

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RENATA BARBOSA DE ASSIS VIEIRA

**Mulheres executivas e seus corpos envelhecidos: o peso da idade**

SÃO PAULO

2020

RENATA BARBOSA DE ASSIS

**Mulheres executivas e seus corpos envelhecidos: o peso da idade**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vanessa Martines Cepellos

SÃO PAULO

2020

Vieira, Renata Barbosa de Assis.

Mulheres executivas e seus corpos envelhecidos : o peso da idade / Renata Barbosa de Assis Vieira.  
- 2020.

130 f.

Orientador: Vanessa Martines Cepellos.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Executivas. 2. Mulheres de negócios. 3. Envelhecimento. 4. Ageismo. 5. Aparência pessoal. I. Cepellos, Vanessa Martines. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658-055.2

RENATA BARBOSA DE ASSIS

**Mulheres executivas e seus corpos envelhecidos: o peso da idade**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

**Data de aprovação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vanessa Martines Cepellos  
(Orientadora) – FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant’Anna  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Poletto Oltramari  
UFRGS

A minha família.  
A Bárbara.

## **AGRADECIMENTOS**

Eu e meus três irmãos sempre fomos encorajados pelos nossos pais a estudar. Segundo eles, o estudo nos traria conhecimento, sabedoria, nos diferenciaria e nos ajudaria a conquistar um bom emprego, o que possibilitaria que continuássemos a nos desenvolver, afinal, conhecimento nunca é demais e ninguém tira de você. Obrigada senhor João e dona Ray por serem meus exemplos, por me amarem incondicionalmente, me orientarem e me apoiarem durante toda a vida.

Agradeço a minha filha Bárbara pelas ideias, recomendações, discussões sobre o tema, revisões ortográficas e gramaticais e, acima de tudo, pelo amor, pela compreensão, pelo orgulho e como ela mesma diz: “Pela oportunidade de lhe ser uma inspiração”.

Sou grata ao meu marido Valmir pelo incentivo, pela compreensão, pelo companheirismo, pela paciência e por todo suporte durante essa jornada.

Aos meus irmãos, sobrinhos e cunhado muito obrigada pelo estímulo e por entenderem as minhas ausências.

Muita gratidão à professora orientadora Vanessa Martines Cepellos, que sempre foi presente, dedicada, empenhada, comprometida e que, por meio de suas provocações, questionamentos e orientações, contribuiu significativamente para que eu me desenvolvesse e fosse capaz de concluir esse trabalho científico. Vanessa, você foi incrível.

Às mulheres protagonistas, que foram responsáveis pelo valioso conteúdo deste trabalho, meu muito obrigada pela confiança, pela abertura, pela disponibilidade de tempo e pela disposição em contribuir e dividir suas experiências. Obrigada de coração.

Aos meus colegas, hoje mestres. Eterna gratidão pela parceria, pelo apoio e por dividirem essa incrível jornada comigo, com vocês o caminho foi mais leve e feliz. Vocês são muito queridos e especiais.

A Deus, meu mais fiel, presente e melhor amigo. O Senhor é vivo na minha vida, obrigada por permitir que eu fosse capaz de ter o título de mestre. Após o nascimento da minha amada filha Bárbara, essa é a realização mais importante da minha vida.

## **RESUMO**

O presente trabalho relaciona-se à mulher executiva em processo de envelhecimento nas organizações. Ao observar o fenômeno envelhecimento no Brasil, constata-se a feminização do envelhecimento. Considerando que a pesquisa contempla mulheres executivas em processo de envelhecimento, entende-se que por serem as primeiras a ocupar a posição executiva, além de não possuírem referências, se sentem inseguras, vulneráveis, intrusas e sem voz em ambientes considerados masculinos. Assim sendo, além de conviverem com o preconceito e o ageismo, elas lidam com todas as transformações físicas e psicológicas que surgem durante o processo de envelhecimento. Portanto, essa pesquisa tem por objetivo compreender quais são os desafios que as mulheres executivas enfrentam com relação aos seus corpos envelhecidos no mundo corporativo. A discussão mostra-se relevante, uma vez que existem poucos estudos relacionados à mulher em processo de envelhecimento, e os relacionados às executivas em processo de envelhecimento são ainda mais escassos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e a abordagem metodológica se dá através da análise de conteúdo do Bardin (2016). Os dados foram obtidos através de 20 entrevistas com mulheres de 40 anos ou mais de idade, executivas ou em processo de transição em organizações, que atuam em diversos segmentos de mercado no Brasil. A pesquisa conclui que somando-se aos desafios, escolhas e dúvidas enfrentadas no cotidiano durante toda a jornada profissional, as mulheres têm que conviver com um corpo que, para elas, está em processo de decadência, está mais pesado, cansado, lento, rígido, limitador e menos atrativo aos olhos. Com isso, buscam por processos e recursos estéticos, adotam mudanças alimentares e a prática de exercícios com o objetivo de maquiar e afastar o envelhecimento. Espera-se que esse estudo possa contribuir para futuras pesquisas no campo da Administração, além de inspirar pesquisadores a continuarem investigando sobre o assunto.

Palavras chave: Mulher. Envelhecimento. Ageismo. Corpo. Aparência. Vulnerabilidade

## **ABSTRACT**

The present study focuses on executive women in the process of aging in an organization. Observing the phenomenon of ageing in Brazil, we identified the feminization of ageing. Considering that this research contemplates executive women in the process of ageing, it is understood that these women are the first ones to occupy executive positions and, in addition of not having any role model, they feel insecure, vulnerable, unwelcomed and without any active voice in environments often seen as masculine spaces. Therefore, added to the discrimination and ageism, they have to deal with physical and psychological transformations that happen during the process of getting older. The goal of this study is to explore and understand what ageing executive women tell us about the challenges brought by age in the corporate world. The discussion is relevant since there are only a few studies related to women in the process of ageing, and even fewer on ageing executive women. It is a qualitative study and the methodological approach is based on Bardin's content (2016). The data was obtained through 20 interviews with women of 40 or older, occupying executive positions or in the process of transition in organizations that work in different market segments in Brazil. The study concluded that, added to the challenges, choices and doubts faced throughout their professional journey, these women have to live in a body that, for them, is in the process of decay, getting heavier, more tired, slower, rigid, constraining and less attractive to others. With that, they resort to aesthetic processes and resources, adopt changes in their diets and work out – with the goal of disguising and hiding age. We hope this study can contribute to future research in the field of Management and that it inspires researchers to pursue further investigation on this topic.

**Keywords:** Woman. Ageing. Ageism. Body. Appearance. Vulnerability.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Número de jovens (0-14 anos) e de idosos (60 anos e mais) e Índice de Envelhecimento (IE) Brasil 2010-2060	15
Gráfico 2 – Distribuição percentual por grandes grupos de idade Brasil - 1980-2010	16
Gráfico 3 – População residente, segundo o sexo e os grupos de idade (%)	25
Gráfico 4 – Distribuição etária relativa. Brasil e América Latina e Caribe – 1975–2050	28

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Representação da estruturação a seleção das entrevistadas	51
Figura 2 – Tema I e subtemas relacionados	56
Figura 3 – Tema II e subtemas relacionados	56
Figura 4 – Tema III e subtemas relacionados	57

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas	52
Quadro 2 – Principais códigos da coleta e análise de dados	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....	18
2.2 LIDERANÇA FEMININA .....	20
2.3 A FEMINIZAÇÃO DO ENVELHECIMENTO .....	24
2.4 AGEISMO E SUA EXISTÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
2.5 CORPO E ORGANIZAÇÕES .....	30
2.6 O CORPO E SUA APARÊNCIA.....	34
2.7 O RELÓGIO BIOLÓGICO, A MATERNIDADE E A NÃO MATERNIDADE .....	37
<b>2.7.1 A maternidade e a não maternidade.....</b>	<b>38</b>
2.6 8 MENOPAUSA: O FIM DO CICLO REPRODUTIVO .....	41
2.9 A MATURIDADE E A SABEDORIA .....	42
<b>3 ABORDAGEM TEÓRICO – METODOLÓGICA .....</b>	<b>45</b>
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	45
3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	46
3.3 SOBRE A CATEGORIZAÇÃO POR TEMA E SUBTEMAS .....	49
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	49
<b>3.4.1 A escolha das mulheres, as protagonistas.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4.2 A fase da coleta de dados .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.3 As fases importantes para a análise .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.4 A experiência como pesquisadora adquirida durante o processo das entrevistas...57</b>	<b>57</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>60</b>
4.1 SOBRE AS PROTAGONISTAS .....	60
4.2 O CORPO ENVELHECIDO DA MULHER EXECUTIVA .....	60
<b>4.2.1 Desafios do cotidiano nas empresas .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.2 O preconceito em relação à mulher velha .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.3 A influência da idade nas decisões profissionais.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.4 A menopausa e suas consequências.....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.5 As evidências que revelam o envelhecimento.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.5.1 A lentidão do metabolismo.....</b>	<b>71</b>

4.2.5.2	Patologias provenientes do envelhecimento.....	74
4.2.5.3	As marcas do processo de envelhecimento .....	75
<b>4.2.6</b>	<b>Cuidados devido ao envelhecimento .....</b>	<b>77</b>
4.3	A APARÊNCIA DA MULHER EM PROCESSO DE ENVELHECIMENTO .....	80
<b>4.3.1</b>	<b>Importância da aparência.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.2</b>	<b>A percepção dos outros .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.3</b>	<b>A negação da idade .....</b>	<b>87</b>
<b>4.3.4</b>	<b>De bem com a idade e com o espelho .....</b>	<b>89</b>
<b>5</b>	<b>MATURIDADE .....</b>	<b>91</b>
5.1	BENEFÍCIOS DA MATURIDADE .....	91
5.2	A BAGAGEM E A EXPERIÊNCIA.....	95
5.3	A MATURIDADE E A JOVIALIDADE.....	98
5.4	O FUTURO .....	102
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>106</b>
<b>7</b>	<b>LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....</b>	<b>112</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ter que lidar com a desqualificação do seu trabalho, com o assédio, com o preconceito e com a sobrecarga diária faz parte do cotidiano da mulher (SANTOS, 2018). Uma das constatações que reforçam tal afirmação relaciona-se à discrepância salarial, em que a mulher, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019a) recebe em média 20% a menos que o homem, quando ocupa o mesmo cargo no mercado de trabalho. A diferença persiste, mesmo quando a mulher apresenta um nível de escolaridade 8% acima dos homens e sendo mais qualificada. Ademais, o Instituto também aponta que elas ainda são minoria em cargos de liderança nas organizações.

Números também impressionantes demonstram que as mulheres representam apenas 33,1% do total de postos de trabalho e quando o nível hierárquico se eleva, o índice cai demasiadamente para 13,7% (GONTIJO; MELO, 2017). E, para o cargo de *Chief Executive Officer* (CEO), esse número fica abaixo de 5% (IBGE, 2019a).

Nesse contexto, percebe-se que a desigualdade entre trabalhadores homens e mulheres ainda é grande no País, conforme mostrado em um estudo do Ethos (2010 apud GONTIJO; MELO, 2017, p. 134):

A desigualdade entre trabalhadores homens e mulheres ainda é grande no país. No quadro funcional há uma diferença menor - a presença feminina representa 33,1% dos postos de trabalho. No entanto, conforme o nível hierárquico se eleva, há um declínio da participação das mulheres: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo.

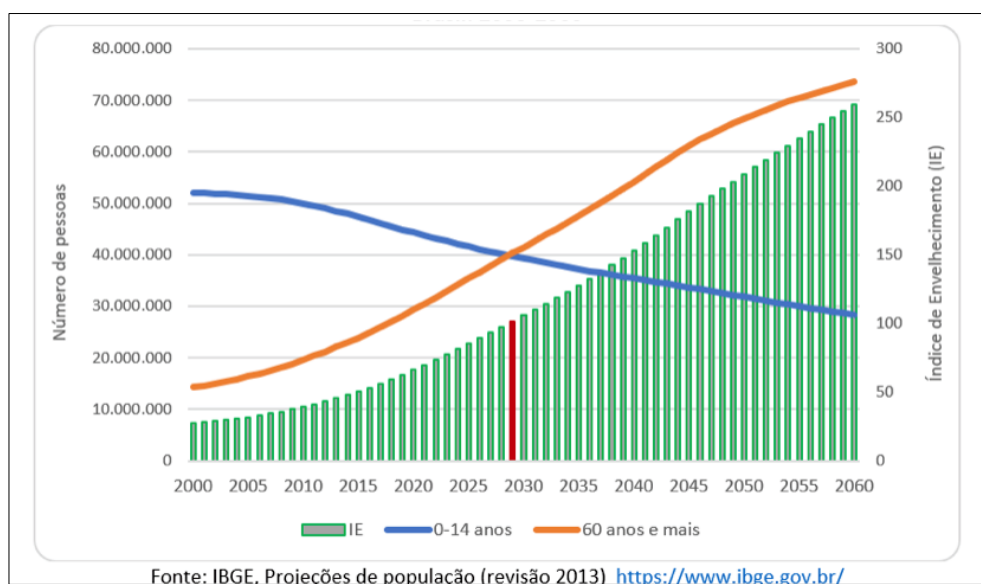
Essas não são as únicas dificuldades enfrentadas pelas mulheres. Elas se deparam diariamente com questionamentos, dilemas, inseguranças e medos, sendo de ordem pessoal e/ou profissional e, embora venham conquistando, com o tempo, a ascensão no mercado de trabalho, ainda enfrentam obstáculos no cotidiano, já que boa parte das organizações ainda tem seus valores tidos como masculinos; assim quando a mulher assume cargos executivos, significa que além de comprovar sua competência, ela tem que enfrentar desafios ligados ao ambiente corporativo masculino (REIS *et al.*, 2018).

São poucos os estudos que abordam as questões relacionadas às mulheres que ocupam cargos executivos (ANDRADE, 2009). E as mulheres com mais idade também têm sido pouco estudadas (GIATTI; BARRETO, 2003). Tal afirmação é reforçada pelo questionamento de Britto da Motta (2012, p. 84, grifo do autor apud SAKURA, 2016, p.1): “Se já é difícil encontrar uma história das mulheres, essas eternas prisioneiras da vida privada e do cotidiano, que dirá uma história das mulheres velhas! Quem estaria interessado na sua desimportância social?!”

No estudo realizado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), que analisou a percepção das mulheres executivas que chegaram ao alto nível de posição hierárquica, observou-se que 69% das mulheres executivas concentravam-se nas faixas etárias mais jovens, com até 40 anos de idade e a minoria, portanto, com idades superiores, o que contribui para a importância deste estudo. Diante de tal constatação, o presente trabalho tem a finalidade de compreender quais são os desafios que as mulheres executivas enfrentam com relação aos seus corpos envelhecidos no mundo corporativo, uma vez que, de acordo com Tonelli (2019 apud BASILIO, 2019), aquelas com quarenta anos já são consideradas velhas para o mercado de trabalho.

Ao longo do século XX, o processo de envelhecimento ganhou destaque, principalmente, em função do aumento do número de adultos mais velhos no Brasil, como poderá ser observado através do gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 – Número de jovens (0-14 anos) e de idosos (60 anos e mais) e Índice de Envelhecimento (IE) Brasil: 2010-2060



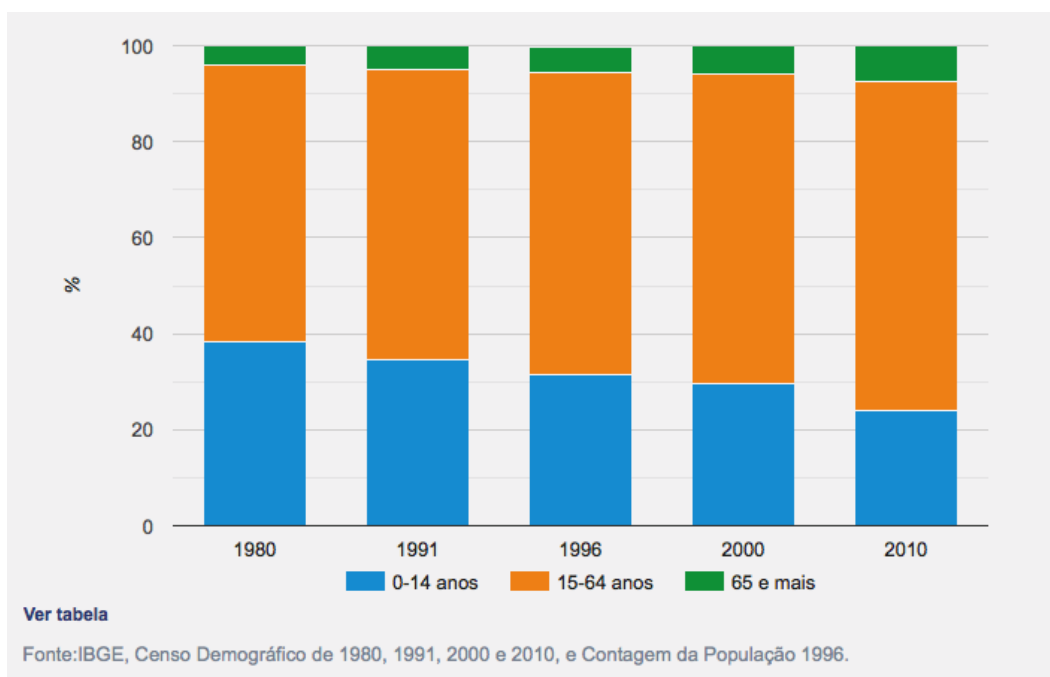
Fonte: (ALVES, 2018)

De acordo com Lawrence (1988, 1996), o envelhecimento populacional é um fenômeno mundial e, como tal, deve ser analisado pelas empresas e pela sociedade. A autora afirma que em sendo a idade um fator de identidade do indivíduo, deve ser analisada e não subvalorizada nas organizações (LAWRENCE, 1996).

Essa tendência tem reflexo direto no envelhecimento da força de trabalho brasileira (LINS *et al.*, 2013). Tal declaração é reforçada por Cepellos e Tonelli (2017), ao afirmarem que o processo de envelhecimento populacional acontece de forma acelerada, e tem relação direta

com o envelhecimento da força de trabalho. Desta forma, as empresas precisam se preparar para a questão do envelhecimento, que se configura como uma tendência. Wong e Carvalho (2006) apontam que, até 2025, a parcela da população que continuará crescendo será a de pessoas com idades próximas ou acima dos cinquenta anos. Tal dado poderá ser conferido através do gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 – Distribuição percentual da População por grandes grupos de idade  
Brasil – 1980 a 2010



Fonte: (IBGE, 2020)

Considerando a população brasileira, Litvak (2019) afirma que seu pico será atingido em aproximadamente 25 anos. Desta forma, a questão etária ganha relevância no mundo corporativo uma vez que a idade é um fator importante para o executivo e que, quando convergido para as mulheres, tem sua importância elevada ao se considerar que há um fenômeno denominado feminização (ou feminilização) da velhice (SAKURA, 2016).

Alguns estudos realizados até o momento apresentam relevantes informações relacionadas aos processo de envelhecimento da mulher, entre outros, destacam-se os sentidos da idade: Morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas (CEPELLOS, 2016); “Mulheres acima de quarenta anos são consideradas velhas para o mercado de trabalho brasileiro” Tonelli (2019 apud BASILIO, 2019); A jornada tripla das mulheres executivas brasileiras (TONELLI; ANDREASSI, 2013); e Mulheres adiam ou optam pela não maternidade em nome da carreira (MEDEIROS; CABRAL, 2016).

Contudo, constata-se que existe uma lacuna teórica relacionada ao estudo do corpo das mulheres executivas e que precisa ser aprofundado e explorado. Desta forma considerando-se tal constatação, acrescida dos relatos mencionados e das dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, entende-se que o presente estudo cujo objetivo é compreender quais são os desafios que as mulheres executivas enfrentam com relação aos seus corpos envelhecidos no mundo corporativo ganhe relevância e possa contribuir para os estudos no campo da Administração. Assim, de modo a alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos como: identificar e aprofundar a questão do corpo da mulher executiva, entender se ela compreende o corpo envelhecido e suas implicações no ambiente de trabalho; se existe nas organizações mais dificuldade para a profissional que está em processo de envelhecimento; se o fato de serem minoria em cargos de alta gestão dentro das organizações faz com que as mulheres se sintam menos ouvidas e mais reprimidas; assim como, o que as organizações podem fazer para reduzir a diferença existente entre os trabalhadores mais experientes e os mais jovens, que estão cada vez mais presentes no ambiente corporativo.

Desta forma, pode-se afirmar que dúvidas e escolhas fazem parte do cotidiano e do universo feminino nas organizações; e com elevado grau de importância para as mulheres mais velhas, no que diz respeito à discriminação, ao envelhecimento e ao corpo e sua aparência. Com isso, amplia-se a inquietude em saber quais são os desafios enfrentados por mulheres executivas em relação aos seus corpos envelhecidos.

Após essa introdução, o próximo capítulo apresentará o referencial teórico, que servirá para contextualizar e fundamentar o tema do presente estudo. Assim sendo, serão apresentados tópicos relacionados ao envelhecimento, à mulher no mercado de trabalho, à liderança feminina ao corpo, ao ageísmo, à aparência, ao relógio biológico, à maternidade e não maternidade, à menopausa e à maturidade. No capítulo seguinte, será apresentada a abordagem teórico metodológica utilizada para responder à pergunta de pesquisa, ou seja, a pesquisa qualitativa utilizando-se da análise de conteúdo temática. Posteriormente, será apresentada a análise de dados, a discussão dos resultados, as limitações e as sugestões para futuras pesquisas, finalizando com as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo dos anos, principalmente após a Revolução Industrial, as mulheres vêm conquistando espaços no mercado de trabalho, e algumas delas migram de posições operacionais para outras mais estratégicas (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011). Contudo, segundo Crosby (1982), para aquelas que conseguem uma posição de destaque e que exercem a mesma função que os homens, a remuneração é inferior. O IBGE (2019a) calcula que esta variação é de no mínimo 20%. O Instituto também mostra que esse cenário não pode ser justificado em termos de escolaridade, já que 61,2% das trabalhadoras têm 11 anos ou mais de estudo, ou seja, o ensino médio completo, e que para os homens, esse percentual é de 53,2%.

Diante dos fatos acima evidenciados e de outros que serão desdobrados no decorrer do desenvolvimento do trabalho, uma das intenções é entender se nas empresas, que segundo Branco e Vergara (2001), são entendidas como construções sociais, sujeitos e objetos da sociedade da qual fazem parte, o gênero é considerado o principal fator para tais diferenças.

Gênero, segundo Kanan (2010), é a identidade social, também formada pelas atribuições das diferenças de comportamento e qualidades de homens e mulheres. Ele explica que:

[...] homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas. (KANAN, 2010, p. 245).

Percebe-se que ainda existe desigualdade de gênero no mercado de trabalho (REIS *et al.*, 2018). Somando-se o envelhecimento a esse fato, para as mulheres executivas em processo de envelhecimento, a situação não é incorporada de forma positiva muito por conta da pressão por jovialidade eterna, que é reforçada especialmente pela mídia (YOKOMIZO; LOPES, 2019). As autoras consideram que a aparência é uma variável relevante para promover a heterogeneidade.

A seguir, será abordada a questão da mulher no mercado de trabalho e as desigualdades ainda existentes nas organizações.

### 2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Na década de 70, com a escassez de mão de obra masculina, em função da Primeira e da Segunda Guerra Mundial e da necessidade de sustento das famílias dos soldados, que foram para tais combates, muitas mulheres se tornaram responsáveis pelo sustento de suas famílias,

entrando, desta forma, no mercado de trabalho. Santos (2018) afirma que o início da vida profissional da mulher não ocorreu de forma espontânea e sim, em meio a transformações culturais e crises históricas e econômicas, que forçaram a mulher a integrar a força de trabalho. Tal afirmação, vem de encontro com o relato de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015, p. 9): “A opção pelo trabalho da mulher estava relacionada à premência da necessidade econômica e nunca à sua realização profissional”.

De acordo com Reis *et al.* (2018), a participação feminina no mercado de trabalho vem crescendo gradativamente com o objetivo de aumentar a renda familiar e evitar o empobrecimento das famílias. Mesmo que promissora, a participação feminina no mercado de trabalho ainda encontra obstáculos que refletem a sociedade patriarcal, o que originou as relações sociais. Deste modo, ainda que implícitas, as desigualdades no ambiente de trabalho não são incomuns (SANTOS, 2018). A autora relata que no final da década de 70 e começo de 80, as mulheres com mais qualificação tinham acesso a melhores cargos, e assim, começaram a surgir as mulheres executivas. Nos anos 90, houve uma queda significativa na taxa de fecundidade, na redução do tamanho das famílias, uma maior expectativa de vida das mulheres e um aumento no número de famílias chefiadas por elas. As chamadas famílias monoparentais – aquelas que podem ser chefiadas pela mãe ou pelo pai, e que podem ser solteiros, separados, divorciados ou viúvos e seus filhos (SANTANA, 2014).

Mesmo com as transformações que foram ocorrendo ao longo dos anos, os homens continuam predominando o mercado corporativo (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011). Ainda que essa realidade persista, a mulher busca, ao longo dos anos, o desenvolvimento profissional e a prevalência no mercado de trabalho (CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Com o objetivo de obter vantagens competitivas em relação aos homens, a mulher tem investido mais em educação (KANAN, 2010). A autora afirma que a busca por qualificação é essencial para o alcance dos objetivos concretos em relação à carreira profissional.

A conquista gradativa das mulheres pelo seu espaço na organização é um motivo de esforço cotidiano, que acarreta muitas vezes na tripla jornada: o trabalho na organização; a vida familiar; e a vida pessoal. Assim, percebe-se a transformação da mulher, que antes era delimitada ao lar para a multitarefa, acumulando o lar e a função gerencial (SAMPAIO *et al.*, 2013). Tais autores afirmam que a executiva vive a múltipla identidade, seja como profissional, como mãe ou como esposa. Lidar com essas realidades se torna um dos principais desafios para a mulher executiva, isto é, manter o equilíbrio no cotidiano familiar, preservar o foco na liderança e conquistar patamares hierárquicos mais elevados. Desta forma, a próxima seção apresentará o tema sobre liderança feminina e sua influência nas organizações.

## 2.2 LIDERANÇA FEMININA

Embora recentemente ela tenha ganhado maior relevância, segundo Gaspar e Portásio (2009) a palavra liderar, *to lead*, cuja tradução significa, entre outras definições, conduzir, guiar ou capitanear, teve seu primeiro registro datado em 825 d.C. Desta forma, pode-se afirmar que este tema é antigo.

De acordo com Bergamini (1994), a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas e requer cooperação. É um processo de influência multidirecional entre um líder e seus liderados com a intenção de efetivar uma mudança real, onde todos sabem o que, porque e para que desempenham determinada atividade, contribuindo para que haja efetivo envolvimento e comprometimento (BASS, 1990; YUKL, 2006 apud POLICARPO; BORGES, 2016).

A primeira abordagem clássica de liderança, a dos traços, evidencia a identificação de qualidades e características pessoais, que muitas vezes são inatas e que distinguem líderes de não líderes. Em tal abordagem, entre outros aspectos, a autoconfiança, a integridade, a honestidade, o desejo de poder e o relacionamento com os liderados eram deixados de lado (BERGAMINI, 1994).

A partir dos anos 1980-1990, as novas abordagens de liderança caracterizaram o líder como um administrador do sentido (BERGAMINI, 1994). Conforme Bryman (1996, p. 280), essas abordagens entendem o líder como alguém que: “Define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”.

As novas abordagens teóricas relacionadas à liderança são: a abordagem por personalidade, por comportamento, por situação, por contingente, pela nova liderança e pela transformação, a que será conceituada a seguir. Segundo Carvalho Neto *et al.* (2012), tal abordagem tem como objetivo proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, contribuindo assim para a melhoria de sua performance. Nesse sentido, para Burns (1978), os líderes transformacionais são capazes de definir e de articular uma visão para suas organizações e de influenciar seus seguidores a participar de sua efetivação. Eles também criam um ambiente organizacional, que possibilite a mudança dos valores dos liderados, tornando-os mais conscientes em relação ao resultado da tarefa, para que se comprometam com a visão e os objetivos da organização (YUKL, 2006 apud POLICARPO; BORGES, 2016).

Muller (2015) afirma que enquanto o chefe executa suas funções, cumprindo as metas estabelecidas, o líder, além de fazer tudo isso, ainda desenvolve as pessoas que estão ao seu

lado nesse processo. Isso porque o gestor faz as coisas de maneira correta, lida com as tarefas dentro dos limites estabelecidos, dificilmente recomenda mudanças, mantém o sistema e evita riscos. Todavia, o líder faz as coisas certas, cultiva relacionamentos, projeta mudanças e inspira (DRUCKER, 2001). Portanto, pode-se afirmar que ser líder é diferente de ser chefe. De acordo com Dorneles, Salvagni e Nodari (2017), o líder deve saber expor suas ideias, conquistando o respeito e a admiração da equipe, como também, deve desenvolver em seus subordinados uma posição crítica e criativa, facilitando o crescimento profissional de todos os envolvidos na organização.

Goleman (2000), afirma que os líderes eficazes apresentam habilidades técnicas com elevado grau de inteligência emocional. Bergamini (1994) evidencia que líderes têm, entre outras, a responsabilidade de inspirar e motivar os funcionários e seu papel no contexto social e organizacional deve ser evidenciado independentemente do gênero e acrescenta que não existe uma fórmula e não existem líderes universais que se saiam bem em todas as circunstâncias (BERGAMINI, 1994).

No ambiente corporativo, não existe uma maneira certa para liderar, homens e mulheres podem agregar de maneiras diferentes, e através de novas atitudes, somar resultados mais efetivos para as organizações (CANABARRO; SALVAGNI, 2015). Kanan (2010) afirma que a sociedade associa características masculinas com as de um líder. Contudo ainda que sofrendo discriminação, muitas vezes velada, as mulheres passam a ocupar posições de liderança em diversas áreas de atuação (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011).

No Brasil, Gontijo e Melo (2017) observam que a mulher vem ganhando posições nas organizações e que a diferença entre a quantidade de homens e de mulheres no mercado de trabalho brasileiro diminui ao longo do tempo. Ainda apontam que, atualmente, 33,1% dos postos de trabalho nas empresas são ocupados por mulheres, porém quando o nível hierárquico se eleva, a participação das mulheres reduz para 13,7% nos cargos executivos. E, menos de 5% delas ocupam a posição de CEO (IBGE, 2019a).

Muitas são as discussões sobre o papel profissional da mulher, entre elas, o poder e a liderança feminina. De acordo com Kanan (2010), poder é ter a capacidade de influenciar o pensamento e os comportamentos de uma pessoa; envolve questões pessoais e políticas, é a forma pela qual uma pessoa amplifica sua influência para os outros; é diferente de autoridade, que é delegada pelas instâncias superiores. De acordo com Morgan (1986 apud SAMPAIO et al, 2013, p. 4): “o poder é evidenciado em momentos de conflitos e em situações onde se exige tomada de decisão”. Para Kanan (2010 p. 244): “[...] o poder está vinculado a capacidades, enquanto a liderança está atrelada a habilidades”.

No que diz respeito à liderança, é possível perceber que, no século XXI, a atuação da mulher em vários papéis e funções é uma realidade comprovada. Contudo apenas algumas conseguem ocupar, no universo organizacional, posições de liderança.

A presença das mulheres ainda é minoria tanto nos cargos de gestão, quanto na política e quase invisível nas posições de topo, embora elas representem em torno de 40% da população ativa no mundo ocidental. (PALLARÉS, 1993; POWEL, 1993 apud NOGUEIRA, 2006).

As mulheres que conquistam a posição de liderança conseguem ter uma vantagem competitiva, nas empresas, quando comparadas aos homens por conseguirem uma melhor comunicação com seus liderados, por se preocuparem com eles, por ouvirem mais e por, também, possuírem alta qualidade quando desenvolvem seus trabalhos (NASCIMENTO, 2018). Todavia mesmo sem serem características exclusivamente femininas, as mulheres são mais persuasivas, têm um estilo de liderança um pouco diferente e são espontâneas. Drucker (1996, p. 205), faz a seguinte afirmação sobre as mulheres:

São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações – sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação as suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São proativas, determinando uma meta clara para seu objetivo [...]

Sandberg e Scovell (2013), afirmam que as escolhas estratégicas das mulheres líderes remetem a um método, onde tanto a própria empresa, quanto quem estiver envolvido no negócio saiam ganhando e busquem sempre a inovação e satisfação dos colaboradores, através do contato com todos na empresa, sem hierarquia e com a cooperação de todos, tornando o poder compartilhado. Drucker (1996) complementa afirmando que as mulheres, naturalmente, conseguem se adaptar às mudanças e desempenham inúmeras tarefas ao mesmo tempo, não deixando de se preocupar com tudo e com todos, sendo exigentes e atenciosas.

Mesmo com destaque a essas características, Sandberg e Scovell (2013), contudo, afirmam que as mulheres em posições executivas poderiam ser mais arrojadas, no sentido de assumirem mais riscos, optarem e demonstrarem pretensões pelo crescimento, desafiarem-se, pedirem promoções, apostarem em situações de maior risco e deveriam se basear mais na autenticidade do que no perfeccionismo, já que no perfil de liderança feminina se evidencia uma combinação de características masculinas, como, iniciativa, coragem e determinação aliadas à intuição e à cooperação. Em contrapartida, o perfil masculino tende a ser mais autoritário, diretivo e centralizador (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

De acordo com Metz (2014), a liderança feminina deve ser utilizada com inteligência, pois o cuidado com os outros é uma característica apontada como praticamente inata da mulher, que aliada à inovação, à cooperação e ao relacionamento participativo são cada vez mais apontados como o perfil ideal para um líder. O autor ressalta que o perfil de uma mulher líder é aquele, onde existe a participação dos colaboradores, ou seja, é descentralizado. Além disso, a mulher divide suas responsabilidades e dá mais autonomia para a criação de resultados mais dinâmicos.

A conquista e a manutenção do espaço representam, de fato, uma importante mudança no mundo das organizações. Assim, a atualização e o aprimoramento contínuo devem ser uma prática constante, já que os homens tendem a excluir as mulheres das redes informais de relacionamento entre executivos, o que é um importante canal de ascensão e permanência na carreira (KIRCHMEYER, 1998; AYCAN, 2004; REINHOLD, 2005).

Ainda em sua grande maioria, as mulheres conseguem conciliar afazeres domésticos, que assumem majoritariamente como sua responsabilidade, com o trabalho. Tais atribuições, aliadas à busca pelo aperfeiçoamento e atualização profissional resultam em uma sobrecarga, muitas vezes, desgastante. Não que isso seja uma imposição de alguém ou de alguma instituição, mas sim, uma autoimposição (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011).

A conciliação entre a carreira e a família para as mulheres que trabalham em empresas dirigidas por homens é um desafio:

Sem hora para entrar ou sair, e obrigando seus executivos a trabalhar muitas vezes nos finais de semana e a viajar frequentemente, as empresas dificultam o investimento de seus empregados, sejam eles homens ou mulheres, na constituição e nos cuidados físicos e emocionais envolvidos nas relações familiares (ROCHA-COUTINHO; COUTINHO, 2011, p. 68, grifo do autor).

Cabe enfatizar o crescente número daquelas que precisam trabalhar para sustentar sozinhas suas famílias (SANTOS, 2012).

Segundo Medeiros e Cabral (2016), algumas mulheres adiam ou optam pela não maternidade, principalmente, nas regiões mais desenvolvidas do país e ressaltam que em nome da posição, algumas renunciam a vida familiar, o que é uma grande mudança, se compararmos com a imagem das mulheres antes do século XX, quando eram educadas para cuidar do lar e da família.

A expansão da atuação feminina nos mais diversos setores leva a uma proposta de liderança, que transcende a raça, o gênero, o preconceito, a idade e a aparência, fatores que contribuem para a discriminação das minorias, tornam ilógica a segregação da participação das

mulheres nos cargos diretivos e aguçam a curiosidade por entender quais são os desafios enfrentados pelas executivas em relação aos seus corpos envelhecidos, uma vez que os dados evidenciam haver a feminização do envelhecimento no Brasil, tema que será aprofundado na próxima seção.

### 2.3 A FEMINIZAÇÃO DO ENVELHECIMENTO

Estudiosos afirmam que o envelhecimento é um fenômeno mundial e tem sido abordado sob diferentes pontos de vista ao longo dos anos. De acordo com Cepellos (2016), o fenômeno é concebido a partir do declínio das taxas de fecundidade e do aumento da longevidade. Essa afirmação é reforçada pelo estudo realizado pelas instituições Fundo de População das Nações Unidas e HelpAge International (2012). De acordo com Drebes (2018), os primeiros estudos sobre envelhecimento abordavam, principalmente, os homens. As mulheres, por terem sido inferiorizadas ao longo da história, não foram evidenciadas nos registros mais antigos sobre o envelhecimento.

Beauvoir (1990 apud DREBES, 2018) relata que embora ao longo do tempo diversos sentidos tenham sido atribuídos à velhice, o tema do declínio orgânico, é recorrente e aparece nas mais variadas comunidades na história. Atualmente, é entendido como um fenômeno complexo e diverso (BENGTSON *et al.*, 2009). Gans *et al.* (2009) afirmam que o escopo do envelhecimento é focado em pequenas partes que se complementam, em vez de uma teoria geral, pois a utilização de somente um ponto de vista limita a compreensão. Os autores ainda entendem que o foco está na tentativa de compreender como os indivíduos operam em diferentes contextos e como o processo interior é afetado por eventos exteriores.

Beauvoir (1990 apud DREBES, 2018) afirma que o envelhecimento representa um declínio e está ligado à improdutividade, porém em algumas sociedades, as pessoas mais velhas eram consideradas sábias, guardiãs das tradições e da história, e em outras, como indivíduos que não faziam nada, ou seja, inutilizáveis. Nelson (2005), considera que os velhos assumiram representações negativas em diferentes sociedades, o que implica em eles serem tratados como cidadãos de segunda classe e sem nada a oferecer à sociedade, fato que ainda persiste, mesmo que de forma sutil, atualmente.

O processo de envelhecimento das pessoas acontece há muitos anos, o que difere, atualmente, é a velocidade com que está acontecendo (CEPELLOS; TONELLI, 2017). Estudos sobre o envelhecimento trazem, entre outros dilemas, os relacionados ao sistema de saúde, à previdência social e às políticas públicas específicas, como o fornecimento de estruturas de

apoio para essa população, e o reconhecimento de suas características e especificidades, contribuindo para uma melhor qualidade de vida (MIRANDA; MENDES; SILVA, 2016).

No Brasil, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, que compara os anos de 2012 e 2019, o comportamento do envelhecimento da população está representado de acordo com o gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – População residente, segundo o sexo e os grupos de idade (%)



Fonte: IBGE (2019b)

A pirâmide acima representa o envelhecimento populacional brasileiro ocorrido de 2012 a 2019, onde é possível constatar a redução da porcentagem de grupos etários mais jovens e o aumento nas porcentagens de grupos concentrados na parte central e no topo da pirâmide. Esse aumento ganha destaque para esse trabalho quando a análise considera, além da faixa etária, o gênero homem e mulher, onde é possível observar que o percentual de mulheres mais velhas tem aumentado nos últimos anos, se comparado com o dos homens.

A população acima de 30 anos de idade registrou um crescimento em 2019, atingindo 57,7%, uma estimativa maior que a de 2012 (52,4%). Somando-se a esses dados, o IBGE (2019b) mostra que em 1940, a expectativa de vida ao nascer no Brasil era de 45,5 anos, e que em 2018, esta expectativa chegou em 76,3 anos, sendo 72,8 para os homens, e 79,9 para as mulheres.

A pirâmide também permitiu observar que a população masculina apresentou um padrão mais jovem do que a feminina: na faixa etária até 24 anos, os homens totalizavam, em 2018, 17,8%, enquanto as mulheres, 17,2%. Nota-se também que a proporção de mulheres acima dos 80 anos de idade supera a de homens.

Diante das evidências acima relatadas, uma característica que a população mundial e a do Brasil apresentam é a feminização do envelhecimento. Tais evidências são endossadas por Calazans (2020) ao afirmar que a estimativa da ONU para 2040 aponta o número de 23,99 milhões de homens e 30,19 milhões de mulheres, uma diferença de 6,2 milhões de mulheres em relação à população idosa masculina. A razão de sexo deve cair para 79 homens para cada 100 mulheres entre a população idosa. Ou seja, nos próximos anos vai crescer o excedente de mulheres em cada grupo etário do topo da pirâmide.

Diniz Alves (2016 apud CALAZANS, 2020) afirma que as estimativas das projeções populacionais do IBGE confirmam o processo de feminização do envelhecimento e que para 2060, o IBGE estima um contingente de 33 milhões de homens idosos e 40,6 milhões de mulheres idosas, com superávit feminino de 7,6 milhões de mulheres.

O processo de envelhecimento torna as mulheres mais vulneráveis por vários motivos, entre eles, destaca-se a perda de autonomia, que acaba as impedindo de realizar atividades cotidianas (PAZ; SANTOS; EIDT, 2006). Ademais, nessa etapa da vida, a mulher se sente mais solitária, tanto pelo fato dela, tradicionalmente, se casar com homens mais velhos, como pela mortalidade masculina ser maior do que a feminina, o que aumenta a probabilidade de sobrevivência da mulher em relação ao seu cônjuge. Outra explicação se relaciona ao fato de que os viúvos, mais do que as viúvas, voltam a se casar depois de enviudar. Um fator que também contribui para a solidão feminina diz respeito a suas amigas, que mudam ou desaparecem, seja por mortes, ou por mudanças (SALGADO, 2002).

Além disso, a mulher se torna mais vulnerável ao envelhecimento por conta da menopausa, que traz questões físico-psíquicas e fatores socioculturais, como a questão das atividades, das emoções e da vivência de diferentes papéis como mãe, esposa, mulher e trabalhadora (MORI; COELHO, 2004).

De acordo com Goldenberg (2012), o envelhecimento está diretamente relacionado ao corpo, que é um importante capital e é durante o processo de envelhecimento que tal capital sofre grandes perdas. A autora ainda afirma que o corpo é percebido como um veículo fundamental para a ascensão social e como uma forma importante de capital no mercado de trabalho. Sendo um capital valioso no mercado de trabalho, o corpo, quando velho, pode sofrer,

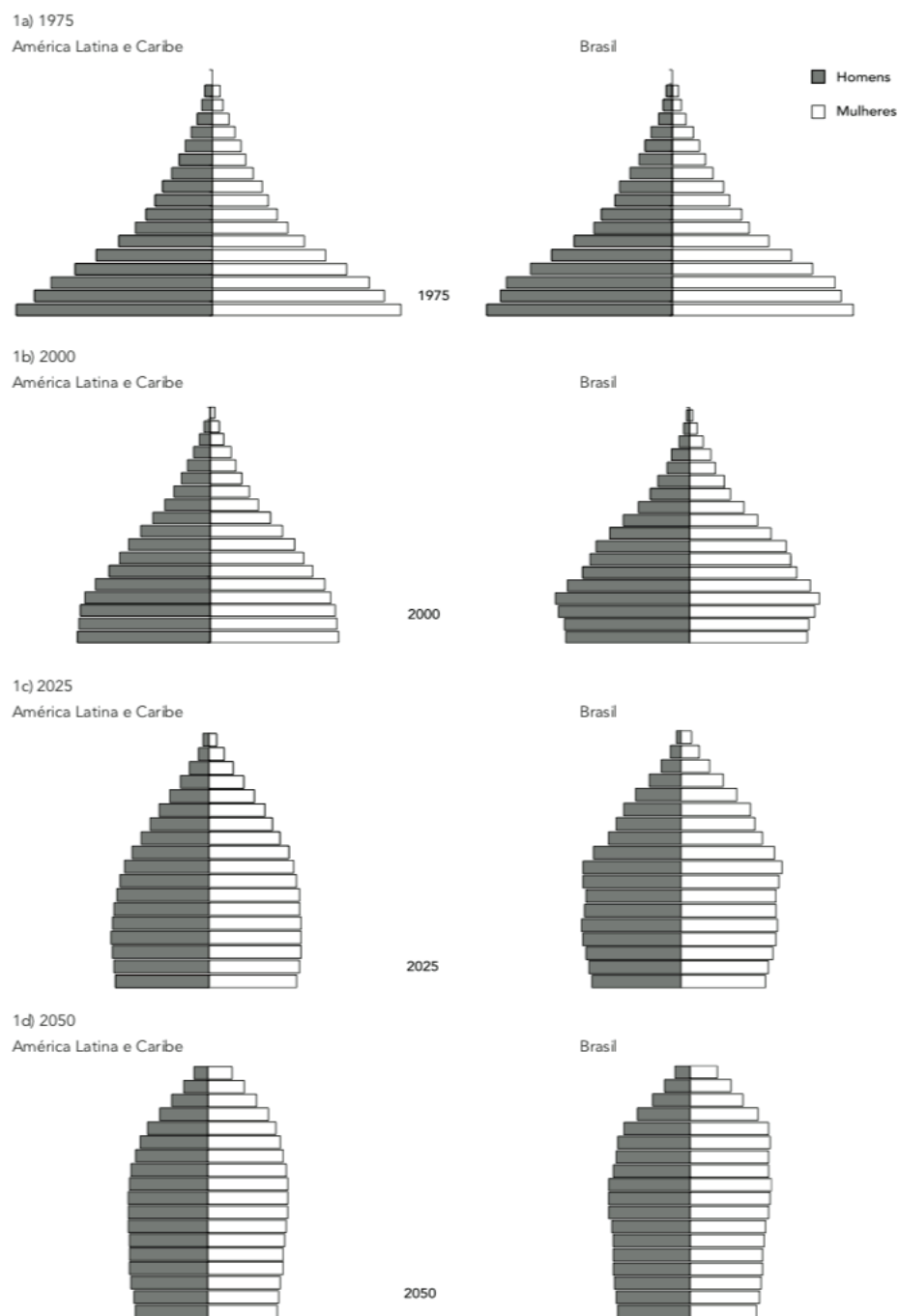
mesmo que de forma velada, preconceitos no ambiente de trabalho. A próxima seção abordará o tema relacionado ao ageismo nas organizações.

## 2.4 AGEISMO E SUA EXISTÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O termo ageismo é o preconceito contra os adultos mais velhos. Ele foi citado pela primeira vez pelo Doutor Robert Butler, gerontologista e pesquisador, no final da década de 1960. Butler (1989), afirma que ageismo se refere a toda e qualquer ação que envolva intolerância com o sujeito, por conta de sua idade. Loth e Silveira (2014) complementam que o termo, igualmente, abrange todo e qualquer prejuízo, preconceito ou discriminação contra ou a favor de uma determinada faixa etária.

Questões relacionadas ao envelhecimento populacional e organizacional vêm sendo estudadas nos últimos tempos e segundo Lawrence (1996, 1988), é um fenômeno mundial. Fatores como: (i) diminuição da taxa de mortalidade; (ii) aumento da expectativa de vida; e (iii) diminuição da taxa de fecundidade corroboram para o tal fenômeno (KALACHE, 1987). Resultando no processo de inversão da pirâmide populacional (NONATO *et al.*, 2012). O gráfico 4, elaborado pela Organização Mundial da Saúde, abaixo, exemplifica esse fenômeno:

Gráfico 4 – Distribuição etária relativa. Brasil, América Latina e Caribe, 1975 - 2050



Fonte: (CARVALHO; RODRÍGUEZ-WONG, 2008, p. 599)

O processo de envelhecer é singular, ou seja, acontece de forma distinta para cada sujeito, dependendo de suas escolhas, desejos, inscrições e condições biopsicossociais (SILVA; HELAL, 2019).

“Destaque-se, em linhas gerais, que ser velho na sociedade contemporânea é encontrar-se à margem e estar fora dos parâmetros sociais estabelecidos, no qual o novo é valorizado, enquanto a sabedoria e a experiência de vida, em muitos momentos, são desconsideradas” (SILVA, 2016 apud SILVA; HELAL, 2019, p.189).

Para Dennis e Thomas (2007), o ageismo nas organizações reflete o que a sociedade pensa em relação às pessoas mais velhas e é fortalecido pela forte presença de jovens no mercado de trabalho (CEPELLOS, 2013). De acordo com Goldani (2010), o ageismo, associado à forte presença de jovens no mercado de trabalho, interfere na absorção da mão de obra mais velha. Silva e Helal (2019) proclamam que a velhice precisa ser vista como um momento de continu(ação) e não necessariamente de finitude e adoecimento. Com isso, entende-se que o trabalho tem um papel relevante para a pessoa idosa, pois possibilita que o sujeito possa continuar realizando suas atividades, se assim desejar ou necessitar. Os autores declaram que o trabalho é um dos aspectos mais importantes na identidade das pessoas, pois é a partir dele que as pessoas mais velhas reafirmam seu lugar e sua contribuição social e financeira, adquirem o sentimento de pertencimento, e obtêm qualidade de vida, já que ao trabalhar é possível se afastar o sentimento de inutilidade, de solidão e de baixa autoestima.

Com a inserção e a valorização cada vez maior de jovens no mercado de trabalho, de acordo com Lawrence (1988), uma relativa diferença de idade no ambiente organizacional é estabelecida e se criam barreiras, que tornam a orientação de atividades entre os grupos de pessoas de diferentes faixas etárias mais difícil. A autora sugere que, para que haja diminuição dessas barreiras, as empresas promovam trabalhos e projetos, em que sejam selecionadas pessoas de faixas etárias diferentes, pois a percepção com isso é a de que, aliando a colaboração e a experiência dos mais velhos ao avanço tecnológico melhor absorvido e entendido pelos mais jovens, a organização será beneficiada com trabalhos fundamentados e consistentes. Portanto é importante contar com o desenvolvimento de equipes intergeracionais, para que, assim, as organizações possam contar com quebras de paradigmas e de preconceitos (CEPELLOS; TONELLI, 2017).

Siqueira-Brito, França e Valentini (2016) apontam que, assim como os trabalhadores mais novos são dotados de determinadas qualidades – normalmente associadas à facilidade de compreensão e ao uso da tecnologia em favor da produtividade –, os mais velhos sobretudo possuem lealdade, confiabilidade, habilidades gerenciais, processuais e de posse de sua experiência e responsabilidade, tendem a errar menos que os mais jovens. Os autores afirmam que os mais jovens aceitam trabalhar mais ganhando menos do que os mais experientes, fator que interfere, diretamente, na manutenção e recolocação dos mais velhos no mercado de

trabalho. Percebe-se, portanto, que os mais velhos vivenciam e lidam com o preconceito no mundo organizacional, levando-os, muitas vezes, a perder a identificação positiva com o trabalho, reduzindo o nível de satisfação e de entrega e, conseqüentemente, ocasionando uma demissão ou aposentadoria forçada.

Silva e Helal (2019) entendem que é papel das organizações combater o ageísmo, criando mais oportunidades para os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, já que eles podem contribuir com sua sabedoria e experiência, além de ensinar e orientar jovens trabalhadores, e não o que vem acontecendo nas organizações do Brasil, que têm investido pouco no combate ao preconceito e à discriminação com os sujeitos mais velhos, facilitando assim a prática ageísta (CEPELLOS; TONELLI, 2017). As autoras destacam que as organizações, em linhas gerais, podem ajustar direitos e oportunidades para todos os trabalhadores, independentemente de sua idade, proporcionando um ambiente de trabalho com equidade, promovendo a saúde, segurança e qualidade de vida para que seja possível reter e manter os sujeitos mais velhos trabalhando de forma motivada e valorativa.

Goldani (2010) afirma que reconhecer o preconceito etário como um problema é o primeiro passo para eliminá-lo, e na sequência, deve-se escolher um método para combatê-lo, sendo que a criação de políticas organizacionais e públicas que buscam combater o ageísmo pode ser um deles. Ademais, as organizações devem incluir práticas que levem a maior relação entre as gerações, diminuindo possíveis mal-estares e preconceitos entre as partes (CEPELLOS; TONELLI, 2017).

Diante das informações apresentadas, muitas mudanças precisam acontecer para que esse cenário mude e acompanhe as transformações que ocorrem com uma acelerada velocidade. As pessoas precisam ser vistas, valorizadas e reconhecidas pelas suas competências, pelo que agregam e por tudo que entregam e não, pelo seu gênero, sua idade ou sua raça (BELLE, 1994).

Uma vez que este trabalho tem como foco a mulher executiva e seu corpo envelhecido nas organizações, a seguir, será abordado o tema relacionado ao corpo e às organizações.

## 2.5 CORPO E ORGANIZAÇÕES

De acordo com Flores-Pereira (2010), o corpo está além de um objeto biológico, anatômico constituído por órgãos e sistemas que realizam funções definidas. Para a autora, o corpo não é pessoa, mas um objeto a serviço das pessoas.

Descartes (1989) confere à mente um sentido maior que o corpo biológico. Segundo o autor, ela é responsável pelo pensamento e pela racionalidade, características distintivas daquilo que é ser humano.

O corpo pode ser compreendido como parte constitutiva da pessoa, capaz de construir a história e a cultura do espaço onde habita (CSORDAS, 1988, 1994; CROSSLEY, 1995; VÍCTORA, 1997; ALVES, RABELO, 1998; RABELO, ALVES, 2001; MERLEAU-PONTY, 2004, 2005 apud FLORES-PEREIRA, 2010).

Flores-Pereira (2010) atrela ao corpo o conceito de objeto social, pressupondo que é sempre o social que age sobre o corpo, e não o inverso.

O corpo representa a sociedade na qual ele vive (MAUSS, 2003 apud FLORES-PEREIRA, 2010). Merleau-Ponty (1962 apud MACHORRINHO *et al.*, 2019) afirma que o corpo é mais do que um fragmento do espaço, não havendo a noção de espaço para o indivíduo, se este não tiver um corpo.

Ao pesquisar o corpo nos estudos organizacionais, Flores-Pereira (2010) categoriza sua análise em 4 dimensões: (i) corpo sociosimbólico, sendo um símbolo para se pensar as relações entre o trabalhador, o ambiente corporativo e a cultura organizacional; (ii) corpo sociohierarquizado, sendo um símbolo para problematizar as relações hierárquicas da organização; (iii) corpo sociopolítico, sendo um símbolo que é constituído e socializado em conformidade com a ordem socioorganizacional; e (iv) corpo pessoa (*embodiment*), que é parte constitutiva da pessoa, um agente capaz de construir novas histórias, teorias e práticas organizacionais, sendo o corpo em questão um objeto biológico (corpo e mente). A autora afirma, também, que o corpo humano para a Administração nada mais é do que um objeto biológico-funcional.

Dale (2001 apud FLORES-PEREIRA, 2010) para o mesmo conceito usa outra terminologia: um corpo organismo. A autora complementa que a mente, por outro lado, passa a ser a instância privilegiada na Administração, pois se acredita-que é o pensar (e não o agir do corpo) que produz real valor ao negócio, é o pensamento (a mente) que constrói o conhecimento.

Em relação ao corpo hierarquizado, Martin (2002b apud FLORES-PEREIRA, 2010, p.426, grifo do autor) elucida:

[...] que o corpo masculino (preferencialmente, um masculino heterossexual e branco) é aquele que melhor atende aos requisitos do cargo, pois a representação sociocultural desses corpos – não sexual, não emocional, que não reproduz (só

produz) – vai ao encontro das expectativas socioorganizacionais de um trabalhador profissional (racional, produtivo).

Tais requisitos do cargo evidenciam a existência do preconceito contra a mulher. Cabe à mulher se adequar e buscar a “normatização dos seus corpos que, no caso, se refere ao incremento de sua condição física (magreza, energia) e à minimização daquilo que é tido como um excesso de feminilidade (sexualidade, fertilidade, desejos e emoções)” (FLORES-PEREIRA, 2010, p. 426). A autora destaca que a compreensão da pessoa humana, a partir de uma separação entre corpo e mente, tem suas aplicações prático-teóricas. Essa divisão da mente como instância própria do ser humano, e do corpo como objeto à disposição dessa pessoa racional, recai sobre o modo de organização do trabalho a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, “a partir dos estudos de Taylor (1995) e Fayol (1994) sobre a eficácia da separação do trabalho de operação (operário) e de administração (os engenheiros de Taylor e o administrador de Fayol)” (FLORES-PEREIRA, 2010, p.430). A autora ressalta que ao corpo, é atribuído o trabalho mecânico, sem inteligência destinado àqueles que ocupam a base do organograma das empresas. Já os que trabalham com a mente são diferenciados como elite e ocupam posições de maior autoridade, reconhecimento e remuneração. Considerando-se que é a mente que controla o corpo, nas organizações, tal manejo obedece a mesma regra, os trabalhadores que trabalham com a mente controlam aqueles que trabalham com o corpo.

Assim, de acordo com Flores-Pereira (2010), essa divisão hierarquizada de corpo e mente e, portanto, do trabalho do corpo e da mente, apresenta também consequências para uma hierarquização organizacional de gênero, pois existe uma compreensão cultural em relação a quem é a mente e quem é o corpo de nosso grupo social. Ou seja, a mente para os homens, o corpo para as mulheres, e também para outros grupos diferentes (negros e pessoas com deficiência, por exemplo).

Schiebinger (1987) nos demonstra essa associação da mente como algo masculino e o corpo como algo feminino a partir da análise dos primeiros desenhos de esqueletos femininos realizados por anatomistas do século XVIII. Sua análise desses desenhos permitiu a autora levantar que as primeiras representações do esqueleto feminino na Europa apresentavam crânio menor e pélvis maior que os desenhos de esqueletos masculinos. Tais desenhos são interpretados pela autora como representações de uma menor capacidade intelectual das mulheres e uma prova de que essas eram, naturalmente, destinadas à maternidade (FLORES-PEREIRA, 2010, p. 430).

Existe, portanto, a associação natural, do homem à mente, à ciência e à razão e, da mulher à natureza e à emoção institucionalizando-se, assim, a desvalorização do trabalho feminino (FLORES-PEREIRA, 2010).

Desta forma, entende-se que os estudos relacionados ao corpo pessoa, o *embodiment* poderá contribuir para a construção de um processo organizacional mais fluído, mais ético e menos preconceituoso. Entre as atribuições sobre o corpo relatadas até o momento, entende-se que *embodiment*, além de ser a dimensão que mais se adequa os estudos de áreas, como a cultura e o simbolismo organizacional, o gênero, a diversidade, o poder e a resistência, entre outros ainda a serem descobertos, é a que mais se relaciona com o presente estudo, cujo objetivo é compreender quais são os desafios enfrentados por mulheres executivas em relação aos seus corpos envelhecidos no mundo corporativo. Essa dimensão é constituída pelos processos corporais, pelos quais cada um de nós revela a sua diferenciação, identidade e forma de estar no mundo, em relação ao processo de aprendizagem, ao desenvolvimento emocional ou ao comportamental (MACHORRINHO *et al.*, 2019). Selgas (2014 apud MACHORRINHO *et al.*, 2019) destaca que o *embodiment* é o processo, e a corporalidade, o produto.

Não há, na língua portuguesa, uma tradução para o termo *embodiment*. Alguns trabalhos brasileiros usam a terminologia corporalidade (MACHORRINHO *et al.*, 2019), VÍCTORA (1997 apud FLORES-PEREIRA, 2010) usa experiência cultural incorporada, filosofia da encarnação (RABELO; ALVES, 2001 apud MACHORRINHO *et al.*, 2019), e ainda, corporeidade (DOMINGUES; FREITAS, 2019).

São todas nomenclaturas que falam de uma filosofia da carne. A pessoa é o próprio corpo. Merleau-Ponty (1962 apud DOMINGUES; FREITAS, 2019) afirma que o corpo é mais do que um fragmento do espaço, não havendo a noção de espaço para o indivíduo, se este não tiver um corpo.

O corpo é condição para ser (DOMINGUES; FREITAS, 2019). Há ainda outras terminologias relacionadas ao *embodiment*: *body ownership*, que significa se sentir dona do corpo; *body agency*, que significa se sentir responsável pelas ações e pelos movimentos do seu corpo; *body disownership*, que significa a perda da sensação do corpo como seu, devido a possíveis situações de graves torturas causadoras de dores tão intensas, que a única forma de sobrevivência do corpo é se desapropriando dele (MACHORRINHO *et al.*, 2019). Tais terminologias, embora se relacionem ao tema, não serão aprofundadas no presente estudo.

Quando associado ao envelhecimento, o corpo passa a ser coadjuvante, pois se torna o delator do envelhecimento. A velhice é tão inconveniente a ponto de não nos reconhecermos na pessoa velha; é vivida na juventude como uma realidade anunciada, mas nunca presente (DOMINGUES; FREITAS, 2019). De acordo com o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) e com a Política Nacional do Idoso (BRASIL, 1994), a pessoa com 60 anos ou mais é considerada idosa. Nas organizações, porém, pessoas com menos idade do que essa já são julgadas velhas.

Tonelli (2019 apud BASILIO, 2019) afirma que mulheres de 40 anos são consideradas velhas para o mercado de trabalho. Desta forma, as mulheres executivas enfrentam, no seu cotidiano, diversos desafios relacionados ao processo de envelhecimento, que apresentam uma relação direta com a aparência do corpo. Este, por sua vez, deve atender às expectativas sociais (FIN *et al.*, 2015). Caso contrário, elas poderão sofrer *lookism*, ou seja, um tipo de preconceito relacionado à aparência (KRAMKOWSKA, 2019). Assim, a próxima seção tratará do tema aparência do corpo.

## 2.6 O CORPO E SUA APARÊNCIA

De acordo com Sontag (1972 apud KRAMKOWSKA, 2019) a essência da feminilidade é a noção de beleza. Assim a mulher deve encantar os outros com sua aparência, postura ou imagem. Tal afirmação ganha relevância nas culturas ocidentais, que associam o status à aparência (KRAMKOWSKA, 2019).

Ferraro et al (2008 apud KRAMKOWSKA, 2019) relatam ser possível entender que a perda de beleza através do processo de envelhecimento pode aumentar a suscetibilidade das mulheres mais velhas a distúrbios da imagem corporal.

As pessoas que apresentam uma aparência que não atende às expectativas socialmente promovidas pela mídia e pelo meio em que vivem, podem sofrer discriminação com base na aparência e isso pode ser chamado de *lookism* (RHODE, 2010 apud KRAMKOWSKA, 2019).

Assim, Kramkowska (2019) afirma que *lookism* não é uma utopia e sim, a prova de que a beleza é, hoje em dia, um aspecto pelo qual um indivíduo pode ser discriminado no atual mundo politicamente correto. Desta forma, a autora declara que:

A discriminação na aparência ofende os princípios da igualdade de oportunidades e da dignidade individual. Tal como acontece com outras formas de preconceito, o preconceito baseado na aparência muitas vezes se baseia em estereótipos imprecisos. Suposições de que indivíduos com sobrepeso são preguiçosos, indisciplinados ou não são um bom exemplo. A discriminação relacionada à aparência também pode estigmatizar os indivíduos com base em fatores pelo menos parcialmente além de seu controle (RHODE, 2010, p.11-12 apud KRAMKOWSKA, 2019, p. 106, tradução nossa).

Os estudos realizados por Kramkowska (2019) conferem ao corpo a ideia de que ele é uma vitrine e que quando convergido para o gênero feminino, a atratividade física se torna fundamental. Ademais, apontam que as pessoas mais velhas cuidam de sua aparência para

serem aceitas pela sociedade, e assim, tais corpos devem ser esguios, terem a postura ereta e não estarem acima do peso.

Para Crane (2006 apud YOKOMIZO; LOPES, 2019) a aparência, está além das vestimentas e adornos, sendo composta também por crenças, tradições, papéis sociais, comportamentos, atitudes, experiências diversas e convenções.

[...] o EAPS, para efeito de seus trabalhos, define e propõe um conceito original de aparência, abarcando seus múltiplos domínios e estrutura, como sendo: um conjunto de aspectos físicos, comportamentais, atitudinais, estéticos e simbólicos construídos e externalizados pelos indivíduos ou grupos, compondo sua apresentação pessoal ou coletiva (YOKOMIZO; LOPES, 2019, p.238-239).

Contudo de acordo com Yokomizo e Lopes (2019), muitas pessoas, na maioria das vezes, temiam, negavam e escondiam o aparecimento das rugas, dos cabelos brancos e o aumento da massa corporal, aspectos que são aparentes no processo de envelhecimento e que eram vistos como os responsáveis por afetar a qualidade de suas vidas. A negação da velhice pode ser o reflexo de uma sociedade que carrega uma visão negativa da velhice. Tal reflexo aliado à falta de interesse da sociedade pelo velho, e o reforço dado pela mídia, que alimenta o novo como sendo belo contribui para que as mulheres em processo de envelhecimento procurem pela aparência jovial, através de métodos antienvelhecimento, que passam a ser acionados como passaporte de engajamento social (CAIO; YOKOMIZO; LOPES, 2019). Pereira (2017) complementa ao afirmar que o envelhecimento feminino é um assunto vetado na sociedade, uma vez que as propagandas supervalorizam o corpo e a juventude, em detrimento de corpos maduros e, sobretudo, envelhecidos.

Na maioria dos casos, como apontam Cepellos, Silva e Tonelli (2019), em pesquisa realizada com os profissionais acima de 50 anos, esses não se reconhecem em sua idade cronológica, não se identificam com o envelhecimento. A velhice é vivida na juventude como uma realidade anunciada, mas nunca presente. Velho é sempre o outro (BEAUVOIR, 1970 apud DOMINGUES; FREITAS, 2019).

Em estudo realizado por Cepellos, Silva e Tonelli (2019), evidenciou-se a vontade e a facilidade dos entrevistados em enfatizar o uso de novas tecnologias, afastando deles a velhice indesejada, velho é o outro. Atitudes como essa reforçam a importância de entender quais são os desafios que a idade traz para a mulher no ambiente corporativo, considerando que o corpo é condição para ser. É importante compreender as imposições soberanas exigidas pela sociedade relacionadas à estética, principalmente, quando se trata do corpo feminino, os padrões são instituídos, quase sempre, para agradar os grupos sociais (CARDOSO, 2019).

De acordo com Fernandes-Eloi *et al.* (2017), a modernidade traz um mundo inovador e indivíduos que enaltecem corpos jovens, que exibem beleza, magreza e que são voltados para o prazer. Percebe-se, então, que esse reforço social negativa a imagem da mulher durante a velhice, que foge ao padrão de beleza juvenil, e é ridicularizada ao parecer jovem, contribuindo para o aumento da rejeição do corpo feminino envelhecido. Isso faz com que muitas delas busquem tratamentos estéticos, cuidados com a alimentação e exercícios físicos, entre outras alternativas disponíveis, na incansável busca por um corpo mais atrativo. Assim, evidencia-se que além das preocupações com a carreira, família, disfunções hormonais e sexuais na velhice, a mulher brasileira ainda precisa cuidar da aparência, já que o corpo é um valioso capital, além de ser considerado condição para ser.

A aparência física é importante para a mulher, e por isso, ela aponta preocupações com as modificações corporais que o envelhecimento traz como: celulites, manchas de sol, varizes, olheiras e rugas. O medo é, sobretudo, da velhice estética / perdas estéticas, associando-se assim, ao teor negativo relacionado ao envelhecimento – a gradual decadência da aparência (CHAVES, 2019).

O ser humano é vulnerável às pressões socioculturais, onde a beleza do corpo está diretamente ligada à aparência, à saúde e ao cuidado, como uma resposta ao padrão social (FIN; PORTELA; SCORTEGAGNA, 2017).

Segundo um dos grupos focais do estudo realizado por Fin, Portela e Scortegagna (2017, p. 80, grifo do autor):

Pessoa bonita, magra, elegante, bem vestida, cabelo bem feito todo mundo quer do lado; já aquelas que falam mal dos outros, sem educação e mal humoradas ninguém quer chegar perto; nunca vai ser admirada [...] bem arrumadinha, cabelo bem cortadinho, maquiada, olha lá que bonita! Que coroa bonita!. Olha a fulana que bem bonitinha.

De acordo com Fin, Portela e Scortegagna (2017), no Brasil, o fato de deixar o corpo na sua aparência natural é sinônimo de desleixo e falta de cuidado, fato que ganha importância quando se é gordo ou envelhecido. Desencadeia-se assim, uma maior preocupação das mulheres em se manterem jovens para atender ao padrão imposto pela sociedade. Uma das buscas por jovialidade é o rigoroso cuidado com seu corpo e com seus cabelos, para que fiquem sempre alinhados e pintados. Ademais, em alguns casos, os filhos jovens cobram a tal jovialidade de suas mães.

Novamente, expressa um dos grupos focais que fizeram parte do estudo de Fin, Portela, Scortegagna, (2017, p. 81): “Hoje em dia é que estou cuidando de mim, porque os filhos estão

me cobrando e começaram a me dar coisas e dizem que eu tenho que andar bonita, ou seja, me arrumar porque pra mim qualquer coisa servia”. Esses mesmos autores citados afirmam que a insatisfação com o corpo na velhice poderia diminuir, se as mulheres associassem o processo de envelhecimento a uma mudança de prioridades. E assim, ressaltam que a saúde e a afirmação de sua identidade se tornariam mais importantes do que a aparência. Duarte Junior (1991 apud FIN; PORTELA; SCORTEGAGNA, 2017, p. 80) afirma que “o que é belo para um não é para o outro”.

Para Yokomizo e Lopes (2019), a compreensão da aparência implica em uma (re)formulação contínua de vários aspectos, não apenas estéticos ou físicos, mas também comportamentais, atitudinais e simbólicos que, em conjunto, comunicam sobre um indivíduo ou grupo social. Desta forma, a aparência tem sido um recurso fundamental para expressar posições, papéis e tarefas sociais em diferentes culturas, uma vez que possui relação estreita com vestuários, imagem, beleza e, em especial, com o corpo.

Partindo do ponto de que a beleza corporal da mulher está associada ao que julgam agradável de se ver, de sentir e de se ouvir, Fin, Portella e Scortegagna (2017) afirmam que a beleza está na forma amável com que as pessoas se comunicam, na forma terna com que olham, na simpatia que apresentam, e na forma com que tratam as pessoas. A beleza na velhice concebe um olhar atencioso sobre o corpo e a alma, sobre o amor dedicado a si próprio e às experiências já vividas. De acordo com Sakura (2016), a maior riqueza das mulheres idosas é a liberdade que conquistaram. Sustentar um espírito jovem, ainda que em um corpo que envelhece, é o que provoca o rejuvenescimento e tem mais relação com a forma com que se percebe não somente o corpo físico, mas o corpo mente (CHAVES, 2019). O processo de envelhecimento faz parte da jornada da vida das pessoas, o passar do tempo, e o relógio biológico exercem uma pressão ainda maior para as mulheres executivas no que diz respeito à maternidade, ou a não maternidade, considerando que a biologia não acompanhou a evolução social da mulher. Assim, a próxima seção abordará os temas relacionados ao relógio biológico, à maternidade e a não maternidade.

## 2.7 O RELÓGIO BIOLÓGICO, A MATERNIDADE E A NÃO MATERNIDADE

Entende-se que a idade cronológica não pode ser associada, em sua plenitude, ao relógio biológico quando se trata de senilidade, por ser incerta para se determinar a velhice, uma vez que, em algumas categorias esportivas, se fala de velhice aos 30 anos (MUCIDA, 2017).

O relógio biológico, de acordo com Fagulha (2005), evidencia o passar do tempo no nosso corpo e nas suas funções, desperta inesperadamente mostrando que já é tarde. Em alguns casos, coincide com os primeiros anos de ascensão na carreira profissional feminina e se sobrepõe aos anos mais apropriados, biologicamente, para a maternidade uma vez que após os 35 anos, a fertilidade da mulher diminui drasticamente (CARVALHO-NETO; TANURE, ANDRADE, 2010). Os autores destacam que aquelas executivas que já conquistaram o topo da posição, ao chegarem nessa idade, sentem o peso da pressão em relação à maternidade. O relógio pressiona, principalmente, aquelas que querem ser mães, aguçando assim, o conflito de papéis no trabalho e na família.

De acordo com Campelo; Jucá; Medeiros (2019), o aumento da participação das mulheres como responsáveis nos domicílios, aumento da expectativa de idade da população, redução na taxa de fecundidade, diminuição da quantidade de filhos, adiamento da maternidade e crescimento das famílias que decidem não ter filhos, dentre outros impactou a composição das famílias assim como crescimento do número de casamentos, de recasamentos ou uniões sucessivas, de divórcios, diminuição do número de casamentos no civil e no religioso e aumento do número de uniões consensuais e de casamentos coletivos. Os autores acrescentam que as transformações estão relacionadas aos papéis das mulheres na sociedade: trabalho, educação, cultura, domicílios.

Segundo Scott (2017, p. 99 apud CAMPELO; JUCÁ; MEDEIROS, 2019): “[...] elas têm que lidar com o desejo de ter uma vida profissional plena, com a pressão do relógio biológico para ter filhos e o desafio de equacionar o tempo disponível a ser dividido entre trabalho e prole”. Dessa forma, pode-se dizer que o relógio biológico pressiona a mulher, anunciando que o tempo passa ao mesmo tempo que aumenta a pressão relacionada à questão de se decidir entre ter ou não filhos.

### **2.7.1 A maternidade e a não maternidade**

De acordo com Chaves (2019), ainda que a maternidade seja considerada uma herança dos últimos séculos, os tempos são outros. A autora afirma que o papel de mãe tem se modificado com o passar do tempo, reconfigurando-se como um comportamento social. E esse novo molde permite novas formas de subjetivação das mulheres, em especial, daquelas que optaram por adiar a maternidade, ou por não a vivenciar (ARAN, 2003). Nesse contexto de mudanças, surgiu a nova mulher, cuja felicidade, satisfação e realização pessoal não dependem da maternidade (CHAVES, 2019).

Historicamente, a maternidade foi construída como o ideal máximo da mulher, a realização da feminilidade (PATIAS; BUAES, 2012). As autoras apontam que a concepção da maternidade como destino da mulher é uma construção social e cultural, ou seja, a mulher deve ser mãe. No entanto, atualmente, a maternidade é vista como uma opção de vida, que pode envolver diferentes fatores como obter a estabilidade financeira e profissional, encontrar o parceiro ou parceira que julgar ser ideal, entre outros (CHAVES, 2019).

Ser mãe é, antes de tudo, uma construção social e pessoal, que é composta por dois pontos importantes: gerar filhos e ser mãe, contudo, um independe do outro, embora para muitas mulheres, essa sequência pareça obrigatória, para outras, essa ordem não é obedecida, o que realmente importa é o ato de maternar e construir laços afetivos (aqueles que transcendem os laços sanguíneos) com o filho (CHAVES, 2019).

Considerando que maternar tenha um peso sociocultural significativo para a mulher, existem aquelas que desejam a experiência de gerar um filho naturalmente e materná-lo. Contudo tal condição pode não ser uma possibilidade para algumas mulheres, seja por idade avançada, ausência de um parceiro, instabilidade financeira, infertilidade, esterilidade, miomas intrauterinos, endometriose, entre outros que cada mulher vive. Tais fatores muitas vezes levam ao uso de recursos e técnicas de inseminação artificial, fertilização *in vitro* e a maternidade de substituição, também conhecida como mãe de aluguel. Ademais, podem escolher serem mães adotivas (CHAVES, 2019).

Algumas razões profissionais favorecem para que as mulheres que optam pela maternidade, a posterguem cada vez mais, porém a biologia não seguiu a mesma evolução social da mulher (CHAVES, 2019). Como afirmam Cavalcanti e Baía (2017), a mulher vive conflitos e tensões permanentes como evidenciado em alguns relatos de mulheres que usufruíram da licença-maternidade e que, ao retornarem ou tentarem retomar seus locais de atuação profissional, sofreram com o assédio moral, com os silenciamentos e com a opressão, pelo simples fato de terem se tornado mães, sendo possível entender, então, o motivo de tais conflitos. Com isso, delata-se o despreparo do mercado de trabalho para receber e lidar com essas mães.

Ademais, a chegada dos filhos traz alguns desequilíbrios quanto à divisão de tarefas da casa, que, na grande maioria das vezes, recaem sobre as mulheres. E existem, também, alguns fatores que ajudam a tornar esse desafio ainda maior, como as dificuldades de adaptação para o casal em relação as novas demandas, à expressão de afetos, aos sentimentos, à intimidade, à comunicação e ao sexo (CHAVES, 2019).

A maternidade pode não ser sinônimo de felicidade para todas as mulheres, parte delas poderá encontrar felicidade e satisfação pessoal, independentemente de serem mães, dado que há mulheres que não têm, na maternidade, uma prioridade e que direcionam suas energias para outras realizações de vida, se considerando felizes e completas. Ao que parece, as transformações sociais não foram acompanhadas da ressignificação do papel social feminino, pois sobre a mulher pairam expectativas sociais: uma, que aponta a maternidade como necessária para completá-la e assim concretizar seu papel na sociedade; e outra, que argumenta que se a mulher desejar ter um filho e viver a experiência da maternidade, não deve ser uma regra para sua vida, e sim uma opção. Se a opção for não ser mãe, isso não a diminui como mulher (CHAVES, 2019).

Ainda que não seja uma realidade vivida de forma universal, atualmente, há um número cada vez maior de mulheres que se desobrigam de serem mães (FIDELIS; MOSMANN, 2013). Com isso, permite-se às mulheres uma maior possibilidade na escolha da maternidade, sendo que essa deixa de ser um destino certo e passa a ser uma escolha autônoma.

Pesquisas com mulheres que não desejam ser mães apontam dificuldades para essas mulheres sustentarem seus posicionamentos e escolhas frente à sociedade, que faz cobranças e pressões em relação às suas escolhas (SOUSA; FIGUEIRA, 2017). Em complemento, Farinha e Scorsolini-Comin (2018) afirmam que ser mulher não é sinônimo de ser mãe. Da mesma forma, Farinha e Scorsolini-Comin (2018) declaram que se realizar como mulher não requer obrigatoriamente que se seja mãe, podendo, a feminilidade incluir ou não a maternidade.

De acordo com Chaves (2019), a maternidade é uma construção biológica, psíquica e social, tais fatores também cooperam para a não maternidade, seja ela uma escolha ou não. A autora afirma que quando a não maternidade é uma opção, o fator mais significativo apontado pelos estudos reside na valorização e busca por consolidação de suas carreiras profissionais, principalmente por parecer haver uma incompatibilidade entre as exigências profissionais e as da maternidade. Acrescenta que as mudanças na identidade feminina colocam a possibilidade da mulher estar no mundo para além da função materna, desta forma, faz-se necessário respeitar a vontade e a liberdade de não maternar da mulher.

Do mesmo modo que a maternidade é valorizada como algo inerente ao corpo feminino, a não maternidade também é uma realidade, independentemente dos fatores que conduziram a essa circunstância, e deve ser respeitada (CHAVES, 2019).

Independente da escolha da mulher pela maternidade ou pela não maternidade, ela enfrenta junto com o seu processo de envelhecimento, o fim da sua atividade reprodutiva,

também conhecida como menopausa, que traz variáveis psicológicas, sociais e culturais. A próxima seção abordará o tema relacionado à menopausa.

## 2.6 8 MENOPAUSA: O FIM DO CICLO REPRODUTIVO

De acordo com Mariga (2019), o processo de envelhecimento feminino acontece a partir da menopausa, que se dá entre 45 e 55 anos de idade, período em que se determina o fim da vida fértil, ou o fim da feminilidade, da sexualidade e da sedução. Sendo assim, a mulher que alcançou a menopausa é considerada vazia, sem sentimentos e sem vontades.

Freud (1905 *apud* MUCIDA, 2017 p. 156) diz que: “o desejo e a libido não têm idade, e a sexualidade adulta é a sexualidade infantil”, ou seja, a sexualidade encontra-se irrefutável durante toda vida do sujeito”.

“[...] não é a idade que determina a ausência do desejo e, muito menos, a ausência ou a presença de relações sexuais, mesmo que estas possam ser inscritas na velhice sob tecidos diferentes daqueles encontrados na adolescência, nos quais computar os orgasmos é uma forma usual” (MUCIDA, 2017, p. 157).

A Federação Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia – Febrasgo (2004 *apud* CHAVES, 2019) fraciona o climatério em três fases: a pré-menopausa, que se inicia após os 40 anos, com a diminuição da fertilidade em mulheres com ciclos menstruais regulares; a Peri menopausa (onde está a menopausa), que se inicia dois anos antes e vai até um ano após a última menstruação (com ciclos menstruais irregulares e alterações endócrinas); e a pós-menopausa, que começa um ano após o último período menstrual.

Segundo a autora, a palavra climatério deriva do grego *Klimacton*, que significa crise, e que traz manifestações que comprometem a qualidade de vida dessas mulheres em função das alterações hormonais, que são mais evidentes. É nesse período em que se manifestam os fogachos (ondas de calor), as sudoreses, as modificações morfológicas (atrofia mamária e urogenital, alterações da pele e mucosas), e uma série de alterações dermatológicas, como rugas, que são consequências da perda das fibras elásticas e do colágeno (CHAVES, 2019). Há também, sobretudo na Peri menopausa, uma maior vulnerabilidade a sintomas neuropsicológicos, tais como: irritabilidade, labilidade emocional, ansiedade, astenia ou desânimo, diminuição da atenção, insônia, sintomas depressivos e diminuição da libido (FEBRASGO, 2004 *apud* CHAVES, 2019).

A menopausa, segundo Chaves (2019), traz novos sentidos e necessidades fazendo com que a mulher tenha que se reorganizar e enfrentar as transformações corporais e psicológicas,

que surgem a partir de então. Ela necessitará incorporar uma nova identidade em relação ao seu corpo, que se elabora a partir da relação entre o corpo real e o corpo imaginário (idealizado), ou seja, da simbolização do corpo real com todas as suas transformações. É na menopausa que as modificações corporais e de desempenho sexual acontecem, período que requer um trabalho de ressignificação para que a mulher não entre em depressão (GUISSO, 2018).

Guisso (2018), afirma que cabe à pessoa encontrar novas formas de satisfação e de desejo, que, muitas vezes, são apagados ao longo dos anos por traumas ou acontecimentos que abalam a sua estrutura e, conseqüentemente, ajudam no seu encontro com o espelho negativo. As perturbações que contribuem para o abalo da estrutura das pessoas são, entre outros: a perda dos pais reais, a constatação do definitivo, a diminuição da potência, a alteração do protagonista, que passa a ser o outro, o futuro mínimo, a perda dos pares, a degradação do corpo e o diálogo com a morte.

Hervy (apud MUCIDA, 2017, p. 24) afirma que “o envelhecimento é um processo que impõe uma tomada de posição e cada sujeito responderá a partir das suas capacidades de reserva nas dimensões fisiológicas, psicológicas e sociais”. Beauvoir (1990 p. 109 apud Guisso 2018, p. 12), endossa tal afirmação quando diz que a velhice “é, para cada indivíduo, um destino singular – o seu próprio”.

Diante do exposto, torna-se necessário valorizar a existência do fenômeno menopausa tanto pelo contexto sociocultural, como pela história pessoal e familiar das mulheres e a ressignificação feminina nessa etapa de vida (CHAVES, 2019). A mulher climatérica vive o mito da perda do desejo sexual, porém, ela continua a sentir prazer, e não deve deixar de manifestar amor e sexualidade. É necessário o acesso à informação em relação a saúde para desmistificar e compreender que as mudanças, nessa fase, integram o ciclo de vida, e não são passaporte para velhice, improdutividade e para o fim da sexualidade (VALENÇA; NASCIMENTO FILHO; GERMANO, 2010). Assim como a menopausa, o tema maturidade, que será apresentado na próxima seção, também faz parte do processo de envelhecimento da mulher.

## 2.9 A MATURIDADE E A SABEDORIA

Os estudos relacionados à maturidade apontam que esta fase da vida é comumente vista apenas como uma fase de transição entre a juventude e a velhice e, são muito insipientes, embora seja considerada uma fase muito importante na vida das pessoas (VEIGA, 2017).

É nesta etapa que diversas mudanças são percebidas e vividas, entre outras, as físicas, as comportamentais, as sociais e as culturais e em função de não possuir uma regulamentação definida, a pessoa madura pode ser considerada um ex-jovem ou um futuro idoso, e desta forma, confere-se a existência de um vazio social para os que não são mais jovens e para aqueles que não chegaram à velhice (VEIGA, 2017).

De acordo com Beauvoir (1990 apud VEIGA, 2017), a palavra maturidade, muitas vezes, é vista como um indicador de superioridade sobre a criança ou o jovem, o que qualificaria esta etapa do curso de vida antecedendo e já incluindo algumas características da velhice. Nesta fase da vida, o envelhecimento, começa a se mostrar cada vez mais acelerado, evidenciando mudanças, antes quase imperceptíveis, e colocando sob questionamento o poder da sedução, da beleza, da sensualidade e da feminilidade.

A mulher madura sabe que não é mais jovem, contudo, ainda tem desejos. São maduras, sim, estão na meia-idade, sim, mas continuam mulheres e lutam, como podem, para permanecerem e serem reconhecidas nessa condição (VEIGA, 2017). A autora aponta que a senescência traz um acúmulo de experiências e aprendizados vividos ao longo dos anos. Existe, na atualidade, um número significativo de mulheres de meia-idade que além do acúmulo de sabedoria, estão envolvidas em atividades profissionais e/ou são provedoras financeiras do lar em que vivem. Desta forma, de acordo com Lopes (2016 apud FERNANDES-ELOI *et al.*, 2017), abre-se uma nova realidade, a da existência de diferentes projetos individuais, em que, muitas vezes, são redefinidos os papéis familiares.

Os autores afirmam que há, também, aquelas que, na velhice, vivenciam experiências sexuais, e que gozam de uma vida sexual ativa, pois estão livres para desfrutar de novas experiências às que, possivelmente, foram privadas no passado. Ademais, as senescentes, utilizando-se da sabedoria acumulada ao longo dos anos, podem experimentar menos insatisfação com o corpo em função da sua maturidade, que traz mudanças de prioridades, tornando a saúde e a afirmação da sua identidade mais importantes do que a aparência.

De acordo com Fin, Portela e Scortegagna (2017), a terceira idade é um período para novas descobertas que podem se relacionar ao processo de aprimoramento do conhecimento, pois sem informação, não há conhecimento, e sem conhecimento, não há sabedoria, embora seja possível haver conhecimento sem sabedoria. De forma a aprimorar a sabedoria, as senescentes podem transformar o tempo livre em tempo de educação, de aprendizagem e de desenvolvimento de novas capacidades e potencialidades para lidar com o momento em que vivem, sentindo-se mais funcionais e felizes (FERNANDES-ELOI *et al.*, 2017).

No entanto no Brasil, de acordo com Carvaho *et al.* (2019), a oferta de espaços promotores para o envelhecimento ativo e saudável não são suficientes, se comparado com o crescente número de pessoas que ingressam na velhice. Eles se encontram aquém da demanda demográfica atual e, mais ainda, da futura. As autoras afirmam que embora as representações negativas da velhice teimem em se sobrepor, é sabido que as reais características dessa fase são compostas não apenas por desgaste orgânico, mas também por crescimento interior e capacidade de aprendizagem. Antunes (2017) afirma que o acesso dos mais velhos à educação pode ser um poderoso recurso de transformação dessas imagens e concepções, promovendo a criação de novos mecanismos e espaços de ocupação para os senescentes.

Por meio da educação, é possível ampliar as perspectivas na direção de maior qualidade de vida das pessoas, sendo assim, pode-se afirmar que envelhecer com qualidade de vida é possível (CARVALHO *et al.*, 2019).

### 3 ABORDAGEM TEÓRICO – METODOLÓGICA

Este capítulo apresentará a abordagem adotada para o desenvolvimento deste estudo, cujo objetivo é conseguir à pergunta de pesquisa que visa compreender quais são os desafios que as mulheres executivas enfrentam com relação aos seus corpos envelhecidos no mundo corporativo?

#### 3.1 PESQUISA QUALITATIVA

O procedimento adotado foi a pesquisa qualitativa, uma vez que busca entender o que, como ou o porquê de um determinado tema (CRESWELL, 2007). Esse tipo de investigação possibilita uma análise mais específica e é recomendada para estudar grupos sociais ou indivíduos (MARCONI; LAKATOS, 2007).

A pesquisa qualitativa possui característica indutiva, que segundo Cohen, Manion e Morrison (2007), busca entender a subjetividade da experiência humana e do mundo mediante processos interpretativos, além de focar as ações e as intenções das pessoas envolvidas. Denzin e Lincoln (2006, p. 17) entendem pesquisa qualitativa como:

[...] uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Bodgan e Biklen (1994) destacam que os dados que caracterizam uma pesquisa qualitativa são coletados em forma de palavras ou imagens, e não de números. Os resultados da investigação são escritos e respaldados por citações feitas para ilustrar e substanciar o material apresentado.

A investigação qualitativa assume formas diversificadas e pode ser realizada em contextos múltiplos, em que os dados incluem transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografias, vídeos, documentos pessoais, memorandos e outros registros oficiais (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Os mesmos autores destacam uma interessante característica relacionada a esse tipo de investigação, ela não possui um único método ou prática, e sim, um conjunto deles. Desta forma, consideram inadequado o entendimento de que a pesquisa qualitativa consiste,

apenas, em reunir grande quantidade de materiais empíricos, dos quais, facilmente, emergem as descobertas.

Para Cellard (2008), o pesquisador deve apropriar-se dos documentos com uma visão crítica para assim fazer a análise considerando cinco aspectos: (i) o contexto social onde o documento foi produzido; (ii) a identidade do autor, que revela aquele que se expressa, seus interesses e os motivos que o levaram a escrever e/ou relatar; (iii) a autenticidade e confiabilidade do texto, que asseguram a qualidade da informação transmitida; (iv) a natureza do documento, que, em suas diferentes estruturas, influencia a sua análise; e (v) a identificação e a compreensão dos sentidos dos conceitos-chave e da lógica do texto.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que permitem que haja mudanças ou refinamento da questão de pesquisa de acordo com o entrevistado (CRESWELL, 2007). Este tipo de entrevista é produzido com o auxílio de um roteiro, que além de orientar o diálogo estabelecido entre os indivíduos, oferece oportunidades para o aprofundamento em tópicos considerados relevantes para a pesquisa. O roteiro também proporciona uma flexibilidade tanto para o pesquisador, permitindo o ajuste das perguntas de acordo com as considerações apresentadas pelo sujeito da pesquisa, quanto para o entrevistado, que pode definir os termos das respostas (DUARTE, 2005).

A metodologia utilizada foi a qualitativa descritiva, conduzida por meio de entrevistas com abordagem direta, onde, segundo Creswell (2007), o pesquisador conduz as entrevistas face a face com os participantes, conta com experiências individuais, tem a possibilidade de estudar os comportamentos dos participantes, e por meio indutivo, o entrevistador ainda pode partir de verdades menores para generalizações.

Isso posto, evidenciou-se que a entrevista semiestruturada é dinâmica e flexível e, por isso, não se restringe a técnicas preestabelecidas, ela pode sofrer pequenas alterações e se ajustar no momento da sua realização (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

### 3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Considerando a questão de pesquisa e os principais objetivos, para o estudo dos dados, foi utilizada a Análise de Conteúdo (AC), que consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos, que estão cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento, e que se aplicam a discursos (conteúdos) extremamente diversificados (BARDIN, 2016). Em uma definição mais completa, a autora descreve a Análise de Conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

Como afirma Chizzotti (2000 p. 98) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas”.

A análise de conteúdo, de acordo com Laville e Dione (1999), não se limita apenas ao momento de leitura do material analisado, ele se inicia desde a coleta dos dados. À medida que colhe as informações, o pesquisador elabora sua percepção do fenômeno e se deixa guiar pelas especificidades do material selecionado. Assim, o papel que o próprio pesquisador possui nesse processo não deve ser desconsiderado. Silva, Gobbi e Simão (2005, p. 76), discursam sobre este fato e destacam que:

[...] é de extrema importância o conhecimento por parte do pesquisador da realidade estudada e uma sensibilidade para captar as nuances das quais estão carregados os discursos, seja nas expressões, contradições, pausas ou repetições, além do próprio conceito que exteriorizam.

Dependendo do tipo de exploração que se pretende fazer do material, é possível utilizar diferentes técnicas na análise de conteúdo, que constituem três grupos: (i) a análise temática, que visa elementos específicos das mensagens, abrange a análise categorial e a análise de avaliação; (ii) a análise formal, que incide sobre as formas e encadeamento do discurso, abrange a análise de enunciação e a análise de expressão; e (iii) a análise estrutural, que se volta para aspectos subjacentes e implícitos da mensagem, abrange a análise das relações e a análise do discurso (BARDIN, 2016).

Para escolher a técnica a ser utilizada na análise dos dados, o pesquisador deve levar em consideração, segundo Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p. 14): “[...] tipo de pergunta elaborada, ao tipo de conhecimento que se deseja produzir frente ao objeto estudado e, fundamentalmente, necessita de sistematização”.

Considerando tais aspectos, chegou-se à conclusão que para dar andamento nesse trabalho, o caminho mais adequado adotado foi através da análise temática. Braun e Clarke (2006) apresentam a tal investigação como uma técnica de análise qualitativa caracterizada pela flexibilidade, por ser essencialmente independente de uma teoria ou epistemologia específica, e que pode ser aplicada com uma variedade de abordagens teóricas e epistemológicas.

Braun e Clarke (2006, p.81) afirmam: “Análise Temática não é apegada a qualquer arcabouço teórico pré-existente e, por conseguinte, ela pode ser utilizada em diferentes quadros teóricos (embora não todos), e pode ser usada para fazer coisas diferentes dentro deles”.

Segundo Bardin (2016), cronologicamente, a análise temática é a mais antiga; na prática, a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples. Essa análise se divide em fases cronológicas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material e tratamento dos resultados; e (iii) inferência e interpretação.

Bardin (2016) salienta que a finalização da pré-análise precede a preparação e a organização do material para a efetivação da fase posterior: a exploração do material, momento em que será realizada a codificação e categorização dos dados levantados. De acordo com a autora, na codificação, os dados brutos são tratados através de recortes, agregações e enumerações e transformam-se em uma representação do conteúdo capaz de esclarecer, ao analista, as características do texto, que podem servir de índices.

Nessa fase, são selecionadas as unidades de registro, que são definidas por Bardin (2016) como a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando à categorização e à contagem frequencial.

Oliveira *et al* (2003), destacam que as unidades de registro podem ser constituídas por palavras, conjunto de palavras (que podem corresponder, entre outros, a slogans, pronomes, locuções adverbiais, locuções verbais...) ou temas. Após a codificação dos dados, as unidades de registro são classificadas e agrupadas de acordo com as características que têm em comum, devendo ser identificadas sob um título genérico, isto é, categorizadas. Bardin (2016, p. 145) define a categorização como: “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamentos segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Oliveira *et al* (2003, p. 9) afirmam que:

A categorização gera classes que reúnem um grupo de elementos da unidade de registro. As classes são compiladas a partir da correspondência entre a significação, a lógica do senso comum e a orientação teórica do pesquisador. Portanto, os critérios para a categorização podem ser semânticos; sintáticos; léxico ou expressivos.

De acordo com Bardin (2016), para a realização da categorização, cinco critérios devem ser seguidos: (i) exclusão mútua: elementos de uma categoria devem ser exclusivos a ela; (ii)

homogeneidade: o princípio que guiou a elaboração de uma categoria deve estar presente em todas as unidades de registro que a constituem; (iii) pertinência: as categorias elaboradas devem refletir as intenções da pesquisa e articular-se aos seus objetivos; (iv) objetividade e fidelidade da categorização aos documentos submetidos à análise; e (v) produtividade: as categorias devem fornecer resultados férteis ao trabalho.

Pode-se concluir que a análise temática possibilita o uso de ferramenta de pesquisa útil e flexível, podendo assim, contribuir para uma rica e detalhada análise de dados.

### 3.3 SOBRE A CATEGORIZAÇÃO POR TEMA E SUBTEMAS

Para Vaismoradi *et al.* (2016), em uma pesquisa, os dados não são simplesmente formas de significados. Um texto pode envolver inúmeros significados e sua identificação exige esforço do pesquisador no momento da análise. Tais dados são transformados em temas e seus subtemas. Para os autores, o tema é o principal resultado da análise dos dados. É usado como atributo, descritor, elemento e conceito. Assim sendo, torna-se possível relatar que o tema organiza um grupo de ideias e contribui com o pesquisador no sentido de responder à pergunta de pesquisa.

Os mesmos autores afirmam que o tema compreende códigos, que possuem pontos comuns e unificam ideias sobre o assunto investigado. Para a determinação de um tema, um dos caminhos a se considerar é a sua predominância, não apenas em relação a sua frequência de aparições, mas sim, a sua ocorrência, em termos de espaço, dentro de todo conjunto de dados.

Braun e Clark (2006) entendem tema como uma ideia que capta algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa, que representa um padrão nas respostas. Para Saldaña (2009), o tema é considerado o resultado da codificação, e não o que está codificado. O código é o rótulo, que é dado às partes específicas dos dados que contribuem para um tema.

O propósito do tema é descobrir a essência das experiências do entrevistado, referindo-se a um nível mais implícito e abstrato, requerendo interpretação.

### 3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos relacionados a essa pesquisa serão apresentados nesta seção, de acordo com as diretrizes da análise de conteúdo temática.

Primeiramente, será relatada a atividade relacionada à identificação e escolha das entrevistadas, seguida pela coleta de dados e, posteriormente, a análise.

### 3.4.1 A escolha das mulheres, as protagonistas

O objetivo desta seção é apresentar os principais aspectos e justificar os caminhos para o desenvolvimento da referida atividade.

Para a seleção do público entrevistado, foram consideradas mulheres que ocupam posições de liderança estratégica (cargos de gerentes e acima), que estejam em atividade e que atuem em empresas de grande porte no Brasil, ou que estejam em transição de carreira, em segmentos diversos como: farmacêutico, eletroeletrônico, alimentício, automotivo, publicitário, financeiro, jurídico, entre outros, dos setores público e privado.

Foram determinados os seguintes critérios para a seleção da amostra:

- Mulheres com idade acima de quarenta anos;
- Mulheres executivas (vice-presidente, gerente, gerente geral, diretora, consultora e árbitra legal);
- Mulheres que, preferencialmente, atuem ou tenham atuado nas áreas Comercial, Finanças, Tecnologia da Informação, Marketing, Legal, Recursos Humanos, entre outras.

Após a identificação das mulheres a serem entrevistadas, para a efetiva seleção e convite, foram considerados dois fatores: o perfil delas e a conveniência. Dessa forma, as cinco mais próximas foram convidadas pessoalmente. Nesse momento, todas as informações referentes à proposta, ao objetivo do trabalho e à garantia da confidencialidade foram claramente informadas, e o aceite de todas foi de imediato.

A seleção das demais entrevistadas se deu através da técnica de *Snowball* (Bola de Neve), onde as cinco primeiras entrevistadas indicaram, ao todo, mais treze mulheres e duas dessas indicaram, cada uma, mais uma mulher, até que o ponto de saturação teórica fosse atingido. Assim sendo, foram entrevistadas vinte mulheres.

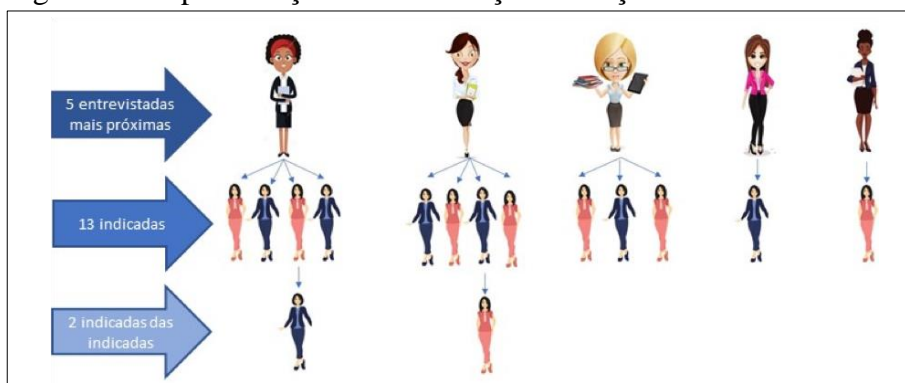
Segundo Sanchez e Nappo (2002 apud BALDIN; MUNHOZ, 2011), a escolha dos entrevistados por meio da *snowball sampling*, a partir dos informantes chave, permite que os pesquisadores se aproximem da população investigada, além de fornecer subsídios para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, que futuramente possam ser incorporados à investigação, como questionários, por exemplo. Ademais, as autoras afirmam que pode-se assegurar maior heterogeneidade entre as cadeias investigadas, pois pode se chegar a pessoas pertencentes a diversos grupos, que vivem em regiões diferentes da cidade, e que não estabeleçam contatos de amizade ou parentesco, mas que atendam aos critérios de seleção de interesse dos pesquisadores. A técnica permite, ainda, a possibilidade de integrar à amostra,

perfis diferentes de sujeitos, tanto nos quesitos econômico e social, quanto nas atividades por eles praticadas.

Almeida *et al.* (2019) complementam ao afirmarem que a técnica denominada *snowball sampling* é também conhecida como cadeia de informantes ou método da bola de neve, e permite definir a amostra de sujeitos da pesquisa por referência. Ou seja, a partir de uma pessoa com o perfil para a pesquisa, buscam-se as demais por indicação da mesma e, assim, sucessivamente. Esau e Deponti (2020), da mesma forma, afirmam que a referida técnica é comumente utilizada em pesquisas qualitativas e envolve a identificação de um ou mais contatos iniciais (primeiros entrevistados), que sugerem outros contatos a serem entrevistados.

A figura 1, abaixo, demonstra a estruturação da seleção das entrevistadas para o presente estudo:

Figura 1 – Representação da estruturação a seleção das entrevistadas



Fonte: A autora.

É possível constatar que foram identificadas e selecionadas vinte mulheres.

No quadro 1, a seguir, será possível conferir as informações referentes às entrevistadas, as quais com o objetivo de garantir a confidencialidade, tiveram seus nomes substituídos por pseudônimos, além das informações relacionadas às graduações e posições que ocupam nas empresas ou a última posição ocupada. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2020 e tiveram uma duração média de 33 minutos.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Formação	Posição
Marina	47	Administração de Empresas	Gerente de Marketing
Eduarda	50	Direito	Arbitra de Direito
Virgínia	56	Psicologia	Diretora de Recursos Humanos
Valéria	51	Engenharia de Alimentos	Diretora de Marketing
Carolina	47	Administração de Empresas	Consultora de Pesquisas
Andréa	48	Engenharia	Diretora de Instituto
Jussara	50	Comunicação Social	Empresária - Alimentação
Ray	61	Psicologia	Consultora de Carreira
Stephanie	43	Direito	Gerente Geral
Bárbara	55	Ciências da Computação	Vice Presidente Comercial
Antônia	47	Comunicação Social	Diretora de Operações
Ilma	47	Administração de Empresas	Gerente de Marketing
Audrey	48	Administração de Empresas	Consultora de Carreira
Raquel	48	Administração de Empresas	Pesquisadora
Tatiane	48	Administração de Empresas	Diretora Área Pública
Úrsula	45	Engenharia	Diretora de Marketing
Maria	48	Psicologia	Diretora de Recursos Humanos
Camile	54	Contabilidade	Ex-Executiva em transição de carreira
Elídia	53	Administração de Empresas	Diretora Executiva de Marketing
Fany	52	Comunicação Social	Gerente Adm. Transportes sobre Trilhos

Fonte: A autora.

### 3.4.2 A fase da coleta de dados

Bauer e Gaskell (2008 apud MOZZATO; GRAZYBOVSKI, 2011) recomendam que os materiais textuais escritos sejam os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser trabalhados pelo pesquisador na busca por respostas às questões de pesquisa. De forma semelhante, Flick (2009, p. 291), afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando sua origem”.

Bardin (2006) afirma que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos metódicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Diante disso, torna-se possível tanto examinar, detalhadamente, o tema definido, quanto provocar uma discussão detalhada acerca de determinado assunto.

Chizzotti (2000) declara que a análise de conteúdo é uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado assunto e que há a necessidade da decodificação do que está sendo comunicado. Para a decodificação dos documentos, o pesquisador pode utilizar vários procedimentos, procurando identificar o

mais apropriado para o conteúdo a ser analisado. Tal processo envolve algumas etapas para alcançar a semântica dos dados coletados (BARDIN, 2006). Essas etapas, segundo a autora, são organizadas em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Precedente à pré-análise, destaca-se a importância da elaboração do questionário com perguntas semiestruturadas, que serviu como preceptor para a coleta das informações. A estrutura para a elaboração do roteiro, que se encontra no Apêndice A, foi elaborada obedecendo a seguinte ordem:

- Bloco I - Perguntas relacionadas à pessoa entrevistada, como nome, idade, formação, estado civil e função;

- Bloco II - Perguntas relacionadas à trajetória profissional, aos principais desafios, às dificuldades vivenciadas e à cultura da empresa como influenciadora ou não para a ascensão de mulheres em cargos executivos;

- Bloco III – Perguntas relacionadas ao envelhecimento do corpo, à aparência, ao relógio biológico e à menopausa;

- Bloco IV – Perguntas relacionadas aos homens e às mulheres nas organizações, às facilidades e às dificuldades e aos estilos de liderança;

- Bloco V – Perguntas relacionadas ao que elas pretendem fazer no futuro;

Tal estrutura seguiu a sequência dos blocos acima mencionados até a realização da terceira entrevista, quando se percebeu uma necessidade de entender melhor os aspectos relacionados à percepção da imagem do corpo pelas mulheres. Com isso, o VI bloco, a seguir, foi criado:

- Bloco VI – Perguntas relacionadas à percepção de como as outras pessoas as veem e/ou as enxergam.

Assim, a estrutura permaneceu até a última entrevista.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A intenção, por ser uma entrevista qualitativa descritiva, era de que as entrevistas fossem presenciais e onde melhor conviesse para as entrevistadas, preferencialmente, no ambiente de trabalho delas, onde, segundo Creswell (2007), poderia ser observado o comportamento das entrevistadas em detalhes no local em que desempenham suas atividades profissionais. No entanto, em função do período das entrevistas ter coincidido com o pico do fenômeno da Pandemia COVID-19, as entrevistas foram realizadas através das ferramentas digitais Zoom ou Teams, de acordo com a preferência da entrevistada. Tais ferramentas possibilitam a realização de reuniões online, que podem acontecer com câmeras abertas, permitindo que o pesquisador realize a entrevista face

a face com o entrevistado. Além disso, permitem que sejam gravadas para posteriores transcrições.

Antes do início de cada seção, indagava-se sobre a possibilidade de a entrevista ser gravada e somente após a concordância, é que se iniciava o processo. Nenhuma informação pessoal das entrevistadas foi usada sem permissão. Na apresentação dos dados, tanto os nomes das participantes, quanto os das empresas e das outras pessoas citadas foram alterados, a fim de se garantir o anonimato.

Por conta da COVID-19, as demais abordagens não seguiram o mesmo formato, não foram feitas presencialmente. Os convites se deram através de uma ligação telefônica, que obedeceu a mesma estrutura de esclarecimentos estabelecida para as feitas pessoalmente, e após a concordância em participar, um *invite* para a entrevista por Zoom ou Teams foi enviado por e-mail. Na data e horário agendados, as entrevistas foram realizadas. Em todas elas, a câmera de vídeo permaneceu ligada, viabilizando a interface audiovisual com todas as entrevistadas.

Durante as entrevistas, constatou-se que alguns temas apresentaram maior frequência e importância nas citações que eram, geralmente, mencionados com uma entonação de voz diferenciada ou eram acompanhados por alguma mudança na expressão facial. Tais temas relacionavam-se de modo direto com a pergunta de pesquisa a ser respondida: quais são os desafios que as mulheres executivas enfrentam com relação aos seus corpos envelhecidos no mundo corporativo.

Considerando a pergunta a ser respondida, bem como a metodologia adotada (qualitativa com o uso da análise de conteúdo), a técnica adotada em função de sua aderência ao tema e que, depois, possibilitou trazer as melhores análises e contribuições para o referido trabalho, foi a análise temática como técnica de análise qualitativa.

### **3.4.3 As fases importantes para a análise**

Esta seção servirá para apresentar as fases e a forma como foram realizadas as análises.

Braun e Clarke (2006) recomendam o uso de seis fases que julgam serem importantes para o processo de análise temática: (i) familiarizar-se com os dados; (ii) gerar códigos; (iii) buscar temas; (iv) rever temas; (v) definir e nomear os temas; e (vi) produzir o relatório.

A familiarização inicial com os dados se deu já no momento das entrevistas, sendo implementada no momento da transcrição, através de notas evidenciando falas, entonações, expressões corporais/faciais das entrevistadas e *insights*, que emergiram durante o processo. Ademais, para facilitar o posterior agrupamento em temas e subtemas, dependendo do assunto

abordado, a fala foi destacada, permitindo construir gradualmente a análise, bem como, ter flexibilidade para inserir ideias e constatações, que emergiram durante as entrevistas.

A partir da análise dos dados, foi possível identificar trinta códigos. Desses, vinte e três, que mais possuíam citações e aderência com a pergunta de pesquisa a ser respondida, foram selecionados e elencados conforme o Quadro 2, a seguir:

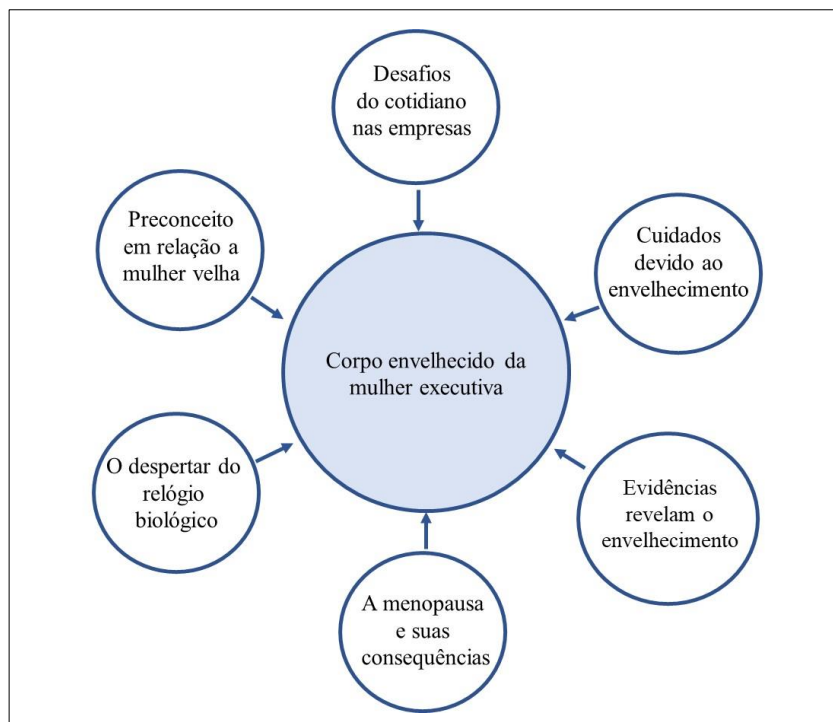
Quadro 2: Principais códigos da coleta e análise de dado.

<b>CÓDIGOS</b>
Preconceito
Assédio
Renúncia / abrir mão
Arrependimento
Cultura e valores
Idade
Corpo que envelhece
Cuidado com o corpo
Plástica/Cirurgia
Uso de cosméticos e remédios
Aparência
Juventude
Experiência
Mulher Velha
Envelhecimento
Bagagem
Maturidade
Equilíbrio
Relógio biológico
Menopausa
Idade sentida
Idade percebida
Futuro

Fonte: A autora.

Ao se relacionar a análise dos dados com as anotações realizadas durante as entrevistas, foi possível realizar o agrupamento dos códigos, levando-se em consideração a relação com a pergunta de pesquisa e o fator complementariedade. Com isso, foi possível chegar a quatorze subtemas, que ao serem agrupados novamente, desta vez de acordo com a relação que tinham entre si, originaram e fundamentaram três temas, que se encontram nas Figuras 2, 3 e 4, a seguir.

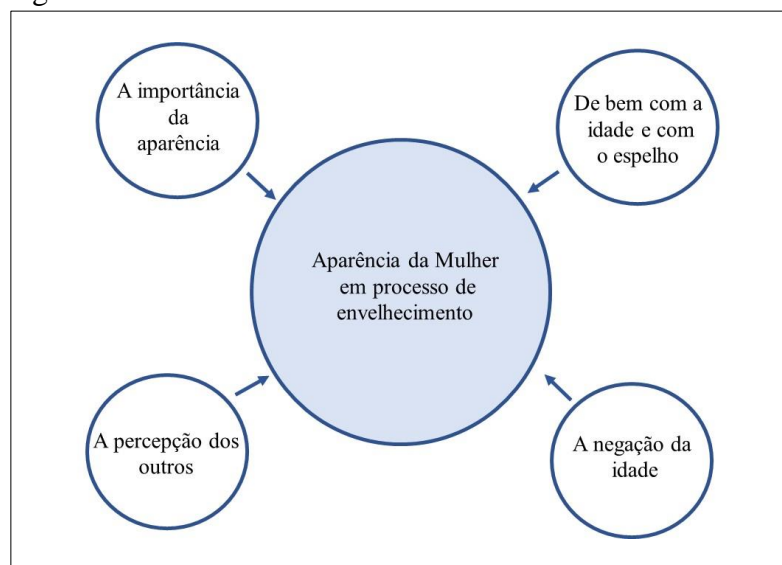
Figura 2 – Tema I e subtemas relacionados



Fonte: A autora.

O tema denominado Corpo envelhecido da mulher executiva elucida, os principais pontos relacionados ao corpo envelhecido da mulher no ambiente corporativo, os principais fenômenos que cooperam com o processo de envelhecimento, bem como, as principais transformações que ocorrem com o passar do tempo, além do reflexo de tudo isso no sentimento delas.

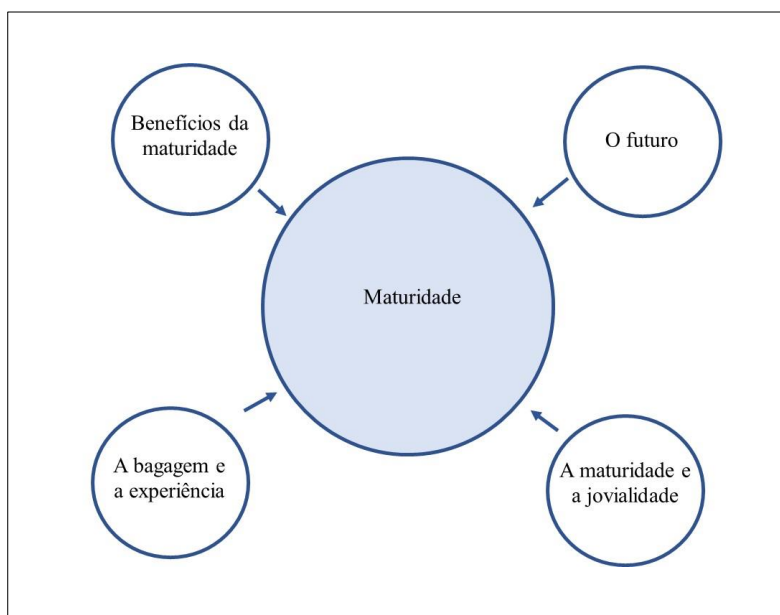
Figura 3 – Tema II e subtemas relacionados



Fonte: A autora.

O tema denominado Aparência da mulher em processo de envelhecimento apresenta os principais dados e sentimentos vivenciados e declarados pelas mulheres, no que diz respeito a como se sentem e como acreditam que são percebidas pelas outras pessoas, à importância da aparência e quais cuidados se fizeram necessários com o avanço da idade e a relação entre eles e sua aparência.

Figura 4 – Tema III e subtemas relacionados



Fonte: A autora.

O tema denominado Maturidade demonstra que o tempo e a experiência adquirida (seja ela na vida pessoal ou na profissional) contribui efetivamente, em vários sentidos, como por exemplo, permite que as mulheres se sintam mais libertas, com destaque para um sentimento de menos culpa, mais equilíbrio e mais tranquilidade. Em alguns casos, ocorreu um reencontro da executiva com ela mesma, fazendo com que novos horizontes se despertassem.

Os temas e subtemas mencionados acima serão abordados com maior profundidade a seguir. No subcapítulo seguinte, será explorada a experiência adquirida pela pesquisadora durante o processo das entrevistas.

#### **3.4.4 A experiência como pesquisadora adquirida durante o processo das entrevistas**

Esta seção servirá para compartilhar algumas experiências vivenciadas e percebidas durante o processo de entrevistas. Por se tratar de uma experiência vivida pela minha pessoa, a narrativa foi realizada na primeira pessoa, a fim de poder relatar as ponderações por meio da

reflexividade, que é um conceito usado nas Ciências Sociais para lidar com o relacionamento entre o pesquisador e o entrevistado (BRANNICK; COGHLAN, 2006 *apud* CEPELLOS, 2016).

Durante o processo das entrevistas, pude perceber que as entrevistadas, com quem tenho convívio profissional e maior proximidade, apresentaram certa resistência em expor espontaneamente algumas informações, com destaque para as mais pessoais como ressecamento vaginal e indisposição sexual. Ademais, quando o tema menopausa foi abordado, algumas foram mais evasivas, com respostas menos profundas. A minha percepção é a de que não foi natural, sinto que o lado profissional pode ter interferido nesse momento, visto que são mulheres, cuja vida pessoal é mantida de forma mais reservada. Já as indicadas pelas mesmas e por outras mulheres, mesmo sem me conhecerem, a partir do momento em que houve a identificação, onde me apresentei dando destaque para a faixa etária que coincidia com a delas, ou seja, que estamos vivenciando a mesma fase da vida, foram extremamente abertas, próximas e se abriram com uma maior profundidade e com mais riqueza de detalhes em suas falas, sem vieses. A narrativa na minha percepção, foi amigável.

Em se tratando de narrativas, confere-se a existência de algumas, como a narrativa maternal, a narrativa competitiva e a narrativa amigável (CEPELLOS, 2016). À exceção da narrativa amigável, as demais não serão aprofundadas nesse estudo.

A narrativa amigável é aquela, onde as participantes compartilham seus dilemas, experiências e até mesmo, sentimentos de forma natural (CEPELLOS, 2016). Minha percepção é que durante as entrevistas, as mulheres se colocaram no centro das suas atenções e dos seus pensamentos, foram minutos importantes, onde a mãe, a esposa e a profissional deram espaço para ela falar dela mesma sobre um assunto, que somente quem também o vivencia pode compreender. Tal fato contribuiu para que a sintonia fosse afinada desde o início, que se desse de forma fluída, muito natural, leve e sem filtros. A maioria das mulheres, em suas falas, passaram a me chamar pela abreviação do meu nome, Rê, como normalmente uma amiga ou pessoa muito próxima faz. A seguir, serão ilustradas algumas falas que evidenciarão tal constatação, como é o caso da Ray, 61 anos: “Olha Rê, a minha briga com a menopausa foi especialmente no aspecto do sono”.

Eduarda, 50 anos, reforça a narrativa amigável da seguinte forma: “Eu tive a grande sorte, né, Rê, eu não precisei parar para engravidar, a Carolina que engravidou as duas vezes”.

Ou quando usaram a expressão, né, amiga, a percepção foi de que em alguns momentos, o diálogo parecia mais uma conversa entre mulheres que se conheciam há tempos. Valéria, 51

anos, relatou: “Como meu marido está desempregado há três anos, tenho que trabalhar e aceitar engolir preconceitos vividos no dia a dia, né amiga?”.

A entrevistada Raquel 48 anos, da mesma forma, se mostrou próxima:

Então, eu cheguei lá para cuidar da logística, os caras estavam começando a implementar uma área de Melhoria Contínua de Qualidade, que aí, mexia com Six Sigma eu já sabia e aí, juntou o cu com as calças, né, amiga. O meu projeto grande dentro do Banco X foi com a bandeira Y, lançamento da bandeira aqui no Brasil.

No próximo capítulo, serão apresentados os conteúdos extraídos das entrevistas, bem como, a análise através das falas das entrevistadas.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise de dados relacionada às entrevistas realizadas com as mulheres executivas e seus corpos envelhecidos nas organizações. Trata-se de análise de conteúdo conduzida através da técnica de análise temática. As relações entre os temas e subtemas serão aprofundadas ao longo desta seção.

Serão contempladas informações relacionadas a quem são as mulheres protagonistas dessas histórias, como se relacionam com seus corpos envelhecidos ou em processo de envelhecimento nas organizações, a importância ou não que a aparência tem no cotidiano e, fechando a seção abordagem teórico metodológica, será apresentado o conteúdo relacionado à maturidade e sua relevância para as mulheres.

### 4.1 SOBRE AS PROTAGONISTAS

Serão abordadas, nesse tópico, informações relacionadas às experiências vividas pelas mulheres entrevistadas que apresentam idade acima de quarenta anos. Todas elas são ou deixaram de ser executivas recentemente. Desta forma, entende-se que elas poderão contribuir efetivamente para o desenvolvimento desse estudo, no que diz respeito aos desafios relativos ao corpo que envelhece dia após dia, que são enfrentados diariamente nas empresas, as evidências desse processo, e a relação destas mulheres tanto com o relógio biológico, quanto com a menopausa. Será também uma grande contribuição a sensação delas em relação à aparência, à idade sentida e à idade cronológica, quais foram os cuidados que se fizeram necessários com o avanço da idade, e finalizando com a experiência que a maturidade traz, não se esquecendo de abordar a relação entre a experiência adquirida ao longo dos anos com a agilidade e facilidade no uso da tecnologia, o que é eminente no mais jovem. Ademais, é possível observar a posição delas em relação ao futuro.

### 4.2 O CORPO ENVELHECIDO DA MULHER EXECUTIVA

O primeiro tema denominado o corpo envelhecido da mulher executiva apresentará como a mulher se sente em relação ao corpo em processo de envelhecimento nas organizações, assim como elucidará os principais pontos relacionados aos desafios enfrentados por elas no dia a dia, as principais transformações que ocorrem com o passar do tempo, e o reflexo disso no sentimento delas.

A princípio, serão apontados os seguintes subtemas: (i) Desafios enfrentados no cotidiano nas empresas; (ii) Preconceito em relação à mulher velha (iii) Relógio Biológico; (iv) Menopausa; (v) Evidências que representam o envelhecimento; e (vi) Cuidados que se fizeram necessários.

#### 4.2.1 Desafios do cotidiano nas empresas

O homem mais velho, geralmente, é visto como experiente, começa pelo cabelo, né, o cara com o cabelo branco é charme, não sei o que, já a mulher que tá com o cabelo branco é relaxada, é louca porque tá deixando o cabelo branco crescer. Eu acho que o ambiente corporativo reflete tudo que a gente vive fora, que são esses preconceitos. E no mundo corporativo, eu acho que está cada vez mais delicada, a questão de mais idade dentro das organizações (Audrey, 48 anos).

Este primeiro enfoque corresponde à sustentação para o entendimento do que será apresentado na seção temas e subtemas. A percepção sobre a influência do gênero e da idade nos desafios do cotidiano, enfrentados pelas mulheres entrevistadas, parece ambígua. Enquanto algumas alegam não notar nenhuma influência, outras são enfáticas ao afirmarem que sentem de forma clara e evidente.

Para as que alegam não notar a influência, a percepção é de que as entrevistadas se condicionam de forma a não enxergar os desafios relacionados ao gênero ou à idade, como evidenciado, através da fala de Virgínia, 56 anos: “Não, eu nunca senti. Aliás, eu tenho um problema, porque eu nunca me senti mulher, nunca”.

Da mesma maneira que Virgínia, outras como Antônia, 47 anos, não percebem a diferença entre os desafios enfrentados pelas mulheres no dia a dia: “Independentemente de ser mulher, e da idade, acho que os desafios não são diferentes por pessoa, sabe?”.

No entanto, para outras entrevistadas, torna-se evidente o fato de que a mulher enfrenta desafios diariamente, sejam eles relacionados ao gênero ou à idade. Parece haver um impacto do modelo masculino estabelecido nas organizações, onde as mulheres, principalmente aquelas que ascendem na carreira enfrentam no dia a dia. Elas se sentem sem voz quando participam de reuniões, em que a representatividade feminina se restringe a ela apenas, como relata Jussara, 50 anos:

Eu sempre trabalhei num mundo absolutamente masculino, então, eu fui a primeira mulher da área comercial tanto em linha branca, como eletroeletrônicos, então, o grande desafio era ser tratada como uma igual e eu nunca me comportei, também, diferente do que isso. Eu nunca quis um tratamento especial e aí, eu tenho uma gratidão especial a uma cliente que é CEO de uma grande empresa. Ela, muito cedo, me pegou pela mão e me mostrou que a gente não precisa se moldar, não precisa ser

diferente no meio masculino, mas também não tem que ficar pedindo preferências. Então, eu acho que por algum momento, isso foi desafio, principalmente quando eu ascendi na carreira, quando eu acabei me tornando executiva e aí, sim, participava de reuniões onde a mesa era 100% masculina, no começo, você fica com menos voz, né?

Valéria, 51 anos, afirma que os desafios que teve que enfrentar pelo fato de ser mulher foi um dos fatores que a levou a trocar de emprego, uma vez que mesmo sendo bem avaliada e atingido os resultados acordados, ela não era uma opção para abraçar novas oportunidades ao longo do tempo:

Eu acho que tem um desafio por ser mulher. Na empresa que eu estou hoje, eu não sinto muito isso, mas eu saí da empresa anterior por conta disso. Eu era muito bem avaliada, mas eu não ia ter nenhuma oportunidade de crescimento e isso estava claríssimo e conversadíssimo, então você faz um ótimo trabalho, mas o que vem de potencial não é para você, né?

Tatiane, 48 anos, que trabalha há mais de 25 anos em uma mesma empresa do setor público, levanta a questão relacionada ao fato de ser uma mulher madura, que trabalha há muito tempo na mesma empresa. Foi possível observar que ela coloca uma pressão em si mesma, sentindo que precisa se provar o tempo todo, principalmente pelo fato de liderar uma equipe jovem. Para se manter atualizada e em linha com o mercado, decidiu voltar para a academia científica em busca de novos conhecimentos. Ela entende que, dessa forma, conseguirá se sentir diferenciada, mesmo trabalhando em uma empresa que atua no setor público, onde esse tipo de pressão não se faz presente.

Eu acho que eu enfrento dificuldades por eu ter esse histórico, assim. Eu acho que o fato de eu estar há muito tempo, para algumas pessoas, isso é visto de uma forma negativa e acho também que... como que eu posso te dizer? Eu acho que tem um certo questionamento porque vai entrando uma geração nova, né? Então, eles têm um certo questionamento: *o que faz essa pessoa ficar tanto tempo?* Então, eu sinto que eu tenho que cada vez mais me provar, assim, para eles, para equipe. Eu trabalho com uma equipe muito jovem, os valores são diferentes, então eu sinto que eu tenho que me provar mais, né? E foi por isso que eu acabei indo para a academia de volta, para ter esse diferencial, entendeu?

Nessa seção, a questão dos desafios enfrentados, nas empresas, pela mulher em processo de envelhecimento foi evidenciado através da comparação entre o homem mais velho e a mulher mais velha; do fato da mulher trabalhar em um universo 100% masculino; da pressão que elas mesmas se impõem para provarem que merecem estar onde estão; e do desafio e da insegurança que a mulher em processo de envelhecimento enfrenta ao liderar uma equipe jovem, porque o mercado está jovem. Enfim, o fato de ser mulher já é um desafio.

Será apresentado, a seguir, um aspecto que embora às vezes seja velado, está presente no dia a dia da maioria das entrevistadas, o preconceito.

#### 4.2.2 O preconceito em relação à mulher velha

Quando indagadas em relação a existência ou não de preconceito no dia a dia, as entrevistadas foram enfáticas ao afirmarem que sim, existe. A partir de suas respostas, foi possível perceber que além de se sentirem inseguras por serem mulheres, que muitas vezes trabalham em ambientes considerados masculinos, ainda enfrentam preconceitos em função da idade.

Virgínia, 56 anos, diretora de Recursos Humanos de uma multinacional, no momento da entrevista, estava passando por uma situação bastante pertinente com este tema. Ela relatou ter sido comunicada pelo seu chefe local, o CEO da empresa, que sua substituição se daria em alguns meses, em função de uma solicitação advinda da área e Recursos Humanos do *headquarter* da empresa, que fica no exterior, e sem muita explicação. Virginia comentou que, há poucos anos, vinha percebendo um movimento de pessoas mais jovens ocupando posições mais *seniors*, ao redor do mundo. Tanto é que a posição de vice-presidente global é ocupada por uma pessoa que tem 36 anos de idade. Ou seja, um jovem executivo ocupando uma posição estratégica no *board* global. E esse é apenas um dos vários exemplos:

Eu estou saindo da empresa nos próximos meses e acredito que um dos principais motivos é porque para a empresa que trabalho atualmente, eu sou velha! Porque a empresa é jovem e hoje eu sou a executiva mais velha da empresa, eu sou mais velha que o CEO, que o Diretor Comercial e que o Diretor Financeiro. Eu acho que esse fator idade, agora, pesou. Eu percebo, ao longo dos anos mais recentes, que eu sou cada vez menos abordada no mercado para novas posições, conecto isso à idade.

A fala de Virgínia se fez representada no momento em que ela foi requisitada pelo CEO para participar do processo de seleção do seu sucessor, que deveria ter, no máximo, 40 anos de idade:

Eu não consigo ver um jovem de 30 e poucos anos nessa cadeira, porque além das decisões mais difíceis relacionadas às pessoas, a empresa é uma *joint-venture* quase disfuncional, um sócio que não concorda com o outro e que colocam esses executivos de primeira linha sempre em lados opostos. Essa ambivalência, se você não tiver maturidade, você não dá conta. Então por exemplo, quando começaram a buscar o meu sucessor e eu fui lá na consultoria junto com o CEO para falar do perfil, ele solicitou: “Uma pessoa de no máximo 40 anos”.

Audrey, 48 anos, vivenciou uma situação semelhante quando, mesmo sem estar procurando por recolocação, foi abordada por um *headhunter* e resolveu seguir com a conversa no momento em que foi surpreendida ao ouvir que se ela estivesse interessada em se recolocar, o momento seria aquele, porque depois que ela passasse dos 50 anos, não teria mais mercado para mulheres da sua faixa etária. Como não estava procurando por recolocação, outras conversas não aconteceram. Contudo fica o questionamento de como seria se essa conversa se repetisse com outros profissionais da área.

No ano passado, eu tive uma experiência interessante com um *headhunter* que falou pra mim: “Se você quiser se recolocar, você tem que acelerar até você ter 49, porque depois de 49, você não vai ser recolocada”, eu falei: “Oi?”, me surpreendeu uma pessoa de RH falar isso e eu falei: “Não entendi”, só para ver qual ia ser... “Não, porque se você fosse da área de Finanças, aí tudo bem, tem mulheres velhas na liderança. Agora, no RH, Marketing, é muito difícil. Então, se você não quer, tudo bem, fica mais fácil. Agora, se você tem algum interesse, você tem que fazer tudo isso até você fazer 49, porque depois, se você contar uma história que você vai fazer 50, o mercado vai se fechar”, então eu escutei isso dele. Talvez, eu não sinta tanto, porque eu não estou no mercado buscando trabalho. Talvez, se eu tivesse, não teria sido de um só *headhunter*, teria escutado de outros (Audrey, 48 anos).

Audrey, 48 anos, diz que sim, que existe preconceito em relação à idade, reforça o seguinte posicionamento em relação ao mercado de trabalho para a mulher velha: “Está cansada, ela não se atualizou”.

Valéria, 51 anos, que trabalha em outro segmento de mercado, apoia a fala de Audrey, ao reforçar que na empresa em que trabalha, não há mais espaço para ela crescer verticalmente em função da sua idade, independentemente das suas entregas e das suas contribuições para o negócio:

Eu acho que sim, existe preconceito em relação à mulher velha, na empresa em que trabalho, a idade é um pouco uma barreira, porque eu vejo que eles querem preparar novos líderes, e com mais de 50, você já não vai ser preparada para uma liderança futura. Você já não cabe na faixa que eles querem de novos líderes para o futuro. Então, é aí que eu falo que ainda bem que eu cheguei num certo nível, que a minha idade está ok, mas daí para cima, eu já acho que já vai ser difícil e tenho certeza de que está relacionado à idade.

A recolocação profissional, para as mulheres com idade próxima aos 50 anos é mais difícil de acontecer. Quando acontece, muitas vezes, elas dão um passo para trás na carreira, assumem cargos inferiores e consequentemente, passam a ganhar menos, como pode ser observado através da fala de Marina, 47 anos:

Então, eu senti a dificuldade para me recolocar e aí, como eu me recoloquei numa posição um pouco menor, acho que por isso consegui. E como eu tenho uma sensação de que existe um preconceito com as mulheres mais velhas, a gente quanto menos parecer velha possível, é melhor. É um pouco disso.

Elídia, 53 anos, relata que nunca teve problemas para se recolocar profissionalmente, mas considera que poderá encontrá-los em sua próxima possível recolocação. A percepção é a de que ela se considera velha para um mundo que está jovem: “Na próxima vez que eu decidir trocar de emprego, daí eu acho que pode, realmente ter um impacto, né, mulher, mais velha. O mundo está jovem”.

O preconceito em relação à mulher velha não acontece apenas no mundo corporativo, mas também na vida pessoal, entre elas, as mulheres amigas. Raquel 48 anos, relata sua experiência nesse sentido:

[...] ‘O que é isso? Você não tem barriga?’ ‘Como não tenho barriga?’ Ela (a amiga) ficou indignada porque eu tinha que ter uma barriga, né? Então, a percepção tanto para bom ou para ruim das pessoas mexe um pouco comigo. Às vezes, me dá raiva e às vezes, me dá um pouco de ressentimento.

Raquel acrescenta que quando estava em busca de recolocação, normalmente, não dizia abertamente sua idade, apenas quando questionada. E ao responder, percebia uma situação desconfortável:

Numa situação de emprego, é massa, porque se eu tiver falando com uma pessoa, a conversa flui tranquilamente, mas quando a pessoa descobre a idade, fica um pouco... então, as pessoas costumam ... ficar reticentes... eu vejo por exemplo, as diferenças, que vai se fazendo, sabe?

Em síntese, o preconceito em relação à mulher velha é mais um fator que deve ser somado aos desafios enfrentados por ela no dia a dia. Entende-se que para o mercado de trabalho, a mulher com idade próxima aos 50 anos é considerada velha. O preconceito não acontece somente no âmbito profissional, mas também, no pessoal, entre as próprias mulheres. A próxima seção trará reflexões relacionadas ao relógio biológico e a relação dele com os sentimentos e escolhas das mulheres.

#### **4.2.3 A influência da idade nas decisões profissionais**

Quando questionadas sobre o significado e a representatividade do relógio biológico em suas vidas, algumas entrevistadas fizeram uma pequena pausa para refletir acerca do

questionamento. No geral, suas reflexões trouxeram assuntos relacionados as suas inseguranças associadas ao trabalho, à idade e à grande diferença existente entre os 40 e os 50 anos, sobre realizações e a negação do envelhecimento.

O relógio biológico traz preocupações relacionadas a tomadas de decisão no âmbito financeiro e a se manterem ativas e atualizadas, para não serem substituídas por uma pessoa mais jovem. Assim, pode-se afirmar que a mulher em processo de envelhecimento pisa em ovos o tempo todo. Vive em permanente estado de tensão, como pode ser constatado através da fala da Stephanie, 43 anos:

Ele influencia as minhas decisões financeiras. Porque como eu tenho filho pequeno, eu já passei dos 40 anos, se eu pensar a jornada escolar dele, que ainda eu vou ter que contribuir financeiramente é uma jornada muito longa. O que eu tento fazer é me manter ativa o tempo inteiro, justamente, para que essa questão da idade, ela não seja um fator que faça com que a companhia decida trocar a Stephanie por uma pessoa mais jovem.

Marina, 47 anos, vivenciou algo parecido com o relato da Stephanie, quando por conta de estar desempregada e já ter mais de 40 anos, se submeteu a um emprego com posição e salário mais baixos, para se manter empregada:

Olha, eu acho que sim, porque se eu pensar que fiz um... eu aceitei, por exemplo, as duas posições menores quando eu estava desempregada foi muito porque eu falei: 'Se eu esperar mais tempo pra ter uma posição com a senioridade que eu tinha antes, eu acho que quanto mais tempo, mais dificuldade', então, eu acho que de alguma maneira, sim, de eu ter aceitado uma posição, um salário menor, para eu poder estar empregada, por exemplo.

Para Audrey, 48 anos, o relógio biológico trouxe o momento de uma decisão, que embora tenha sido muito planejada, para se concretizá-la é necessário ter maturidade e determinação. Ele anunciou que aquele seria o momento em que ela encerraria sua vida profissional de carteira assinada, depois de 30 anos trabalhados:

Olha, quando eu fiz 30 anos de trabalho e aí quase nos 50 também, foi um tema assim: chegou a hora, eu estou cansada, preciso parar. Antigamente, eu pensava: com 40, eu vou parar de trabalhar. Com 40, eu estava no auge, assim. Tinha muita energia, muita vontade, muito prazer em trabalhar. Era mãe da Nina há meses, que eu a tive com 39, então estava tudo ótimo, eu tinha viajado para a Europa, cuidando de filha pequena, nem percebia que eu tinha 40, parecia que eu tinha 20. Mas agora, depois dos 45, 46, eu já sinto assim, como se eu tivesse 80, em alguns dias. Então, isso tudo foi me mostrando assim: acho que está na hora de eu descansar um pouco, já trabalhei tanto, já guardei dinheiro para não me preocupar, pelo menos por um tempo, se eu vou pagar a luz ou não. Dá um certo conforto. Então ali, o cansaço vinha vindo e aí, todo o estresse que eu passei, com a perda da minha mãe, acho que realmente eu tomei a

decisão: quando eu fizer 30 anos trabalhados, eu vou parar. Porque é isso, a diferença entre 40 e 50 é absurda!

Os questionamentos acerca das realizações e sobre a vida vivida até então ganham força neste período. Não só o relógio biológico, como também a maturidade faz com que as mulheres e seus corpos em processo de envelhecimento parem e comecem a considerar o que realmente faz sentido para elas. Carolina, 47 anos, comenta sobre seus pensamentos:

Você começa a pensar, principalmente quem vai chegando perto dos 50: cara, será que eu fiz tudo que eu queria fazer? Cara, eu não quero ficar escrava para sempre, eu quero fazer um monte de coisas na vida ainda, eu sou muito ligada à parte cultural, exposição, cinema, teatro, viagens, toda parte de cultura é minha praia e eu não tinha tempo. Eu quero conseguir equilibrar os dois, descansar, ficar na boa e fazer as coisas que curto e que agora eu estou conseguindo fazer, assim, surreal.

Para Tatiane, 48 anos, não foi fácil aceitar que o relógio biológico despertou. Foi um período difícil, que veio acompanhado de uma depressão, sentimento pelo qual já tinha passado durante a metade da vida e com ele, questionamentos em relação ao futuro:

Ele influencia nas decisões profissionais. Ele já influenciou negativamente e agora, no meu momento... é aquilo que eu te falei, eu tive o baque no ano passado e aí, eu tomei a decisão de continuar, entendeu? E aí, eu fui enchendo a minha cabeça: doutorado, voltei a ficar disponível para dar palestras, eu tentei sair do buraco, voltando a ser o que eu era, mas dá para ver que não sou mais quem eu era.

Para Antônio, 47 anos, o relógio biológico não significou e não representou nada: “Não significou nada. Nisso, eu sou um pouco menino, né?”.

O relógio biológico é marcado por momentos de reflexão, dúvidas, depressão, e por momentos de importantes decisões na vida das mulheres. De todas as entrevistadas, apenas Antônio relatou não ter sofrido nenhum impacto com sua chegada. A próxima seção apresentará informações sobre a menopausa, sobre o medo que ela causa, os impactos e as marcas que ela deixa para o resto da vida.

#### **4.2.4 A menopausa e suas consequências**

Eu tenho medo da menopausa, não é uma coisa que me deixa tranquila, não convivo com isso, de ser uma coisa natural, que vai acontecer. Por mim, não aconteceria, porque eu sei que o corpo acelera ainda mais as mudanças depois que a menopausa começa a entrar na nossa vida, né? [...] É triste tu ir ao médico e ele dizer: ‘Tá entrando na menopausa’, entra com hormônio ou não entra? Dá câncer ou não dá câncer? (Tatiane, 48 anos).

As falas acima representam claramente o sentimento das mulheres em relação a menopausa, mesmo sem ter vivenciado efetivamente essa fase. A seguir, poderá ser observado que, além de enfrentar os desafios do cotidiano nas empresas, as mulheres convivem com o preconceito; com as incertezas que chegam com o relógio biológico, inclusive, com o anúncio dele de que está chegando a tão temida menopausa e os desafios que ela causa na vida da maioria das mulheres em processo de envelhecimento. Cabe nesse tópico uma constatação, para aquelas que tinham um convívio mais próximo com o pesquisador, as falas se deram de forma mais profissional e sem tanta exposição de cunho íntimo, como por exemplo, em relação à falta de apetite sexual ou ao ressecamento vaginal. A análise começará pelo grupo das mulheres mais próximas, aquelas que falaram sobre o tema, porém, sem tanta naturalidade. Em seguida, as mulheres indicadas por essas e que não conheciam a pesquisadora, mas que foram mais abertas, naturais e mais espontâneas.

Valéria, 51 anos, afirma que as mudanças causadas pela menopausa são evidentes, não tem como fugir, são marcas e diferenças que podem ser perceptíveis aos olhos, ou então, serem internas, que só quem vive essa experiência sabe o que é:

Entrar na menopausa fez uma diferença para mim da água para o vinho, até porque foi pá, pum, para mim. Foi um dia sim, outro dia, não e nunca mais, né? Eu percebo assim, cansaço, dores no corpo, o cabelo diferente, a unha diferente, a pele diferente e coisas já que não tem como voltar atrás. São marcas. Você acorda um dia, se olha no espelho e fala assim: meu, está marcado, entendeu?

Para Valéria, 51 anos, além de todos os efeitos causados pela menopausa, ela anuncia o início da curva de descendência para a mulher:

Assim, que com certeza, você já passou da metade da vida, eu não vou viver 100 anos, né? Ela marca muito essa coisa de que a curva vai pra baixo. Então assim, você já não dorme tão bem, já acorda com dor, com cansaço, eu acho que eu estou bem para a minha idade, mas eu já sinto muito a diferença, muita diferença. O dia que eu faço ginástica, no outro dia, eu não ando.

A partir dos relatos, é possível afirmar que cada mulher entrevistada reagiu de uma forma aos efeitos colaterais causados pela menopausa, cada uma com sua intensidade.

Fany, 52 anos, relata que há dois anos, convive com a menopausa de forma intensa, tendo que administrar os cuidados com o corpo que se fizeram necessários desde então. Ela aprendeu a lidar com uma angústia inexplicável, aprendeu a conviver com o calor, que surge independente do horário. Os hormônios parecem oscilar:

Por causa da menopausa, a pele se torna extremamente ressecada, você se sente toda craquelada, então assim, eu uso muito creme e óleo, óleo para o corpo, e cremes para o rosto antissinais e anti-idade. Pintura do cabelo, né, chegam os brancos, a gente não deixa nunca de tratar, de hidratar, sempre tive essa vaidade de cuidar do cabelo, do corpo, do rosto, sempre tive. Ah, o que eu mais tenho são esses fogachos, esses calores horrorosos, muito calor, muito calor, começa a te pegar pelo pescoço e o rosto queima. Hoje, por exemplo, a gente começou uma conversa falando que estava frio, mas eu estou assim, de camiseta. De camiseta e shorts. Estou sempre assim, fora dos padrões normais das pessoas.

Fany acrescenta que sente dores, cólicas e desconfortos, além da mudança repentina de humor, que é muito difícil de controlar. Diz ser um turbilhão de emoções:

Também nesse período, eu tive muitas dores mamárias, muita, muita cólica nos períodos menstruais, que eu não tive na minha adolescência, na minha juventude, dores lombares, muitos desconfortos, principalmente no período em que você não tem o ciclo, só que só percebi isso ao longo dos anos, eu não sabia porque eu ficava extremamente irritada. Às vezes, eu ficava chorosa, às vezes ficava intolerante, às vezes, estúpida, aí eu fui enxergando que esses momentos eram exatamente quando eu não tinha fluxo, quando ele deixa de vir, eu fico irritada, eu fico... já teve momentos de chorar, de me pegar chorando sem saber o porquê, angustiada, grosseira, muito difícil. É difícil trabalhar com dor, com um fluxo intenso, então se eu pudesse não ir, eu não ia, mas quando ia, era notório que alguma coisa não estava bem. É uma angústia, é inexplicável.

Camile, 54 anos, enfrentou a menopausa a partir dos 50 anos, mas diferentemente da Fany, não sentiu os sintomas, assim como sua mãe, e ela atribui essa sorte à genética. Já em relação à energia, se sente mais cansada:

A gente passa por todos os processos, sabe, da menopausa. Então, sim, passei por esse período, perto dos 50, na verdade, eu não percebi quando passei pela menopausa. Não tive assim, muitos sintomas, aqueles calores, na verdade, isso não aconteceu comigo. Acho que foi um pouco de sorte ou genética, na verdade, minha mãe também... eu me lembro que falando na época com ela, ela falava que também não passou por isso. Tanto que eu não fiz terapia de reposição hormonal, não precisei. Em relação a energia, sinto que tenho menos agora, sabe, essa vitalidade, fico um pouco mais cansada.

Assim como Camile, Elídia, 53 anos, não sofreu com os sintomas. Assim que reconheceu sua entrada na menopausa, buscou imediatamente por ajuda médica e iniciou um tratamento hormonal. Dessa forma, não consegue diferenciar exatamente se as mudanças percebidas em seu corpo se deram em função da menopausa, ou por conta da idade:

Eu sinto um pouco dessas mudanças assim, o cabelo, a pele muda, mas logo que eu entrei na menopausa, eu comecei a fazer reposição hormonal, comecei com ajuda médica, tudo, então, nunca senti aquele quentão que todo mundo sente, aquele calor insuportável, essas coisas. Talvez porque no dia que eu descobri, na semana seguinte, comecei a correr para a reposição, então eu acho que eu não percebo: aquele calor

insuportável, engordei... aí, eu não sei a relação entre a menopausa e idade, mas o cabelo muda, a pele muda, acho que tudo muda um pouco, né? Não sei muito entender o quanto é só idade ou o quanto foi a menopausa.

Ray, 61 anos, mesmo tendo enfrentado e vivenciado todas as etapas da menopausa, encarou de forma positiva e hoje lembra dessa jornada de forma serena:

A minha briga com a menopausa foi especialmente no aspecto do sono. Eu acho que deu uma desequilibrada assim, que na verdade, vamos ser bem justos com a menopausa, já era meio desequilibrado, nunca fui boa de cama nesse sentido, sabe? Ele só piorou, na menopausa. Eu senti os efeitos assim, mais essa coisa que seca tudo, seca, seca, seca tudo, seca sua vagina, seca tudo, seca pele, seca. Mas tirando esses aspectos de um período que foi mais chatinho, digamos assim, eu passei muito bem, digamos.

Ao relatar sua experiência com a menopausa, Bárbara, 55 anos, foi enfática ao dizer que as maiores mudanças que ela causa se relacionam à falta de energia, ao sono e à disposição sexual:

El tem um impacto na energia da gente. Então, tem dia que eu estou mais cansada, principalmente, porque eu durmo mal, então às vezes, quando eu durmo mal, no dia seguinte, fico um pouco mais cansada. A tua energia muda, sabe? Isso é fato. A menopausa me tirou um pouco de energia assim, mas eu adapto o meu dia a minha disposição, sabe? A disposição sexual diminui muito, eu não tive ressecamento vaginal, então, isso é um problema a menos, porque muita gente tem, acho que basicamente é isso.

Virgínia, 56 anos, entrou na menopausa recentemente e em função de já ter passado por três cânceres, encara a menopausa de forma tranquila e serena como pode ser constatado através de sua fala:

Eu só entrei na menopausa agora, em função disso eu consigo até ter muita gratidão, porque eu acho que é a hora certa de acontecer o que tinha que acontecer. ‘Precisamos aprender que a melhor música é a música do momento’.

Ao contrário, Jussara, 50 anos, relata que, por conta de um tumor, teve que entrar na menopausa antecipadamente: “Como eu te falei, que eu entrei na menopausa forçada em função do tumor, o relógio biológico, para mim, não é igual as outras mulheres, né?”

Sobre a menopausa, nenhuma menção positiva foi declarada. Ao relatar as experiências vividas, as mulheres direcionaram suas falas aos impactos que ela causa como: medo, insônia, ressecamento (pele, cabelo e vagina), falta de energia e de sono. A percepção é que dependendo da forma como é assumida, a menopausa pode se tornar mais ou menos traumática. A seção

que será apresentada na sequência elucidará as evidências sentidas e percebidas pelas mulheres em processo de envelhecimento.

#### **4.2.5 As evidências que revelam o envelhecimento**

Para as mulheres em processo de envelhecimento, a idade impõe alguns limites que são percebidos nitidamente. Entre outros vilões, estão: o ganho de peso e maior dificuldade para emagrecer, a falta de energia, a lentidão nos movimentos, a chegada dos cabelos brancos, das rugas e a perda da elasticidade da pele. Ademais, sentem que o processo de envelhecimento vem acompanhado por patologias, como perda de visão, de audição, de sono e de memória. Envelhecer é um desafio. As mulheres conferem o envelhecimento dia após dia, sentem-se menos bonitas e menos atrativas aos olhos dos outros.

Diferentemente dos demais tópicos, esse será categorizado em subtópicos em função da diversidade de conteúdo e da relevância para o estudo em questão. Dessa forma, para a definição dos subtemas, estabeleceu-se o critério frequência e intensidade das menções.

##### *4.2.5.1 A lentidão do metabolismo*

A lentidão do metabolismo é uma das principais queixas das mulheres que estão em processo de envelhecimento. Os relatos apontam que estar nessa fase não é facilmente assimilada pelas mulheres, e se agrava quando a ela se soma o ganho de peso, o cabelo branco, a falta de energia e de elasticidade da pele, entre outros efeitos, como evidenciado através da fala de Eduarda, 50 anos:

Evidentemente, eu não tenho mais a energia que eu tinha aos 30, de virar a noite, de trabalhar vários finais de semana seguidos. É um cansaço inerente da idade, a falta de energia. Eu era muito cheia de energia, né? Eu sou um ponto fora da curva de energia. Eu ainda jogo tênis... voltei a jogar, né? Então, eu jogo duas a três vezes por semana. E eu acho o seguinte, o fato de... quando o Rafa nasceu, eu tinha 44, que ainda é uma idade razoável... o fato de eu ter eles me mantem um pouquinho em atividade, sabe? Não é fácil, em casa a gente tem que revezar.

Audrey, 48 anos, além do cansaço, das rugas, da flacidez e dos cabelos brancos que surgiram, relata que mesmo praticando exercícios diariamente, percebe a queda no seu rendimento e nos resultados obtidos. Ela afirma que o metabolismo fica mais lento para processar tudo e de forma ágil:

Esse é um tema interessante, né, a gente vai percebendo as diferenças, mesmo, cabelo branco você fica mais cansada, tem mais consciência que o teu corpo mudou, que a menopausa vai chegar. As rugas e a flacidez, eu fazia um pouquinho de musculação e já percebia uma diferença... agora, posso fazer três horas, não vai aparecer nunca o músculo, quer dizer, no meu caso, eu nunca vou fazer três horas, porque eu não gosto, mas fica muito mais lento. Então, quando você está magra, você fica uma semana tomando sorvete, pronto, já engorda. Depois que eu saí do mundo corporativo, sinto que tenho menos paciência. Você engorda, não emagrece, engorda muito mais rápido, o próprio metabolismo fica mais lento para processar tudo.

O processo de envelhecimento e os limites impostos pelo avanço da idade são encarados com tristeza por Tatiane, 48 anos:

Significa tristeza total. Significa realmente um questionamento. O quanto que eu tenho que deixar de tempo, agora, para me cuidar, porque toda movimentação é mais lenta, antes, eu viajava, engordava, malhava uma semana, estava tudo certo, né? Tem limites já impostos pela idade, eu já por exemplo, dei cinco palestras no mesmo dia, acordando de madrugada para pegar avião. Hoje, eu não conseguiria, então a idade dá para notar que traz esse cansaço, traz essa necessidade de você cuidar mais, né?

Tatiane acrescenta:

Eu acho que a gente fica mais seletiva, né, e menos tolerante. É engraçado que a gente acha sempre que a pessoa mais velha é mais tolerante, né? É perda de elasticidade, é ruga que aparece, quando estou fazendo videoconferência, estou em teletrabalho, não tem como não olhar na videoconferência: meu Deus, como está caído aqui, como meu cabelo tá assim?... Difícil. É difícil na questão hormonal, né, muito esforço para pouco resultado, faz muita academia, a coisa não aparece, bebe um pouquinho mais, a barriga cresce. Eu não consigo te dizer o que beneficia. Eu vejo que tem mais problemas, mais cansaço, mais exigência. Não sei se é o corpo ou a cabeça, o que é, mas você tem menos paciência, menos tolerância.

Andrea, 48 anos, concorda com a fala de Tatiane, afirmando envelhecer é um desafio que dificulta muitos aspectos da vida: “Manter o peso é mais difícil. Então, o envelhecer é desafio, mesmo, fisiológico de você manter o equilíbrio das coisas, é tudo mais difícil, né? Emagrecer é mais difícil, conseguir dormir profundamente é mais difícil, tudo é mais difícil, né?”

Ray, 61 anos, segmenta o processo de envelhecimento em dois pontos: corpo e mente. No que diz respeito ao corpo, ela afirma:

Você se depara com esses aspectos de envelhecimento, no sentido não só estético, como no sentido também da sua disposição. Eu começo a me ressentir um pouco mais do ponto de vista de disposição, os medos que eu tenho são muito mais nessa coisa da disposição, claro, né? A gente sente o peso, você não tem mais um corpinho tão lindo que você põe lá uma saia, um saltinho, já fica maravilhoso. Você tem que fazer um esforço um pouco maior. Olha, o corpo que envelhece, ele por si só, ele não traz benefício nenhum. Pelo contrário, risco de ter malefícios, porque você está mais

vulnerável enfim, o seu corpo envelhece, o seu organismo envelhece, não é? Eu não acho que envelhecer traga benefícios para o corpo.

Ray complementa que assim como para o corpo, o processo de envelhecimento não traz benefícios para a mente: “Sua memória já não é mais a mesma, você já não raciocina com a mesma rapidez”.

O envelhecimento é sentido no dia a dia por Bárbara, 55 anos:

Fisicamente, do ponto de vista de você estar mais gorda, mais flácida e tudo mais, eu não tenho problema com isso. Então, nesse aspecto, não. Agora, a unha, o cabelo, a pele ficam muito mais secos, eu tenho muito mais dificuldade para perder peso. Eu sinto o envelhecimento no dia a dia.

Com a desaceleração do metabolismo da mulher em processo de envelhecimento, é conferido o surgimento das marcas de expressão em seus rostos, da secura da pele, do cabelo e pela própria aparência mais cansada. Ela sabe que já não tem mais a mesma carinha que tinha aos 18 anos, afirma Stephanie, 43 anos:

Eu acho que ganhar peso é normal, que isso acontece com o passar da idade por conta do metabolismo. Acho que no rosto, é visível, pois mostra que eu não tenho mais aquela carinha dos 18 anos que me ajudava lá no passado começa a aparecer marcas de expressão, a pele não ser aquela pele tão viscosa, o corpo começa a ficar mais cansado e mais pesado.

Dificuldade para perder peso, cansaço, lentidão e esgotamento físico e mental são alguns dos sintomas relatados por Antônia, 47 anos:

É, cansaço... isso é um fato. Respeito o meu limite. Então sei lá, uma coisa que usualmente eu faria em 20 minutos, hoje eu vou demorar duas horas. Já entendi que o meu corpo e a minha cabeça já não vão mais responder com a mesma agilidade e o que eu vou fazer não vai ficar tão legal e que talvez, eu tenha que refazer depois. Ah minha filha, a gente está velha, né? Acho que tem algumas coisas que eu sinto... onde eu sinto mais, para te falar a verdade é no peso.

Dores, antes desconhecidas, passaram a fazer parte do cotidiano de Camile, 54 anos, o que a levou a se adequar à prática de exercícios e prestar mais atenção na parte física: “Você também precisa prestar mais atenção na sua parte física. Eu também comecei a diversificar a atividade física, eu praticava muito tênis, por exemplo, mas o joelho era muito demandado, digamos ele começou a reclamar, então a atividade física foi variando”.

Além, das questões hormonais enfrentadas por Fany, 52 anos, a desaceleração do metabolismo contribui para o ganho de peso e o peso da idade, propriamente dito, que reflete em entre outras coisas, em dores no corpo e tensão:

A mudança significativa é essa, o acúmulo de gordura, obesidade, é um desconforto mesmo, a gente chegar nessa idade, você vê fotos e falar: 'Eu fui assim'. Você comprar roupas e ter dificuldades na numeração ou não ficar adequadamente no seu corpo. Aí, vem as questões hormonais, o metabolismo que se torna mais lento, e dificulta tudo...o peso, né, o peso da idade e o peso propriamente dito reflete em mais dores no corpo, tensão, essas coisas, que não ajuda no emagrecimento, particularmente no meu caso.

#### 4.2.5.2 *Patologias provenientes do envelhecimento*

Além das dificuldades relacionadas ao metabolismo mais lento, às oscilações hormonais e aos problemas com autoestima, algumas das entrevistadas passam a conviver com patologias que elas relacionam diretamente com o avanço da idade, como a diminuição da audição, da visão, do sono e da memória, como pode ser conferido através do relato de Marina, 47 anos, que tem dificuldade para emagrecer, e com isso, não se percebe mais bonita. Ela, ainda, teve que recorrer ao uso de acessórios para driblar as questões patológicas do dia a dia, como o uso de óculos de grau:

Mas hoje é muito mais difícil emagrecer e é muito mais difícil me achar bonita, até, de olhar e falar assim: 'Não importa quantos abdominais eu faça, a barriga vai estar flácida'. O corpo não responde da mesma maneira. Não dá mais para trabalhar sem óculos, o cabelo branco, então assim, fica bem difícil.

Assim como Marina, Tatiane, 48 anos, reflete negativamente em relação às consequências que o envelhecimento apresenta. No decorrer da sua fala, exemplificou como se a vida fosse um conjunto de quadradinhos, onde cada um representava uma fase ou momento da vida, ela nomeou um deles como sendo o quadradinho da doença, que vem com o avanço da idade:

Você tem uma parcela ali, que vai ser um quadradinho da doença mesmo, que é da idade, que você vai ter, talvez, pouca movimentação, você talvez tenha uma doença de memória. Então, o que sobra é muito pouco, daí dá um baque, assim, aí tu tem que decidir o que é que tu faz.

Valéria, 51 anos, concorda com Marina e Tatiane ao dizer que com o avanço da idade, ela perdeu a concentração e tem mais dificuldade para aprender sobre coisas novas:

E precisa estar disposto a aprender essas coisas novas, porque a gente não sabe. Não sabe e não tem jeito de aprender, por exemplo, eu não tenho, hoje, a concentração necessária para aprender sobre uma ferramenta de alguma coisa que eu tinha antes, eu não consigo.

A questão de envelhecimento do corpo tem um significado diferente para cada uma das mulheres. Enquanto algumas assimilam de forma mais leve, para outras, torna-se um fardo que chega acompanhado de preconceitos, limitações físicas e questões relacionadas à aparência, assim como aconteceu com Raquel, 48 anos:

Para mim, o envelhecimento quer dizer a decadência do corpo, da visão e da audição. Se eu quiser obter o máximo de informação, eu tenho que estar mais próxima de determinados locais, certo. Veja, não é o meu cognitivo, é o meu físico. As pessoas confundem isso. Então, eu hoje, diria para você que eu sofro mais em função do preconceito da imagem do que da minha dificuldade física. Vai ter um momento que o peito vai cair totalmente, que a pele vai cair totalmente, para ser honesta, eu olho o meu braço e falo: ‘Aí, caralho’, eu acho meio gordinho, aí eu vou achando que ele está mais caindo por aqui, sabe? Entre a virilha e uma coxa e outra, eu vou vendo aquela bolinha, tal.... Sabe? Coisas que eu não tinha. Aí, vem a questão da roupa, que você é ridicularizado se você coloca uma roupa diferente: ‘Não lhe caiu bem’.

Raquel complementa sua fala expondo limitações impostas pela idade: “Eu gosto muito de natureza, mas tem lugares que eu já não consigo visitar, né? Eu agora, não poderia ir para o Alaska, porque me dói o corpo no inverno. Então, são limitações, o envelhecimento me tira oportunidades”.

Elídia, 53 anos, procura encarar o processo de envelhecimento de forma mais leve, contudo, a questão da insônia a incomoda de forma peculiar: “Eu tenho uma puta insônia, coisas assim me incomodam, mas: preciso fazer isso porque eu vou morrer... não, eu nem penso nessas coisas”.

#### 4.2.5.3 *As marcas do processo de envelhecimento*

Ao analisar as contribuições das entrevistadas, é possível afirmar que, embora faça parte do ciclo da vida da grande maioria dos seres humanos, em se tratando das mulheres, cada uma dá ao processo de envelhecimento e aos resultados gerados por ele uma importância e um significado diferente. Existem aquelas que cultivam um preconceito, mesmo sem ter vivido essa fase, existem aquelas que vivenciam experiências não positivas e, aquelas que por não terem alternativa, procuram viver de forma mais natural, mesmo sentindo seus reflexos.

Aos 56 anos, Virgínia que já havia convivido com o câncer mais de uma vez, mesmo encarando o processo de envelhecimento de forma mais positiva, sentiu os efeitos do avanço da sua idade a partir dos 50 anos, principalmente pela falta de mobilidade:

Eu tinha tido uma reincidência do câncer e engordei dez quilos e aí, eu comecei a me incomodar com o sobrepeso. Mas eu não tenho problemas com vaidade, entendeu? Eu acho maravilhoso ser uma mulher madura. Eu tive nos 50, assim, uma perda de mobilidade. Achei que eu estava com alguma doença degenerativa e fui parar no médico, fiquei supermal. Eu faço pilates, porque isso me assegura que eu tenha mobilidade e ela me permite estar bem na minha vida. Sabe assim? Eu faço meditação, porque ela me ajuda a estar bem na vida. Em qual vida? Nela toda, profissional e pessoal. O corpo que envelhece, ele precisa ser cuidado para que ele continue dando frutos daquilo que a velhice tem de bom, que é a maturidade. Eu acho que o corpo que envelhece tem dentro dele uma inteligência, uma sabedoria que o meu corpo jovem não tinha. Eu vejo muito essa metáfora da casa, como a gente tem que cuidar dessa casa que nos deram para gente ficar ativo mais tempo.

Elídia, 53 anos, embora lide bem com o processo, ressalta as evidências percebidas:

Sou magrinha, mas aí você começa a ver a cara, começa a cair a bochecha, a pele, às vezes, eu olho e falo assim: eu estou ficando com a pele da minha vó, sabe aquela pele que parece que tá enrugadinha, então isso é certeza, é fato. Então, acho que você percebe as mudanças, acho que mudanças... eu me lembro antigamente que se eu fechasse a boca uma semana, eu perdia dois quilos. Agora para perder dois quilos, socorro, é a morte.

Jussara, 50 anos, também vivencia o processo de envelhecimento de forma mais leve, embora seus efeitos sejam claramente constatados. Na sua opinião, o que mais pesa está relacionado à perda de memória:

O cabelo branco é uma coisa nova, engordar é uma coisa nova, preconceito é coisa nova quando você trabalha com pessoas muito mais jovens que você, as pessoas te olham. Então assim, eu tento levar as coisas no bom humor e eu sempre fui assim, e eu sempre busquei muito o novo, então, não me assusta. Agora, a questão da memória me irrita bastante, essa coisa de sair do quarto e chegar na cozinha e não lembrar o que veio fazer me cansa. Mas eu olho com bom humor, não tem opção, não é um privilégio meu ou da minha vizinha, né? Então, eu acho que é muito como você lida, na verdade. Tento superar o tempo inteiro.

Para Carolina, 47 anos, o corpo começa a envelhecer a partir dos 40 anos: “A partir dos 40, o corpo vai para desgraça, né? Então, o corpo é uma depressão ferrada. Às vezes, eu olho para as rugas, essa é uma das coisas que me incomodam, aí eu penso: ah, faço um Botox e tudo bem”.

Maria, 48 anos segue a mesma linha de raciocínio que Raquel: Aí, eu falo: “preciso arrumar isso, aquilo que não está bom”. Mas eu procuro não ficar comparando com alguém

jovem ou mais velha, porque seria muito injusto, é um fato que você está mais velha e o seu corpo já não é tão bonito, que a tua pele já não é tão maravilhosa”.

Foi possível constatar que cada uma das entrevistadas deu um sentido, uma conotação e uma importância para as questões relacionadas ao processo de envelhecimento. Os relatos revelam que cada uma absorve e experimenta de uma forma, contudo, existe um ponto em comum, o de que alguns cuidados se fizeram necessários a partir do avanço da idade, como será explanado no tópico a seguir.

#### **4.2.6 Cuidados devido ao envelhecimento**

Ao constatarem a dificuldade para perder peso, para dormir, para se locomover, o ressecamento de pele, da unha e do cabelo, entre outras novidades que surgiram durante o processo de envelhecimento, as mulheres procuraram adaptar sua rotina e alguns cuidados se fizeram presentes desde então, como pode ser constatado através da fala de Stephanie, 43 anos:

Você tem que ficar constantemente adequando sua alimentação, exercícios físicos para tentar manter, de novo, um corpo que seja saudável, que não venha te trazer problemas ou restrições no futuro. Para ter a longevidade necessária para cuidar do meu filho. Eu procuro me alimentar bem, de forma saudável, eu evito consumo de açúcar, eu evito consumo de gordura, mas eu também não tenho nenhuma alimentação 100% equilibrada, eu me dou o direito de comer coisas que me dão prazer quando eu tenho vontade, gosto de vinho, então não evito bebida alcoólica.

Bárbara, 55 anos, afirma que quando o assunto é cuidado pessoal, ela recorre a profissionais especializados para garantir um resultado minimamente satisfatório:

Eu tenho uma boa dermatologista, eu tenho um bom cabeleireiro, então, eu tento me manter em ordem, mas é lógico que tem limite. Tem uma hora que você percebe que não está fazendo aquele efeito que fazia antes. Mas eu sou uma pessoa cuidadosa, eu me visto bem, mesmo quando eu vou de tênis e camiseta, é um bom tênis e uma boa camiseta. Meu cabelo está sempre tingido, então assim, eu acho que é muito mais isso.

Tatiane, 48 anos, se preocupa com os resultados que o processo de envelhecimento traz, tanto do ponto de vista pessoal, como profissional:

Você tem que dormir melhor para ficar com uma imagem melhor, para não ficar com cara de cansada, a gente tem que se cuidar mais, a gente tem que ir mais ao salão, a gente tem que se vestir melhor. Dá para sentir que no mercado, há exigências, senão é assim, aquela pessoa se largou, né? Mas eu tenho uma facilidade que comparando assim com as minhas amigas, que é o fato de eu não ter filhos. Então, acho que isso também tira um pouco a preocupação e eu sou uma pessoa muito disciplinada. Eu

sempre fiz atividade física, eu sempre cuidei da alimentação, eu sei que eu estou sendo mais exigida, mas eu já tive um histórico que eu acho que agora, me favorece.

A atividade física sempre foi uma fonte de energia e de endorfina para Audrey, 48 anos. Para ela, o esporte traz benefícios físicos e mentais:

A atividade física me energiza de forma gigantesca, assim, até quando eu estou com algum tema, uma tristeza, uma fase, uma depressão, sei lá o que, qualquer coisa que me desestrutura, meus amigos e minha família perguntam: ‘Você tá correndo?’ Porque esse é o meu remédio. Então, todas as perdas que eu já tive, a perda da minha mãe, que é mais recente, eu não tomei nada, fiquei muito mal, não tomei nenhum remédio, não fui ao psiquiatra, não fui a lugar nenhum. Quando estou praticando o esporte é o meu momento, não é nem para o corpo ficar bonito, mas é um momento de relaxamento, uma coisa mais mental do que física. Treino todo dia às 5h30 da manhã, tenho uma rotina e ela não muda.

Valéria, 51 anos, relata que por conta da lentidão do metabolismo e das necessidades advindas com a idade, passou a incluir atividade física no seu dia a dia: “Botei na cabeça que não é para emagrecer, não é para estética, é para saúde, entendeu. Daqui para frente, é meio que uma luta contra o tempo de fechar da melhor forma possível. A ruga não vai desaparecer, o peso não vai voltar, não vai voltar nada, nada, nada”.

Virgínia, 56 anos, que enfrentou sérios problemas de saúde, que não têm relação direta com a idade, sentiu um baque quando identificou dificuldades para pular. Para ela, pular remete a alegria:

Fui fazer pilates, voltei a ter movimentos, não pular era como não sorrir, era triste. Remete à alegria, né? Também faço academia, não para ficar com o corpo bacana e meter um biquíni, e sim, para me movimentar. Então, eu penso que o corpo precisa ser bem cuidado, é a nossa casinha para estar no mundo, a limitação do corpo é uma limitação para a vida. Alimentação é uma coisa que eu preciso melhorar muito, porque eu adoro doce.

Andrea, 48 anos, relata que a vida da mulher não é fácil em função dos diversos papéis que ela já desempenha. Com o processo de envelhecimento, as dificuldades aumentam e torna sua a vida ainda mais difícil em todos os sentidos. Disciplina é a palavra de ordem para ela:

Encaixar a ginástica numa vida em que você tem mais papéis é mais difícil, então, exige mais disciplina. Manter a alimentação saudável é um desafio, assim, acho que tudo vai ficando mais...como a vida vai ficando mais corrida, eu acho, pelo menos a minha, né, porque eu virei mãe, eu não deixei nem de ser executiva e nem deixei de ser esposa e nem deixei de ser a Andréa. Você vai colocando só mais um papel na vida, né? E aí, você tem as mesmas 24 horas que todas as outras pessoas. Então, o envelhecer tem o desafio, mesmo, fisiológico de você manter o equilíbrio das coisas, é tudo mais difícil, né? Emagrecer é mais difícil, conseguir dormir profundamente é mais difícil, tudo é mais difícil, né?

Os cuidados com o corpo antecederam o processo de envelhecimento de Carolina, 47 anos. Ela, que começou a se cuidar preventivamente, afirma se sentir bem com seu corpo e peso:

Eu venho cuidando do meu corpo, já, desde os meus 37 anos, eu faço aula com *personal*, então eu sempre consegui manter de algum jeito, o meu peso. Depois dos 45, o que eu senti é que o meu metabolismo foi ficando cada vez mais lento e aí, eu continuo magra, só que comecei a me consultar com uma nutricionista e hoje, me sinto bem. Consigo manter meu corpo e meu peso. Em relação à estética, tem a questão do rosto, o que me incomoda mesmo são as manchas, eu fiz muito laser para tirar as manchas e é isso. Nunca fiz intervenção cirúrgica nenhuma no rosto, vou fazer quando tiver que fazer, acho que ainda não é o momento, mas eu tenho um medo porque eu acho que essa coisa da doença do século moderno, que é essa coisa da juventude eterna, eu não quero ficar como essas senhoras que são velhas e que ficam com cara de Barbie, todo mundo com a mesma cara.

Ray, 61 anos, não implementou nenhuma mudança significativa no seu dia a dia, é evidente que presta mais atenção em alguns detalhes, mas nada forçado ou que demande muita energia:

Eu caminho... não sei, vamos dizer assim, cinco vezes por semana. Eu cuido muito assim, de sono, de dormir o suficiente, de dormir bem, eu cuido da alimentação, mas um cuidado assim, não sou extrema em coisa nenhuma, mas eu me alimento bem, no sentido assim, de comer muita fruta, muita verdura, mas eu como muito tudo, né, frutas, verduras, massas, carnes, peixes, muito tudo. Eu me alimento bem, eu caminho, eu gosto muito de caminhar, eu acho que é isso.

Assim como Ray, Úrsula, 45 anos, até o momento, não sentiu necessidade de fazer nenhuma mudança radical:

Eu relativamente me cuido, não sou uma histérica, mas faço o meu pilates de vez em quando. Eu não tenho essa cultura ao corpo exacerbada, mas obviamente, sempre fica aquela sensação: putz, já não é mais quando eu tinha 30 anos, sei lá. Psicologicamente, pesa. Mas eu ainda não sinto pesar tanto no corpo em si, vamos dizer. Óbvio que é totalmente diferente, não tenho mais o corpo de 30 anos, mas ainda não é uma coisa que me traumatiza.

Antônia, 47 anos, passou a cuidar mais da sua alimentação, além de abolir o álcool da sua vida: “Mudei minha alimentação, eu dou muito mais valor à comida, de verdade. Eu não bebo mais. O álcool, de alguma forma, traz alguns prejuízos para o corpo, né?”

Elídia, 53 anos, percebeu mudanças relacionadas a hábitos comportamentais e de consumo. Quando viaja para fora do Brasil, sempre busca por cosméticos com o objetivo de auxiliar nos tratamentos diários: “Você viaja para fora e compra remédio, vitamina, creme para o rosto, creme para o cabelo, né? Vou muito mais ao dermatologista, uso cremes diariamente,

de manhã e à noite, coisa que eu nunca fiz. Acho que com certeza, tem uma mudança aí de comportamento”.

Fany, 52 anos, mesmo sem gostar de praticar exercícios, procura fazer com frequência. Se ela exagera um pouco no final de semana, procura compensar na próxima:

Olha, eu fujo da atividade física. Procuro caminhar sempre, com bastante frequência. Se faço loucuras no final de semana, comecei a sexta tomando vinho, comendo pizza no sábado, comendo feijoada no domingo, lasanha, aí, eu procuro durante a semana compensar aquilo ou faço uma semana de jejum, ou tiro o jantar, sabe, ou jejum pela manhã, ou à noite, enfim, tento sempre compensar. Não é a forma correta, mas é a maneira que eu encontrei para tentar balancear. Com relação a tratamento estético, assim, beleza, essas coisas, sempre gostei muito de cremes para o rosto, cremes para o corpo, não deixo de fazer unha, isso assim, adotei isso para vida. Tenho sempre creme para o contorno dos olhos, para o pescoço e para o corpo, esse não pode faltar!

Em suma, o tema denominado corpo envelhecido da mulher executiva abordou os principais aspectos presentes na mente e no corpo das mulheres em processo de envelhecimento nas organizações. A começar pelos desafios que elas enfrentam no dia a dia, por serem mulheres e em processo de envelhecimento, que geralmente trabalham em empresas tidas como jovens ou que trabalham com equipes jovens. Somando-se a isso, lidam com a questão do preconceito, gerando ainda mais insegurança e fazendo com que atribuam a si mesmas uma pressão por terem que se provar o tempo todo, e isso, muitas vezes, pesa. Ainda sobre os desafios enfrentados por elas, existe a questão relacionada ao relógio biológico, que além de dar seus sinais, anuncia que a tão temida menopausa se aproxima, causando ainda mais temor, preocupação e insegurança. As falas trazem relatos com diversas conotações, desde os acontecidos com aquelas que lidam com o processo de forma mais branda e natural, mesmo sentindo seu impacto, assim como, para aquelas, que os efeitos são sentidos de forma mais intensa e digamos, negativa. É fato que de uma forma, ou de outra, esse processo requer que mudanças sejam implementadas, esse é um caminho sem volta. Com isso, torna-se necessário ingressar no tema relacionado à aparência da mulher, que será abordado, em profundidade, na próxima seção.

#### 4.3 A APARÊNCIA DA MULHER EM PROCESSO DE ENVELHECIMENTO

Nesta seção, será abordado o segundo tema que emergiu na pesquisa que vai tratar da aparência, que tem um papel muito importante na vida da mulher. Para elas, a aparência é o reflexo de quem elas são, se são bem resolvidas, se são seguras, enfim, é a imagem delas. Os

dados apontam que, embora em processo de envelhecimento, a aparência contribui no sentido de mostrar que ela continua viva.

Algumas mulheres, embora relutem, afirmam que a aparência faz diferença, principalmente, no mundo corporativo, como revela Elídia, 53 anos: “É horrível falar isso, mas eu acho que sim, eu acho que a aparência faz diferença, sim. Porque, ainda, esse mundo corporativo tem conceitos pré-estabelecidos, as pessoas prestam atenção nisso, então, o jeito que você se veste, o jeito que você se porta”.

#### **4.3.1 Importância da aparência**

A preocupação com a aparência para a mulher no mundo corporativo esteve presente no relato de todas as entrevistadas, que foram categóricas ao afirmarem que se preocupam e que se cuidam, com o objetivo de se sentirem mais seguras, assim como, para evitarem comentários indesejados e também, se possível, para minimizar as discriminações.

Eduarda, 50 anos, diz que a aparência é uma persona, ela passa a mensagem de quem você é:

A aparência é uma persona. Então, se eu for uma pessoa vestida esculhambadamente, como eu estou agora na minha casa, talvez isso não passe uma certa segurança que o meu cliente quer ter. Então, eu tenho também o mínimo de cuidado, né? Eu não acho nem tão importante, mas eu acho que passa essa mensagem.

Em concordância com a fala de Eduarda, Tatiana 48 anos, acrescenta:

Eu acho que essa questão da pessoa, estar bem vestida, com o cabelo cuidado, com uma certa vaidade, ela acaba transmitindo que está bem, que está segura. Eu acho que é importante. Quando a gente está com uma idade mais avançada, assim, eu acho que a aparência passa aquela ideia da pessoa bem resolvida, sabe? Que ela está na sua idade, mas ela está bem, ela está, sei lá, com uma roupa descolada ou ela está cuidada, ela está viva. Eu acho que passa essa ideia: estou por aqui, ainda, entendeu?

Precisa haver conexão entre a mensagem que você passa e o seu corpo, a aparência não diz, ela apresenta quem você é, assim relata Andrea, 48 anos:

Eu não acho que a minha aparência influencia nem nas decisões, nem nas aprovações, nem nas negociações que eu conduzo. Mas eu acho que a maneira com que você se veste, com que você se comporta, é como se você fosse um personagem, sabe? Deixei de ir de calça jeans, comecei a ir com umas calças mais sociais, comecei a ir de saia, comecei a ir de salto, porque me deu vontade de me arrumar. E esse profissional falou para mim o seguinte: ‘Nossa, você tá muito mais madura’. E para mim, aquilo foi um alerta de como é o todo que te ajuda no posicionamento, entende? Se a sua mensagem

é desconexa em relação ao corpo, a vestimenta, a maneira que você fala, fica estranho, não compõe quem você é.

Valéria, 51 anos relatou que adoraria dizer que não, mas acredita que a aparência é importante profissionalmente, que ela evita rótulos, e que a imagem precisa combinar com quem você é, e afirmou:

Eu acho que a aparência é importante profissionalmente. Eu acho que a imagem que você projeta de você mesmo como um todo é importante. Então assim, quanto mais equilibrada for a tua imagem com a pessoa que você é, parece que combina melhor, né? Hoje eu quero estar melhor porque eu não quero que as pessoas me vejam como uma pessoa descuidada... não quero que olhem para mim e falem: 'Essa cinquentona', e aí, me rotulem, entendeu? Eu vou trabalhar todo dia, então eu passo uma base, eu cuido do cabelo, está sempre pintado, eu acho que tem valor, sim. Eu adoraria dizer não, não influencia em nada, as pessoas contam sei lá, com os anos de experiência. Não é verdade.

Virgínia, 56 anos, que está em processo de transição de carreira, embora ache clichê, acredita que a aparência tem influência no dia a dia das mulheres nas empresas: "Acho que é meio clichê, mas acho que influência sim. Nem gosto de pensar nisso, mas a gente se pega...por exemplo, meu marido está incomodadíssimo com o meu cabelo branco. Daí eu já estou numa posição de dar um foda-se".

Marina, 47 anos, recorre ao uso de maquiagem, cuidados especiais com o cabelo, de como se veste, entre outros, para compensar as respostas mais lentas que o corpo apresenta em relação a sua aparência. Afinal, para ela, a aparência faz toda a diferença:

Eu hoje, uso maquiagem diferentemente do que acontecia no passado, estou mais preocupada em pintar o cabelo, ou até com a roupa que eu vou vestir. As mulheres têm ainda a obrigação de serem magras, terem um corpo bonito e tudo mais. Aparência faz muita diferença. Principalmente, os homens reparam também mais e fazem os comentários machistas: 'Nossa, você contratou aquela fulana, ela é gorda' 'E daí? Eu não estou contratando o corpo dela, estou contratando a cabeça, não faz diferença nenhuma', eu já ouvi isso: 'Você contratou a fulana? Ela é linda. Pena que ela é casada'.

No mundo corporativo, temos que aceitar as regras do jogo, a aparência é uma delas, não tem como fugir. Carolina, 47 anos, diferencia a aparência relacionada ao figurino e a relacionada a idade:

A aparência é fundamental no mundo corporativo, embora eu esteja fora nesse momento, mas eu ainda dependo dele, porque eu presto consultoria e tal. Então, no mundo em que a gente vive hoje, eu acho que a aparência é a forma... você tem que buscar... vamos dizer assim, você tem que aceitar as regras do jogo. A aparência... principalmente roupa, a forma como você se apresenta é importante. Então, você tem

que jogar a regra do jogo, eu não vou de calça jeans e nem de tênis me apresentar no banco, por exemplo, né? Isso é uma coisa, aparência de roupa. Outra coisa é aparência em termos de idade, se você chega lá com o cabelo branco, carinha de tiazinha, não adianta. As pessoas te julgam. Então, você tem que estar bem arrumada, com o cabelo tingido a não ser que você queira. Eu acho que a sociedade exige, por mais que você queira ir contra, acaba meio que escravo dela. Maquiagem é tudo na vida de uma mulher, entendeu? Eu te digo que é verdade. Eu não tenho plástica, mas eu tenho olheira, então, eu passo maquiagem e vou.

Para Jussara, 50 anos, que trabalha no segmento de serviços, a questão da aparência física não é tão relevante quanto a forma como você se apresenta e trata as pessoas:

Eu não acho que a estética seja uma coisa tão importante. Se você fala de aparência no sentido de estar, se mostrar bonita, no sentido de estar com um uniforme bacana, um sorriso no rosto, uma palavra agradável, isso, principalmente nesse momento de crise, é importante, a gente recebe *feedbacks* maravilhosos dos nossos clientes, mesmo usando máscaras.

Ray, 61 anos, almeja ser uma velhinha vaidosa, busca ter uma aparência agradável e ter disposição, para isso recorre a cuidados físicos:

Porque é bom você ter uma boa aparência física, digamos assim, agradável, não se trata de ser bonita, mas ter uma cara assim, de disposição, de bem estar, entendeu? Eu sou muito vaidosa e quero ser no futuro... olha o meu otimismo, uma velhinha vaidosa. Quando eu faço caminhada, não é para emagrecer, até porque não emagreço, e sim, para ter mais disposição, assim, eu acho que isso me ajuda.

Stephanie, 43 anos, busca estar bem com seu corpo para ter longevidade e saúde em relação à aparência estética, embora, afirme gostar de ver o que o espelho revela. Para ela, a pessoa precisa se cuidar, se arrumar e ser agradável, esses fatores fazem a diferença no ambiente de trabalho, ajudam a abrir portas, o que não quer dizer que as manterão abertas, mas ajuda:

Então, o meu corpo precisa ser saudável, de uma forma que eu consiga viver bem, que eu consiga trabalhar e que eu consiga ter uma longevidade para cuidar do meu filho. Então, eu enxergo essa questão do envelhecimento do corpo muito mais como uma preocupação de não ficar doente, porque a gente sabe que a partir de uma determinada idade, é normal que tenha um desgaste do corpo, então a minha preocupação é muito mais no sentido de saúde do que no sentido estético. Eu sou vaidosa, acho que como quase todas as mulheres, nós somos vaidosas, então eu gosto de me sentir bem. Eu gosto de olhar para o espelho e gostar do que eu vejo. Existe a beleza física, existe a beleza de cada um de nós, porque pra mim, todas as pessoas são bonitas e isso não é demagogia, eu acho que cada um de nós tem a sua beleza e a beleza pode ser no olhar, pode ser no sorriso... Eu acho que é agradável você olhar para alguém que seja bonito ou é agradável você olhar para alguém que você veja que se cuida, que ela se arruma, eu acho que isso faz diferença no ambiente de trabalho, porque isso torna tudo mais agradável, tá? Mas eu acho que assim, é o tipo de situação que abre portas, mas não mantém a porta aberta.

Bárbara, 55 anos, afirma que o cuidado com a aparência, principalmente para a mulher, ajuda a minimizar a discriminação nas organizações:

Eu acho que o cuidado com a aparência é importante. Sinceramente, acho que o descaso com a aparência não é bom nem para o homem, e nem para mulher dentro de uma organização. Então, para a mulher acredito que seja, até um pouco mais, realmente. Mas eu acho que é muito mais o descaso com a aparência e não a aparência. Eu estou mais velha, então, é óbvio que a minha aparência não é igual à que eu tinha há 15 anos. Se eu fosse uma pessoa que não tivesse cuidado com a aparência, talvez, houvesse um pouco de discriminação.

Para Antônia, 47 anos, a aparência é muito importante, tanto no aspecto pessoal, de você estar bem, com uma cara boa e sem olheiras, como no profissional, quando você está diante de um cliente. Naquele momento, você está representando a empresa para a qual trabalha, a sociedade cobra isso:

Acredito que a aparência é muito importante. Superacredito, assim.... Estou falando muito mais no aspecto de você estar com uma cara saudável, uma cara boa, de não ir trabalhar com aquelas olheiras profundas, de alguma forma, ser você. Também não estou falando que você precisa ir trabalhar tipo, superexecutiva. Mas acho que quando você está na frente de um cliente, ou representando a empresa, eu acho que a aparência superconta. A sociedade espera isso. Você tem que estar adequado, né? Quando eu falo de aparência, eu falo muito mais em estar adequado para o contexto e para o que as pessoas minimamente esperam de alguém que esteja representando a empresa, ou alguma coisa nesse sentido.

Cada uma tem um estilo e uma forma de definir a aparência. Maria, 48 anos, define como a beleza dentro da idade em que se encontra:

Depende do jeito que você se veste... é que cada um tem realmente um estilo. Assim, eu sou um pouquinho mais moderna, mas eu não vou me vestir de menininha, para ficar me comparando, mas eu gosto de um estilo... um pouquinho mais despojado. Então, talvez isso faça com que não tenha tanto impacto a minha idade, mas que a aparência conta. Eu sempre falei uma coisa, que eu ia ser sempre uma mulher bonita dentro da minha idade, mas bonita para mim, entende, assim?

A questão da estereotipagem seguida do preconceito sempre se fez presente na vida de Raquel, 48 anos, que relata ter vivido sua infância em um orfanato e ouvido, mais de uma vez, das Senhoras da sociedade, as doadoras de roupas e calçados, frases com conotações negativas, que podem gerar insegurança:

Eu não sabia o que era, depois eu fui entender que era uma coisa relacionada com a imagem, que foi uma coisa que se repetiu muito na minha vida, a questão da estereotipagem, o preconceito veio depois, mas a estereotipagem é terrível, ouvi mais de uma vez das mulheres que faziam as doações para o orfanato: 'Essa menina é uma

gracinha, pena que...’, e não terminava a frase. Então, são sempre falas... não é por conta da pena, mas sim, pelas colocações negativas, que limitam a gente.

Raquel complementa dizendo que até hoje, as pessoas a rotulam, em função das empresas para as quais trabalhou no passado. Diz ainda que aquelas mulheres, que são diferentes do padrão imposto, são não quistas, são estereotipadas:

E até hoje, às vezes, eu percebo, por exemplo, o jeito que as pessoas me olham e me codificam em função da roupa e da imagem. Então, eu causava um certo impacto se eu aparecesse de calça jeans enquanto eu tinha o vírgula, Banco X e enquanto eu tinha o vírgula Banco Y. Hoje, eu vou te falar o contrário, causa muito impacto quando eu vou do jeito que eu sou, numa boa, sem a vírgula e as pessoas me perguntam sobre a minha trajetória profissional. No começo, eu não sou ninguém, depois, a pessoa diz: ‘Como assim? É impressionante’. Quer ver outra coisa muito comum? É quando eu sou convidada para fazer algum evento, que eu estou em algum local, que tem uma pessoa que tem vírgula o nome da empresa, que ela entra na sala e eu conheço muita gente e fala: ‘Raquel, o que você tá fazendo aqui?’ As pessoas que são diferentes do que o padrão impõe são não quistas, são pessoas estereotipadas. E o contrário também é verdadeiro, né? Você vai ter uma pessoa ridiculamente, burra e incompetente num lugar legal, numa vaga legal porque ela é bonita, isso é horrível, mas, acontece nas empresas.

Hoje, mais madura, Raquel diz não sofrer por causa da aparência, embora reconheça que alguns cuidados em relação a ela continuam presentes na sua vida:

Antes tinha um padrão, então, você nunca ia me ver sem uma maquiagem, com o cabelo que não estivesse impecavelmente arrumado, eu ainda tenho uns negócios, por exemplo, até hoje, eu uso o mesmíssimo perfume, se eu passar, todo mundo sabe que sou eu.

Mesmo tendo a convicção de ser uma boa profissional por conta de sua carreira e entregas realizadas, Raquel se sentia feliz ao perceber ser admirada também pela sua aparência: “Eu era muito forte do ponto de vista de competência, de entrega, não deveria fazer diferença para mim, a imagem. E na verdade, ela não fazia, eu continuava sendo a mesma pessoa, mas eu me sentia mais feliz quando percebia ser também admirada pela imagem”.

Em se tratando de contratação ou recolocação profissional, a importância da aparência ganha relevância do ponto de vista de Raquel:

A questão da aparência é muito complicada você não contrataria um advogado fodido, se ele te aparecesse de bermuda. Olha que ignorância, né, porque não é a roupa que deveria fazer a pessoa. Vamos falar de recolocação. Você, deve estar minimamente adequada e isso deve criar muito medo nas pessoas: afinal, o que é estar adequado?

Para Marina, 47 anos, mesmo que sem vontade, a mulher precisa cuidar da aparência para não ouvir comentários indesejados:

A mulher tem sempre que estar bem vestida, não estou dizendo que tem que estar formal, mas tem que estar bem vestida, bem penteada, bem arrumada, porque se tiver um dia... nem todo dia você quer secar o cabelo, passar a base, fazer não sei o que... mas se a gente não fizer, acabamos ouvindo comentários, comigo já aconteceu, ouvi: ‘Nossa, faz quantos dias que você não faz a unha?’

Como pode ser conferido através dos relatos das entrevistadas, a aparência para as mulheres em processo de envelhecimento tem uma importância muito grande. Transcende a estética, relaciona-se também com o psicológico delas. Ao se sentirem bem com o que é refletido através do espelho, elas se tornam mais seguras e essa segurança faz com que se sintam mais empoderadas e mais felizes. Para elas, aparência ajuda a abrir portas, o que não quer dizer que se manterão abertas, mas ajuda. Até este ponto, o foco se deu em relação ao sentimento delas com sua aparência, contudo a próxima seção aborda a visão das entrevistadas em relação a como as outras pessoas as enxergam.

#### 4.3.2 A percepção dos outros

Ao serem indagadas a respeito de como acham que as pessoas as enxergam, foi observado que todas elas fizeram uma breve pausa, e nenhuma das falas apresentou a questão de insegurança ou algo relacionado, ou seja, a imagem não reflete o real sentimento. Sendo assim, a impressão do que é a aparência, às vezes é maquiada, sempre vista por apenas um lado, o positivo. Ademais, observou-se que um novo fator emergiu através de algumas falas, a idade propriamente dita.

Eu tenho a sorte, privilégio, sei lá, de não aparentar a idade que eu tenho. Todo mundo acha que eu não tenho o que eu tenho, eu sou animada, sou extrovertida, falo, brinco, então, eu acho que... isso tem me ajudado muito nesse momento de carreira em que você vai ficando mais velha. Acho que é muito do que você passa no dia a dia, da sua atitude, do seu espírito, da sua energia. E como eu acho que eu tenho energia de sobra, eu acho que eu ainda não entrei nessa situação de falar: “Putz, a Elídia está velha, melhor trazer uma pessoa mais nova”, por sorte, essa minha aparência ajuda muito, mas daqui a pouco vai aparecer a minha idade. Acho que as pessoas me veem como uma mulher moderna, extrovertida, com energia, feliz, sei lá, acho que é isso (Elídia, 53 anos).

Assim, como Elídia, Úrsula, 45 anos, traz a idade para o centro da resposta: “As pessoas não me dão a idade que eu tenho, não que achem que eu sou muito mais nova, tipo: ‘É

menininha’, não, as pessoas não me veem como uma menininha, mas quando eu falo que eu tenho 45: ‘Putz, não parece, parece que você é mais nova’”.

Tatiane, 48 anos acredita que as pessoas a percebem como bem resolvida, determinada e viva: “Olha, eu acho que elas veem como uma pessoa bem resolvida, escutei isso da minha *personal*: que é inteligente, que é dedicada. As pessoas me veem como muito determinada e viva. Elas me veem ainda em movimento, né?”

Fany, 52 anos, que mesmo tendo relatado seu sofrimento em relação ao processo de envelhecimento reforçado pelas questões hormonais resultantes da menopausa, acredita que sua imagem não reflete o que realmente vive. Sua percepção é de que as pessoas a enxergam da seguinte forma: “Ela é proativa, é pau pra toda obra, chegou a alegria, é bem assim”.

Camile, 54 anos, direcionou seu pensamento para o lado profissional: “As pessoas me enxergam com muito conhecimento técnico e com muita experiência, também. Uma pessoa muito calma”.

Audrey, 48 anos seguiu a mesma linha de resposta que Camile:

Acho que isso, como uma pessoa que simplifica as coisas, que tem um olhar com muita experiência técnica, mas em termos de liderança, que facilita muito a jornada por esse olhar mais simples para as coisas. Assim, tolerante ao erro, no sentido de ok, podemos errar, arrumar e mover, pouco tolerante ao erro repetido e muito disso de trazer essa tranquilidade para a equipe.

Como mencionado no início desse tópico, o fator idade se mostrou relevante e seu detalhamento se fez necessário como poderá ser conferido a seguir.

#### 4.3.3 A negação da idade

Para a maioria das entrevistadas, a idade sentida é mais nova do que a cronológica, esse sentimento se dá por diversos fatores e se observa que um deles pode estar relacionado ao psicológico, à questão da aparência, de querer se mostrar bem e feliz. A percepção através dos relatos é que, para algumas das entrevistadas, se sentir bem e feliz não combina com a mulher em processo de envelhecimento. Tatiane, 48 anos relata:

Tem dia que eu acordo que eu acho assim: poxa, que alegria estar na minha idade, estar com saúde e estar com as condições que estou, com as coisas que eu conquistei. E tem dias que dá uma tristeza profunda, assim: pô, passou minha juventude, não vai voltar, entendeu? Pelo fato de não ter tido filhos, e eu tenho uma vida social muito ativa, eu vou muito a balada, ainda.

Virgínia, 56 anos, acredita que principalmente no mundo corporativo, a idade tem uma validade: “Eu sinto talvez mais do que nunca que a idade no mundo corporativo pesou para mim. Não tive isso muito antes. Acho que essa realidade é mais agora, assim. É automático, realmente não senti. Mas agora eu sinto, tem um peso”.

Ao se comparar com outras mães, Marina, 47 anos, se sente mais nova, além do fator energia que é o mesmo de quando ela tinha 20 anos: “Se eu olho na porta da escola dos meus filhos, até acho que eu estou muito bem para minha idade. Eu me acho muito mais nova do que sou. E, assim, em termos de energia e tudo mais, eu estou igual quando eu tinha 20”.

Audrey, 48 anos, segue a mesma linha de comparação que Marina ao relatar:

Olha, eu me sinto mais jovem, até no supermercado, outro dia, tinha uma mulher na minha frente, eu olhei pra ela... isso já aconteceu várias vezes, no supermercado, no treinamento, eu olhei para as pessoas e pensei: eu não sou a mais velha daqui, e aí, depois quando essas pessoas falaram, percebi que eram mais novas do que eu. Então, aí eu fiquei pensando: nossa, sou mais nova. E o contrário também aconteceu. De estar no supermercado e ter uma moça no caixa e comecei a bater papo com ela e aí, eu pensei: nossa, ela deve ter uns 60 e ela tinha a mesma idade que eu, aí eu pensei: por que ela tá com cara de 60? E aí, tipo, uma mãe da escola também, que eu acho mais velha, cara de mais velha e ela é muito mais nova do que eu. Isso também vai fazendo com que eu me sintam bem. Mas assim, precisa estar atenta, porque também você olha gente que tem 48 e está... eu acho que tem muito a ver também com a alegria, assim, sabe, acho que isso não é só... se você está triste, ou se você está com a energia baixa, não que pareça velha, mas fica pouco interessante.

A idade sentida é menor do que a vivida, como relata Andrea, 48 anos:

Eu me sinto mais jovem. Para ser sincera, eu não penso muito em idade, não. Mas eu me sinto bem mais jovem do que talvez o estereótipo...tenho amigas com 60 e poucos anos que são mega ativas. ‘Nossa, quando eu fiz 40, eu fiquei mal. Agora que eu estou perto dos 50, estou supermal’. Mas eu me sinto mais jovem.

Carolina, 47 anos, não sente a idade que tem, mesmo quando era executiva, nunca deixou de ser jovial:

Eu acho que me sinto com menos idade. Porque não sei, eu sou mais jovial, até o jeito de falar continua o jeito que era antes, entendeu? Então, eu tenho... eu não me transformei numa executiva que fala como executiva, que age como uma mulher mais madura e tal, eu não sei, eu continuei com um jeito mais jovem e eu acho que eu continuo com a cabeça mais jovem. Mas no geral, eu me sinto mais nova do que sou, eu acho. Eu tenho uma mentalidade de 40, provavelmente.

Antônia, 47 anos, embora os cabelos brancos aparentem o contrário, se sente muito jovem: “Eu acho que eu sou muito mais novinha. Muito mais. Os cabelos brancos, na verdade,

eles não me deixam mentir, mas me sinto muito mais jovem do que efetivamente eu sou, eu não tenho dúvida disso”.

Úrsula, 45 anos segue a mesma linha de pensamento que Antônia: “Eu me sinto muito mais nova. Eu juro que eu não me sinto com os 45 anos que eu tenho.

Maria, 48 anos, gostaria que seu corpo refletisse a idade sentida, porém, ele reflete a cronológica:

Eu me sinto mais jovem, mas eu olho para o meu corpo e olho para mim e me deparo com uma realidade. Eu, na minha cabeça, acho que nossa, parece que eu tenho 40, mas quando eu olho para mim, não é. Eu acho que a realidade mostra os 48, que triste, né? Sou uma pessoa muito leve, de muito bom astral, eu acho que eu consigo fazer isso, deixar o clima leve, eu consigo ter conversas... as pessoas falam que gostam de estar junto comigo, estou falando no meu trabalho, assim, de estar... e ao mesmo tempo, eu acho que elas me respeitam muito. Então, acho que sim, e acho que quando fala 50, pesa muito. Eu estou com 48, vou fazer 49, então pesa sim.

Em se tratando de idade Raquel, 48 anos, separa a biológica, da física:

Eu acho que sou mais jovem que a minha filha, às vezes. Tem a questão biológica e tem a questão física. No meu biológico, por exemplo, além de ter tido câncer muito cedo, sou diabética... o meu biológico é muito mais velho do que a minha idade cronológica, então eu tomo cuidados específicos com a minha saúde diferentemente de uma pessoa da minha idade, por exemplo. Esse é o meu biológico, né? No meu físico, eu diria que eu estou muito bem, obrigada. Eu sou uma mulher jovem, vou fazer 50 anos, mas sou uma mulher muito jovem.

Pode-se concluir que a grande maioria das mulheres se sente mais jovens do que a idade cronológica, cada uma vivendo sua realidade e atribuindo, à idade, um significado diferente. Da mesma forma, existem aquelas que se sentem bem e em linha com a idade vivida, como os relatos que serão apresentados na próxima seção.

#### **4.3.4 De bem com a idade e com o espelho**

Algumas mulheres ao analisarem suas bem sucedidas trajetórias e como se sentem em relação ao processo de envelhecimento, afirmam que o tempo e a idade foram importantes para suas conquistas. Bárbara, 55 anos, é uma delas:

Eu acho que eu me enxergo com 55 anos de idade, até porque, quando a gente tem uma vida cheia de realizações, a idade é só mais um ponto. Então, às vezes, eu paro e falo: putz, eu estou com 55 anos, mas olha... estou mesmo com 55 anos, porque eu tenho três filhos de 30 anos, quase, eu tenho uma carreira de 35 anos, eu fiz muita coisa, eu conheci muita gente, eu evolui muito. Eu construí um patrimônio, eu e o meu

marido, a gente está superbém. Então, quando eu olho, os 55 anos fazem parte dessa história. E aí, eu falo: é claro que eu tenho 55, tudo isso que eu fiz, só podia ter feito estando com 55.

Assim como Bárbara, Camile, 54 anos, por conta da experiência adquirida, se percebe com a idade em que se encontra: “Eu me sinto na idade que estou, na verdade. Eu acho que eu já tenho bastante experiência, então eu me enxergo aqui na minha idade, sim”.

Ray, 62 anos, segue a mesma linha de raciocínio ao afirmar:

Eu me sinto tão bem. Acho horrível essa coisa de você querer ser, sabe, *forever young*. Não tenho isso não, mas às vezes, eu falo: ‘meu Deus do céu, parece que tem em mim...’ como disse uma vez, a Liv Ulmann, num livro em que ela escreveu, tem uma menina que se recusa a morrer, mas se recusa nesse sentido de que enquanto pulsar a vida, tá bom.

O tema a aparência da mulher em processo de envelhecimento abordou a relevância que a imagem tem no sentido de contribuir para os sentimentos que afloram a partir dela, entre outros, os de fazer com que se sintam mais seguras, bonitas e felizes. E que a aparência pode afastar possíveis discriminações, assim como pode abrir portas no mundo corporativo.

Algumas afirmam que a aparência é uma persona, outras, que é realmente quem você é, e outras, que é uma mensagem que você transmite. Quando indagadas a respeito de como imaginam serem percebidas pelos outros, foram enfáticas ao reconhecer que a maneira como se sentem é diferente da maneira como elas acham que são vistas.

## 5 MATURIDADE

Nessa seção, será abordado o terceiro tema que emergiu na pesquisa, que trata da maturidade. O que se pode observar é que durante o processo de envelhecimento, a mulher vivencia diversas experiências e transformações físicas e psicológicas, algumas delas cravam marcas profundas, outras trazem saudosas recordações, e outras, nem tanto. Os dados revelaram que a conotação empregada a este tema se deu de forma positiva, ao contrário dos abordados anteriormente, indicando haver um lado positivo no processo de envelhecimento. A maturidade proporciona mais segurança e leveza para a vida pessoal e profissional da mulher em processo de envelhecimento, como pode ser conferido através da fala da Elídia, 53 anos:

Quando você está mais madura, já viveu um monte de coisas profissionais, acho que você muda um pouco: que brigas eu vou comprar, vale à pena entrar nessa, essa não vale a pena. Então, isso te deixa um pouco mais tranquila na hora de tomar decisões, especialmente, se você fala entre profissional e pessoal.

### 5.1 BENEFÍCIOS DA MATURIDADE

A maturidade traz a senioridade e a serenidade, que agregam de forma positiva no processo de envelhecimento, tanto no sentido de priorizar o que realmente vale a pena, como no de trazer o equilíbrio e a paz interior com a confiança de que tudo se resolverá.

Andréa, 48 anos, afirma que mesmo durante a maturidade, os problemas continuam a existir, contudo, de forma menos intensa, pois a segurança aliada à experiência contribui para que a pessoa lide com mais serenidade:

Acho que traz segurança e serenidade. Eu acho que o peso que você dá para as coisas, o equilíbrio da família, eu acho que você vai ficando mais velho, você tenta equilibrar melhor a energia que você coloca entre as coisas, né? Eu acho que a principal diferença é no equilíbrio dessas coisas e eu acho que a serenidade com que a gente lida com os problemas. Então, quanto mais velho você vai ficando, talvez, até porque você já tenha mais experiência e já tenha passado por mais problemas, quando os problemas chegam, eles não vêm para você feito um tsunami, entendeu?

Para Jussara, 50 anos, a maturidade trouxe mais equilíbrio e através da experiência, ela tem hoje facilidade para focar onde realmente agrega e não se deixa influenciar por coisas pequenas, não fica mais procurando pelo em ovo. Seus valores são muito mais bem definidos. Ela afirma que você não olha mais através, mas que você olha para:

Equilíbrio. Os valores mudam muito, assim. A teoria do 80/20 nunca fez tanto sentido, então que se foda os 20. Os 20 que te tiram do sério, os 20 que cansam, os 20 dão as picuinhas, então... e como ando um pouco mais impaciente, não perco mais tempo com os 20. Então, o que eu sinto é realmente equilíbrio, eu sinto que os meus valores, hoje, estão muito mais bem definidos. Eu dou foco naquilo que eu realmente gosto e que me faz diferença. Você não olha através, você olha para.

Marina, 47 anos, afirma que a segurança adquirida através da maturidade ajuda a fazer as melhores escolhas, a ter menos receios, a sofrer menos e a ser mais assertiva:

A maturidade traz para gente um *timing* melhor de quando fazer, de quando falar, de quanto ouvir, de quem você procurar. Outra coisa é que a gente tem menos receios, porque a gente já viveu aquilo na carreira. A maturidade te faz aprender a lidar com os funcionários, a lidar com as angústias e ansiedades dos chefes. Ou, também, de entender um pouco as decisões das empresas, que às vezes, quando a gente é mais nova não entende: 'Não acredito que a empresa tomou essa decisão'. Eu não sofro mais. Então, eu acho que tem menos sofrimento, porque justamente isso é a maturidade que te traz. E sem a vivência, não se ganha isso. Essa coisa deu errado, tudo bem, vamos tentar resolver para poder consertar. Se não desse certo, antes, eu voltava para casa arrasada, e trazia aquilo para dentro de casa. Hoje, claro, você fica chateada, é muito mais legal quando as coisas dão certo. Eu acho que a maturidade traz isso, você fica mais... você consegue olhar as coisas do plano mais alto, ajuda que para a tomada de decisão seja mais assertiva.

Assim, como a Marina, Stephanie, 43 anos, enxerga que a maturidade e o amadurecimento trazem benefícios que tornam o dia a dia mais leve e equilibrado:

O amadurecimento traz benefícios, porque você consegue enxergar situações problemáticas de uma forma muito mais... não vou falar de uma forma mais leve, mas de uma forma muito mais isenta e sem emoção do que eu enxergava no início da minha carreira. Agora, eu sei que eu não vou salvar o mundo.

Stephanie complementa afirmando que a maturidade lhe trouxe mais empatia e resiliência:

Então, o que eu vejo que o envelhecimento me trouxe na perspectiva emocional é empatia. Então, hoje, eu consigo me colocar muito mais no lugar do outro do que eu conseguia há anos. Empatia, exatamente. Porque você muitas vezes, já vivenciou essas situações no passado. Com a maturidade, a gente aprende a controlar e administrar o que de fato está dentro da nossa caixa, o que está dentro do nosso poder e você começa a entender que tem coisas que vão acontecer independente da ação que você tome. Então, você consegue diferenciar o que está sob o seu controle e o que está fora do seu controle.

Antônia, 47 anos, segue a mesma linha de pensamento que Marina e Stephanie e acrescenta que a maturidade faz com que a pessoa tenha consciência das suas limitações e passe a delegar mais:

A maturidade de estar sentada na cadeira em que eu estou e entender quais são as brigas que eu quero entrar, sabe assim? Entender qual é o sapo do dia que eu vou levar para casa e vou digerir ele melhor do que eu digeriria no passado. Isso só a maturidade te traz. Até mesmo a maturidade para você delegar para essa juventude coisas que você fazia no passado, mas que você não tem mais energia. É ter maturidade para ter a consciência das suas limitações. É um benefício mais psicológico do que físico. Hoje, eu tenho menos preocupação em agradar. Hoje, de verdade, eu não tenho essa preocupação de me provar mais para mais ninguém.

Deixar de ser tarefaira e passar a ser influenciadora foi a principal mudança destacada por Úrsula, 45 anos: “Hoje em dia, eu já encaro o trabalho com outro nível de maturidade, compreensão, de como eu consigo influenciar, sendo até... sempre fui muito tarefaira, hoje, menos e mais líder, mais colaboradora. Sim, a maturidade me traz uma vantagem com relação a isso”.

A certeza de que as coisas se resolverão, cada uma ao seu tempo, sem necessidade de se desesperar e de se culpar pelo fato de não ter resposta para tudo. Isso, só a experiência traz, afirma Maria, 48 anos:

Muda, eu acho que eu sofro muito menos, sabia? Muito menos, porque eu olho a situação... e agora, eu tenho uma tranquilidade e uma serenidade de falar: ‘Esse negócio vai se resolver, eu tenho certeza, eu já passei por tanta coisa’. Eu acho que eu não me desespero mais, é um negócio muito louco isso, me dá uma serenidade. Às vezes, eu não tenho resposta para as coisas, não tenho. Mas eu tenho uma certeza dentro de mim que o negócio vai.

A maturidade auxilia no sentido de fazer com que a pessoa enxergue os problemas por outro ângulo, faz com que o estresse por coisas pequenas perca a relevância, faz com que as pessoas confirmem que o jogo político é relevante e muitas vezes necessário. Tal afirmação é evidenciada através do relato da Carolina, 47 anos: “A maturidade, a experiência te fazem enxergar os problemas de uma outra forma. Você já não estressa mais com coisas pequenas, você aprende a ter uma visão mais do alto, vamos dizer assim. O jogo político ganha relevância”.

Carolina complementa ao afirmar que:

A maturidade colabora na medida em que você vai subindo hierarquicamente, as coisas ficam mais fáceis, eu acho que porque você vê as coisas de uma forma mais simples e não se preocupa mais com os detalhes. Então, acho que talvez isso é tudo consequência de uma vida, mesmo, e que vem com a idade, vem com a maturidade, teu olhar muda, você fica mais tranquila, você sabe que as coisas vão dar certo, você sabe o que você é e o que você pode fazer, o que você é capaz de fazer .

Para Raquel, 48 anos, além das escolhas por lutas boas e guerras boas, ela aprendeu a se colocar no lugar dos outros. Ademais, a segurança advinda através da maturidade não a deixa se iludir mais. Para ela, a maturidade é uma vantagem competitiva:

A maturidade me trouxe uma certa confiança de posicionamento que ainda não era maduro e era ruim. A maior vantagem que eu vejo é a de entendimento do outro, mais especificamente, em relação à ansiedade e à gana do jovem. Então, hoje, eu tenho mais tranquilidade de olhar e de divertir com aquilo, e em relação aos mais velhos, entendo suas velocidades. Isso é uma vantagem competitiva. Que eu não me deixo iludir por algumas coisas e nem por outras, e que aí, portanto, eu aproveito o melhor de todos os mundos. Isso, para mim, como eu falei, é uma vantagem. Lutas boas, guerras boas, isso a maturidade traz. Com a maturidade, eu aprendi a reduzir os meus resíduos, sabe assim? Então, é isso.

A maturidade traz leveza faz com que a pessoa se sinta liberta, sem se sentir na obrigação de ter que provar as coisas para os outros. Ela torna a pessoa mais sábia e com o poder de inspirar outras pessoas, como afirma Ray, 61 anos:

Você vai percebendo que você não precisa mais, entre aspas se provar. Aliás, você se liberta disso e aí, ao libertar-se, na minha opinião, você fica mais bonita no sentido maior da palavra. Te deixa mais leve e pronto. E você se autoriza, sabe? Eu acho que você fica mais sábia, e para mim, isso é uma vantagem, pois você pode inspirar as pessoas. Eu penso assim que as pessoas podem olhar para mim e falar: ‘Olha aquela moça lá, 61 anos, que velhinha...’, tipo assim: ‘Olha, ainda trabalha, eu estou com 40, puxa, tenho pelo menos mais 20 ainda pela frente’. Então, eu acho que pode ser um benefício assim, de inspirar as pessoas.

Audrey, 48 anos, afirma que o processo de amadurecimento é decorrente das experiências da vida: “Então, eu sempre fui reconhecida por isso, alguém que faz as coisas de uma forma mais simples, com um olhar mais simples. Talvez, seja porque eu já vivi, pelas perdas que eu tive, que não tem como você não amadurecer nesse processo”.

Virginia, 56 anos, afirma que a maturidade colabora positivamente no sentido de ajudar a atravessar momentos delicados:

Então por exemplo, quando começaram a buscar o meu sucessor, e eu fui lá na consultoria junto com o CEO para falar do perfil, ele falou: ‘Uma pessoa de no máximo 40 anos’, como assim? Se você não tem ambivalência, se você não tiver maturidade, você não dá conta de sair bem de um processo como esse.

O conhecimento adquirido com a maturidade fez Valéria, 51 anos, se conhecer melhor, focar no que realmente importa e onde tinha gestão. Ademais, passou a perceber melhor os sinais, a política:

De me conhecer melhor, de ter mais experiência para lidar com a equipe, para lidar com a situação, e tal, tudo que você traz é teu, é da tua bagagem. Antigamente, eu ficava mais estressada, ficava mais preocupada com algumas coisas que estava fora da minha mão. Hoje, eu percebo melhor a política, os sinais. Foco onde eu tenho gestão para fazer. Então, esse tipo de coisa, eu acho que a maturidade ajuda. Acho que a gente fica mais seletiva: isso é importante, isso não é importante. Aquilo que não é muito importante, a gente faz mais tranquilinho,

Nessa seção, foi possível constatar que para as mulheres entrevistadas, a maturidade, através das experiências vividas e aprendidas ao longo da vida, contribui de forma efetiva e as beneficia nos mais variados aspectos, como ter mais empatia, ser mais resiliente, a sofrer menos por problemas ou decisões que não estão sob o controle delas. A maturidade é classificada como vantagem competitiva em função de toda a bagagem e experiência acumulada durante os anos vividos. Diante desse fato, torna-se relevante explorar o subtema a seguir.

## 5.2 A BAGAGEM E A EXPERIÊNCIA

Os relatos apontam que tanto a bagagem, como a experiência adquirida ao longo dos anos são muito importantes, pois elas são as responsáveis por garantir condições para que as mulheres, através de todo o conhecimento acumulado, sejam capazes de tomar decisões com mais senioridade, assertividade e leveza. Audrey, 48 anos afirma que a bagagem agrega na vida pessoal e profissional:

Sim, sem dúvida, porque nesses 30 anos de trajetória no mundo corporativo, eu desenvolvi habilidade em negociação, influência, liderança, até o olhar de mim mesma, de onde é que eu entro nessa lista tão grande de coisas para fazer. Acho que a experiência e a bagagem agregam em qualquer coisa que eu quero fazer, tanto na vida pessoal como na profissional. Conta muito, conta para vida, independente de outros trabalhos.

Andréa, 48 anos, relaciona a bagagem e a experiência com o jogo de Lego, onde cada peça agrega e te ajuda a construir algo, se você decide mudar de segmento ou empresa, basta desmontar o jogo e levar as peças consigo, assim acontece com a experiência e a bagagem:

Para mim, a bagagem e a experiência sempre fizeram diferença, sim. Eu penso sempre que a sua carreira é como se fosse um jogo de Lego, que você vai montando um castelinho, aí quando você muda de segmento, ou muda de empresa, você desmonta aquele castelinho, mas leva as peças com você. Aquilo tudo que você aprendeu, que você teve, que foi ganhando de repertório, que foi ganhando de experiência te ajuda em desafios para você fazer uma transposição.

Virgínia, 56 anos, aprendeu a colocar limites diante de algumas situações, ela atribui tal fato à maturidade e à experiência:

Eu fui dando muito mais equilíbrio para a minha vida nos anos recentes e eu credencio isso à maturidade. Então, por exemplo, o meu aniversário de casamento é o dia em que eu vou jantar com o meu marido, vou sair mais cedo da empresa, porque eu quero. Tem reunião. Não posso. Então, o meu ‘não’ veio em muito desse lugar da maturidade. Então, é isso, botar o limite nas coisas. E eu consegui isso com a maturidade e com tudo o que já vivi.

Através da bagagem acumulada e da sua experiência, Stephanie, 43 anos, relata ser requisitada para contribuir com o jogo político que existe entre as duas empresas que fazem parte da *Joint Venture* para a qual trabalha atualmente:

A bagagem conta efetivamente, ela foi se reforçando através do conhecimento acumulado na área do Direito, que eu tive durante a minha vida. Isso criou uma casca muito grande, então, eu tive que amadurecer muito rapidamente. Eu consigo lidar muito bem com pressão, com essa necessidade de contato com o pessoal da China, com o pessoal da Empresa X, fazer esse jogo político que o CEO me pede também para ajudá-lo a fazer, o que é comum em se tratando de uma *Joint Venture*, justamente, por conta de toda essa bagagem que eu acumulei durante os anos.

Para Bárbara, 55 anos, a experiência e a bagagem trouxeram mais liberdade, mais autoconfiança e segurança:

Eu acho que com o tempo, as demandas diluem um pouco. É a própria experiência de você entender aquilo que é relevante e aquilo que não é, num ambiente corporativo. Coisas que me estressavam alguns anos atrás, hoje já não me afetam. Eu acho que tem a ver com a autoconfiança, com a segurança. Eu me sinto menos pressionada. Eu me libertei um pouco. Quando não estou com vontade de me arrumar, de ir trabalhar de salto, não vou. ‘Hoje eu não quero, hoje não vou’, que era uma coisa que eu não tinha coragem de fazer, sabe? Tem também a questão do conflito do tempo, eu acho que nós, executivas, temos muito essa coisa da divisão do tempo entre a nossa casa, os nossos filhos, o nosso papel como mulher, como esposa, como companheira, o tempo para gente mesma e o tempo dedicado à profissão.

A experiência adquirida ao longo da vida contribuiu para que Antônia, 47 anos, passasse a se posicionar mais no sentido de contribuir com sua experiência para as decisões da empresa. Ademais, ela tem senioridade para delegar, não precisa mais se fazer percebida:

Ah, não tenho dúvida disso, de que a bagagem e a experiência contam. O tempo de cadeira te ajuda a se posicionar e acho que te ajuda a contribuir mais na organização, assim, eu acho que muito das decisões que eu tomo, por exemplo, dentro da minha área, elas são muito mais ponderadas do que eram no passado, eu estou muito mais aberta a ouvir e analisar antes de decidir. Não preciso mais, sei lá, dar o meu sangue para as pessoas me perceberem.

Quanto mais bagagem você tem, mais valorizada você é, essa é a opinião de Marina, 47 anos:

Acho que isso é uma coisa que a senioridade, talvez, a idade mesmo, mas que eu vou chamar aqui de anos de bumbum na cadeira, que a gente acaba aprendendo a tentar negociar as coisas, tentar que as outras áreas ajudem a gente a fazer o trabalho quando não é possível só a gente fazer. Quanto mais bagagem, aí a gente é mais valorizado.

Na opinião de Tatiane, 48 anos, a bagagem é um diferencial, ainda mais trabalhando em uma empresa do setor público:

Você tem que tirar proveito dela e dá para tirar. É realmente um diferencial, eu acho, mas é bem característica da minha organização, porque a experiência te ajuda a construir uma rede maior de colaboradores, e você já conviveu com mais pessoas por ter trabalhado em outras áreas, você tem mais contatos.

Para Eduarda, 50 anos, que trabalha na área jurídica, a bagagem e a experiência são fundamentais em se tratando de confiança:

Na área do Direito, a experiência é muito valorizada, então assim, uma pessoa com 30 anos no Direito é um recém-formado... o cliente não confia nele, né? Realmente, sempre vai ter um sócio em cima, então realmente, você começa a ter alguma projeção dos 38 anos em diante. Então, você começa... aí, você tem lá, dez, 15 anos ou 20, eu diria de grande maturidade profissional. Eu acho que até os 60 anos no Direito, é um momento muito valorizado.

A bagagem te ajuda a não perder o controle, principalmente em um momento de crise, como o que estamos vivenciando através da Pandemia COVID-19, relata Valéria, 51 anos:

A bagagem conta ainda mais em época de crise. Não perder o controle tão fácil. Para quem trabalha na área de Marketing, a bagagem conta muito de saber... assim, saber quanto investir numa situação, você ter pesos relativos de coisas que ninguém conta, não tem como estudar, você tem que ir comparando as coisas na sua cabeça só por ter vivido isso.

Para Elídia, 53 anos, no mundo corporativo, a experiência é fundamental, mesmo quando a empresa tem um ambiente mais jovial, onde o avanço tecnológico e a agilidade são latentes:

É que eu acho que bagagem é sempre fundamental, porque eu acho que quanto mais experiência você teve, mais situações você viveu e situações vêm e voltam, então é indiscutível. Eu acho que a ameaça que teve no mercado de ignorar bagagem e apostar na agilidade da galera, às vezes, prova que não é bem assim. Eu acho que tudo na vida tem que ter um mix. Eu acho que você tem que ter gente com bagagem para poder

liderar e direcionar a galerinha que age para cacete. Tem que ter passado por uma experiência para poder dizer: ‘Cuidado aqui, vai dar merda aqui, vai por ali’, então eu acho que tem que ter um mix, eu acho que é muito difícil você abrir mão da experiência total e apostar só na agilidade, na capacidade de aprendizado da galera mais nova, mas acho que a bagagem faz diferença.

A bagagem e a experiência são muito importantes tanto para a vida pessoal, como para a profissional. A elas é creditada a segurança e a autoconfiança adquiridas, fatores que contribuem para que as decisões das mais variadas dimensões sejam tomadas de forma mais assertiva. Contudo, considerando o avanço tecnológico e a velocidade com que as coisas acontecem, uma questão vem à tona: seriam a agilidade e a tecnologia, que são tão bem absorvidas pelos jovens, mais importantes do que a experiência adquirida pelos mais seniores? O próximo subtema abordará essa questão de forma mais profunda.

### 5.3 A MATURIDADE E A JOVIALIDADE

Os relatos apontam que na questão do nível de agilidade do profissional mais jovem e do nível de maturidade do profissional mais velho, não existe nem o melhor, nem o pior. Em relação ao melhor modelo de trabalho, diante dos relatos a seguir, acredita-se que aquele que privilegia os times multifuncionais sejam mais efetivos, assim ambos se ajudam e convivem da melhor forma, um se apoiando no outro.

Elídia, 53 anos, relata que com o avanço tecnológico, a velocidade com que as coisas acontecem é cada vez maior, percebe-se que existem empresas que se juniorizaram e deixaram a experiência de lado. Contudo algumas delas estão voltando atrás e reconsiderando a experiência:

O mundo está jovem, pensamentos rápidos, tudo move muito rápido e a geração, que está chegando no mercado, está em outro patamar. Vejo que essa galerinha nova tem outro estilo. Eu até acho que as empresas estão voltando um pouco atrás. Acho que alguns anos atrás, todo mundo juniorizou tudo, botaram tudo gente mais nova, redução de custos e o cacete a quatro. Agora, as pessoas estão percebendo que a hora e bumbum na cadeira fazem a diferença. Então, gente com mais experiência, às vezes, pode ajudar. Eu acho que isso pode mudar de indústria pra indústria, de segmento pra segmento, eu acho que para esse pessoal de *startup*, digital, *e-commerce*, essas coisas, exatamente, essa galerinha que vai rápido, faz uma diferença desgraçada, mas no gerenciamento do negócio, puta, alguém tem que entender de custos, margem, onde acerta, onde erra e, às vezes, essa galerinha nunca fez e não sabe, né? Então, eu acho que tem que ter um mix das duas coisas. Eu acho que bagagem nunca vai virar uma coisa fora de moda, acho que faz a diferença.

Eduarda, 50 anos, segue a mesma linha de raciocínio que Elídia, ao relatar que alguns segmentos demandam mais tecnologia e agilidade, enquanto outros necessitam de profissionais com mais experiência e maturidade:

Você precisa ter pessoas, inclusive, zeradas, frescas, né? Realmente, para essas novas tecnologias disruptivas, que são: transporte colaborativo, milhares de novos sites, não é, porque muita gente está começando do zero, sem nenhuma experiência, a sua experiência anterior não é tão relevante. Agora, evidentemente, eu acho que ainda existe uma parcela importante de empresas em que a bagagem é superimportante. Você vê várias empresas que estão contratando pessoas acima de 50 anos, isso é uma coisa nova. Então, essa bagagem é útil.

Por outro lado, dependendo do segmento, a experiência é desimportante, como afirma Eduarda, 50 anos: “Eu acho que assim, hoje, nós estamos nesse momento de talvez, desvalorizar a bagagem, porque é o momento da economia e do desenvolvimento tecnológico, tecnologias disruptivas. Realmente, a bagagem para isso, para essa tecnologia, ela não é importante, ela é desimportante”.

Bárbara, 53 anos, acredita que em se tratando do mundo corporativo, devem haver times mistos, onde os jovens com toda sua facilidade e agilidade para trabalhar com tecnologia poderá se apoiar nos mais experientes em momentos de tomadas de decisão, e o contrário também deve acontecer, onde os mais experientes poderão se apoiar nos mais jovens para extraírem o melhor da tecnologia:

Olha, eu acho que existe uma supervalorização do jovem, sendo muito honesta, porque em times mistos, onde o jovem se aconselha com alguém mais experiente e ao contrário, também, onde um apoio em tecnologia, e uma visão mais moderna ou mais adequada do mundo. Eu me apoio, às vezes, no jovem, mas eu percebo que o jovem se apoia muito em mim, por exemplo, no sentido de aconselhamentos, de: ‘Você já viveu essa situação’, então, eu acho que a vivência, a bagagem, eu acho que ela tem um papel fundamental nas organizações e acho então, que a mistura entre o jovem e a pessoa que tem um pouco mais de bagagem é o melhor modelo, sabe?

Bárbara acrescenta que no segmento automotivo, em que trabalha atualmente, por ser considerado mais tradicional, existe a valorização da experiência e da bagagem. Ao passo que empresas voltadas para tecnologia supervalorizam o jovem:

A indústria automotiva é uma indústria muito tradicional, então, a pessoa mais velha, com mais bagagem, ela é muito valorizada no segmento automotivo, sabe? Se você vai para um segmento de tecnologia, por exemplo, eu percebo que o jovem é supervalorizado, mas muitas vezes, na hora da gestão, a experiência de alguém com mais bagagem faz falta.

Camile, 54 anos, seguindo a mesma linha que Bárbara, complementa que a valorização pela agilidade do jovem ou pela experiência do mais maduro depende da área, do setor em que se trabalha:

Eu acho que o jovem sempre foi bem valorizado, agora e antes, também. Nas corporações, o tema de mobilizar as pessoas, digamos, ativar e construir equipes e garantir que se tenha essa motivação por trás, é superimportante. Nesse sentido, a experiência importa muito. Nos últimos dez anos trabalhados, à medida em que eu fui ganhando mais experiência, para mim, além da parte técnica, ficou um pouco mais fácil no sentido de articular um plano e me relacionar com as pessoas. Agora, a tecnologia impõe um pouco mais de desafios para os mais velhos, mas também tem jovens que não se dão com essa parte tecnológica, é também um tema da característica de cada um, então depende muito da pessoa, da área e do setor.

Para Maria, 48 anos, que trabalha em uma empresa reconhecida como jovem, a tolerância ao erro é mais comum em relação as outras empresas por onde passou em sua trajetória profissional. Por ser a mais velha trabalhando na empresa, se sente desafiada em não se tornar inflexível em relação ao novo:

A empresa em que eu trabalho é uma muito jovem, eu sou a pessoa mais velha que tem na XX Industrial. Lá, você não precisa ser tão rígida, errou, ok, vamos voltar. Para você que é mais velha, aí você precisa ter paciência, também, e muitas vezes, você não tem mais, mas precisa para poder resolver e desenvolver as pessoas. Eu não sinto preconceito por parte delas, porém, eu acho que é desafiador. A experiência é ótima, eu só acho que você tem que tomar cuidado para não ficar inflexível e se bloquear para novas ideias.

Marina, 47 anos, atribui à tecnologia a vantagem que os jovens têm em relação aos mais velhos:

A hora que eu olho assim, para a minha experiência, eu já trabalhei em um monte de empresas, em um monte de ramos diferentes, mas o que eu sei, por exemplo, de programação? Nada. O que eu sei de *used experience*? Muito pouco, o que eu sei dos próprios produtos de tecnologia? Muito pouco, então, acho que aí, os jovens acabam que têm uma vantagem nisso. Então, essas mudanças têm que ser muito rápidas. Eles são mais antenados. Os mais velhos têm mais dificuldade em lidar com a tecnologia do que os meninos de 20 e poucos anos. Então, eu acho que isso é o que mais faz diferença, a velocidade imposta pelas tecnologias estão ganhando corpo e aí, a nossa experiência no mundo analógico fica muito mais restrita, né?

Tatiane, 48 anos segue a mesma linha de pensamento, embora ressalte a importância que a experiência tem:

A gente tem que surfar, na minha opinião, na onda dos jovens. Eu acho que eles despontam pela agilidade, pelo vínculo com a tecnologia... pela rede, eles têm uma

rede muito boa. Então assim, é necessário trazê-los para perto e mostrar que a experiência acumulada e a confiança adquirida com o tempo pode ajudar.

Úrsula, 45 anos, pensa ao contrário de Tatiane. Para ela, o jovem deve surfar na onda da experiência dos mais velhos:

A transformação do digital é tão acelerada, que ela é nova para todo mundo, tanto para as pessoas mais experientes, como para as pessoas mais jovens. E eu acho que daí, as pessoas mais experientes acabam tendo uma vantagem no sentido de saber lidar melhor com... sei lá, gerar menos ansiedade, lidar mais com as situações de incertezas do que o jovem.

O trabalho em times multifuncionais agrega muito para ambos os lados, tem que haver a troca, como relata Carolina, 48 anos:

Tem que haver a troca... a gente só vai conseguir se atualizar e se manter, se a gente se adaptar aos novos tempos. Essa é a grande praia que eu acho que a atualidade permite, entendeu? O mais velho esquece, porque não entende de tecnologia, só que é o seguinte, os mais velhos é que são os cabeças da empresa, eles que estão trazendo os mais novos querendo mudar, querendo se modernizar. Contudo, os mais novos têm outra cultura, eles não querem hierarquia, eles não querem obedecer às ordens, se tiver que ficar engolindo sapos, a gente sabe que na organização é assim, eles não vão engolir, eles vão embora. E, ao mesmo tempo, essa moçada precisa entender que não é só desse jeito que você vai se dar bem na vida e não vai durar. Então, tem que haver um equilíbrio entre os dois, um vai ter que aprender com o outro. Isso já está acontecendo, entendeu? Mas que sem sombra de dúvidas, esse movimento está acontecendo, em todos os lugares. O que vale, na minha opinião, é o trabalho em grupo, grupos multifuncionais, os mais velhos têm mais experiência em algumas coisas e os jovens mais facilidades em outras.

Assim como Carolina, Virgínia, 56 anos, acredita que o modelo híbrido é o mais adequado para o momento:

Eu acredito que nós somos... a gente precisa ser transgeracional. Eu acho que tem que ter a convivência do velho com o novo, com o frescor, mas eu não acho que eles vão conseguir fazer sem se apoiar na experiência e na bagagem. O melhor modelo é o híbrido. Quando alguém me diz: 'Pode trazer e põe ele aí, que ele vai aprender fazendo', não é bem assim.

Para Stephanie, 43 anos, a experiência faz o profissional maduro enxergar as oportunidades que estão além do óbvio e fazer conexões, onde muitas vezes, os mais jovens, devido à velocidade, não conseguem:

Os jovens têm algumas vantagens, porque eles cresceram e se desenvolveram num ambiente profissional com mudanças mais rápidas e experimentando ferramentas de gestão ou de trabalho, que a gente no passado, não experimentou. Os mais velhos, vivenciaram várias mudanças e adaptações, a gente consegue enxergar o lado positivo

dessas mudanças e talvez, os jovens, eles não veem assim, simplesmente vão caminhando sem conseguir enxergar outras oportunidades que estão ao redor. A gente, como olha um pouco de fora essas mudanças, talvez a gente consiga fazer outras conexões pela nossa experiência, que eles não consigam.

Através da fala de Ray, 62 anos, é possível perceber que o jovem, em função da realidade em que vive e da velocidade com que as coisas acontecem, espera que o seu crescimento e reconhecimento profissional obedeçam a mesma agilidade do seu cotidiano:

Eu acho que a gente vive um momento dessa supervalorização do jovem, porque esse momento também fala de uma supervalorização da rapidez, de uma supervalorização do que é descartável, entendeu? Porque o jovem é isso, o jovem é ágil, é rápido, e tal. Mas o fato é que isso, apenas isso não sustenta a continuidade, a perenidade de uma empresa que se sustenta por si só, entende? O jovem entra na empresa e se o chefe dele fala: ‘Parabéns, seu relatório tá bacana’, ele chega em casa e conta para a namorada: ‘Acho que eu vou virar diretor’.

Os jovens são admirados por Audrey, 48 anos, principalmente pela inteligência e irreverência:

A tendência é de se valorizar mais o potencial, do que valorizar a experiência real que a pessoa tem. Me parece bem injusto, mas é natural, porque as empresas estão mudando, porque precisam ser diferenciadas, as próprias *startups*, e todo esse mundo aí... os aplicativos que apareceram nos últimos anos, você olha, quem está liderando são os jovens. Ele tem mesmo, tem agilidade. Eu estou fazendo um trabalho de monitoria para uma *startup* e é impressionante, eles têm foco em dinheiro, mas eles têm também essa energia e vontade e uma inteligência absurda. Eles são menos exigentes, então, na minha época, os jovens ficavam lá fazendo programa de trainee, todos de gravata, não sei o que, agora, eles vão de chinelo. Além da inteligência, ainda essa coragem deles se mostrarem como eles são, o que é maravilhoso.

Dessa forma, o modelo híbrido, onde o jovem dá suporte ao mais velho no que diz respeito à agilidade e à tecnologia, e o mais velho dá suporte ao mais novo em relação à experiência, demonstra ser o mais efetivo.

#### 5.4 O FUTURO

Quando questionadas acerca do futuro, a percepção é que, de forma geral, as mulheres são desprentensiosas, relatam que desejam ter mais tempo para si, para fazerem o que gostam. Para a maioria delas, a busca é pelo reencontro com elas mesmas, como pode ser conferido através o relato da Carolina, 47 anos: “Eu quero ter mais equilíbrio. Fazer as coisas que eu gosto, ter mais tempo para os meus amigos, e principalmente, viajar”.

Tatiane, 48 anos, quer ter mais tempo para ela: “Eu quero ter tempo para a minha academia, eu quero ter tempo para minha massagem, eu quero ter tempo... porque eu sei que está ladeira abaixo, entendeu?”

Ray, 62 anos segue a mesma forma de pensar que Tatiane e Carolina: “Continuar assim, a ter amigos, a conversar e estar com as pessoas, isso para mim é tudo”.

Stephanie, 43 anos almeja ter condições para desfrutar sua vida: “O que eu quero é qualidade de vida”.

Em se tratando de futuro, Maria, 48 anos busca por satisfação pessoal: “Eu gostaria de dar uma guinada, em algum momento propício, que me trouxesse muito mais satisfação pessoal, inclusive dentro do trabalho. Talvez, o meu plano B seja ter um consultório”.

Bárbara, 55 anos, relata que planeja sua aposentadoria e espera ter mais tempo para ela, para a família e para a sua casa:

Eu gostaria de ter um pouco mais de tempo pra mim, então, eu não acho que a minha aposentadoria está muito distante, eu quero programar a minha parada no mundo corporativo, para poder ter um pouco mais de tempo pra me dedicar aos meus pais, a minha filha vai ter um bebê, eu quero me dedicar ao meu neto, a minha casa. Eu quero fazer um pouco disso, ainda, mais bem feito do que eu fiz até hoje.

Bárbara acrescenta ainda:

Já estou começando a me integrar em alguns grupos, que hoje em dia falam sobre o empoderamento feminino, conflitos femininos e tudo mais, porque eu queria me dedicar um pouco a... entregar um pouco o meu tempo a essas jovens que estão começando. Então, eu acho que eu quero dedicar o meu tempo a coisas que eu não fiz para a minha família e quero dedicar o meu tempo, um pouco para ajudar jovens que estão vivendo conflitos que eu já vivi no passado, mostrar que tem jeito de fazer tudo, que dá tudo certo, entendeu? Eu acho que eu posso contribuir com isso. É isso que eu quero fazer.

Marina, 47 anos não pretende parar de trabalhar no futuro próximo: “Quero continuar dando aula, que é outra coisa que eu faço no paralelo, e que aí, quanto mais experiência a gente tem, mais valorizada a gente é, me sinto bem dando aula. Quero continuar.”

Da mesma forma que Marina, Camile, 54 anos, pretende focar seus esforços compartilhando suas experiências:

Então, estou explorando essa parte de capacitação, de ver como eu consigo contribuir, que acho que também está muito em sintonia com a minha idade, procurar como contribuir, como agregar valor de uma outra maneira, compartilhando conhecimento, compartilhando experiência.

Audrey, 48 anos, pretende dar continuidade ao seu trabalho de *coaching*, implementando alguns ajustes, no sentido de fazer com que as mulheres se sintam mais valorizadas dentro das organizações:

Hoje o meu *coaching* é muito mais focado em carreira do que em *life coaching*, que é olhar o todo, então, eu quero cada vez mais aprofundar. Acho que o tema da Parentalidade está me levando para dentro das organizações para falar dessas diferenças, então, como que eu levo o filho para dentro dos assuntos, as mulheres serem respeitadas mais por isso, valorizadas. Como elas, também, podem entender que ser mãe é coisa boa.

Jussara, 50 anos, através da sua experiência como empresária do ramo da confeitaria, pretende capacitar mulheres carentes para que elas tenham condições de sustentar suas famílias:

Eu quero introduzir um produto novo na linha de confeitaria. E depois disso, eu quero abrir uma escola voltada para mulheres carentes, para que através da doceria, elas se capacitem e encontrem uma maneira de sustentar as suas famílias. Então, a fase um é ganhar dinheiro, construir, dar emprego. Quero ver a minha marca em mais lugares, quero fazer dinheiro e depois, eu quero conseguir terminar a minha jornada de trabalho podendo prestar, realmente, um trabalho voltado para a comunidade. Esse é o meu plano estratégico.

Raquel, 48 anos, afirma que recentemente fez a virada de chave na sua vida, pensando no seu futuro: “Eu mudei completamente de vida e de carreira. Comecei do zero em tudo, na vida social, na vida emocional, na vida profissional, e não é esse o meu fim. Então, minha empresa dá lucro e o lucro é dividido com outras comunidades”.

Elídia, 53 anos, não pretende parar de trabalhar tão cedo:

Eu não quero parar de trabalhar tão cedo, eu queria trabalhar em conselhos de empresas, acho que escuto muito, acho que é um fato que tem um mercado para mulheres conselheiras, eu tenho uma experiência boa, já trabalhei em grandes empresas. Não consigo me ver parando de trabalhar, a minha ideia é continuar firme, até eu não aguentar mais.

Ao longo desta seção, foram abordados assuntos que apresentaram o lado positivo do envelhecimento, através do tópico denominado maturidade, uma vez que os anteriores, por terem relação direta com o processo de envelhecimento e seus reflexos, nem sempre são positivos em função das alterações físicas e psicológicas causadas na vida das mulheres, tais mudanças são associadas a um sentimento de decadência. Está longe de ser um processo fácil, tendo em vista as suas consequências. Contudo, não há como evitar, todas aquelas que estão com idade próxima aos 50 anos, de uma forma ou outra, passarão por esta fase. O que pode amenizar os efeitos causados por tais alterações é a forma como cada uma encara a realidade,

bem como os efeitos colaterais advindos com o envelhecimento propriamente dito, como os relacionados à aparência, cuja importância aumenta em se tratando de mulheres executivas. O lado positivo de tudo isso é que o processo de envelhecimento torna as mulheres mais maduras, seguras, seletivas, tranquilas e mais hábeis em priorizar e focar no que realmente vale a pena na vida, seja ela pessoal, ou profissional.

De acordo com os relatos, é possível constatar que a mulher madura adquire paz interior, o que garante mais serenidade e senioridade para lidar com situações mais conturbadas e de difícil tomada de decisão. Além disso, por conta da experiência e do equilíbrio adquirido, tais decisões tendem a ser mais assertivas. Algumas delas relatam que se sentem mais libertas, que o peso sentido nos ombros passa a ser menos intenso, o fardo deixa de ser tão pesado, os valores mudam, os medos e receios diminuem e a autoconfiança aumenta. Dessa forma, elas se sentem mais seguras com isso, passam a se posicionar mais e a contribuir efetivamente para o negócio, deixam de ser tarefeiras e tornam-se mais influenciadoras, uma vez que passam a ter uma visão mais do alto, mais estratégica.

Quando indagadas acerca do que esperam e planejam para o futuro, a maior parte delas quer ter mais tempo para si, para suas famílias e amigos, além de desejarem dar sua contribuição dividindo as experiências adquiridas com outras pessoas. Da mesma forma, existem as que pretendem trabalhar até não aguentarem mais.

De forma geral, em nenhuma das falas se emergiu uma expectativa muito alta, tão pouco, latente em relação ao futuro. Não foi constatada nenhuma grande pretensão, percebe-se que elas querem cuidar de si, dividir suas experiências e ficar em paz.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico apresentará a discussão entre a literatura teórica e o resultado das entrevistas realizadas, com o objetivo de contribuir para que o tema se torne mais amplo, robusto e que contribua para futuras pesquisas, uma vez que são poucos os estudos relacionados às mulheres com mais idade (GIATTI; BARRETO, 2003). Torna-se ainda mais escasso quando se adiciona, a tal afirmação, a ocupação delas em cargos executivos (ANDRADE, 2009).

São diversos os estudos que abordam o processo de envelhecimento, que acontece há muitos anos, com destaque para a velocidade com que ocorre no passado recente (CEPELLOS; TONELLI, 2017). As autoras afirmam que tal processo tem relação direta com o envelhecimento da força de trabalho. Considerando que o presente estudo tem como foco mulheres executivas em processo de envelhecimento, a declaração de Sakura (2016), que afirma haver um fenômeno denominado feminização (ou) feminilização da velhice, é comprovado pelos relatos das executivas, assim como evidenciam que o histórico relacionado a executivas mais velhas nas empresas são raros, podendo-se dizer que as executivas, hoje, em processo de envelhecimento fazem parte do grupo das pioneiras em suas posições nas organizações. Assim sendo, além de não possuírem referência profissional considerando o gênero e a idade e de terem que lidar com os desafios do cotidiano, essas mulheres enfrentam outras adversidades, como a insegurança e o medo oriundos do avanço da idade, que é refletida no corpo, que, segundo Goldenberg (2012), é um veículo fundamental para a ascensão social e para o mercado de trabalho, além de, condição para ser (DOMINGUES; FREITAS, 2019).

Dessa forma, ao concentrar a análise no que as mulheres executivas e seus corpos envelhecidos nas organizações têm a nos dizer sobre os desafios que a idade traz, é possível confirmar, através do presente estudo, a relevância que o corpo tem para elas, mesmo sendo ele um delator da sua idade. Ao associar os reflexos e os sentimentos resultantes do processo de envelhecimento na vida das mulheres, com destaque para as executivas e a pouca literatura nacional ou internacional existente, identifica-se a contribuição que este estudo pode trazer integrando os resultados com a literatura.

Desta forma, entende-se que a primeira contribuição teórica se relaciona com a influência que o corpo exerce sobre a mulher executiva, uma vez que Flores-Pereira (2010), define o corpo como objeto social. A teoria diz que nele estão inscritas todas as regras, normas, e valores de uma sociedade específica, ele é o meio de contato primário do indivíduo com o

ambiente que o cerca (DAOLIO, 1995). Os dados complementam a teoria ao revelarem que o corpo traduz quem a mulher é, ademais, a ele recai a responsabilidade de ser o delator da idade.

Tendo em vista tal constatação e a existência do ageismo nas organizações, onde a velhice é associada à improdutividade (SILVA; HELAL, 2019), fortalecido pela forte presença de jovens no mercado de trabalho (CEPELLOS, 2013) e, aliando-se com o respaldo dos relatos, é possível afirmar que as mulheres executivas em processo de envelhecimento, além de enfrentarem no cotidiano desafios relacionados ao preconceito de gênero e idade, apresentam-se inseguras e apreensivas em função de se sentirem sem voz, e de acordo com Reis *et al.* (2018), intrusas em ambientes considerados masculinos. Tal sentimento é fortalecido pelas perdas que o corpo sofre conforme a idade avança. Os relatos descrevem que as mulheres sentem seus corpos mais pesados, lentos, cansados, identificam maior dificuldade para emagrecer, para dormir, além de perceberem que ele impõe limites para o seu desenvolvimento, afirmam ser um corpo em decadência. Para elas, o corpo envelhecido traz marcas, como rugas, a perda de elasticidade e viscosidade da pele, a perda de mobilidade, o surgimento de cabelos brancos e mais secos, despertando, assim, a necessidade de recursos, que antes não eram necessários, como o uso de óculos, por exemplo, para que se sintam aptas a desempenhar algumas funções. Além, claro, dos cuidados estéticos.

A literatura revela que a velhice é tão inconveniente, a ponto de não nos reconhecermos na pessoa velha (DOMINGUES; FREITAS, 2019). Velho é sempre o outro (BEAUVOIR, 1970). A velhice é vivida na juventude como uma realidade anunciada, mas nunca presente (DOMINGUES; FREITAS, 2019). Os dados deste trabalho revelaram que a negação da idade cronológica emergiu, em grande parte dos relatos ao afirmarem que a idade sentida é mais jovem do que a vivida e dessa forma, as marcas que surgiram com o avanço da idade, no corpo das mulheres, não reflete o sentimento de jovialidade. Isso justifica, então, as estratégias de mudança de hábitos e de consumos que elas adotaram com o intuito de afastar as evidências oriundas da idade vivida.

Além de se sentirem velhas, inseguras, de perceberem as perdas sofridas pelo corpo, algumas delas relatam que, por terem que liderar equipes mais jovens em um mercado também jovem, buscam continuamente por aperfeiçoamento na tentativa de se manterem atualizadas, afastando, assim, a possibilidade de serem trocadas por pessoas mais jovens e atrativas aos olhos.

O corpo, de acordo com Goldenberg (2012), é um forte capital humano. Essa afirmação é comprovada pelo presente estudo, ao ser intitulado como a representação de quem a mulher é. Assim sendo, evidencia-se a forte influência que o corpo exerce sobre a mulher executiva.

Diante da importância do corpo para as mulheres executivas em processo de envelhecimento, entende-se que a segunda contribuição teórica que o presente estudo traz relaciona-se a aparência do corpo para essas mulheres. São poucos os estudos nacionais e internacionais envolvendo o tema envelhecimento e aparência (YOKOMIZO; LOPES; OLIVEIRA, 2019). A aparência está relacionada aos aspectos físicos, comportamentais, atitudinais e estéticos (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019).

Ao analisar e confrontar os dados, foi possível constatar que a questão relacionada à aparência esteve presente em todos os relatos, mostrando-se importante para elas ao externarem o sentimento de medo e insegurança, em função do avanço da idade e do reflexo dela sentido no corpo e na aparência. A literatura revela as imposições soberanas exigidas pela sociedade relacionadas à estética, principalmente, quando se trata do corpo feminino (CARDOSO, 2019) confirmando, assim, que o sentimento não se deve apenas a fatores imaginários, mas à realidade vivida, uma vez que para elas, a aparência é a mensagem que elas passam. Nesse sentido, deve haver conexão entre a mensagem e o corpo.

A modernidade, de acordo com Fernandes-Eloi *et al.* (2017), enaltece corpos jovens que exibem a magreza e a beleza. Percebe-se então um reforço negativo em relação a imagem da mulher velha, o que é endossado pela mídia ao exibir, na maioria das vezes, corpos belos e magros em suas comunicações. Os dados coletados complementam a teoria no sentido de revelar a preocupação e a insegurança dessas mulheres executivas com a aparência, quando buscam incansavelmente por tratamentos estéticos, cuidados com alimentação, exercícios diários e uso de maquiagem, na esperança de se tornarem mais atrativas aos olhos da sociedade.

O estudo mostrou que no mundo corporativo, as mulheres precisam aceitar as regras do jogo. Para elas, a aparência influencia no seu cotidiano, no sentido de ajudar a evitar rótulos, comentários indesejados e minimiza a discriminação. Algumas delas afirmam que a aparência ajuda a abrir portas, o que não quer dizer que as manterão abertas, mas ajuda.

Os dados apontam que a aparência é um conjunto de atributos que revelam que a mulher, mesmo estando em processo de envelhecimento, está viva, na ativa e, ao perceberem que são admiradas também pela sua aparência, elas se sentem felizes. A teoria confirma tal apontamento e complementa ao afirmar que a beleza corporal da mulher está associada ao que julgam agradável ver e sentir (FIN; PORTELLA; SCORTEGAGNA, 2017). É possível afirmar que a beleza também está na forma amável de como as pessoas se comunicam, na forma terna de como olham, na simpatia que possuem e na forma com que tratam as pessoas.

Ao considerar a mulher executiva e seu corpo em processo de envelhecimento, confere-se a relevância que o referido objeto social (Flores-Pereira, 2010), tem para ela, assim como a sua aparência.

A terceira contribuição teórica que emergiu ao longo das entrevistas se relaciona com o corpo cansado, que, embora muitas vezes mais pesado, rígido e lento, carrega a sabedoria e a experiência. O corpo é a própria pessoa (DOMINGUES; FREITAS, 2019) e, um agente capaz de construir novas histórias, teorias e práticas organizacionais (FLORES-PEREIRA, 2010).

Chaves (2019) recomenda que, a mulher em processo de envelhecimento procure ser conduzida a uma nova identidade para seu corpo, a partir da relação entre o corpo real e o corpo imaginário (idealizado), ou seja, da simbolização do corpo real com todas as suas transformações. Através dos dados coletados, foi possível observar que durante o processo de envelhecimento, a mulher executiva vivencia diversas experiências e modificações físicas e psicológicas. A teoria aponta que a biologia não acompanhou a evolução social da mulher (CAVAGNA, 2018) e ressalta a necessidade de compreender como os indivíduos operam em diferentes contextos, e como o processo interior é afetado por eventos exteriores (GANS *et al.*, 2009). Acrescenta-se que a mulher vive conflitos e tensões permanentes (CAVALCANTI; BAÍA, 2017). O presente estudo confirma tais apontamentos ao revelar que durante a jornada profissional, além da busca constante pela superação profissional, as executivas tiveram, e ainda têm, que conciliar carreira, família, disfunções hormonais e sexuais, cuidados com a saúde e com o corpo que envelhece e cuidados com a aparência. E além disso, convivem com a pressão autoimposta, no sentido de se mostrarem competentes e dignas de ocuparem e se manterem em cargos executivos. Confere-se a transformação da mulher que antes era delimitada ao lar para a multitarefa, acumulando o lar e a função gerencial (SAMPAIO *et al.*, 2013).

A teoria apresenta que a maior riqueza das mulheres idosas é a liberdade que conquistam (SAKURA, 2016), que é confirmada através dos dados do presente trabalho, quando apontam que a maturidade trouxe para as entrevistadas mais segurança, senioridade e serenidade para escolherem quais brigas comprar no mundo corporativo. A experiência aliada à sabedoria auxilia em decisões, como focar no que realmente agrega para o negócio. Elas passam a ser menos tarefas, a delegar mais e se tornam mais influenciadoras e estrategistas.

Os dados relatam que, para essas mulheres, a maturidade é uma vantagem competitiva, embora tenham consciência de suas limitações oriundas do processo de envelhecimento, que acabam as impedindo de realizar algumas atividades cotidianas (PAZ; SANTOS; EIDT, 2006). A idade madura proporcionou-lhes mais leveza, tanto na vida pessoal, como na profissional.

Acrescentam que hoje conseguem enxergar os problemas profissionais do cotidiano por outra dimensão e, sem ansiedade, com a certeza de que, de uma forma ou de outra, tudo se resolverá.

No que diz respeito ao que elas planejam para o futuro, no geral, os relatos revelaram que, além de buscarem pelo reencontro com elas mesmas, as mulheres executivas almejam por mais tempo para si, para fazerem o que gostam, para a família, e para fazerem o que lhes dá prazer, sem cobranças e sem pressão. Tal constatação está em linha com a literatura, ao apontar que a mulher apresenta dificuldades para sustentar seus posicionamentos e preferências frente à sociedade, que faz cobranças e pressões em relação às suas escolhas (SOUSA; FIGUEIRA, 2017). Os dados mostram que, para aquelas com pretensão de continuar trabalhando até não aguentarem mais, o desejo é de que possam contribuir e dividir as experiências adquiridas com outras mulheres, possivelmente, pelo fato de não terem tido essa oportunidade quando enfrentaram os diversos dilemas profissionais.

Com isso, o fato de não terem grandes ambições para o futuro pode estar relacionado ao cansaço físico e mental, oriundo de toda a jornada profissional, em que se sentem pressionadas para que, o tempo todo, provem que merecem exercer e se manter no cargo executivo, mesmo que em muitas vezes, tenham que priorizar o trabalho em detrimento de coisas que poderiam lhes proporcionar mais prazer. A literatura confirma os dados ao revelar que a executiva vive a múltipla identidade, seja como profissional, mãe ou esposa. Lidar com essa realidade se torna o principal desafio para a mulher executiva, que é manter o equilíbrio na vida cotidiana sem perder o foco e deixar de conquistar patamares hierárquicos mais elevados (SAMPAIO *et al.*, 2013).

Somando-se às considerações apresentadas, no que diz respeito às organizações, é recomendado que o preconceito etário seja reconhecido, e com isso, ações para combatê-lo poderão ser instituídas. Recomenda-se que iniciativas relacionadas a promoções de maior equidade, como a novas formas de contratação sejam consideradas, e, possivelmente implementadas nas empresas, com o objetivo de assegurar uma maior flexibilidade para essas mulheres em processo de envelhecimento, para que possam escolher o melhor horário e local de trabalho. Isso proporcionaria, a essas mulheres, mais liberdade para cuidarem de si próprias e de sua saúde sem que houvesse julgamentos e preconceitos, principalmente, em relação àquelas que estão próximas dos cinquenta anos, momento em que o relógio biológico anuncia a menopausa, e com ela, transformações físicas e psicológicas que se acentuam em suas vidas. Se elas tiverem, nesta fase, liberdade e mais autonomia para conciliar a carreira e a vida pessoal, o peso da idade pode não ser tão ressentido.

Aos gestores de primeira linha, recomenda-se que reavaliem as estruturas das organizações onde essas mulheres trabalham, no sentido de proporcionarem oportunidades para que elas concorram, de forma igualitária, a posições de alta liderança, e que tal prática seja genuína e não somente para cumprir cotas. Atitudes como essa poderão contribuir para que essas mulheres, além de não se sentirem intrusas em ambientes tidos como masculinos, possam aliar a competência com a satisfação pessoal, reduzir, assim, a pressão autoimposta de se provarem constantemente, e possam ainda se sentir mais seguras, o que é benéfico também para o negócio.

Ademais, para as gestoras e gestores, recomenda-se que se atentem às práticas internas das empresas, no sentido de possibilitar um ambiente inclusivo para as mulheres, em especial, para as que estão em processo de envelhecimento, que por motivos de disfunções físicas e psicológicas advindas com a idade, requerem especial atenção. A falta de discussão e a construção de pensamentos positivos sobre a aparência da mulher em processo de envelhecimento, assim como sua disseminação reforçam a negação desse momento na vida delas. Quanto menos oportunidades de engajamento se tem à disposição, maior a negação e o sentimento de insegurança. Desta forma, o ciclo pode não ter fim. Práticas como rodas de conversas, debates, apoio psicológico, além de um ambiente igualitário poderão contribuir, significativamente, para minimizar a pressão autoimposta e o sofrimento dessas mulheres. Assim, entende-se que além dos gestores, as áreas de Recursos Humanos e de Comunicação Interna são veículos fundamentais para o êxito de tal iniciativa.

## 7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Entende-se que o fato de não terem sido consideradas mulheres que não ocupam posições executivas na seleção das entrevistadas, pode ter limitado a análise no sentido de não contar com contraposições e com diferentes pontos de vista, o que poderia deixar o trabalho mais robusto e completo. Também em função da Pandemia de COVID-19, as entrevistas qualitativas, embora tenham sido realizadas através de ferramentas tecnológicas que permitem interação audiovisual entre a entrevistada e a pesquisadora, restringiram a observação desta a uma tela, o que impossibilitou a análise do ambiente, dos hábitos e das preferências das entrevistadas.

De acordo com o presente trabalho e com as contribuições relatadas, recomenda-se que para futuras pesquisas, seja realizado um estudo de comparação com mulheres que atuem em cargos de não liderança e que sejam lideradas por mulheres *versus* as que sejam lideradas por homens. Tal estudo futuro é relevante, tendo em vista que o estudo atual buscou entender o ponto de vista da executiva e os desafios enfrentados por elas durante a trajetória profissional. E assim, aguçou-se a inquietude por entender a situação do ponto de vista do liderado, principalmente quando esta liderança é feita por uma mulher.

A outra recomendação recai sobre o tema relacionado à influência e à percepção de *headhunters* em relação à idade para as pessoas que buscam por recolocação profissional. Tal estudo se torna relevante, considerando-se que o *headhunter* pode ser a primeira barreira a ser enfrentada por aquelas com idade avançada em busca de uma nova oportunidade de trabalho.

Desta forma, acredita-se que o estudo relacionado a mulheres e seus corpos envelhecidos nas organizações poderá ser mais bem compreendido e mais vigoroso.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com foco na mulher executiva em processo de envelhecimento. O estudo foi elaborado a partir da seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os desafios que as mulheres executivas enfrentam com relação aos seus corpos envelhecidos no mundo corporativo?

Considerando a questão, a abordagem teórico metodológica utilizada foi a pesquisa qualitativa descritiva, através de entrevistas semiestruturadas que permitem mudanças ou refinamentos da questão de pesquisa, de acordo com o entrevistado (CRESWELL, 2007). Para esse estudo, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016), através da técnica de análise temática de Braun e Clark (2006). No total, foram entrevistadas 20 mulheres que atuam ou que ocuparam, recentemente, o cargo executivo em empresas de variados segmentos do mercado.

Os estudos se deram através de bibliografias relacionadas ao tema, como as que se referem à desigualdade de gênero e à existência de ageismo no mercado de trabalho, ao corpo enquanto objeto biológico, à aparência do corpo, ao relógio biológico, à menopausa, à maternidade e a não maternidade, à liderança e à liderança feminina, à maturidade e à sabedoria na senescência. Assim, foi possível conferir a desigualdade de gênero e de idade que ainda existem, bem como, a prática, mesmo que velada, de ageismo nas empresas. As poucas mulheres que ocupam altos cargos executivos, além de conferirem o envelhecimento, sentem-se intrusas em ambientes tidos como masculinos, fatos que contribuem para a insegurança, que por sua vez, estimula a constante autoimposição de pressão.

Considerando a pergunta de pesquisa, a análise da bibliografia e o que as mulheres dizem, o corpo se mostrou a parte central desse trabalho, uma vez que ele é condição para ser (DOMINGUES; FREITAS, 2019) e de acordo com os dados, diz quem a pessoa é, evidenciando-se sua importância. As mulheres dizem que se somando aos desafios, escolhas e dúvidas enfrentadas no cotidiano durante toda a jornada profissional, elas têm que conviver com o corpo, que, para elas, está em processo de decadência em função da idade. Elas dizem ser um corpo mais pesado, cansado, rígido e limitador, que requer recursos e cuidados diferenciados, e que também é menos atrativo aos olhos.

Além da importância do corpo, todas as entrevistadas relataram que se sentem inseguras em relação à aparência, uma vez que é um reflexo do corpo. A insegurança é uma realidade vivida pela mulher executiva e seu corpo envelhecido, já que a modernidade e a mídia enaltecem os corpos jovens, magros e belos. Tendo em vista tal realidade, elas buscam recursos com o objetivo de maquiar e afastar o envelhecimento. Elas afirmam que isso se dá porque se

o corpo é quem ela é, a sua aparência reflete se é bem resolvida e segura, principalmente no ambiente corporativo. Diante do que as mulheres relataram e, ao confrontar a literatura com os dados coletados, aguçou-se a inquietude em entender se um dos motivos para a negação da idade cronológica seria o medo e a insegurança sentidos no ambiente corporativo, e alimentados pelo avanço da idade, que é refletida no corpo.

Em relação ao futuro, elas dizem que para o corpo biológico, a maturidade não traz nenhum benefício, contudo, se sentem mais sábias e experientes e sofrem menos por problemas, cujas soluções não dependem exclusivamente delas. Sobre o que almejam para o futuro, dizem querer dividir, com outras mulheres, as experiências vividas, como também, terem tempo para elas e para fazerem o que realmente lhes proporciona alegria e prazer na vida. Diante de tais constatações, outra provocação se faz presente: a necessidade de constantes escolhas, a pressão autoimposta e os sentimentos de medo e de insegurança, que estão presentes durante toda a jornada profissional seriam o motivo para a despreensão de desejos futuros?

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, buscou-se compreender o tema relacionado ao processo de envelhecimento sentido pelas executivas e o que elas relatam acerca dos desafios que a idade traz. Dessa forma, espera-se que o presente estudo possa contribuir para futuras pesquisas no campo da Administração, além de inspirar pesquisadores a continuarem investigando sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **The Concise Adair on Leadership**. London: Thorogood, 2003. 167 p. ISBN 1854182188, 9781854182180.
- ALMEIDA, Alessandra Vieira; MAFRA, Simone Caldas Tavares; SILVA, Emília Pio da; KANSO, Solange, DOULA, Sheila Maria. Perfil das mulheres idosas cuidadoras e os fatores associados à relação de cuidado. **O Social em Questão**, [Rio de Janeiro], ano 21, n. 43, p. 121-142, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=665&post%5Fdata=user%3Dnil%26UserActiveTemplate%3Dnil%26sid%3D58&sid=58>. Acesso em: 02 fev. 2020.
- ALVES, José Eustáquio Diniz Alves. O envelhecimento populacional segundo as novas projeções do IBGE. **EcoDebate**, [S.l.], 3045. ed., 31 ago. 2018. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2018/08/31/o-envelhecimento-populacional-segundo-as-novas-projecoes-do-ibge-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/>. Acesso em:
- ALVES, Paulo César; RABELO, Miriam Cristina. Repensando os estudos sobre representações e práticas em saúde/doença. In: ALVES, Paulo César; RABELO, Miriam Cristina. **Antropologia da saúde: traçando identidades e explorando fronteiras**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará, 1988. p.107-121. ISBN 85-7316-151-5. DOI: <https://doi.org/10.7476/9788575414040>. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/by55h>. Acesso em: 02 fev. 2020.
- ANDRADE, Silvana Rodrigues. Para além do “teto de vidro”: o trabalho feminino e as representações do “ideal” de mulher executiva. **Mosaico**, [Rio de Janeiro], v. 1, n. 1, p. 94-112, out. 2009. ISSN 2176-8943. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/mosaico/article/view/62780>. Acesso em: 12 out. 2020.
- ANTUNES, Maria Conceição. Educação e bem-estar na terceira idade. **Kairós Gerontologia**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 155-170, mar. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/kairos/article/view/2176-901X.2017v20i1p155-170>. Acesso em: 08 fev. 2020.
- ARAN, Marcia. Os destinos da diferença sexual na cultura contemporânea. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 399-422, dez. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-026X2003000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2003000200004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 01 nov. 2019.
- AYCAN, Zeynep. Key Success Factors for Women in Management in Turkey. **Applied Psychology: An International Review**, Oxford, v. 53, n. 3, p. 453-477, 15 jun.2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>. Disponível em: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>. Acesso em: 28 jan. 2020.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Educação Ambiental Comunitária: Uma Experiência com a Técnica de Pesquisa Snowball (Bola de Neve). REMEA – **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, [Rio Grande do Sul], v. 27, 2011. ISSN 1517-1256. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/remea/article/view/3193>. Acesso em: 04 fev. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. Ed.. São Paulo: Edições 70, 2016. Título original: L'Analyse de Contenu. ISBN: 978-85-62938-04-7. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2020.

BASILIO, Patrícia. “Mulheres de 40 anos já são consideradas velhas pelo mercado de trabalho”. **Época Negócios**, São Paulo, [S.n.], 23 mai. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/05/mulheres-de-40-anos-ja-sofrem-preconceito-no-mercado-de-trabalho-por-serem-consideradas-velhas.html>. Acesso em: 08 nov. 2019.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, [S.l.], v. 18, n. 3. p. 19-31, 1990. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S) Acesso em: 01 out. 2019.

BEAUVOIR, Simone de. **A Velhice**: A Realidade Incômoda. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas, São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

BENGTSON, Vern L.; GANS, Daphna; PUTNEY, Norella M.; SILVERSTEIN, Merril. Theories about Age and Aging. In: BENGTSON, Vern L.; GANS, Daphna; PUTNEY, Norella M.; SILVERSTEIN, Merril. **Handbook of Theories of Aging**. 2 ed. New York: Springer Publishing Company, 2009. cap. 1, p. 3-24. ISBN 978-0-8261-6251-9.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol34-num3-1994/lideranca-administracao-sentido>. Acesso em: 06 out. 2019.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 336 p. IBSN: 978-972-0-34112-9.

BRANCO, Paulo Durval; VERGARA, Sylvia Constant. Empresa Humanizada: a Organização Necessária e Possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003> Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/empresa-humanizada-organizacao-necessaria-possivel> Acesso em: 10 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2003. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2003/L10.741compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.741compilado.htm). Acesso em: 04 nov. 2019.

BRAUN, Virginia; CLARK, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, Oxford, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa> Acesso em: 11 out. 2019.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, [São Paulo], v. 34, n. 121, p. 105-138, abr. 2004. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/491> Acesso em: 03 set. 2019.

BRYMAN, Alan. Leadership in Organizations. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook of Organization Studies**, 1 ed. London: Sage Publications Ltd., 1996.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. 1 ed. New York: Harper & Row, 1978.

BUTLER, Robert N. Dispelling Ageism: The Cross-Cutting Intervention. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Philadelphia, v. 503, p. 138-47, mai. 1989. DOI: <https://www.jstor.org/stable/1047223>. Acesso em: 02 fev. 2020.

CAIO, Carolina Barreta, YOKOMIZO, Patrícia, LOPES, Andrea. Envelhecimento e aparência: a experiência de indianos imigrantes da cidade de São Paulo, Brasil. **Revista Kairós-Gerontologia**, São Paulo, v. 22, n. Especial 26, P. 101-125, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/kairos/article/view/2176-901X.2019v22iEspecial26p101-125>. Acesso em: 03 mar. 2020.

CALAZANS, Márcia Esteves de. Questão urbana e a feminização do envelhecimento populacional. In: CALAZANS, Márcia Esteves de; PERINE, Ana Rita de Calazans; PIÑEIRO, Emília da Silva (orgs.). **Políticas e Práticas de Atenção ao Envelhecimento**. Porto Alegre: Editora Fi, 2020. cap. 3, p. 68-78. Disponível em: [https://www.academia.edu/44094492/Pol%C3%ADticas\\_e\\_Pr%C3%A1ticas\\_de\\_At%C3%A7%C3%A3o\\_ao\\_Envelhecimento](https://www.academia.edu/44094492/Pol%C3%ADticas_e_Pr%C3%A1ticas_de_At%C3%A7%C3%A3o_ao_Envelhecimento). Acesso em: 23 jun. 2020.

CAMPELO, Maria Helena Rodrigues; JUCÁ, Gisafran Nazareno Mota; MEDEIROS, Jarles Lopes de. Reflexões sobre a História das Famílias no Brasil. **BJD - Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 11, p. 26185-26210, nov. 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/4781/4407>. Acesso em: 05 mai. 2020.

CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos; SALVAGNI, Julice. Mulheres Líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 88-110, ago. 2015. ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 10 de out. 2019.

CARDOSO, Vania Gomes. **Discursos sobre a construção corporal da mulher em livros didáticos do ensino fundamental**. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Vivianne Oliveira Gonçalves. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Jataí, 2019. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/10035>. Acesso em: 06 jun. 2020.

CARVALHO, Ercilene Mendonça de Amorim de; VIDAL, Liviane Damasceno; BRITO, Jessiane Kelly Nascimento de; BARROSO, Raimunda Eliana Cordeiro. Processos educativos e qualidade de vida na velhice. **Revista Longeviver**, São Paulo, ano 1, n. 4, p. 37-45, out./nov./dez. 2019. ISSN 2596-027X. Disponível em: <https://revistalongeviver.com.br/index.php/revistaportal/article/view/804/863>. Acesso em: 04 abr. 2020.

CARVALHO, José Alberto Magno de; RODRÍGUEZ-WONG, Laura L. A transição de estrutura etária da população brasileira na primeira metade do século XXI. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 597-605, mar. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csp/v24n3/13.pdf>. Acesso em: 23 set. 2019.

CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, São Paulo, V.9, n.1, jan./jun. 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482010000100004&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482010000100004&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 06 ago. 2019.

CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betania; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, [Florianópolis], vol. 14, n. 32, p. 35-49, abr. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p35>. Acesso em: 06 ago. 2019.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n.1, p. 13-18, 30 abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10000>. Acesso em: 15 mar. 2020.

CAVALCANTI, Natália C. Silva Barros; BAÍÁ, Deylane Corrêa Pantoja. Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 11. & Women's Worlds Congress, 13., 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em: [http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499457316\\_ARQUIVO\\_Ser\\_mae\\_nomundodotrabalho.pdf](http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499457316_ARQUIVO_Ser_mae_nomundodotrabalho.pdf). Acesso em: 11 set. 2019.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa Qualitativa**: Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CEPELLOS, Vanessa Martines. **O Envelhecimento nas Organizações**: das Percepções de Gestores de Recursos Humanos às Práticas de Gestão da Idade. Orientadora: Maria José Tonelli. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

CEPELLOS, Vanessa Martines. **Os sentidos da Idade**: Morte e Renascimento no processo de Envelhecimento de mulheres Executivas. 2016. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

CEPELLOS, Vanessa Martines; SILVA, Gabriela Toledo; TONELLI, Maria José. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organizações & Sociedade**, [Salvador], v. 26, n. 89, p. 269-290, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/18227>. Acesso em: 17 mar. 2020.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento Profissional: Percepções e Práticas de Gestão da Idade Profissional da Idade. **Revista Alcance**, [S.l.], v. 24,

n. 1, p. 4-21, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45231/envelhecimento-profissional--percepcoes-e-praticas-de-gestao-da-idade-professional-da-idade>. Acesso em: 17 mar. 2020.

CHAVES, Arlane Silva Carvalho. **Mulheres Menopausadas**: Percepções e sentimentos a respeito de não ter gerado filhos. Orientador: Carlos Mendes Rosa. 2019. Dissertação (Mestrado em Ensino em Ciência e Saúde) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2019. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/1554>. Acesso em: 29 jul. 2020.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COHEN, Louis; MANION, Lawrence; MORRISON, Keith. **Research Methods in Education**. 6. ed. London: Routledge, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p. Título original: Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. ISBN 978-85-363-0892-0.

CROSBY, Faye J. **Relative Deprivation and Working Women**. New York: Oxford University Press, 1982. ISBN 0195031466, 9780195031461.

DAOLIO, Jocimar. **Da Cultura do Corpo**. Campinas: Papirus, 1995. 96 p. ISBN 978-8530803056.

DENNIS, Helen; THOMAS, Kathryn. Ageism in the Workplace. **Generations**, [S.l.], n. 1, p. 84-89, 2007.

DENZIN, Norma K; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagem. Tradução: Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432 p. Título original: The landscape of qualitative research. ISBN: 85-3630-663-7.

DOMINGUES, Rafaela de Campos; FREITAS, Joanneliese de Lucas. A Fenomenologia do Corpo no Envelhecimento: Diálogos entre Beauvoir e Merleau-Ponty. **Revista Subjetividades**, [Fortaleza], v. 19, n. 3, P. 1-13, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/e8001>. Acesso em: 21 mar. 2020.

DORNELES Éverton Luiz Martins; SALVAGNI, Julice; NODARI, Cristine Hermann. A LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES. **HOLOS**, [S.l.], ano 33, v. 8. P. 172-190, dez. 2017. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151/pdf>. Acesso em: 22 out. 2020.

DREBES, Ana Cláudia. **O processo de envelhecimento**. Orientadora: Sonia Aparecida da Costa Fendler. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Santa Rosa, 2018. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/5796>. Acesso em: 02 fev. 2020.

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**, São Paulo: Futura, 1996. ISBN 978-8586082078.

DRUCKER, Peter F. **The Essencial Drucker**: The pre-eminent management thinker of our time. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN: 0 7506 5018 4.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 4. p. 62-75.

ESAU, Carlos; DEPONTI, Cidonea Machado. Tomada de decisão pela diversificação: uma alternativa para agricultura familiar na microrregião de Santa Cruz do Sul/RS. **DRd – Desenvolvimento Regional em debate**, [Canoinhas], v. 10, p. 439-460, 22 mai. 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2749>. Acesso em: 17 set. 2020.

FAGULHA, Teresa. A meia-idade da mulher. **Psicologia**, Lisboa, v.19, n.1-2, p. 13-17, 2005. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-20492005000100001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20492005000100001&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 04 mai. 2020.

FARINHA, Ana Julia Queiroz; SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Relações entre não Maternidade e Sexualidade Feminina: Revisão Integrativa da Literatura Científica. **Revista de Psicologia da IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 1, p. 187-205, ago. 2018. ISSN 21755027. doi:<https://doi.org/10.18256/2175-5027.2018.v10i1.2316>. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/2316>. Acesso em: 22 abr. 2020.

FERNANDES-ELOI, Juliana; DANTAS, Anne Joyce Lima; SOUSA, Aline Maria Barbosa Domício; CERQUEIRA-SANTOS, Elder; MAIA, Luciana Maria. Intersecções entre Envelhecimento e Sexualidade de Mulheres Idosas. **Saúde & Transformação Social**, Florianópolis, v.8, n. 1, p.61-71, 2017. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeetransformacao/article/view/4196>. ISSN 2178-7085. Acesso em: 23 jul. 2020.

FIDELIS, Daiana Quadros; MOSMANN, Clarisse Pereira. A não maternidade na contemporaneidade: um estudo com mulheres sem filhos acima dos 45 anos. **Aletheia**, [São Paulo], n. 42, p.122-135, set./dez. 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/aletheia/article/view/3287>. Acesso em: 21 mar. 2020.

FIN, Thais Caroline; PORTELLA, Marilene Rodrigues; SCORTEGAGNA, Silvana Alba; FRIGHETTO, Juliana. Estética e expectativas sociais: o posicionamento da mulher idosa sobre os recursos estéticos. **Revista Kairós Gerontologia**, São Paulo, v.18, n. 4, p. 133-149, out./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/27683/19510>. Acesso em: 22 out. 2020.

FIN, Thais Caroline; PORTELLA, Marilene Rodrigues; SCORTEGAGNA, Silvana Alba. Velhice e beleza corporal das idosas: conversa entre mulheres. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 77-87, jan./fev. 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232017000100074&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232017000100074&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 22 jun. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p. ISBN 978-85-363-1711-3.

FLORES-PEREIRA Maria Tereza. Corpo, Pessoa e Organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.17, n. 54, p. 417-438, jul./set. 2010. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11115>. Acesso em: 26 jun. 2020.

FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS; HELPAGE INTERNATIONAL. **Envelhecimento no Século XXI: Celebração e Desafio**. Nova York: UNFPA; Londres: HELPAGE INT., 2012. Disponível em: [https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Portuguese-Exec-Summary\\_0.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Portuguese-Exec-Summary_0.pdf). Acesso em: 15 abr. 2020.

GANS, Daphna; PUTNEY, Norella M.; BENGTON, Vern L.; SILVERSTEIN, Merrill. The Future of Theories of Aging. In: BENGTON, Vern L.; GANS, Daphna; PUTNEY, Norella M.; SILVERSTEIN, Merrill. **Handbook of Theories of Aging**. 2 ed. New York: Springer Publishing Company, 2009. cap. 40. p. 723-738. ISBN 978-0-8261-6251-9.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, [S.l.], v.13, n. 18, p. 17-41, 2009. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2601>. Acesso em: 05 set. 2020.

GIATTI, Luana; BARRETO, Sandhi M.. Saúde, trabalho e envelhecimento no Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 759-771, jun. 2003. ISSN 1678-4464 DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2003000300008>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2003000300008&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2003000300008&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 21 set. 2019 .

GOLDANI, Ana Maria. Desafios do “preconceito etário” no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 411-434, abr./jun. 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302010000200007&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302010000200007&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 16 abr. 2020.

GOLDENBERG, Mirian. Mulheres e envelhecimento na cultura brasileira. **Caderno Espaço Feminino**, Uberlândia, v. 25, n. 2, 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/neguem/article/view/21803>. Acesso em: 01 fev. 2020.

GOLEMAN, Daniel. Leadership That Gets Results. **Harvard Business Review**, Boston, mar./abr. 2000.

GONTIJO, Miriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. DA INSERÇÃO AO EMPODERAMENTO: ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE DIRETORAS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR DE BELO HORIZONTE. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 126-157, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112017000400126&lng=pt&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400126&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 16 abr. 2019.

GUISSO, Juliane. **Velhice e Subjetividade na Contemporaneidade**. Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Lála Catarina Lenzi Nodari. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em

Psicologia) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Unijuí, 2018.

Disponível

em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/6036/Juliane%20Guisso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 ago. 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Agência IBGE Notícias**: Em 2018, mulher recebia 79.5% do rendimento do Homem. Editora Estatísticas Sociais, [Rio de Janeiro]: Estatísticas Sociais, 04 jul. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-denoticias/releases/23923-em2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>. Acesso em: 04 set. 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em Síntese**: População, distribuição da população por grandes grupos de idade, [Rio de Janeiro]: IBGE, 2020. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/distribuicao-da-populacao-por-grandes-grupos-de-idade.html>. Acesso em: 22 ago. 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Conheça o Brasil**: População pirâmide etária, [Rio de Janeiro]: IBGEeduca, 2019. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>. Acesso em: 22 ago. 2020.

KALACHE, Alexandre. Envelhecimento populacional no Brasil: uma realidade nova. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 3 n. 3, p. 217-220, set. 1987. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X1987000300001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1987000300001). Acesso em: 02 out. 2020.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001> Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 27 jul. 2019.

KIRCHMEYER, Catherine. Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. **Journal of Management**, [S.l.], v. 24, n. 6, p. 673-692, 1 dez. 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639802400601>. Acesso 20 nov. 2019.

KRAMKOWSKA, Emilia. The Lookism of a Senior Citizen's Ageing Body – Utopia or Reality? The Perspective of Polish Elderly Women and Elderly Men. **ex æquo**, Lisboa, n. 40, p. 105-122. DOI: <https://doi.org/10.22355/exaequo.2019.40.07>, 2019. Acesso em 12 de out. 2020.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999. 339 p. ISBN 978-85-7307-489-5.

LAWRENCE, Barbara S. New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms, and

Performance Ratings. **The Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 309-337, jun. 1988. DOI: 10.2307/256550 Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256550>. Acesso em: 31 ago. 2019.

LAWRENCE, Barbara S. Interest and Indifference: The role of age in the organizational sciences. **Research in Personnel and Human Resources Management**, [S.l.], v. 14, p. 1-59, jan.1996. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/280940777> Interest and Indifference The role of age in the organizational sciences. Acesso em: 07 fev. 2020.

LINS, João; TONELLI, Maria José; ARANHA FILHO, Francisco José Espósito; CEPELLOS, Vanessa; ALBUQUERQUE, Elisa; FERREIRA, Lucian. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**. [São Paulo]: FGV-EAESP, mar. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263966714> Envelhecimento da força de trabalho no Brasil. Acesso em: 16 mai. 2020.

LITVAK, Mórris. Está na hora de debater envelhecimento e preconceito etário no mercado de trabalho. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, ano 140, n. 45907, 26 Jun. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/esta-na-hora-de-debater-envelhecimento-e-preconceito-etario-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 14 nov. 2019.

LOTH, Guilherme Blauth; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, [Florianópolis], v. 16, n. 39, p. 65-82, ago. 2014. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p65>. Acesso em: 16 abr. 2020.

MACHORRINHO, Joana Palma; VEIGA, Guida; SANTOS, Graça; MARMELEIRA, José. O corpo na mulher vítima de violência doméstica. **Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia**, [Évora], n. 14, p. 207-219, 2019. Disponível em: <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/cuestionesdegenero/article/view/5801>. Acesso em: 16 jun. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MARIGA, Jandira Turatto. **Vivendo no Feminino**: percepções da menopausa. Orientadora: Profª. Dra. Miriam Steffen Vieira. 2019. Dissertação (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade do Vale do Rio do Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8868>. Acesso em: 22 jun. 2019.

MEDEIROS, Adriana; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. Liderança Feminina nas Organizações: Discursos sobre a Trajetória de Vida e Carreira de Executivas. **Revista dos Mestrados Profissionais**, [Recife], v. 5, n.1, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/231363/25425>. Acesso em: 30 jun. 2019.

METZ, Eduardo Silva. Gestão Feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, [Mafra], v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014. DOI: <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667>. Acesso em: 23 jun. 2019.

MIRANDA, Gabriella Morais Duarte; MENDES, Antonio da Cruz Gouveia; SILVA, Ana Lucia Andrade da. O envelhecimento populacional brasileiro: desafios e consequências sociais atuais e futuras. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 507-519, jun. 2016. Disponível em: <https://www.rbgg.com.br/arquivos/edicoes/RBGG%2019-3PORT.pdf>. Acesso em: 14 out. 2019.

MORI, Maria Elizabeth; COELHO, Vera Lucia Decnop. Mulheres de corpo e alma: aspectos biopsicossociais da meia-idade feminina. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 177-187, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722004000200006>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722004000200006&lng=en&nrm=is](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722004000200006&lng=en&nrm=is). Acesso em: 17 mar. 2020.

MOTTA, Alda Britto da. As Velhas Também. **Ex aequo**, [Vila Franca de Xira], n. 23, p. 13-21, 2011. ISSN 0874-5560. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0874-55602011000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-55602011000100003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 04 mar. 2020.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874>. Acesso em: 12 jun. 2020.

MUCIDA, Ângela. **O sujeito não envelhece**: psicanálise e velhice. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

MULLER, Wanessa Souza. Diferenças entre Gerentes e Líderes. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T\\_15\\_069M.pdf](https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T_15_069M.pdf). Acesso em 12 out. 2020.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão Feminina: a Liderança Feminina nas Organizações Brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>. Acesso em: 04 out. 2019.

NELSON, Todd D. **Ageism**: Stereotyping and prejudice against older adults. Cambridge, MA: MIT Press. 2002.

NELSON, Todd D. Ageism: Prejudice Against our Feared Future Self. **Journal of Social Issues**, Washington, v. 61, n. 2, p. 207-221, 16 mai. 2005. Disponível em: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x>. Acesso em: 17 mar. 2020.

NOGUEIRA, Maria Conceição de Oliveira Carvalho. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [São Paulo], v. 9, n. 2, p. 57-72, 1 dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p57-72>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965>. Acesso em: 27 jun. 2019.

NONATO, Fernanda J. A. P.; PEREIRA, Rafael H. Moraes; NASCIMENTO, Paulo A. Meyer M.; ARAÚJO, Thiago Costa. O perfil da força de trabalho brasileira: trajetória e perspectivas. **Repositório do Conhecimento do IPEA**, v. 51, p. 29-41, mai. 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3884>. Acesso em: 14 mai. 2019.

OLIVEIRA, Eliana; ENS, Romilda Teodora; ANDRADE, Daniela B. S. Freire; MUSS, Carlo Ralph. Análise de Conteúdo e Pesquisa na Área da Educação1. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 9, p. 11-27, jul. 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/rde.v4i9.6479>. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/6479/6383>. Acesso em: 16 mar. 2020.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 15., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FGV EAESP, 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1715371-Anais-2-a-entrevista-em-profundidade-na-pesquisa-qualitativa-em-administracao-consideracoes-iniciais.html>. Acesso em: 09 mar. 2020.

PATIAS, Naiana Dapieve; BUAES, Caroline Stumpf. “TEM QUE SER UMA ESCOLHA DA MULHER”! REPRESENTAÇÕES DE MATERNIDADE EM MULHERES NÃO-MÃES POR OPÇÃO. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 300-306, ago. 2012. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0102-71822012000200007&lng=en&nrm=iso&ting=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0102-71822012000200007&lng=en&nrm=iso&ting=pt). Acesso em: 23 out. 2020.

PAZ, Adriana Aparecida; SANTOS, Beatriz Regina Lara dos; EIDT, Olga Rosaria. Vulnerabilidade e envelhecimento no contexto da saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 338-342, set. 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-21002006000300014&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002006000300014&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 07 mar. 2020.

PEREIRA, Ana Alice da Silva. **Discursos acerca do corpo envelhecido e percepção de si no romance**: Memórias de minhas putas tristes. Orientador: Caio César Souza Camargo Próchno. 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/19210/1/DiscursosAcercaCorpo.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2020.

POLICARPO, Renata Veloso Santos; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44672/mudanca-organizacional--os-efeitos-dos-estilos--->. Acesso em: 23 out. 2019.

REINHOLD, Barbara. Smashing glass ceilings: why women still find it tough to advance to the executive suite. **Journal of Organizational Excellence**, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 43-55, 19 mai.2005. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.20054>. Acesso em: 07 fev. 2020.

REIS, Thompson Augusto; DIAS, Aline Souza; OLIVEIRA, Elenice Oliveira; COSTA, Jeanne Alves; CREMONEZI, Graziela Oste; SPERS, Valéria Rueda Elias. Desafios e Conflitos da Mulher na Busca da Ascensão na Carreira Profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [São Paulo], v. 8, n. 3, p. 398-412, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51032/desafios-e-conflitos-da-mulher-na-busca-da-ascensao-na-carreira-profissional>. Acesso em: 10 out. 2019.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.16, n.1, p. 61-79, abr. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-74442011000100005](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005). Acesso em: 10 out. 2019.

SAKURA, Ivania. Mulheres, Velhices e Espaços de Representação. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 17., 2016, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Universidade de Tuiuti do Paraná, mai. 2016. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2016/resumos/R50-0773-1.pdf>. Acesso em: 16 set. 2019.

SALDAÑA, Johnny. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. Thousand Oaks, California: Sage, 2009. ISBN 978-1-84787-548-8. Disponível em: [https://stevescollection.weebly.com/uploads/1/3/8/6/13866629/saldana\\_2009\\_the-coding-manual-for-qualitative-researchers.pdf](https://stevescollection.weebly.com/uploads/1/3/8/6/13866629/saldana_2009_the-coding-manual-for-qualitative-researchers.pdf). Acesso: 29 de jul. 2019.

SALGADO, Carmen Delia Sánchez. Mulher idosa: a feminização da velhice. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, Porto Alegre. v. 4, p.7-19, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/RevEnvelhecer/article/view/4716/2642>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SAMPAIO, Danilo de Oliveira; FAGUNDES, André Francisco Alcântara; SOUSA, Caissa Veloso e; FONSECA, Jeferson Aderbal; LARA, José Edson. Mulheres Executivas no Brasil: Cotidiano e Desafios. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 14, n. 1, jan. 2013. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1504>. Acesso em: 10 out. 2019.

SANDBERG, Sheryl; SCOVELL, Nell. **Lean in: Women, Work and the Will to Lead**. 1 ed. New York: Alfred A. Knopf, 2013. ISBN 978-0-385-34995-6.

SANTANA, Edith Licia Ferreira Felisberto. Família Monoparental Feminina: Fenômeno da Contemporaneidade?. **POLÊMICA**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 1225-1236, 2014. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/10618/8518>. Acesso em: 07 nov. 2019.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio. O percurso do trabalho feminino no brasil: vestígios dos primórdios no presente. In: ANDRADE, Juliana Oliveira; CARVALHO NETO, Antonio. **Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura**: Estudos sob Diferentes Abordagens. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 5-22.

SANTOS, Isis Monteiro. **Desafios da mulher no ambiente empresarial**: Fatores influenciadores na carreira feminina. Orientadora: Profª. Dra. Luciene Braz Ferreira. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12719/1/21200384.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2019.

SANTOS, Luiz Carlos; MENDONÇA, Vilma Guimarães de; SCHETTINI, Juliana Araújo de Carvalho; FERREIRA, Ana Laura Carneiro Gomes; LEITE, Sonia Regina Ribeiro de Figueiredo; MENEZES, Telma Cursino de. **Ginecologia Ambulatorial Baseada em Evidências**. Rio de Janeiro: Medbook, 2011. p. 688. ISBN: 9788599977552.

SANTOS, Sandra Puhl dos. As Teorias Feministas e a Evolução das Relações de Gênero na Sociedade. **Publicatio – Ciencias Sociais Aplicadas**, Ponta Grossa, ano 20, n. 2, p. 213-233, dez. 2012. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/sociais/article/view/3649>. Acesso em: 16 jun. 2019.

SILVA, Romário Alves da, HELAL, Diogo Henrique. Ageismo nas Organizações: Questões para Debate. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 187-197, jun. 2019. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/3167>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da Análise de Conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SIQUEIRA-BRITO, Andreia da Rocha; FRANÇA, Lucia Helena Freitas Pinho; VALENTINI, Felipe. Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageismo no Contexto Organizacional. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v.15, n.3, p.337-345, dez. 2016. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712016000400007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712016000400007). Acesso em: 10 fev. 2020.

SOUSA, Bharbara Bonelle; FIGUEIRA, Mayra Duarte. A Representação da Mulher em Textos Humorísticos: uma análise do gênero piada à luz da pragmática. **Revista PerCursos Liguísticos**, Vitória, v. 7, n.15, p. 92-106, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/percursos/article/view/15340>. Acesso em: 15 fev. 2020.

TONELLI, Maria José; ANDREASSI, Tales. Mulheres Empreendedoras. **GV-executivo**, [São Paulo], v. 12, n. 1, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/mulheres-empresendedoras>. Acesso em: 20 out. 2020.

VAISMORADI, Mojtaba; JONES, Jacqueline; TURUNEN, Hannele; SNELGROVE, Sherrill. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. **Journal of Nursing Education and Practice**, [Ontario], v. 6, n. 5, p. 100-110, 15 jan. 2016. Disponível em: [http://www.sciedupress.com/journal/index.php/j\\_nep/article/view/8391](http://www.sciedupress.com/journal/index.php/j_nep/article/view/8391). Acesso em: 16 out. 2019.

VALENÇA, Cecília Nogueira; NASCIMENTO FILHO, José Medeiros do; GERMANO, Raimunda Medeiros. Mulher no climatério: reflexões sobre desejo sexual, beleza e feminilidade. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 273-285, jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902010000200005>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12902010000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902010000200005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 nov. 2019.

VEIGA, Márcia Regina Medeiros. Envelhecer no feminino: corpo e feminilidade na maturidade. In: FERREIRA, Laura Senna; BORGES, Zulmira Newlands. **Mosaico Socioantropológico: Temas transversais de cultura, gênero e saúde**. 1 ed. Santa Maria: pE.com, 2017, v. 1, p. 84-92.

WONG, Laura. L. Rodriguez; CARVALHO, J. A. O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil: sérios desafios para as políticas públicas. **Rev. bras. estud. popul.**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 5-26, jun. 2006.

Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010230982006000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010230982006000100002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 11 mai. 2020.

YOKOMIZO, Patrícia da Silva; LOPES, Andrea. Aparência: uma revisão bibliográfica e proposta conceitual. **dObra[s]**, [São Paulo], v. 12, n. 26, ago. 2019. DOI: <https://doi.org/10.26563/dobras.v12i26.922>.

Disponível em: <https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/922>. e-ISSN 2358-0003. Acesso em: 22 abr. 2020.

## APÊNDICE

### ROTEIRO PARA A PESQUISA:

Nome:

Idade:

Formação:

Empresa:

Tempo de empresa:

Estado civil:

Número de filhos:

Cargo:

- 1) Conte-me um pouco sobre você (sua trajetória profissional até você ter chegado nesta organização e nesta posição).
- 2) Em algum momento, você teve que renunciar à vida pessoal, em nome da carreira?
- 3) À medida que você foi amadurecendo, as dificuldades na área profissional aumentaram? Diminuíram? Hoje em dia, você enfrenta alguma dificuldade pelo fato de ser uma mulher mais madura? Dê exemplos.
- 4) Quais as suas dificuldades e seus maiores desafios dentro da empresa? Como você os enfrenta? Sempre foi assim?
- 5) Você acredita que a experiência acumulada ao longo dos anos contribui, efetivamente, para o seu desempenho atualmente? A bagagem conta?
- 6) Em uma sociedade que cultua a juventude, como você lida com o corpo que envelhece?
- 7) O processo de envelhecimento trouxe alterações significativas no seu corpo? Quais foram elas? O que significam para você? Como influenciam no modo como você trabalha atualmente?
- 8) Ao longo do processo de envelhecimento, quais cuidados com o corpo se fizeram mais presentes? Você acredita que esses cuidados têm relação com sua vida profissional? Por quê?
- 9) Na sua opinião, quais são os benefícios e prejuízos que o corpo que envelhece traz para o seu trabalho?
- 10) O relógio biológico significa algo para você? Ele influencia suas decisões profissionais?
- 11) Você adiaria a maternidade ou optaria pela não maternidade em nome da carreira? Por quê?

- 12) Você acredita que a aparência seja um aspecto importante no trabalho que você realiza?  
Por quê? Como?
- 13) Algo mudou a partir da Menopausa? O que? Por quê?
- 14) Hoje em dia, você enxerga alguma vantagem pelo fato de ser uma mulher mais madura?  
Dê exemplos.
- 15) Como você lida com o corpo que envelhece? E com a aparência. O que isso tem a ver com o trabalho? E para uma executiva que está em processo de envelhecimento?
- 16) Você acredita que a cultura da empresa influencia na ascensão ou não das mulheres em cargos executivos?
- 17) No mundo corporativo, existe diferença entre um homem mais velho e uma mulher mais velha?
- 18) Você enxerga alguma diferença na forma de liderar de homens e mulheres?
- 19) Na sua opinião a velocidade com que as mudanças acontecem, faz com que a bagagem não seja relevante e o jovem seja cada vez mais valorizado?
- 20) O fato de estar mais madura, muda a forma como você enxerga o trabalho? O que mudou?
- 21) Quais são seus planos para o futuro? O que mais gostaria de fazer?
- 22) Como ela nota/percebe o seu corpo?
- 23) Como ela percebe que os outros notem?
- 24) Ela se preocupa com o corpo?
- 25) Qual é a relação entre mente e corpo?