



Revista Organizações & Sociedade  
2022, 29(101), 329-358

© Autor(es) 2022

DOI 10.1590/1984-92302022v29n0014PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Editora Associada:

Josiane Silva de Oliveira

Recebido: 06/05/2021

Aceito: 18/01/2022

# O Processo de Envelhecimento de Mulheres em Cargos de Liderança: a Iminência da Morte e do Renascimento Simbólicos

Vanessa Martines Cepellos<sup>a</sup>

Maria José Tonelli<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Fundação Getulio Vargas, São Paulo, Brasil

## Resumo

Este artigo explora como mulheres em cargos de liderança em organizações no Brasil vivenciam e desenvolvem formas de lidar com seu processo de envelhecimento. Uma vez que as mulheres alcançaram essas posições de liderança há relativamente pouco tempo, os estudos sobre as carreiras de mulheres mais jovens ainda prevalecem na literatura. Por esse motivo, a literatura sobre mulheres maduras que ocupam cargos de liderança corporativa ainda é incipiente. Com base em dados empíricos obtidos a partir de 58 entrevistas aprofundadas baseadas na teoria fundamentada, esta pesquisa mostrou que as mulheres vivenciam seu processo de envelhecimento como morte simbólica física, social e profissional, além de enfrentarem discriminação por sua idade. No entanto, elas também criam novas histórias de vida a partir da redefinição do seu trabalho e/ou da busca por uma nova carreira, em um fenômeno conhecido como 'renascimento simbólico'. Este artigo propõe conceitos relacionados a como mulheres veem seu processo de envelhecimento, desvendando as dinâmicas e implicações do envelhecimento para essa população. Parece não haver espaço para o envelhecimento nas corporações, mesmo para mulheres em cargos de liderança. Apesar das inúmeras mudanças ocorridas nas últimas décadas, esse espaço organizacional ainda

está associado ao gênero masculino; além do mais, o preconceito de idade persiste mesmo para mulheres que ocupam cargos executivos de alto escalão, em diferentes corporações.

**Palavras-chave:** mulheres; envelhecimento; posição de liderança; mortes simbólicas; renascimento simbólico.

## Introdução

Este artigo explora como mulheres, em cargos de liderança corporativa, vivenciam e desenvolvem formas de lidar com seu processo de envelhecimento no Brasil. Este estudo mostra as múltiplas dimensões do processo de envelhecimento de mulheres em tais níveis hierárquicos, com base em dados empíricos obtidos a partir de 58 entrevistas aprofundadas, cujos processos de coleta e análise foram baseados na teoria fundamentada (Charmaz, 2009; Corbin & Strauss, 2008).

Mulheres maduras em cargos de liderança corporativa são importantes porque, embora ainda sejam minoria nesses cargos (Jyrkinen, 2014), desempenham papel de liderança na orientação de mulheres jovens em diferentes corporações (McKie & Jyrkinen, 2017). Uma vez que mulheres alcançaram essas posições de liderança há relativamente pouco tempo, estudos sobre as carreiras de mulheres mais jovens ainda prevalecem na literatura (Atkinson, Ford, Harding, & Jones, 2015). Por esse motivo, a literatura sobre o processo de envelhecimento de mulheres em cargos de liderança corporativa ainda é incipiente (Ford, Atkinson, Harding, & Collinson, 2020; Gersick & Kram, 2002; Jyrkinen & McKie, 2012), o que corrobora a relevância desta pesquisa.

À medida que essas mulheres envelhecem, elas precisam lidar com questões relacionadas à sua aparência, pois beleza e sexualidade são aspectos críticos nas corporações (Atkinson et al., 2015; Clarke & Griffin, 2008; Granleese & Sayer, 2006; Handy & Davy, 2007). Assim, mulheres mais maduras acabam se tornando invisíveis e são consideradas menos dignas de admiração (Calasanti, 2005; Pritchard & Whiting, 2015) e incapazes de acompanhar a concorrência (Jyrkinen, Niemistö, & Hearn, 2017; Krekula, Nikander, & Wilinska, 2018). Além disso, o preconceito contra mulheres mais maduras também ajuda a explicar por que a ascensão de mulheres aos cargos mais altos ocorreu lentamente ao longo dos anos (Jyrkinen & McKie, 2012). Além disso, Sabelis e Schilling (2013) mostraram que mulheres entre 50 e 60 anos precisam lidar com expectativas contraditórias: embora estejam no topo de suas carreiras, elas também estão em declínio. No entanto, sinais visíveis de envelhecimento também podem ter conotação positiva: elas têm mais autoconfiança e desfrutam dos benefícios da experiência (Jyrkinen, 2014; Sabelis & Shilling, 2013). Embora esses estudos se concentrem no processo de envelhecimento de mulheres em cargos de liderança, eles tendem a negligenciar a própria experiência de envelhecimento e como mulheres lidam com esse processo. Este estudo ajuda a preencher essa lacuna ao fazer a seguinte pergunta: Como as mulheres em cargos de liderança corporativa vivenciam e desenvolvem formas de lidar com seu processo de envelhecimento? Ao fazê-lo, a próxima seção mostra estudos sobre o envelhecimento e sobre a discriminação enfrentada por mulheres maduras em cargos de liderança. A terceira seção descreve os procedimentos de coleta de dados. Em seguida, apresentamos a análise de dados, seguida de uma discussão sobre os nossos achados. Por fim, propomos algumas observações e sugestões para pesquisas futuras.

## Estudos sobre envelhecimento

À medida que a população mundial envelhece, mais estudos sobre trabalhadores mais velhos têm surgido na literatura (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001; Nelson, 2005; Riach & Kelly, 2013; Wood, Wilkinson, & Harcourt, 2008). Essa população perde status nas organizações (Fineman, 2011; Rupp, Vodanovich, & Credé, 2006), embora diversas pesquisas indiquem que esses profissionais são mais comprometidos e leais ao seu trabalho (Dennis & Kathryn, 2007). Pesquisadores sugerem que profissionais mais velhos enfrentam empregabilidade reduzida em função dos requisitos exigidos durante processos de recrutamento, tais como habilidades tecnológicas, físicas e sociais, que levam ao viés de idade (Turek & Henkens, 2019). No entanto, além da possível obsolescência das habilidades profissionais dos trabalhadores mais velhos, a discriminação por idade no emprego também é um fator importante para explicar as taxas de desemprego e subemprego desses candidatos (Bowman, McGann, Kimberley, & Biggs, 2016). Vários estudos reforçam a discriminação e o preconceito vivenciados por trabalhadores mais velhos (Roscigno, Mong, Byron, & Tester, 2007; Rupp et al., 2006), mas os estudos sobre envelhecimento geralmente são neutros em termos de gênero (Duncan & Loretto, 2004; Loretto & Vickerstaff, 2015; Riach, Loretto e Krekula, 2015). Alguns pesquisadores abordam a interseccionalidade que marca as desigualdades de gênero (Crenshaw, 1991), mas poucos estudos consideram a questão da discriminação etária baseada em gênero, a qual só passou a fazer parte da agenda de pesquisa no início do milênio (Harding, Ford, & Fotaki, 2013).

## Envelhecendo no Brasil

Embora o envelhecimento seja um fenômeno global, esse processo normalmente ocorre de forma lenta e sob desenvolvimento econômico em países desenvolvidos. No entanto, ele tem ocorrido de forma rápida em países em desenvolvimento, principalmente na América Latina (Giatti & Barreto, 2003). No Brasil, projeções apontam que, em 2060, indivíduos maiores de 65 anos constituirão 22,5% da população (58,2 milhões), enquanto, em 2018, eles representavam apenas 9,2% dela (19,2 milhões) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018). No entanto, o país ainda se vê como um país jovem (Camarano, 2014).

Pesquisadores do campo da Administração (Amorim, Fischer, & Fevorini, 2019) constataram, com base em trabalhadores empregados em empresas privadas e de economia mista, que o grupo de trabalhadores com 50 anos ou mais apresenta participação crescente no mercado de trabalho. Esse perfil de trabalhador é predominantemente masculino, com escolaridade acima da média do mercado e possui vínculos empregatícios com carteira assinada mais longos do que os trabalhadores em geral. No entanto, as melhores políticas e práticas de gestão de recursos humanos das empresas privadas no Brasil evidenciam discriminação etária devido à baixa contratação de trabalhadores mais velhos e à dificuldade em lidar com esses funcionários (Amorim et al., 2019). Pesquisas recentes (Cepellos & Tonelli, 2017; Tonelli, Pereira, Cepellos, & Lins, 2020) encontraram vieses de discriminação e estereótipos etários nessas organizações. Apesar das percepções positivas dos profissionais de RH sobre os trabalhadores mais velhos e seu desempenho, a adoção de práticas de gestão da idade ainda é insuficiente. Essas práticas estão relacionadas ao recrutamento e seleção; integração, retenção e continuidade; e adaptação às necessidades. Além da inadequação das práticas de gestão da idade, a discriminação etária também reflete na demissão de trabalhadores

mais velhos (Hanashiro & Pereira, 2020). Segundo Hanashiro e Pereira (2020), a demissão desses trabalhadores está vinculada a uma estratégia de “saneamento por idade”, já que, segundo se diz, ela é inevitável para a sustentabilidade econômica da organização. A demissão de profissionais mais velhos pode ser pautada por normas de idade, ou seja, pela regra implícita de que existe uma idade ideal para ocupar cargos. Alega-se também a necessidade de reestruturação organizacional e o alto custo dos profissionais mais velhos (Hanashiro & Pereira, 2020). Por isso, autores como Silva e Helal (2019) defendem a necessidade de combater e modificar a forma como trabalhadores mais velhos são vistos no ambiente organizacional.

A discriminação etária é ainda mais significativa para mulheres em nosso país, pois elas são mais vulneráveis ao envelhecimento do que os homens e enfrentam dificuldades de inserção, manutenção e progressão na carreira devido ao preconceito de gênero e de idade, além de outros desafios profissionais (Cepellos, 2021). Segundo Mori e Coelho (2004), mulheres maduras tornam-se mais vulneráveis devido à valorização da juventude em nossa sociedade. Elas acabam por conceituar a própria imagem como algo negativo, depreciando-se antes mesmo da velhice. Essa visão é uma condenação estética que correlaciona a funcionalidade do corpo ao significado social que cada cultura atribui a essa fase da vida (Mori & Coelho, 2004). Segundo Goldenberg (2012), em culturas como a brasileira, em que o corpo é um importante capital, o envelhecimento pode ser vivenciado como um momento de grande perda de capital. A autora destaca que o modelo corpo-capital retrata um corpo jovem, magro, em forma e sexy, destacado como superior a um corpo conquistado com muito investimento financeiro, trabalho e sacrifício. Assim, mulheres percebem seu corpo como caminho fundamental para a ascensão social e como uma importante forma de capital no mercado de trabalho (Goldenberg, 2012). O corpo e o uso de artifícios fazem parte de uma forma de expressão durante o envelhecimento ou mesmo de ocultação do possível estigma associado a ele (Barros, 2006).

## **Mulheres maduras em cargos de liderança**

O trabalho está no centro da vida das mulheres maduras que ocupam cargos de liderança (Jyrkinen & McKie, 2012) e, embora elas ocupem cargos relevantes, sua trajetória é muitas vezes marcada por inseguranças e carreiras não lineares (Schilling, 2015). Embora contribuam com seu capital intelectual, seus conhecimentos parecem ser menos valorizados do que os de homens mais velhos (Jyrkinen & McKie, 2012). Suas vivências estão atreladas a um contexto em que prevalecem as regras das carreiras masculinas; assim, o processo de envelhecimento é coconstruído com outras práticas na organização profissional (Lotherington, Obstfelder, & Halford, 2017). Ainda que sinais visíveis de envelhecimento possam ter uma conotação positiva (Isopahkala-Bouret, 2017), o processo de envelhecimento feminino está relacionado à perda, ao isolamento e à diminuição de renda (Aaltio, Salminen, & Koponen, 2014; Tretheway, 2001).

Além da idade cronológica, mulheres maduras são vítimas de discriminação relacionada à sua aparência e sexualidade (Duncan & Loretto, 2004; McGann, Ong, Bowman, Duncan, Kimberley, & Biggs, 2016), e são submetidas ao “lookism”, que pode ser definido como discriminação baseada na aparência (Warhurst, Van den Broek, Hall, & Nickson, 2009), ou seja, discriminação contra pessoas consideradas fisicamente pouco atraentes de acordo com padrões normativos psicobiológicos e/ou sociais generalizados (Minerva, 2017). No caso de mulheres maduras em

cargos de liderança, há preocupação com a saúde e o corpo, maternidade tardia, menopausa, disposição sexual e todo tipo de discriminação que relaciona idade a gênero (Atkinson et al., 2015; Moore, 2009). No entanto, a discriminação baseada na aparência é mais difícil de ser provada do que o sexismo e o racismo (Adomaitis, Raskin, & Saiki, 2017). De fato, pouca atenção tem sido dada às questões de corpo, gênero e idade (Loretto & Vickerstaff, 2015) e poucos estudos trazem dados empíricos para discutir como mulheres em posições de liderança corporativa lidam com esse processo, através do qual - supostamente devido ao seu status profissional - esse preconceito seria minimizado (Jyrkinen & McKie, 2012).

Em suma, embora mulheres maduras permaneçam motivadas a continuar trabalhando durante o processo de envelhecimento (McKie & Jyrneken, 2017), mantendo suas relações interpessoais, autonomia, flexibilidade e interesse além do trabalho (Halford, Kukarenko, Lotherington, & Obstfelder, 2015; Shacklock, Brunetto, & Nelson, 2009), estudos sobre o processo de envelhecimento quase nunca abordam o efeito conjunto da idade e do gênero no local de trabalho (Cleveland, Huebner, & Hanscom, 2017; Spedale, Coupland, & Tempest, 2014), especialmente no que refere-se ao processo de envelhecimento de mulheres em cargos de liderança corporativa (Gersick & Kram, 2002; Jyrkinen & McKie, 2012; Still & Timms, 1998). A presente pesquisa se propõe a preencher essa lacuna trazendo dados empíricos e insights teóricos sobre esses fenômenos, mostrando como mulheres em cargos de liderança corporativa vivenciam e desenvolvem formas de lidar com seu processo de envelhecimento.

## **Procedimentos metodológicos**

### *O contexto de pesquisa*

As experiências e interpretações de mulheres maduras estão inseridas nos contextos históricos, culturais e sociais mais amplos onde essas mulheres envelhecem (Spedale et al., 2014; Walker, Grant, Meadows, & Cook, 2007). Assim, mostramos brevemente a influência do contexto brasileiro no envelhecimento feminino. Como a cultura brasileira valoriza a juventude, uma mulher madura torna-se invisível em comparação com homens maduros aos quais são atribuídas características positivas, tais como charme, maturidade, poder e sucesso financeiro. Como se espera que as mulheres sejam jovens, bonitas e atraentes, pode-se entender por que as mulheres brasileiras, logo atrás das norte-americanas, são as maiores consumidoras de cirurgia plástica e estética no mundo (Goldenberg, 2011). É neste contexto que os dados da nossa investigação foram coletados.

### *Teoria Fundamentada*

A Teoria Fundamentada surgiu durante os estudos dos sociólogos Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss (Charmaz, 2009) sobre o processo de morrer em hospitais. À medida que Glaser e Strauss construíram sua análise do processo de morrer, eles desenvolveram estratégias sistemáticas que podem ser adotadas por cientistas sociais para estudar outros tópicos (Corbin & Strauss, 2008). Uma teoria fundamentada é configurada como uma teoria que emerge de dados, baseada em quão bem eles se encaixam em categorias conceituais identificadas por um observador, em quão bem as categorias explicam pré-interpretações e em como as categorias são relevantes para a observação

de questões centrais (Suddaby, 2006). Segundo Suddaby, o método descrito por Glaser e Strauss se baseia em dois conceitos-chave, a saber: comparação constante e amostragem teórica. A comparação constante significa que os dados são coletados e determinados simultaneamente, enquanto a amostragem teórica significa que a teoria que está sendo construída decide quais dados devem ser coletados. Segundo Charmaz (2009), outros componentes, além da comparação constante e da amostragem teórica, determinam a prática da teoria fundamentada, são eles: a construção de códigos e categorias analíticas a partir dos dados, os avanços no desenvolvimento da teoria em cada etapa da coleta e análise de dados, a redação de memorandos para elaborar categorias, a determinação de suas propriedades, as relações entre categorias e lacunas identificadas, e a revisão da literatura após o desenvolvimento da análise.

### *Coleta de dados<sup>1</sup>*

A teoria fundamentada foi usada para coletar e analisar dados, incluindo as amostras teóricas e a coleta e análise de dados realizadas simultaneamente (Corbin & Strauss, 2008). Ao todo, 58 entrevistas foram realizadas com mulheres que ocupavam (ou haviam ocupado) cargos de liderança em diferentes empresas. Todo o processo incluiu quatro rodadas de entrevistas. No conjunto de entrevistas, a idade das entrevistadas variou de 41 a 63 anos. As entrevistas foram realizadas, em grande parte, no local de trabalho das entrevistadas, no município de São Paulo, que é um importante centro econômico do Brasil. As entrevistas duraram, em média, 60 minutos. Elas foram gravadas e transcritas, o que resultou em 570 páginas de texto e em múltiplos códigos que foram organizados em três categorias principais, conforme proposto a seguir. Os nomes das entrevistadas foram alterados para preservar o seu anonimato na divulgação dos dados. As tabelas 1, 2, 3 e 4 mostram o perfil das entrevistadas e os setores industriais nos quais suas empresas participam, para cada fase da entrevista.

Tabela 1  
**Perfis das entrevistadas na primeira fase**

Entrevistada	Idade (anos)	Cargo	Setor Industrial
Rachel	46	Controladora	Tecnologia médica
Marion	53	Proprietária	Decoração
Jane	48	Diretora de Estratégia e Operações	Consultoria e Auditoria
Lina	53	Diretora de Estratégia e Operações	Transporte
Cora	60	Consultora	Consultoria e treinamento
Virginia	52	Proprietária	Calçados
Clarice	48	Vice-presidente sênior global	Bens de consumo
Teresa	53	Gerente de Serviços financeiros	Calçados e artigos esportivos
Alice	41	Proprietária	<i>Fast food</i>
Cecilia	49	Proprietária	Eventos de negócios
Leila	50	Ex-executiva/em transição	Cosméticos
Gabrielle	53	Consultora Independente	Consultoria e Educação
Aretha	45	Gerente Regional de Vendas SP	Hotelaria
Carmen	54	Diretora Executiva da Área de Controle	Finanças
Tina	53	CEO	Finanças

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 2**  
**Perfis das entrevistadas na segunda fase**

<b>Entrevistada</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Cargo</b>	<b>Setor Industrial</b>
Nina	49	Diretora dos Recursos Humanos	Filtragem, separação e purificação
Angela	51	Proprietária	Capital Privado
Dilma	54	Consultora Independente	Consultoria
Fernanda	59	Diretora Regional de Recursos Humanos de SP	Produtos químicos
Mayana	60	Gerente de Programa de MBA e Pós-Graduação	Educação
Francisca	62	Consultora Independente	Consultoria
Valentina	58	Gerente de Projetos	Consultoria
Rita	54	Em transição	(Não está trabalhando)
Aida	62	Consultora externa	Consultoria
Linda	54	Gerente administrativa	Educação
Azalea	51	Consultora Independente	Consultoria
Diane	55	Consultora Independente	Consultoria
Cacilda	63	Consultora Independente	Consultoria e Educação
Amelia	46	Consultora Independente	Consultoria Executiva
Joana	54	Consultora Independente	Consultoria de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 3**  
**Perfis das entrevistadas na terceira fase**

<b>Entrevistada</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Cargo</b>	<b>Setor Industrial</b>
Agnes	49	Vice-presidente	Finanças
Ellen	50	Proprietária	Consultoria Executiva
Patricia	52	Diretora de Treinamento e Mentoria	Consultoria Executiva
Rosa	56	Proprietária	Qualidade de software
Adriana	50	Consultora	Consultoria de Recursos Humanos
Anita	45	Consultora	Gestão educacional
Hilda	44	Editora chefe	Jornalismo
Marisa	49	Chefe de Gestão de Contas	Publicidade, marketing e gestão de marcas
Nara	59	Em transição	(Não está trabalhando)
Elis	55	Ex-executiva/em transição	Educação
Komako	45	Diretora-executiva	Jornalismo
Nise	58	Proprietária	Publicidade, marketing e gestão de marcas
Yara	58	Consultora	Consultoria
Sofia	44	Chefe de Marketing	Mídia e comunicação
Camille	56	Diretora	Educação

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 4**  
**Perfis das entrevistadas na quarta fase**

Entrevistada	Idade (anos)	Cargo	Setor Industrial
Marília	50	Gerente Sênior	Vestuário
Tarsila	46	Editora	Publicação
Lília	47	CEO	Eventos
Carolina	49	Em transição	Hotelaria
Elizabeth	44	Diretora de Comunicações Corporativas Globais	Centro de contato
Ada	51	Consultora sênior	Consultoria
Fabiola	46	Diretora comercial	Petroquímica e cadeia de suprimentos
Agatha	51	Proprietária	Carregamento e Manutenção de Equipamentos
Carlota	46	Em transição	(Não está trabalhando)
Marta	41	Proprietária	Eventos
Marlene	56	Diretora	Pesquisa e Inteligência de Mercado
Edith	42	Gerente de Programa de MBA e Pós-Graduação	Transporte executivo
Leda	61	Proprietária	Softwares de automação comercial

Fonte: Elaborado pelos autores.

### *Por que quatro fases?*

A decisão de coletar e analisar os dados em quatro fases foi baseada na possibilidade de adotar formas flexíveis e criativas de operar a teoria fundamentada (Charmaz, 2009). A primeira fase compreendeu 15 entrevistas com questões bastante abertas. Mulheres que ocupavam cargos de liderança foram selecionadas por meio da estratégia “bola de neve”. Objetivamos coletar dados a fim de responder à primeira questão de pesquisa: Como o envelhecimento afeta a vida pessoal e profissional de mulheres em cargos de liderança corporativa? Após essa primeira fase, essa questão de pesquisa foi redefinida, uma vez que os dados mostraram que essas mulheres não conseguiam distinguir sua vida profissional da pessoal. As entrevistadas também afirmaram que o seu processo de envelhecimento teve início aos 40 anos. Em seguida, a questão de pesquisa usada para a segunda fase foi: Como o processo de envelhecimento afeta a vida de mulheres com 40 anos, ou mais, que ocupam cargos de liderança?

Outras 15 executivas foram entrevistadas nessa segunda fase.

Os principais códigos que emergiram durante a primeira fase de coleta de dados nortearam a segunda fase de processo. Para tanto, um segundo guia semiestruturado de classificação foi estruturado. O roteiro da segunda fase contemplou as seguintes questões: (a) Sua idade significa alguma coisa para você? (b) O que envelhecer significa para você? (c) Você considera que está vivendo uma nova fase na sua vida? Que fase é essa? Por quê?

A interpretação dos dados mostrou que a percepção do processo de envelhecimento foi de extrema relevância, pois as mulheres afirmaram a importância dos aspectos físicos, sociais e profissionais. Além disso, nossos dados mostraram a importância da forma como elas vivenciam o envelhecimento. Assim, a questão de pesquisa proposta na terceira fase foi: Como as mulheres em cargos de liderança corporativa vivenciam e desenvolvem formas de lidar com o processo de envelhecimento?

Essa questão foi utilizada na terceira e quarta fases de coleta de dados. Na terceira fase, foram realizadas mais 15 entrevistas com executivas em idade acima de 40 anos que atuam, ou atuaram, em cargos de liderança.

Os principais códigos que emergiram durante a segunda fase de coleta de dados nortearam a terceira fase desse processo. Para tanto, um terceiro roteiro semiestruturado de entrevista foi estruturado. O roteiro para a terceira fase contemplou as seguintes questões: (a) Como você lida com a sua aparência mais madura e qual é a sua relação com o seu contexto organizacional? O que essa aparência mais madura significa para você? (b) Como você lida com o envelhecimento do seu corpo e qual é a sua relação com o seu contexto organizacional? O que seu corpo em processo de envelhecimento significa para você? (c) Como você lida com a menopausa e qual é a relação dela com o seu contexto organizacional? O que esse processo significa para você? (d) Como você avalia a possibilidade de ingressar no mercado de trabalho hoje, considerando a sua idade? (e) Você enfrentou alguma dificuldade nos últimos anos por causa da sua idade? Como você lidou com elas?

Uma vez que a técnica do flip-flop é importante, perguntas sobre o que significa parar de trabalhar foram adicionadas ao roteiro da entrevista.

Por fim, 13 entrevistas foram realizadas na quarta fase. Os critérios de seleção das entrevistadas permaneceram os mesmos, mas incluíram mulheres que começaram o seu próprio negócio.

Os principais códigos que emergiram durante a terceira fase de coleta de dados nortearam a quarta fase desse processo. Para tanto, um quarto roteiro semiestruturado de entrevista foi estruturado. Esse roteiro incluía as seguintes questões: (a) O que você espera do seu futuro? Por quê? (b) Você pretende trabalhar até que idade? Por quê? (c) Qual é o papel do trabalho no processo de envelhecimento? (d) O envelhecimento muda a forma como você se relaciona com o trabalho? O significado do trabalho mudou ao longo dos anos? (e) Como você adapta a realidade do trabalho ao seu momento de vida? Você possui outras atividades paralelas?

O grande número de códigos nos levou a propor três categorias principais para descrever esse fenômeno: como as participantes vivenciam o seu processo de envelhecimento, formas de retardar o envelhecimento e formas pelas quais elas reconstruíram suas vidas; essas categorias foram sintetizadas na Tabela 5.

Tabela 5  
**Categorias e subcategorias**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Explicação</b>
<b>Vivenciando o processo de envelhecimento</b>	Morte física simbólica	Mostra o significado atribuído ao envelhecimento a partir do conceito de prognóstico de morte física, social e profissional e do significado de declínio e finitude atribuído ao envelhecer.
	Morte social simbólica	
	Morte profissional simbólica	
<b>Formas de retardar o envelhecimento</b>	Cuidados com o corpo	Mostra maneiras de retardar o envelhecimento e a reação das executivas à morte física, social e profissional. Isso ocorre por meio do cuidado com o corpo e do desenvolvimento de habilidades para lidar com suas mortes simbólicas.
	Desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais	
<b>Formas de renascimento</b>	Redefinição de trabalho	Mostra a possibilidade de um futuro baseado na redefinição do trabalho ou no encerramento da carreira executiva, assim como a possibilidade de iniciar uma nova história de vida a partir da compreensão de sua morte física, social e profissional.
	Busca por uma nova carreira	

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **Análise dos dados**

Esta seção explica as três categorias propostas e oferece citações que representam as experiências das entrevistadas:

### *Vivenciando o processo de envelhecimento*

A palavra 'morte' surgiu várias vezes nas entrevistas; não apenas em referência à morte real, mas também como metáfora de situações vividas. O envelhecimento está associado a diferentes formas de finitude, vivenciadas como mortes simbólicas físicas, profissionais e sociais, conforme descrito a seguir.

### **Morte física simbólica**

A dimensão física é evidenciada por sinais no corpo, tais como rugas, ganho de peso, dificuldades de locomoção, cabelos grisalhos, cansaço físico e intelectual, e aparência, o que poderia sugerir, em suas perspectivas, a imagem de um profissional descuidado e desleixado que não consegue entregar os resultados esperados.

*Bem, o envelhecimento se refere principalmente ao corpo físico, certo? Do ponto de vista físico, o seu corpo não é mais o mesmo, você não perde peso com tanta facilidade, você tem que começar a cuidar melhor da sua saúde, o check-up que você fazia a cada dois anos passa a ser anual, então você tem que ter cuidado. É inevitável. (Patricia, 52)*

Outro tópico incluído nesta categoria foi a diferença do processo de envelhecimento entre homens e mulheres, no que diz respeito à aparência e a questões estéticas:

*Para nós, mulheres, acho que é um fardo duplo, né? Os homens não ficam tão preocupados com a questão estética. . . E o preço do envelhecimento para as mulheres é muito maior. Para os homens, não é. Os cabelos grisalhos deles são encantadores, enquanto nós vamos ao cabeleireiro de 15 em 15 dias. (Patrícia, 52)*

Em suma, esta categoria inclui aspectos tais como: energia física (especificamente, fadiga física e mental), sinais corporais (como cabelos grisalhos) e dificuldade em perder peso. Aparência e estética parecem limitar a sua atuação profissional. Além disso, as mulheres vivenciaram a diferença em relação ao seu processo de envelhecimento e aquele enfrentado pelos homens.

### **Morte profissional simbólica**

Outro aspecto é a consciência da sua morte profissional simbólica, entendida como a percepção que mulheres têm do final de seu ciclo profissional. Na visão das entrevistadas, o envelhecimento pode ser um fator capaz de justificar a demissão por idade, a desvalorização ou mesmo a demissão de um cargo executivo. O medo é um sentimento recorrente.

*Quando eu tinha 35 anos, nunca pensava em ser demitida. . . Achava que ia viver o resto dos meus dias como uma história de sucesso. Então, esse é o aspecto negativo com o qual devo lidar. É uma sombra que eu reconheço e sempre preciso dizer: OK, se eu for demitida, o que vai acontecer? Como estão as minhas economias? O que eu faço? Qual é o meu plano B? Mas tem esse aspecto negativo que é um certo medo. É o medo de perder o poder, de ser humilhada se for demitida. É um aspecto negativo que eu nunca considerei quando era mais jovem. Não passa pela cabeça de ninguém; os jovens viverão para sempre. Agora, eu penso na mortalidade. E a mortalidade vem de diferentes maneiras; o trabalho acabou, é a morte. Sem mais hormônios, outra morte. (Carmem, 54).*

As entrevistadas percebem que a reinserção no mundo corporativo pode ser difícil devido à idade, principalmente quando elas vêem pessoas que enfrentam concretamente desafios profissionais devido à idade, como aponta Leila:

*É difícil encontrar emprego aos 45 anos. Mesmo que você seja muito experiente, é diferente quando você está trabalhando. Estou plenamente ciente disso. . . Tenho uma*

*amiga de 55 anos que está desempregada há cerca de 3 anos. Ela não consegue encontrar emprego por causa da sua idade. Há uma vaga em aberto, mas quando as pessoas ficam sabendo a idade dela, não ligam nem para a entrevista, e dizem que a vaga é para um perfil de 35 anos. Isso acontece muito. (Leila, 50).*

Além disso, mulheres devem lidar com o fim de um determinado estilo de vida associado à sua identidade de trabalho. É um desafio não ver esse status de prestígio, principalmente porque as oportunidades no mundo corporativo diminuem à medida que elas envelhecem.

*Você se acostuma a viver de uma certa maneira. Esse estilo de vida envolve muitas vaidades, apegos, imagens. . . Assim, você cria uma auto-imagem com a qual se identifica. Você se olha no espelho e pensa que é aquela imagem, e então chega uma hora em que você diz “Essa não é mais você. Quem sou eu?” Eu acho que é essa desconexão, essa mudança, que é difícil e faz com que muitas pessoas adiem e continuem sofrendo, porque não é fácil. (Carolina, 49)*

Apesar dos seus cargos de alta gestão, as competências das mulheres não são garantidas, e elas se preocupam em manter esses cargos. A idade parece ser um aspecto relevante porque elas têm medo de serem substituídas por uma geração mais jovem. O mundo corporativo valoriza uma postura de convívio e um corpo jovem. Elas experimentam um processo chamado novo teto; o teto de vidro da idade embutido nas práticas das organizações que serão discutidas mais adiante na seção “Discussão”.

*Às vezes, eu digo ao pessoal do escritório: “Em breve, as pessoas vão descobrir que estou velha, tenho mais de 50 anos, e elas me deixarão ir”. Eu sempre acho que os caras vão se cansar de mim, mas até hoje, não há razão para que eles se cansem. (Tina, 53)*

O medo da demissão ou do rebaixamento devido aos estigmas da idade parece explicar a ocultação do envelhecimento como regra compartilhada por mulheres maduras em cargos executivos. Isso parece acontecer devido à associação do envelhecimento com declínio físico, perda de energia e falha na entrega de resultados. O envelhecimento, portanto, parece estar atrelado a uma sequência articulada de perdas:

*A menopausa em si é uma perda, o fim da sua carreira é uma perda. Acho que é uma fase de concentração de perdas; você pode perder os seus pais, você pode perder relacionamentos, você pode perder o seu próprio trabalho. (Patrícia, 52)*

Aliada à morte física simbólica, a morte profissional simbólica surge como segunda instância, o que nos ajuda a compreender a experiência de envelhecimento das entrevistadas.

## Morte social simbólica

O envelhecimento também é vivenciado a partir da dimensão social, a qual está atrelada a perdas relacionadas a eventos tais como menopausa, relógio biológico, ninho vazio, aposentadoria e dificuldade de encontrar um parceiro durante o processo de envelhecimento.

*. . . Tem que lidar com a sua própria mente estando ciente do fato de que você está no final de um ciclo. Menopausa. Estou na menopausa, então encerrei um ciclo da minha vida hormonal. . . (Carmem, 54)*

A menopausa é uma morte hormonal que significa o fim de um ciclo importante para as mulheres. Durante a menopausa, as mulheres experimentam mudanças em seus corpos, como ondas de calor, menor disposição física, sentimentos de melancolia e impactos na aparência. Por esse motivo, a menopausa requer cuidados especiais, tais como tratamentos médicos de reposição hormonal para aliviar os sintomas, para promover uma melhor qualidade de vida e para permitir a manutenção das atividades sociais das mulheres.

*O hormônio, essa questão hormonal tem um impacto enorme na vida das pessoas. Não percebemos muito até passarmos por esse processo. Então, fisicamente, a energia cai, o humor. . . você tem uma sensação de melancolia, disposição física. . . tem um impacto enorme na pele, no cabelo e na imagem por falta de hormônio; eu tenho conversado com outras colegas, outras mulheres que estão na mesma fase, e elas percebem o mesmo. Percebo que a mulher precisa ser uma guerreira. Ela precisa de muita energia para realmente lidar com diferentes papéis na vida. (Amélia, 46)*

A menopausa pode ser um “gatilho” porque ela sinaliza outras perdas sociais, como veremos a seguir. Quando se trata do relógio biológico, as entrevistadas se preocupam em estar vivas, mas não férteis, não mães. A centralidade do seu trabalho era muitas vezes a grande vilã da maternidade. Esses aspectos, aparentemente atrelados à dimensão física, foram considerados nesta análise como sociais, pois implicam no modo como essas mulheres se posicionam (dado por esses marcadores) no contexto social: ou as mulheres são mães, ou perderão a oportunidade de se colocarem, elas mesmas, como produtivas.

*Quando cheguei aos 40, fui ao consultório do meu ginecologista e fiz o teste. . . E ele me disse: “Vou fazer alguns exames para verificar a sua fertilidade” ... Quando eu soube do resultado desses testes, caí no chão chorando. Ele disse “. . . você não consegue engravidar, já é tarde, pode até entrar em contato com clínicas de reprodução assistida, mas acho que não vai conseguir”. (Elizabeth, 44)*

Outro evento que se destaca como indicativo do processo de envelhecimento é a aposentadoria. Neste estudo, a aposentadoria também significa doença e morte para mulheres executivas. A aposentadoria parece ser ainda mais difícil para mulheres que consideram o trabalho

um aspecto central das suas vidas. Por isso, é importante desacelerar o ritmo para adaptar-se a essa realidade.

*Esse é um grande desafio. Se você não se preparar para desacelerar. . . tem que ser feito aos poucos e pensando no final 'o que eu vou fazer?' porque eu preciso preencher [essa lacuna] . . . É muito comum ver pessoas que se aposentam e depois adoecem e morrem. (Marília, 50)*

Encontrar um parceiro é outro elemento que cria desconforto. As mulheres mostram que suas chances de encontrar um parceiro diminuem à medida que envelhecem, principalmente quando comparadas a homens na mesma faixa etária:

*Vivemos um enorme vazio existencial. Eu, pelo menos, me realizo com o meu trabalho. . . E não ser casada, não estar em um relacionamento super estável, deve ser um problema. Então, você sente que está vazia. Deve ser tudo isso também. (Tarsila, 46)*

Assim, a consciência do declínio social é marcada por diversas impossibilidades de continuar desempenhando determinadas funções sociais durante o processo de envelhecimento: o papel de mãe (devido à menopausa, ao relógio biológico e ao ninho vazio), o papel profissional (devido à aposentadoria) e o papel afetivo (devido às dificuldades de ter um relacionamento estável).

Em suma, a morte física, profissional e social parece marcar esse período. No entanto, as entrevistadas também tentam retardar e reagir à experiência do envelhecimento, conforme discutido a seguir.

### *Formas de retardar o envelhecimento*

O segundo tema que emergiu dos dados está relacionado às múltiplas formas de reagir ao envelhecimento. A primeira reação é uma tentativa de retardar o processo de envelhecimento por meio de mecanismos tais como o cuidado com o corpo e o desenvolvimento de novas habilidades.

#### **O cuidado com o corpo**

O cuidado com o corpo refere-se à saúde física e mental e às questões estéticas. Exercícios físicos e tratamentos médicos e estéticos fazem parte do dia a dia dessas mulheres. Eles visam aliviar os sinais de envelhecimento e melhorar a sua aparência, além de tornar seus corpos mais funcionais. “. . . Então, há uma preocupação constante com a aparência; você acaba gastando mais tempo para trocar de roupa, para se maquiar, para esconder isso e aquilo. Então, é uma grande preocupação” (Patrícia, 52). “Agora, eu faço longas caminhadas de duas horas nos finais de semana, cerca de 25 quilômetros, e, durante a semana, faço Pilates. Preciso cuidar do meu corpo para ter sucesso e prolongar minha ‘vida útil’” (Marion, 53).

O cuidado com o corpo e os procedimentos estéticos possibilitam às mulheres prolongar a sua vida física, social e profissional. Com base nessa estratégia, elas podem enfrentar o incômodo da menopausa, exercer o papel de mãe por mais tempo e manterem-se profissionalmente ativas. Como as mulheres maduras raramente aceitam os seus cabelos grisalhos, todas acabam pintando os cabelos e procurando maneiras de disfarçar os sinais de envelhecimento. Por um lado, elas estão aceitando o preconceito contra os sinais do envelhecimento, mas, por outro, esse comportamento pode ser considerado uma forma de retardar o processo de envelhecimento.

### **Desenvolvimento de novas habilidades**

Além de cuidar do corpo, desenvolver habilidades pessoais e profissionais também é uma forma de compensar os efeitos do envelhecimento, sejam eles físicos, profissionais ou sociais. Esse mecanismo inclui a continuidade de suas atividades profissionais. O trabalho parece não apenas minimizar a consciência do envelhecimento, mas também retardar esse processo, uma vez que o trabalho faz com que mulheres se sintam mais jovens e capazes de enfrentar desafios constantes. *“Na minha opinião, o fato de você ter um emprego, uma ocupação, de você se sentir produtiva, retarda o processo de envelhecimento”* (Rosa, 56 anos).

O desenvolvimento de habilidades também está associado ao adiamento da morte social simbólica. Algumas mulheres reconhecem, por exemplo, a importância de manter suas atividades para prevenir os efeitos negativos do envelhecimento. Essa estratégia também contribui para a continuidade de uma vida social. *“O segredo é não parar, é fazer o que gosta, se conhecer; as pessoas nem têm tempo para se conhecer. O que eu estaria fazendo agora se estivesse aposentada?”* (Nara, 59).

Como consequência do processo de retardar o envelhecimento, mulheres esperam construir uma nova história de vida, em um processo denominado renascimento simbólico, que será explorado a seguir.

### *Formas de renascimento*

Quais são as expectativas futuras das mulheres que vivenciam o seu processo de envelhecimento como mortes simbólicas físicas, sociais e profissionais? Envelhecer desencadeia novos propósitos e comportamentos, tais como, maior disposição para cuidar de si e aproveitar seus anos restantes de forma prazerosa, o que leva as mulheres a convergir suas angústias sobre o futuro em um único objetivo: a busca por uma vida mais equilibrada. No entanto, a forma como essas mulheres têm conduzido suas atividades profissionais parece incompatível com esse novo objetivo. *“Estamos cansadas de brincar de pega-pega, de trabalhar 12, 13 horas por dia; é exaustivo. . . Entendemos que o nosso corpo já não aguenta mais”* (Tina, 53 anos).

Nesse sentido, parece mais adequado redefinir o trabalho, ou ainda, encerrar suas carreiras executivas. Ambas as possibilidades estão associadas a uma transição que determina o início de uma nova história de vida, aludindo à idealização de um renascimento simbólico.

## Redefinindo o trabalho

As entrevistadas entendem que um novo emprego deve possibilitar a conciliação com as suas famílias e ser fonte de satisfação pessoal, ou seja, ele deve possibilitar uma vida mais equilibrada e estar fortemente associado a um propósito. Assim, alterar rotinas de trabalho, rejeitar demandas, delegar tarefas e reduzir o tempo de trabalho tornam-se medidas importantes para atingir esses objetivos.

*A possibilidade de recomeçar aos 50 anos, de fazer outras coisas aos 50. É uma nova vida, é como se você tivesse ganhado um bônus, é como um bônus extra de videogame, e o jogo recomeça. É fabuloso! (Carolina, 49)*

O renascimento simbólico determina um tempo para voltar-se para si mesmo e para realizar tarefas capazes de proporcionar prazer e satisfação: fazer um curso de idiomas, fazer trabalho voluntário, desenvolver novas habilidades.

*Quando eu realmente parar de trabalhar ou reduzir minhas horas de trabalho, eu vou voltar a estudar. Vou fazer design gráfico, vou estudar decoração de interiores, tanto faz! Vou fazer algo diferente. É disso que estou falando, de dedicar tempo ao que eu quero fazer. (Valentina, 58)*

Embora permaneçam em cargos de liderança, essas mulheres começam a se reconhecer em outras imagens. As conquistas alcançadas ao longo de sua carreira executiva representam, nesse contexto, um legado para as mulheres mais jovens.

*Eu realmente quero deixar um legado, um legado. Não que a minha história pessoal seja uma história particularmente bonita, mas quero deixar um legado para as mulheres mais jovens, para que elas tenham escolhas, que quando lhes for oferecido um emprego, tipo...Olha, ele quer promover você. Acredite, vá em frente e faça. (Carmem, 54)*

Um legado representaria algo deixado após a morte profissional. Está associado a um processo de sucessão no qual mulheres buscam passar seus conhecimentos por meio de atividades de mentoria, a fim de contribuir com outros profissionais e com a empresa.

## A busca por uma nova carreira

A possibilidade de um renascimento simbólico também pode vir de uma nova carreira, como consultoria, coaching, membro de conselho, gestão do próprio negócio e setor acadêmico. *“Quando eu percebi, eu estava envelhecendo e estava enfrentando aquele momento do mercado em que ser sênior significa ser excluído. A partir dos 40-42 anos, eu comecei a pensar em fazer carreira acadêmica” (Elis, 55).*

Essas carreiras oferecem longevidade profissional, uma vez que não excluem as mulheres executivas devido ao seu envelhecimento. Em vez disso, elas valorizam aspectos relacionados à maturidade, tais como experiência, conhecimento e sabedoria. Além disso, são atividades que permitem maior flexibilidade e liberdade no trabalho.

*Existem algumas outras opções. Consultoria, pensando em consultoria dentro da área de RH. . . Também pensei em fazer alguns cursos de coaching ou certificações para poder fazer coaching executivo. Há algumas outras coisas pessoais, como ter um negócio próprio ... A outra opção é ensinar... (Nina, 49)*

Tirar um período sabático ou viajar também são opções para mulheres que procuram ter momentos de lazer. O fim da carreira executiva decorre do cansaço físico causado pelo envelhecimento e de sua incompatibilidade com as demandas do trabalho executivo, o que leva as mulheres a buscarem carreiras mais adequadas a esse momento de suas vidas.

*Quer você goste ou não, está mentindo quem diz que o corpo não sente, o corpo sente sim. Eu não tinha o mesmo ritmo, ficava muito cansada e, o que é pior, já tinha perdido meus relacionamentos, porque isso causa desgaste emocional. Eu não moraria mais perto das pessoas que eu amava e não tinha vida social. Isso causa estresse que se reflete em seu corpo, e mentir é inútil. Hoje, estou na faixa dos 45-50 anos e não consigo produzir tanto quanto produzia há algum tempo. Então, decidi ter minha própria empresa. Na verdade, eu escolhi qualidade de vida. Eu queria um pouco mais de paz e sossego. (Adriana, 50)*

Em suma, mulheres vivenciam o envelhecimento como morte simbólica física, profissional e social marcada por perdas e pela iminência da finitude. No entanto, elas reagem tentando retardar o processo de envelhecimento, seja cuidando de seus corpos, desenvolvendo habilidades pessoais e profissionais ou estabelecendo formas de renascimento simbólico, o que lhes permite escrever uma nova história de vida a partir de uma redefinição do trabalho e/ou da busca por uma nova carreira.

Para lidar com o envelhecimento, mulheres tendem a buscar formas de minimizar seus efeitos físicos, sociais e profissionais. Novas carreiras e habilidades também são identificadas como formas de renascimento simbólico, em que esforços são feitos para iniciar uma nova história, seja redefinindo o trabalho ou até mesmo encerrando a carreira executiva.

## Discussão

A seção anterior sugeriu que a experiência de envelhecimento para mulheres em cargos de liderança pode ser vista como morte física, profissional e social. Este estudo também mostrou que mulheres desenvolvem formas de evitar tais mortes por meio de ações que chamamos de renascimento simbólico. Com base em dados empíricos, este artigo contribui para a literatura ao

mostrar que os procedimentos estéticos (Clarke & Griffin, 2008; Handy & Davy, 2007) são uma forma de lidar com o preconceito contra a aparência e a sexualidade (McGann et al., 2016), que também fazem parte dos requisitos de atuação em mercado de trabalho mais sofisticado para mulheres que envelhecem em cargos de liderança. Nesse sentido, a aparência e o lookism (Warshurst et al., 2009) vão além da atratividade sexual (Calasanti, 2005), aparecendo como mais uma demanda profissional, uma vez que a boa aparência parece fazer parte do código de conduta de mulheres bem-sucedidas. Nossos dados empíricos mostraram que mulheres maduras são vítimas de preconceito em relação à aparência, mesmo quando ocupam cargos corporativos de alto escalão, nos quais competências e habilidades devem prevalecer como fatores de reconhecimento. Esses achados estão de acordo com a literatura brasileira, a qual aponta que mulheres se tornam mais vulneráveis devido à valorização da juventude em nossa sociedade e que elas se depreciam diante de sua imagem no espelho (Mori & Coelho, 2004). Assim, elas devem cuidar constantemente de sua aparência, uma vez que ela está atrelada à imagem que profissionais constroem no mundo corporativo. Portanto, elas são proibidas de envelhecer e todos os sinais visíveis do processo de envelhecimento devem ser ocultados. Isso parece explicar porque a mulher brasileira é uma das maiores consumidoras de cirurgia plástica e estética no mundo (Goldenberg, 2011). Esta pesquisa rejeita a ideia de que o preconceito contra as competências das mulheres diminui quando elas atingem altos cargos (Jyrkenen & McKie, 2012), uma vez que a idade mais avançada aparece como outra barreira em suas carreiras.

Ao vivenciarem o processo de envelhecimento como uma morte física simbólica, mulheres precisam cuidar do corpo e da aparência. Elas devem esconder os sinais físicos do envelhecimento, os quais são vivenciados de maneira diferente pelos homens, pois eles estão associados à maturidade, conhecimento e experiência. Cuidar da aparência é um aspecto central no cotidiano das mulheres, para quem cabelos grisalhos podem ser percebidos como preguiça. Esse fator pode sugerir a ideia de um profissional em declínio. A morte física simbólica está associada à experiência do envelhecimento através do declínio físico de seus corpos e da invasão da morte física. Significa ter que lidar com cansaço, rugas, ganho de peso e cabelos grisalhos, que causam constrangimento e podem afetar o seu desempenho profissional. Nesse sentido, o corpo mostra importância significativa, pois a experiência do envelhecimento surge a partir dele. Portanto, mulheres devem mantê-lo apto para o trabalho (Halford et al., 2015); caso contrário, seu desempenho profissional pode ser prejudicado e elas podem ser substituídas por profissionais mais jovens. Na sociedade brasileira, a preocupação com o corpo parece ter uma relevância ainda maior para as mulheres, pois o corpo é um importante capital, entendido como caminho para a ascensão social e para o mercado de trabalho (Goldenberg, 2012). O corpo esperado é jovem, magro, em forma e sexy (Goldenberg, 2012), o que faz com que as mulheres se esforcem para atingir esse padrão e, ao mesmo tempo, para evitar os sinais do envelhecimento. Por esta razão, envelhecer possui uma conotação tão negativa para as entrevistadas.

A segunda contribuição desta investigação indica que mulheres não só enfrentam dificuldades para encontrar novos empregos (Handy & Davy, 2007) e mudar de carreira, o que limita ainda mais as suas decisões profissionais (Jyrkinen, 2014; Krekula et al., 2018; Moore, 2009), mas também temem perder o status e o prestígio conquistados ao longo de sua trajetória profissional. Nesse sentido, embora detenham altos cargos, não podem tomá-los como garantidos; portanto, o esforço para mantê-los é maior para elas. De acordo com as entrevistadas, o envelhecimento está desassociado da sabedoria e da experiência; ele está ligado ao declínio, à falta de energia e à

capacidade de cumprir o trabalho. A morte profissional simbólica está relacionada ao medo de ser preterida profissionalmente, de ser demitida ou rebaixada por ser uma mulher vivenciando o processo de envelhecimento. O medo de não conseguir exercer seu papel profissional, tão importante em suas vidas, evidencia isso. A discriminação relacionada à aparência e o medo de serem substituídas por executivas mais jovens, e de serem vistas como menos produtivas, parecem arruinar as conquistas de mulheres em cargos de liderança. Aqui, podemos observar um paradoxo: quando mulheres em cargos de liderança envelhecem, elas sentem que estão perdendo espaço à medida que o conquistam. Pode-se dizer que, nesse momento, essas mulheres se deparam com uma nova modalidade de teto de vidro, um teto de vidro etário. Mesmo quando ocupam posições de liderança, mulheres maduras são mais discriminadas do que homens na mesma condição. Esse medo de passar despercebido nas organizações pode ser explicado pela situação vivenciada por muitos profissionais mais velhos no país que são vítimas de discriminação etária, mesmo em empresas que possuem as melhores políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Amorim et al., 2019). Esse contexto de discriminação em muitas empresas no Brasil pode causar esse sentimento de falta de perspectiva, principalmente em mulheres, as quais são ainda mais vulneráveis em nossa sociedade (Cepellos, 2021). É o medo de ser vítima do que Hanashiro e Pereira (2020) chamam de “saneamento etário”, ou seja, a demissão inevitável para manter a organização financeiramente saudável.

O termo teto de vidro etário, desenvolvido ao longo deste estudo, faz alusão ao termo teto de vidro que foi cunhado por Marilyn Loden, em 1978, para indicar uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para impedir a passagem das mulheres para níveis hierárquicos superiores nas organizações em que trabalham (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010). Segundo Lima, Carvalho Neto, Lima, Tanure e Versiani (2013), o teto de vidro está associado a um significativo processo discriminatório que assume a forma de preconceito, no qual mulheres são obrigadas a investir mais, a fazer mais esforços e a ter maior comprometimento no trabalho do que os homens, além de terem que lidar com o desequilíbrio entre as esferas pública e privada. Esses autores constataram que mulheres executivas ainda passam pelo processo de inserção subordinada validado por valores masculinos que criam barreiras para a ascensão feminina em cargos de alta administração. Mas, e as executivas que alcançaram cargos de alto escalão? Podemos afirmar que elas ultrapassaram o teto de vidro e não enfrentam mais dificuldades? Com base nos achados desta pesquisa, identificamos que, apesar de terem enfrentado as barreiras associadas ao teto de vidro ao longo de sua carreira, as executivas entrevistadas não estão livres de desafios. Evidências mostram que as barreiras enfrentadas a partir do momento em que as mulheres ultrapassam o teto de vidro estão relacionadas ao envelhecimento. Por esse motivo, chamamos esse fenômeno de teto de vidro etário. O teto de vidro etário refere-se, portanto, às barreiras invisíveis decorrentes do envelhecimento, tais como questões físicas, sociais e profissionais que podem afetar a permanência executiva das mulheres no cargo ocupado.

A terceira contribuição desta pesquisa é mostrar que, embora a literatura indique benefícios da experiência e da senioridade, mulheres enfrentam o envelhecimento com mais controle, empoderamento, liberdade e coragem em suas vidas profissionais (Jyrkinen, 2014; Sabelis & Shilling, 2013), elas enfrentam barreiras para usufruir dessas possibilidades devido ao que denominamos, neste estudo, morte social simbólica. Nesse sentido, o envelhecimento é vivenciado negativamente não apenas como um momento de mudança de responsabilidades, de cuidados intensos com filhos adolescentes e pais idosos (Jyrkinen et al., 2017), e diminuição da renda (Aaltio et al., 2014;

Tretheway, 2001), mas também como uma fase de perdas não materiais, ou seja, a interrupção de um aspecto central de suas vidas (trabalho) que praticamente não pode ser separado de suas vidas pessoais. Em outras palavras, essas mulheres não estão apenas preocupadas com sua saúde e corpo, menopausa e disposição sexual (Atkinson et al., 2015; Moore, 2009), elas também têm medo, sobretudo, da impossibilidade de desempenhar determinados papéis sociais e de ter, como única opção, o seu papel profissional ameaçado durante o processo de envelhecimento. Além disso, esta pesquisa mostrou que esse momento é vivenciado como perdas sociais: menopausa e perda de fertilidade — ou síndrome do ninho vazio, se os filhos já tiverem saído de casa — possibilidade de perda do emprego e aposentadoria. O envelhecimento é vivenciado pela expectativa em relação a acontecimentos que marcam a finitude das possibilidades: ser fértil, produtiva, mãe e desejada. Ao verificarem o equilíbrio de suas decisões e escolhas, as entrevistadas percebem que abdicaram de aspectos importantes e que suas chances serão reduzidas com o envelhecimento. Ainda que essas mulheres tenham alcançado seus objetivos profissionais, ao alcançar altos cargos gerenciais e estabilidade financeira, elas se vêem impedidas de usufruir das experiências relacionadas a esses eventos. Além disso, outro paradoxo fica claro: na expectativa de vivenciar outros aspectos do ser mulher, e com dificuldades para isso, elas voltam-se novamente para a vida profissional, onde já têm um lugar. Nesse movimento, os aspectos profissionais são ainda mais fortes. É um impasse quase sem saída, porque o aspecto profissional, também ameaçado, é a única fonte de seu reconhecimento social. Nesse sentido, a morte profissional é ainda mais assustadora.

Nossa quarta contribuição é mostrar que, embora mulheres maduras permaneçam motivadas e continuem trabalhando enquanto enfrentam o processo de envelhecimento (McKie & Jyrneken, 2017), por diversos motivos, tais como manutenção de relacionamentos interpessoais, autonomia, flexibilidade e interesses fora do trabalho (Shacklock et al., 2009), elas também o fazem para retardar o envelhecimento. Para as entrevistadas, ao lidar com mortes simbólicas físicas, profissionais e sociais, elas constroem formas de retardar o processo de envelhecimento. Cuidar do corpo, da saúde física e mental, das questões estéticas, assim como as tentativas de diminuir os sinais do envelhecimento, são ações que também podem ser compreendidas como uma forma de manutenção do trabalho, de continuarem sendo vistas como mulheres dignas. Embora sejam contraditórias, uma vez que essas ações colaboram com os estereótipos do envelhecimento da mulher, a manutenção da saúde física e mental também lhes permite viver mais. Além disso, desenvolver novas habilidades profissionais e sociais são esforços que lhes permitem manter seus empregos e seus altos cargos. Como o trabalho é essencial para elas (Jyrkinen & McKie, 2012), manter o emprego é uma forma de retardar o envelhecimento. Seu renascimento simbólico pode ser visto da mesma forma: ao buscarem uma vida mais equilibrada, outras fontes de satisfação, uma nova carreira, um ano sabático, viagens e lazer, essas mulheres podem estabelecer mais vínculos e ter mais tempo para si. Além disso, esses movimentos também podem ser legados para gerações de mulheres mais jovens que seguem a mesma carreira.

## Considerações finais

À medida que mulheres envelhecem nas corporações, elas lutam contra a discriminação e o preconceito em relação à sua aparência física, e ainda precisam enfrentar a desvalorização de suas habilidades e conhecimentos como fizeram no início de suas carreiras. Além disso, parece que apenas o marcador da idade cronológica define essas executivas. Os efeitos associados ao

envelhecimento parecem apontar para uma perda de utilidade profissional. Por isso, ocultar a idade parece ser uma forma razoável de combater os estigmas relacionados ao envelhecimento, uma das muitas estratégias empregadas para mitigar essas dificuldades. Além dos sinais físicos, há a ideia de finitude, de fim do tempo, de doença e morte. É uma época de perdas: fertilidade, filhos, menopausa, doença e morte dos pais, demissão e rebaixamento.

Retardar o processo de envelhecimento é uma forma de reagir às mortes físicas, sociais e profissionais. Simultaneamente, mulheres podem mostrar a possibilidade de renascimento. Diante da impossibilidade de ascensão profissional, o envelhecimento desperta novas intenções e comportamentos, tais como o desejo de cuidar mais de si e de aproveitar os anos restantes de forma prazerosa, o que leva mulheres a concentrar suas ansiedades sobre seus planos futuros em um único objetivo, a saber: a busca de uma vida mais equilibrada.

Frequentemente, essa busca por uma vida mais equilibrada vem da redefinição de seus cargos executivos ou até mesmo do encerramento de suas carreiras executivas. A partir dos dados analisados, fica evidente que esse desejo se baseia na insatisfação com o ritmo de trabalho, na intensa demanda profissional e na alta carga de atividades impostas por um cargo de alto nível. Parece não haver compatibilidade entre as necessidades dessas mulheres, tais como ter mais tempo para a família e para o lazer, e as condições de trabalho a que estão submetidas. Podemos considerar, então, que há uma “saída forçada” dessas mulheres que tanto trabalharam para chegar a esses cargos. Afirmamos, portanto, que há a necessidade de revisitar as formas de trabalho e as práticas organizacionais para que mulheres maduras possam trabalhar em organizações com melhores condições de trabalho e qualidade de vida. Gordon e Whelan (1998) já alertaram que essas mulheres têm necessidades significativamente diferentes das mais jovens e de homens de meia-idade. As organizações que desejam reter essas mulheres devem se concentrar em mudar as políticas e práticas de recursos humanos, além de criar uma cultura de apoio, utilizar efetivamente os seus talentos e motivar a busca por conquistas.

Este estudo propõe conceitos relacionados a como mulheres veem seu processo de envelhecimento e desvenda as dinâmicas e implicações do envelhecimento feminino. Parece não haver espaço para o envelhecimento nas corporações, mesmo para mulheres em cargos de liderança. Questões relacionadas à aparência física, ou mesmo a estigmas relacionados à idade, levam mulheres a ocultar o seu envelhecimento e a buscar alternativas para prevenir sinais visíveis desse processo no ambiente de trabalho. Por isso, identificamos a existência de um teto de vidro etário, ou seja, uma barreira invisível relacionada à velhice que gera prejuízos e dificuldades para que mulheres executivas mantenham seus cargos à medida que envelhecem. Assim, pode-se dizer que, mesmo que mulheres executivas tenham ultrapassado o teto de vidro em sua trajetória profissional, elas ainda enfrentam desafios ao atingirem cargos de alta gestão.

Apesar das inúmeras mudanças ocorridas nas últimas décadas, o espaço organizacional ainda está associado ao gênero masculino, e a discriminação etária persiste, mesmo para mulheres que ocupam cargos executivos de alto escalão. A situação é problemática se considerarmos o contexto brasileiro de envelhecimento rápido (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018) e a escassez de práticas de gestão da idade que possam promover melhores condições de trabalho para profissionais mais velhos (Cepellos & Tonelli, 2017; Tonelli et al., 2020). Outro ponto é a pressão vivenciada pelas mulheres em nosso país para manter seus corpos atraentes e jovens (Goldenberg, 2012), o que também se reflete na forma como elas apresentam-se no contexto

organizacional. As habilidades e o desempenho profissional parecem insuficientes para que essas mulheres permaneçam em seus cargos. As entrevistadas entendem que também é necessário controlar a sua aparência jovial para evitar serem ignoradas na organização. Portanto, podemos perceber como o preconceito em relação à idade e ao gênero pode ter implicações na vida profissional de mulheres maduras.

Além disso, é importante ressaltar uma limitação deste estudo, a qual recai sobre o fato de que as entrevistadas eram mulheres brancas e de classe alta, uma elite tanto nas corporações quanto no Brasil. As dimensões de raça, etnia e classe social estiveram ausentes deste estudo, e são uma lacuna a ser explorada no futuro. A centralidade do trabalho na vida dessas mulheres precisa ser examinada com mais profundidade, especialmente porque esse assunto é controverso na literatura. Mulheres de 40, 50 e 60 anos foram tratadas de forma igualitária na análise dos dados, e seriam necessários pontos de corte específicos para essas diferentes faixas etárias. No futuro, estudos comparativos deveriam ser realizados com homens executivos maduros a fim de identificar suas semelhanças e diferenças em comparação ao processo de envelhecimento das mulheres.

Por fim, a igualdade racial, de idade e de gênero está longe de ser uma realidade nas corporações brasileiras. Abordar uma discussão mais ampla sobre a discriminação de gênero é fundamental para expor os preconceitos que permeiam as estruturas de poder nas corporações. Embora esta pesquisa descreva as experiências de mulheres do Sul Global, nossas descobertas também podem ser úteis para outras culturas e países.

## Referências

- Aaltio, I., Salminen, H., & Koponen, S. (2014). Ageing employees and human resource management – evidence of gender-sensitivity? *Equality, Diversity and Inclusion, 33*(2), 160-176. doi:10.1108/EDI-10-2011-0076
- Adomaitis, A. D. D., Raskin, R., & Saiki, D. (2017). Appearance discrimination: lookism and the cost to the American woman. *The Seneca Falls Dialogues Journal, 2*, 73-91.
- Amorim, W., Fischer, A. L., & Fevorini, F. B. (2019). Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? *Revista de Gestão, 26*(2), 161-179. doi:10.1108/REG-09-2018-0092
- Atkinson, C., Ford, J., Harding, N., & Jones, F. (2015). The expectations and aspirations of a later-career professional woman. *Work, Employment and Society, 29*(6), 1019-1028. doi:10.1177/0950017015581987
- Barros, M. M. L. (2006). Testemunho de vida: um estudo antropológico de mulheres na velhice. In M. M. L. Barros (Org.), *Velhice ou terceira idade?* (4th ed.) (pp. 113-168). Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Bowman, D., McGann, M., Kimberley, H., & Biggs, S. (2016). Rusty, invisible and threatening: ageing, capital and employability. *Work, Employment and Society, 31*(3), 465-482. doi:10.1177/0950017016645732
- Calasanti, T. (2005). Ageism, gravity, and gender: experiences of aging bodies. *Generations, 29*(3), 8-12.

- Camarano, A. A. (Org.). (2014). *Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?* Rio de Janeiro, RJ: Ipea.
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceito. *RAE Eletrônica*, 9(1), 1-23. doi:10.1590/S1676-56482010000100004
- Cepellos, V. M. (2021). Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 61(2), 1-7. doi:10.1590/s0034-759020210208
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade profissional da idade. *Alcance*, 24(1), 4-21. doi:alcance.v24n1.p4-21
- Charmaz, K. (2009). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Chiu, W. C. K, Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-661. doi:10.1177/0018726701545004
- Clarke, L. H., & Griffin, M. (2008). Visible and invisible ageing: beauty work as a response to ageism. *Ageing and Society*, 28(5), 653-674. doi:10.1017/S0144686X07007003
- Cleveland, J. N., Huebner, L., & Hanscom, M. E. (2017). The intersection of age and gender issues in the workplace. In S. Profili, A. Sammarra, & L. Innocenti (Eds.), *Age diversity in the workplace: an organizational perspective* (pp. 119-137). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. doi:10.2307/1229039
- Dennis, H., & Kathryn, T. (2007). Ageism in the workplace. *Generations*, 31(1), 84-89.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 95-115. doi:10.1111/J.1468-0432.2004.00222
- Fineman, S. (2011). *Organizing age*. Oxford: Oxford University Press.
- Ford, J., Atkinson, C., Harding, N., & Collinson, D. (2020). 'You just had to get on with it': exploring the persistence of gender inequality through women's career histories. *Work, Employment and Society*, 35(1), 78-96. doi:10.1177/0950017020910354
- Gersick, C. J., & Kram, K. (2002). High-achieving women at midlife: an exploratory study. *Journal of Management Inquiry*, 11(2), 104-127. doi:10.1177/10592602011002005
- Giatti, L., & Barreto, S. M. (2003). Saúde, trabalho e envelhecimento no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 19(3), 759-771. doi:10.1590/S0102-311X2003000300008
- Goldenberg, M. (2011). Corpo, envelhecimento e felicidade na cultura brasileira. *Contemporânea*, 9(2), 77-85. doi:10.12957/contemporanea.2011.2143
- Goldenberg, M. (2012). Mulheres e envelhecimento na cultura brasileira. *Caderno Espaço Feminino*, 25(2), 46-56.

- Gordon, J. R., & Whelan, K. S. (1998). Successful professional women in midlife: how organizations can more effectively understand and respond to the challenges. *Academy of Management Executive*, 12(1), 8-27.
- Granleese, J., & Sayer, G. (2006). Gendered ageism and “lookism”: a triple jeopardy for female academics. *Women in Management Review*, 21(6), 500-517. doi:10.1108/09649420610683480
- Halford, S., Kukarenko, N., Lotherington, A. T., & Obstfelder, A. (2015). Technical change and the un/troubling of gendered ageing in healthcare. *Gender, Work and Organization*, 22(5), 495-509. doi: 10.1111/Gwao.12087
- Hanashiro, D. M. M., Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. doi:10.22277/rgo.v13i2.5032
- Handy, J., & Davy, D. (2007). Gendered ageism: older women’s experiences of employment agency practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 85-99. doi:10.1177/1038411107073606
- Harding, N., Ford, J., & Fotaki, M. (2013). Is the 'F'-word still dirty? a past, present and future of/for feminist and gender studies in organization. *Organization*, 20(1), 51-65. doi:10.1177/1350508412460993
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018, July 25<sup>th</sup>). Projeção da população 2018: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047. *Agência IBGE Notícias*. Retrieved from <https://bit.ly/3pKW0os>
- Isopahkala-Bouret, U. (2017). “It’s a great benefit to have gray hair!”: the intersection of gender, aging, and visibility in midlife professional women’s narratives. *Journal Of Women and Aging*, 29(3), 267-277. doi:10.1080/08952841.2016.1142773
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 175-185. doi:10.1016/j.scaman.2013.07.002
- Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, 26(1), 61-77. doi:10.1177/0950017011426313
- Jyrkinen, M., Niemistö, C., & Hearn, J. (2017). Career, care, and time: female top managers in the intersections of age, gender, and work/family. In I. Aaltio, A. J. Mills, & J. H. Mills (Eds.), *Ageing, organizations and management: constructive discourses and critical perspectives* (pp. 229-251). New York: Palgrave Macmillan.
- Krekula, C., Nikander, P., & Wilińska, M. (2018). Multiple marginalizations based on age: gendered ageism and beyond. In L. Ayalon, & C. Tesch-Römer (Eds.), *Contemporary perspectives on ageism* (pp. 33-50). Cham: Springer.
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). *O teto de vidro das executivas brasileiras*. *Pretexto*, 14(4), 65-80. doi:10.21714/pretexto.v14i4.1922

- Loretto, W., & Vickerstaff, S. (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment and Society*, 29(2), 233-249. doi:10.1177/0950017014545267
- Lotherington, A., Obstfelder, A., & Halford, S. (2017). No place for old women: a critical inquiry into age in later working life. *Ageing and Society*, 37(6), 1156-1178. doi:10.1017/S0144686X16000064
- McGann, M., Ong, R., Bowman, D., Duncan, A., Kimberley, H., & Biggs, S. (2016). Gendered ageism in Australia: changing perceptions of age discrimination among older men and women. *Economic Papers*, 35(4), 375-388. doi:10.1111/1759-3441.12155
- McKie, L., & Jyrkinen, M. (2017). MyManagement: women managers in gendered and sexualised workplaces. *Gender in Management: An International Journal*, 32(2), 98-110. doi:10.1108/GM-04-2016-0091
- Minerva, F. (2017). Lookism. *International Encyclopedia of Ethics*, 1-7. doi:10.1002/9781444367072.wbiee838
- Moore, S. (2009). 'No matter what I did I would still end up in the same position': age as a factor defining older women's experience of labour market participation. *Work, Employment and Society*, 23(4), 655-671. doi:10.1177/0950017009344871
- Mori, M. E., & Coelho, V. L. D. (2004). Mulheres de corpo e alma: aspectos biopsicossociais da meia-idade feminina. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 177-187. doi:10.1590/S0102-79722004000200006
- Nelson, T. D. (2005). Ageism: prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61(2), 207-221. doi:10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x
- Pritchard, K., & Whiting, R. (2015). Taking stock: a visual analysis of gendered ageing. *Gender, Work and Organization*, 22(5), 510-528. doi:10.1111/gwao.12090
- Riach, K., & Kelly, S. (2013). The need for fresh blood: understanding organizational age inequality through a vampiric lens. *Organization*, 22(3), 287-305. doi:10.1177/1350508413508999
- Riach, K., Loretto, W., & Krekula, C. (2015). Gendered ageing in the new economy: introduction to special issue. *Gender, Work and Organization*, 22(5), 437-444. doi:10.1111/gwao.12108
- Roscigno, V. J., Mong, S., Byron, R., & Tester, G. (2007). Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*, 86(1), 313-334. doi:10.1353/sof.2007.0109
- Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., & Credé, M. (2006). Age bias in the workplace: the impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337-1364. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00062.x
- Sabelis, I., & Schilling, E. (2013). Editorial: frayed careers: exploring rhythms of working lives. *Gender, Work and Organization*, 20(2), 127-132. doi:10.1111/gwao.12020
- Schilling, E. (2015). 'Success is satisfaction with what you have'? biographical work-life balance of older female employees in public administration. *Gender, Work and Organization*, 22(5), 474-494. doi: 10.1111/gwao.12097

- Shacklock, K., Brunetto, Y., & Nelson, S. (2009). The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 79-101. doi:10.1177/1038411108099291
- Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageismo nas organizações: questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197. doi:10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167
- Spedale, S., Coupland, C., & Tempest, S. (2014). Gendered ageism and organizational routines at work: the case of day-parting in television broadcasting. *Organization Studies*, 35(11), 1585-1604. doi:10.1177/0170840614550733
- Still, L., & Timms, W. (1998). Career barriers and the older woman manager. *Women in Management Review*, 13(4), 143-155. doi:10.1108/09649429810219754
- Suddaby, R. (2006). From the editors: what grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642. doi:10.5465/amj.2006.22083020
- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2020). Ageing in organizations: a view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127-142. doi:10.1108/RAUSP-08-2018-0062
- Tretheway, A. (2001). Reproducing and resisting the master narrative of decline: midlife professional women's experiences of aging. *Management Communication Quarterly*, 15(2), 183-226. doi:10.1177/0893318901152002
- Turek, K., & Henkens, K. (2019). How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: the indirect role of age stereotypes. *Work, Employment and Society*, 34(4), 550-570. doi:10.1177/0950017019847943
- Walker, H., Grant, D., Meadows, M., & Cook, I. (2007). Women's experiences and perceptions of age discrimination in employment: implications for research and policy. *Social Policy and Society*, 6(1), 37-48. doi:10.1017/S1474746406003320
- Warhurst, C., Van den Broek, D., Hall, R., & Nickson, D. (2009). Lookism: the new frontier of employment discrimination? *Journal of Industrial Relations*, 51(1), 131-136. doi:10.1177/0022185608096808
- Wood, G., Wilkinson, A., & Harcourt, M. (2008). Age discrimination and working life: perspectives and contestations – a review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 425-442. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00236.x

## Financiamento

As autoras deste estudo não receberam apoio financeiro para a pesquisa, autoria e/ou publicação deste artigo.

## Notas

1. Não podemos disponibilizar o nosso conjunto de dados, pois este artigo é baseado em entrevistas contendo informações que podem facilmente identificar as nossas entrevistadas.

## **Autoria**

### **Vanessa Martines Cepellos**

Docente do programa de pós-graduação em Gestão para a Competitividade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP). Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAESP.

E-mail: [vanessa.cepellos@fgv.br](mailto:vanessa.cepellos@fgv.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6707-9751>

### **Maria José Tonelli**

Psicóloga com doutorado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professora Titular da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP).

Email: [maria.jose.tonelli@fgv.br](mailto:maria.jose.tonelli@fgv.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6585-1493>

## **Conflitos de interesses**

As autoras declaram não haver conflitos de interesse.

## **Contribuições dos(as) autores(as)**

**Primeiro(a) autor(a):** conceituação (liderança), curadoria de dados (liderança), análise formal (igual), aquisição de financiamento (igual), investigação (liderança), metodologia (igual), administração do projeto (apoio), recursos (igual), supervisão (apoio), validação (igual), visualização (igual), redação do rascunho original (liderança), redação-revisão e edição (apoio).

**Segundo(a) autor(a):** conceituação (apoio), curadoria de dados (apoio), análise formal (igual), aquisição de financiamento (igual), investigação (apoio), metodologia (igual), administração do projeto (liderança), recursos (igual), supervisão (liderança), validação (igual), visualização (igual), redação do rascunho original (apoio), redação-revisão e edição (liderança).

## **Verificação de plágio**

A O&S submete todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas para tal.

## **Disponibilidade de dados**

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. No entanto, em observância aos princípios éticos, não exige a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes da pesquisa, a fim de preservar integralmente sua privacidade. A prática de dados abertos busca garantir a transparência dos resultados da pesquisa, sem exigir a identidade dos seus participantes.

*A O&S é signatária do DORA (Declaração sobre Avaliação de Pesquisa) e do COPE (Comitê de Ética na Publicação).*

