O ENVELHECIMENTO DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES[1]

AGING WOMEN IN ORGANIZATIONS

Cintia Santana da Silva[2]
Marinelva Pinto Gomes[3]
Edilon Mendes Nunes[4]

RESUMO: O envelhecimento de mulheres nas organizações configura-se como um tema relevante no contexto contemporâneo do trabalho, ao articular questões de gênero, etarismo e desigualdades estruturais no mercado laboral, especialmente diante do aumento da expectativa de vida e da feminização do envelhecimento. Este estudo teve como objetivo analisar como mulheres em processo de envelhecimento enfrentam desafios no ambiente organizacional, considerando preconceitos relacionados à idade, estereótipos e dificuldades de permanência e progressão na carreira a partir dos 40 anos. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, sendo realizada por meio de sete entrevistas semiestruturadas com mulheres com idade igual ou superior a 40 anos, atuantes em diferentes funções no município de Laranjal do Jari, no estado do Amapá. A análise dos dados evidenciou que, apesar da experiência acumulada e das competências desenvolvidas ao longo da trajetória profissional, essas mulheres enfrentam barreiras significativas no ambiente de trabalho, especialmente relacionadas ao etarismo, expresso por estereótipos negativos sobre capacidade produtiva, adaptabilidade às mudanças e aparência física. Os resultados também indicam a presença de forte pressão estética, sobretudo sobre mulheres em cargos de maior visibilidade, levando-as, em muitos casos, a recorrer a procedimentos estéticos como estratégia para manter sua inserção e valorização no mercado de trabalho, o que reforça a persistência de desigualdades de gênero associadas ao envelhecimento.

Palavras-chave: envelhecimento feminino; etarismo; gênero; mercado de trabalho; desigualdade de gênero.

ABSTRACT: The aging of women in organizations is a phenomenon that deserves attention, especially because it involves issues of gender, ageism and inequality in the labor market and considering the increase in life expectancy and the feminization of aging. This study seeks to investigate how women in the aging process face this challenge in the corporate environment, including age-related prejudices, stereotypes, and the maintenance and progression of women aged 40 or older in their careers. Seven semi-structured interviews were conducted with women aged forty or over who work or have worked in various roles in the municipality of Laranjal do Jari-AP. Despite their vast experience and skills acquired throughout their careers, these workers often face significant barriers, such as ageism, which manifests itself in negative prejudices and stereotypes about their ability and adaptability. Aging executives need to have a perfect body, a wrinkle-free face and, in order to always look presentable, they undergo

---

[1] Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal do Amapá como quesito para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

[2] Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração. E-mail: cintia87santana@gmail.com.
[3] Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração. E-mail: marinelva.pinto@gmail.com
[4] Orientador, Doutor em Gerenciamento Ambiental (PPODEMA/UFPB). Docente do Instituto Federal do Amapá. E-mail: edilon.nunes@ifap.edu.br.

various aesthetic procedures, often simply because they need to remain active in the job market. The lack of inclusive organizational policies and the valorization of women's experience are evidenced by the urgent need for transformation in management practices. The results of this study are expected to contribute to a better understanding of labor market dynamics and offer recommendations for public policies and organizational practices that promote inclusion.

Keywords**:** female aging; ageism; gender; labor market; gender inequality.

Data de apresentação: 21 / 09 / 2026

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional tem se intensificado nas últimas décadas, em decorrência do aumento da expectativa de vida e das transformações demográficas e sociais, refletindo diretamente no mundo do trabalho e nas dinâmicas organizacionais. Nesse contexto, o envelhecimento feminino adquire centralidade, uma vez que as mulheres apresentam maior longevidade e representam parcela significativa da força de trabalho madura, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil. Estudos apontam que, apesar desse crescimento, as organizações ainda se mostram pouco preparadas para lidar com as demandas e especificidades do envelhecimento no trabalho, sobretudo quando associado às questões de gênero (Camarano, 2004; Cepellos, 2021).

A literatura evidencia que mulheres em processo de envelhecimento enfrentam múltiplas formas de discriminação, resultantes da interseção entre etarismo e desigualdades de gênero, manifestadas por estereótipos negativos relacionados à produtividade, adaptabilidade, aparência física e atualização profissional (Vieira e Cepellos, 2022). Conforme destacam Vieira e Cepellos (2022), o envelhecimento no ambiente organizacional tende a ser percebido de maneira mais severa para as mulheres, que são frequentemente submetidas a padrões estéticos rígidos e expectativas sociais que reforçam a valorização da juventude como sinônimo de competência e eficiência.

Esses estereótipos contribuem para a invisibilidade e marginalização de mulheres maduras no mercado de trabalho, impactando diretamente suas trajetórias profissionais, o acesso a oportunidades, a progressão na carreira e a permanência em cargos de maior visibilidade Além disso, pesquisas indicam que tais práticas discriminatórias podem comprometer a saúde mental, a autoestima e o bem-estar dessas profissionais, reforçando desigualdades estruturais no contexto organizacional (Goldani, 2010; Cepellos, 2021).

Diante desse cenário, emerge a seguinte problematização: de que maneira mulheres em processo de envelhecimento enfrentam e se adaptam aos desafios impostos pelo ambiente organizacional, marcado por práticas etaristas e por desigualdades de gênero? Essa questão revela-se socialmente relevante, uma vez que reflete uma vivência concreta observada no cotidiano profissional e aponta para a necessidade de produção de conhecimentos que contribuam para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos, equitativos e socialmente responsáveis.

Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender como mulheres em fase de envelhecimento vivenciam o ambiente organizacional, identificar os principais desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias profissionais e analisar as políticas e práticas organizacionais voltadas à inclusão etária e à valorização da experiência. Justifica-se a realização desta pesquisa pela relevância teórica e prática do tema, ao contribuir para o aprofundamento das discussões sobre gênero, envelhecimento e trabalho, bem como para subsidiar a formulação de políticas organizacionais que promovam a igualdade de oportunidades, o reconhecimento profissional e a valorização das mulheres em processo de envelhecimento no mercado de trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Envelhecimento, trabalho e organizações

O envelhecimento no contexto organizacional tem se tornado um tema central nos estudos sobre trabalho, especialmente diante das transformações demográficas e do prolongamento da vida laboral. A literatura aponta que o aumento da expectativa de vida e a permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho desafiam modelos organizacionais historicamente orientados pela valorização da juventude, da flexibilidade e da alta performance imediata. Nesse cenário, o envelhecimento passa a ser frequentemente associado a perdas, declínio produtivo e resistência às mudanças, reforçando estereótipos que impactam negativamente as trajetórias profissionais (Goldani, 2010).

O trabalho, conforme destacam Cepellos (2021), constitui-se como elemento central na construção da identidade, da subjetividade e das relações sociais, ultrapassando sua dimensão econômica. Além do sustento financeiro, o trabalho possibilita reconhecimento, pertencimento social, autonomia e sentimento de utilidade. Dessa forma, processos de exclusão ou desvalorização associados ao envelhecimento no ambiente organizacional podem gerar impactos significativos na autoestima, na saúde mental e no sentido atribuído à trajetória profissional.

2.2 Gênero, etarismo e estereótipos no ambiente organizacional

Quando o envelhecimento é analisado sob a perspectiva de gênero, observa-se que as mulheres enfrentam desafios adicionais em comparação aos homens. A literatura evidencia que o etarismo, quando associado às desigualdades de gênero, intensifica processos de discriminação e marginalização feminina no trabalho (Cepellos, 2021). Mulheres maduras são frequentemente submetidas a julgamentos mais rigorosos quanto à aparência, à produtividade e à capacidade de adaptação, o que contribui para a construção de barreiras simbólicas e institucionais à sua permanência e progressão profissional.

O corpo feminino envelhecido tende a ser desvalorizado no ambiente corporativo, tornando-se objeto de controle social e vigilância estética. Esse processo incentiva práticas de ocultamento dos sinais do envelhecimento, como o uso de procedimentos estéticos, que passam a ser compreendidos como estratégias de adequação às normas organizacionais implícitas. Tais exigências reforçam estereótipos de gênero e contribuem para a invisibilidade das mulheres mais velhas, sobretudo em cargos de maior visibilidade e poder (Vieira; Cepellos, 2022

2.3 Percepções sobre trabalhadores maduros e práticas organizacionais

Estudos empíricos indicam que, apesar da persistência de estereótipos negativos, gestores reconhecem diversas qualidades positivas associadas a profissionais mais velhos. Vieira e Cepellos (2022) destacam atributos como comprometimento, lealdade à organização, pontualidade, equilíbrio emocional e capacidade analítica como características frequentemente

relacionadas a trabalhadores maduros. Esses aspectos revelam o potencial estratégico da experiência profissional acumulada para o desempenho organizacional.

Entretanto, crenças negativas ainda exercem forte influência sobre as práticas de gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento, seleção, promoção e capacitação. A suposta dificuldade de adaptação às novas tecnologias, a inflexibilidade e a menor disposição para treinamentos são frequentemente utilizadas como justificativas para a exclusão ou estagnação profissional de trabalhadores mais velhos, afetando de maneira mais intensa as mulheres.

2.4 Estratégias de enfrentamento e lacunas na literatura

Grima (2011) aponta que profissionais em processo de envelhecimento respondem aos estereótipos de formas distintas, adotando estratégias que variam entre a aceitação passiva das práticas discriminatórias, o enfrentamento direto ou a busca contínua por qualificação e atualização profissional. Essas respostas evidenciam a complexidade do fenômeno e a necessidade de análises que considerem as experiências subjetivas e contextuais das mulheres no ambiente organizacional.

Apesar dos avanços teóricos e empíricos, a literatura ainda apresenta lacunas no que se refere à compreensão das vivências de mulheres em processo de envelhecimento em contextos organizacionais específicos, especialmente em realidades periféricas e fora dos grandes centros urbanos. Tal lacuna justifica a realização do presente estudo, que busca contribuir para o aprofundamento das discussões sobre gênero, etarismo e trabalho, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e equitativos.

3 METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica que possibilita maior profundidade na apreensão das percepções, experiências e subjetividades das participantes, permitindo a emergência de sentidos atribuídos ao envelhecimento no trabalho. As entrevistas foram conduzidas individualmente, respeitando-se os princípios éticos da pesquisa, com garantia de confidencialidade e anonimato das participantes.

3.1 Participantes

O grupo de participantes foi composto por sete mulheres com idade igual ou superior a 40 anos, selecionadas por conveniência, atuantes em diferentes áreas profissionais. Para preservar o anonimato, as participantes foram identificadas por códigos alfanuméricos (M1 a M7). A caracterização das participantes quanto à idade, escolaridade, área de atuação e tempo de experiência profissional é apresentada no Quadro1.

Quadro 1: Caracterização das Participantes

Código	Idade	Escolaridade	Área de Atuação / Cargo	Tempo de Atuação
M1	42	Ensino Médio	Comércio / Vendas	15 anos
M2	48	Superior	Educação / Docente	22 anos
M3	55	Superior	Administrativa / Gestão	30 anos
M4	50	Ensino Médio	Autônoma / Vendas	18 anos
M5	45	Fundamental	Serviços Gerais	20 anos
M6	60	Pós-graduação	Gestão Pública	35 anos
M7	43	Superior	Saúde / Técnica	12 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, conforme abordagem qualitativa, permitindo a identificação de categorias temáticas emergentes relacionadas ao etarismo, gênero e envelhecimento no ambiente organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados revelou que o etarismo no contexto organizacional de Laranjal do Jari manifesta-se tanto de forma subjetiva quanto estrutural, atravessado por desigualdades de gênero. A partir das falas das participantes, foram identificadas categorias temáticas que evidenciam os principais desafios enfrentados por mulheres em processo de envelhecimento no trabalho.

4.1 O estigma da competência e gênero

Ao abordar as oportunidades de progressão na carreira, a participante M2 relatou a diminuição das chances de promoção à medida que a idade avança, destacando a desvalorização da experiência profissional acumulada. Essa percepção evidencia o que Cepellos (2021) discute acerca da invisibilidade e das barreiras enfrentadas pela mulher madura nas organizações. O etarismo, nesse sentido, não se manifesta apenas por meio da exclusão explícita, mas pela deslegitimação simbólica das competências femininas, criando um teto invisível à ascensão profissional. A interseção entre gênero e idade reforça desigualdades históricas, nas quais o envelhecimento masculino tende a ser associado à autoridade, enquanto o feminino é relacionado à perda de utilidade.

4.2 Tecnologia e resiliência

A adaptação às tecnologias organizacionais emergiu como um ponto central nos relatos, especialmente na fala de M5, que evidenciou a priorização de trabalhadores mais jovens nos treinamentos tecnológicos. Tal prática reforça estereótipos de obsolescência técnica associados

à idade. Contudo, conforme argumenta França e Soares (2009), a dificuldade não reside na capacidade de aprendizagem dos trabalhadores maduros, mas na ausência de políticas organizacionais inclusivas. A necessidade de "esforçar-se o dobro", relatada pela participante, revela a resiliência como estratégia de enfrentamento diante da marginalização tecnológica imposta pelo ambiente de trabalho.

4.3 Desafios de inserção e permanência no mercado de trabalho

As participantes M1 e M4 relataram dificuldades relacionadas à recolocação profissional e à permanência no mercado de trabalho, apontando a idade como um critério implícito de exclusão em processos seletivos. Esses relatos confirmam a existência do chamado "etarismo de recrutamento", conceito discutido por Veira e Cepellos (2022), no qual a idade é utilizada como filtro baseado em estereótipos de rigidez comportamental e baixa adaptabilidade. Tal prática ignora atributos como maturidade emocional, experiência e capacidade de resolução de problemas, reforçando desigualdades estruturais no acesso ao trabalho.

4.4 Conflito entre autoridade e conhecimento

Entre as participantes com maior escolaridade e atuação técnica, como M3 e M7, destacou-se a dificuldade de validação da autoridade profissional. As falas indicam silenciamento, questionamento constante do conhecimento técnico e desconfiança quanto à atualização profissional. Vieira e Cepellos (2022) apontam que a combinação entre etarismo e desigualdade de gênero impõe barreiras simbólicas à legitimação das mulheres maduras nos espaços organizacionais. Nesses contextos, as mulheres maduras sentem-se pressionadas a adotar posturas de supercompetência para legitimar sua presença e seu saber no ambiente trabalho.

4.5 Transição para a aposentadoria e identidade profissional

A participante M6 trouxe à tona a vivência do estágio final da carreira, evidenciando o desinvestimento organizacional em profissionais próximos à aposentadoria. A interrupção de investimentos em capacitação e a exclusão de planejamentos de longo prazo refletem uma visão instrumental do trabalho, que desconsidera o potencial desses profissionais como transmissores de conhecimento. França e Stepansky (2012) defende que a transição para a aposentadoria deve ser compreendida como um período estratégico de preparação, bem-estar e compartilhamento de saberes, e não como um processo de marginalização produtiva.

De modo geral, os resultados evidenciam que o envelhecimento feminino nas organizações é marcado por múltiplas formas de discriminação, exigindo das mulheres estratégias constantes de adaptação, resistência e reafirmação de competências. Esses achados reforçam a necessidade de políticas organizacionais voltadas à inclusão etária e à valorização da experiência profissional, contribuindo para a redução das desigualdades de gênero no mundo do trabalho.

A análise dos dados revelou categorias temáticas que expressam os principais desafios enfrentados pelas participantes, conforme apresentado a seguir:

Quadro 2 – Categorias temáticas, principais desafios e suporte teórico

Categoria Temática	**Principal Desafio Relatado**	**Suporte Teórico (Autores)**
Etarismo de Gênero	Invisibilidade e "teto de vidro" para promoções.	Cepellos (2021); Cepello e Tonelli (2022)
Obsolescência Técnica	Estigma de dificuldade com novas tecnologias.	França e Soares (2009)
Resiliência	Busca por "supercompetência" para validação.	Vieira e Cepellos (2022); Grima (2011)
Desinvestimento	Falta de treinamentos para colaboradoras maduras.	França e Stepansky (2012)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O Quadro 2 sintetiza as principais categorias temáticas identificadas a partir da análise das entrevistas, evidenciando os desafios enfrentados pelas participantes e sua articulação com o referencial teórico. Observa-se que o etarismo de gênero, a obsolescência técnica, a necessidade de resiliência e o desinvestimento organizacional constituem eixos centrais da experiência das mulheres em processo de envelhecimento no ambiente organizacional, corroborando os achados da literatura e reforçando a pertinência do problema investigado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa demonstram que o envelhecimento feminino no ambiente organizacional é atravessado por práticas etaristas e desigualdades de gênero que impactam diretamente a inserção, a permanência e a progressão profissional das mulheres. A investigação permite concluir que a experiência e as competências acumuladas ao longo da trajetória profissional não são plenamente reconhecidas pelas organizações, sendo frequentemente desvalorizadas por estereótipos associados à idade e à aparência feminina.

Os objetivos propostos são atingidos ao compreender como mulheres em processo de envelhecimento vivenciam o contexto organizacional, ao identificar os principais desafios enfrentados e ao analisar as práticas institucionais relacionadas à inclusão e valorização dessas profissionais. Conclui-se que o etarismo manifesta-se de forma subjetiva e estrutural, exigindo das mulheres estratégias constantes de adaptação, resiliência e reafirmação de competências para manter sua legitimidade profissional.

A pesquisa evidencia como novas descobertas a centralidade da interseção entre gênero e idade na produção de desigualdades no trabalho, bem como o papel do desinvestimento organizacional na marginalização simbólica de mulheres maduras, especialmente em processos de capacitação, reconhecimento e planejamento de carreira. Do ponto de vista prático, os achados reforçam a necessidade de políticas organizacionais voltadas à inclusão etária, à

valorização da experiência profissional e à promoção da equidade de gênero, contribuindo para ambientes de trabalho mais justos e sustentáveis.

Como limitações do estudo, destaca-se o número restrito de participantes e a delimitação geográfica da pesquisa, o que não permite generalizações amplas. Sugere-se que futuras investigações ampliem o universo amostral, incluam diferentes contextos organizacionais e utilizem abordagens metodológicas mistas, de modo a aprofundar a compreensão do envelhecimento feminino no trabalho e subsidiar intervenções institucionais mais eficazes.

REFERÊNCIAS

CAMARANO, Ana Amélia (org.). **Os novos idosos brasileiros**: muito além dos 60?. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

CEPELLOS, Vanessa Martines. Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 1-7, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-759020210208. Acesso em: 18 ago. 2025.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; SOARES, Dulce Helena Penna. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000400007

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; STEPANSKY, Daisy (org.). **Propostas multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria**. Rio de Janeiro: Quartet/FAPERJ, 2012.

GOLDANI, Ana Maria. “Ageismo” no Brasil: o que significa? Quem pratica? O que fazer com isto? **Revista Brasileira de Estudos de População**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 385-405, 2010. Disponível em: https://www.rebep.org.br/revista/article/view/107. Acesso em: 18 ago. 2025.

GRIMA, François. The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. **The International Journal of Human Resource Management**, v, 22, n 4, p. 879–897, 2011. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2011.559101. Acesso em: 18 ago. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

VIEIRA, Renata Assis; Cepellos, Vanessa Martins. Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. **Organização & Sociedade**, salvador, v.29, n. 100, p. 151-176 Jan./mar. 2022. Disponível em: 10.1590/1984-92302022v29n0006PT. Acesso em: Acesso em: 18 ago. 2025.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador Edilon Mendes Nunes
Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, Campus Laranjal do Jari.