

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Mayara Rodrigues da Cunha

**NEM JOVEM NEM HOMEM: etarismo e os limites da permanência de engenheiras
maduras no espaço organizacional**

Belo Horizonte

2026

Mayara Rodrigues da Cunha

**NEM JOVEM NEM HOMEM: etarismo e os limites da permanência de engenheiras
maduras no espaço organizacional**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Linha de pesquisa Gestão Estratégica das Organizações: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carolina Maria Mota Santos.

Belo Horizonte

2026

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C972n Cunha, Mayara Rodrigues da
Nem jovem nem homem: etarismo e os limites da permanência de engenheiras maduras no espaço organizacional / Mayara Rodrigues da Cunha. Belo Horizonte, 2026.
187 f. : il.

Orientadora: Carolina Maria Mota Santos

Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Mulheres na engenharia. 2. Engenheiras. 3. Mulheres - Envelhecimento. 4. Discriminação por idade no emprego. 5. Discriminação de sexo no emprego. 6. Comportamento organizacional. 7. Interseccionalidade (Sociologia). 8. Relações de gênero. I. Santos, Carolina Maria Mota. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 331.6

Mayara Rodrigues da Cunha

**NEM JOVEM NEM HOMEM: etarismo e os limites da permanência de
engenheiras maduras no espaço organizacional**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Linha de pesquisa Gestão Estratégica das Organizações: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Prof a. Dra. Carolina Maria Mota Santos – PUC MINAS (Orientadora)

Prof a. Dr. Felipe Gouvêa Pena - Mestrado Acadêmico Unihorizontes (Banca Examinadora)

Prof a. Dra. Mariana de Lima Caeiro – PUC MINAS (Banca Examinadora)

Prof a. Dra. Simone Costa Nunes – PUC MINAS (Banca Examinadora)

Prof a. Dra. Kelly Pellizari – Universidade Federal de Mato Grosso- UFMT (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 16 de março de 2026.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha gratidão a Deus, pela força, pela fé e pela sustentação constante ao longo desta jornada. Foram quatro anos marcados por desafios intensos, em diferentes dimensões, e não foram raras as vezes em que pensei em desistir. Ainda assim, foi a presença de Deus que me manteve firme, orientando meus passos e renovando minhas forças.

À minha orientadora, Professora Carolina Maria Mota Santos, registro minha profunda admiração e reconhecimento. Sua competência, rigor acadêmico, generosidade, atenção e cuidado foram decisivos durante todo o percurso. Vivenciamos juntas desafios únicos, e em cada etapa encontrei em sua postura acolhimento, firmeza e incentivo. Sua confiança em meu potencial, sobretudo nos momentos em que eu mesma duvidava dele, foi um dos pilares que sustentaram minha trajetória.

Manifesto meus agradecimentos ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), aos colegas de curso e, de maneira especial, ao coordenador Marcelo de Resende Pinto, pela escuta sensível, humanizada e acolhedora. Sua atuação foi determinante para a viabilização da bolsa Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sem a qual esta pesquisa não teria sido possível. Agradeço também à CAPES pelo apoio institucional e pelo incentivo contínuo à pesquisa, fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, pela leitura atenta, pelas contribuições rigorosas e pelas orientações que apontaram caminhos essenciais para o aprimoramento e fortalecimento desta pesquisa.

Quando reflito sobre como cheguei até aqui, reconheço que, entre as qualidades que cultivo, a consistência foi, sem dúvida, o pilar fundamental. Houve dias em que pensei em desistir; dias em que escrevi sem parar; e dias em que me dediquei exclusivamente à leitura. Em ritmos distintos, ora intensa, ora mais lenta, eu sempre segui, perseverando e avançando. Por isso, registro também meu agradecimento a mim mesma, por resistir, por continuar e por ter chegado até aqui.

Meus agradecimentos especiais à Mariana de Lima Caieiro, cuja sensibilidade e lucidez tiveram impacto profundo neste processo. Suas palavras, conversas e indicações de leitura foram pontos de virada importantes. Carrego comigo a frase que tantas vezes me ofereceu: “você está fazendo o possível, e às vezes fazer o possível já é mais do que suficiente”. Em meio à busca exaustiva por uma tese impecável, suas palavras me devolveram

a mim mesma e me ensinaram que fazer o possível não é mediocridade, mas uma expressão honesta com o meu melhor, de força e compromisso.

A minha família, minha base e porto seguro, pelo apoio incondicional e pelo compartilhamento desse sonho. Vivemos juntos alegrias, tensões e inúmeras renúncias, e cada gesto de cuidado foi essencial. Ao meu esposo, registro minha gratidão pelo respeito ao meu processo, pelo incentivo constante e pela compreensão diante das ausências e distanciamentos necessários. Obrigada por me acolher em cada momento de fragilidade, cansaço e dúvida e por permanecer ao meu lado como parceiro de vida.

Aos meus filhos, Júlio e Izabella, dedico uma parte profunda deste trabalho. Vocês são minha maior motivação e, ao mesmo tempo, a razão das muitas culpas que carreguei durante o percurso. Foram férias, finais de semana e recessos dedicados ao doutorado. Ainda assim, mesmo tão jovens, sempre me incentivaram com amor e orgulho: “vai lá, mamãe, eu tenho orgulho de você”. As palavras de vocês sustentaram meu caminho e me ensinaram sobre amor, coragem e propósito.

Por fim, estendo meu agradecimento especial a todas as mulheres que generosamente participaram desta pesquisa. Agradeço pelo tempo que dedicaram, pela confiança ao compartilharem suas histórias e experiências e pelos vínculos construídos ao longo do processo. A participação de cada uma não apenas viabilizou esta tese, mas também lhe conferiu sentido, força e profundidade. Sem vocês, este trabalho simplesmente não existiria.

RESUMO

A tese analisa o etarismo no contexto organizacional, com foco nas experiências de mulheres engenheiras brasileiras com 45 anos ou mais, analisando como idade e gênero se articulam na produção de desigualdades no trabalho. O estudo parte do contexto do envelhecimento populacional acelerado no Brasil, que impõe novos desafios às organizações, especialmente no que se refere à inclusão e valorização de trabalhadores mais experientes. Apesar desse cenário, observa-se que o etarismo permanece como uma forma de discriminação pouco debatida na área da Administração, sobretudo quando associado às interseções de gênero.

O referencial teórico aborda o etarismo como um fenômeno social e organizacional, historicamente construído, que se manifesta por meio de estereótipos e práticas discriminatórias baseadas na idade. A tese destaca que, no caso das mulheres, o preconceito ocorre de forma mais precoce e intensa, frequentemente a partir dos 45 anos, devido à valorização social da juventude relacionada ao gênero. Nesse sentido, a abordagem interseccional é adotada como lente analítica para compreender como diferentes marcadores sociais especialmente idade e gênero se combinam, produzindo experiências específicas de exclusão e limitação de oportunidades.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com mulheres engenheiras atuantes no mercado de trabalho. A análise dos dados permitiu identificar categorias relacionadas às percepções sobre envelhecimento profissional, experiências de discriminação etária, estratégias de enfrentamento e expectativas em relação às organizações. Os resultados evidenciam que o etarismo se manifesta tanto de forma explícita quanto sutil, incluindo dificuldades em processos seletivos, barreiras à progressão na carreira, desvalorização de competências e exclusão de espaços decisórios.

A pesquisa também deixa evidente que essas mulheres desenvolvem estratégias para lidar com o etarismo, como atualização constante, ressignificação da própria trajetória e resistência às narrativas de declínio associadas ao envelhecimento. No entanto, tais estratégias individuais não são suficientes para superar barreiras estruturais, reforçando a necessidade de mudanças organizacionais e institucionais.

Conclui-se que o etarismo, especialmente quando articulado ao gênero, limita a permanência e o avanço profissional de mulheres engenheiras maduras, evidenciando uma desigualdade estrutural ainda pouco enfrentada. A tese contribui para o campo da Administração ao ampliar a compreensão sobre o envelhecimento no trabalho e ao destacar a urgência de políticas e práticas organizacionais mais inclusivas, que reconheçam o valor da diversidade etária e promovam equidade de oportunidades ao longo do ciclo de vida profissional.

Palavras-chave: Etarismo; Gênero; Envelhecimento no trabalho; Mulheres engenheiras; Interseccionalidade.

ABSTRACT

This thesis analyzes ageism in the organizational context, focusing on the experiences of Brazilian women engineers aged 45 and over, examining how age and gender intersect in the production of workplace inequalities. The study is grounded in the context of rapid population aging in Brazil, which poses new challenges for organizations, particularly regarding the inclusion and recognition of more experienced workers. Despite this scenario, ageism remains an underexplored form of discrimination in the field of Management, especially when associated with gender intersections.

The theoretical framework addresses ageism as a socially and organizationally constructed phenomenon, historically shaped and manifested through stereotypes and discriminatory practices based on age. The thesis highlights that, in the case of women, prejudice occurs earlier and more intensely, often starting at the age of 45, due to the social valorization of youth associated with gender. In this sense, an intersectional approach is adopted as an analytical lens to understand how different social markers especially age and gender combine to produce specific experiences of exclusion and limited opportunities.

Methodologically, this is a qualitative study based on interviews with women engineers working in the labor market. Data analysis allowed the identification of categories related to perceptions of professional aging, experiences of age discrimination, coping strategies, and expectations regarding organizations. The results show that ageism manifests both explicitly and subtly, including difficulties in recruitment processes, barriers to career progression, devaluation of competencies, and exclusion from decision-making spaces.

The research also demonstrates that these women develop strategies to cope with ageism, such as continuous professional development, re-signification of their own trajectories, and resistance to decline narratives associated with aging. However, these individual strategies are not sufficient to overcome structural barriers, reinforcing the need for organizational and institutional changes.

It is concluded that ageism, especially when articulated with gender, limits the retention and professional advancement of mature women engineers, revealing a structural inequality that remains insufficiently addressed. This thesis contributes to the field of Management by expanding the understanding of aging at work and highlighting the urgency of more inclusive organizational policies and practices that recognize the value of age diversity and promote equity of opportunities throughout the professional life cycle.

Keywords: Ageism; Gender; Aging at work; Women engineers; Intersectionality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Concluintes por sexo.....	53
--------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características do Processo de Envelhecimento.....	11
Tabela 2 - Números de artigos da pesquisa.....	18
Tabela 3 - Artigos analisados.....	19
Tabela 4 - Resultados da busca por base de dados (abril/2023 – agosto/2025).....	20
Tabela 5 - Artigos sobre etarismo nas organizações (2023–2025).....	21
Tabela 6 - Publicações por ano nas duas pesquisas (2012 a 2023 / 2023 a 2024).....	22
Tabela 7 - Formas de expressão associadas ao etarismo: significados, efeitos e contextos.....	38
Tabela 8 - Principais marcadores do etarismo segundo a literatura.....	39
Tabela 9 - Quadro-síntese do referencial teórico: intersecções entre idade e gênero....	50
Tabela 10 - Concluintes em Engenharia no Brasil (2010–2023).....	52
Tabela 11 - Engenharias com maior número de concluintes em 2023.....	53
Tabela 12 - Categorias e subcategorias de análise.....	68
Tabela 13 - Perfil sociodemográfico e profissional das engenheiras entrevistadas.....	69
Tabela 14 - Perfil sociodemográfico e profissional das engenheiras entrevistadas.....	72
Tabela 15 - Síntese da análise das Subcategorias: envelhecimento profissional entre mulheres engenheiras (45+).....	86
Tabela 16 - Síntese da categoria 2: experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho.....	100
Tabela 17 - Experiências e estratégias de mulheres engenheiras maduras.....	120
Tabela 18 - Quadro-síntese da categoria 3: intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional.....	127
Tabela 19 - Quadro-síntese da categoria 4: estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo.....	147
Tabela 20 - Quadro-síntese da categoria 5: expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional.....	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CONFEA	Conselho Federal de Engenharia e Agronomia
COVID-19	<i>Disease of coronavirus 19</i>
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
NCHA	<i>National Capital Housing Authority</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
PJ	Pessoa jurídica
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
RH	Recursos Humanos
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
STEM	Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática
UNECE	<i>The United Nations Economic Commission for Europe</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Vs	<i>Versus</i>

SUMÁRIO¹

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivo geral.....	23
1.2	Objetivos específicos.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	Etarismo: aspectos históricos e conceituais.....	25
2.2	Etarismo no contexto do trabalho.....	30
2.3	Envelhecimento da força de trabalho no Brasil.....	34
2.4	Interseccionalidade: etarismo e gênero.....	39
2.5	Envelhecimento feminino e o etarismo.....	41
2.6	A mulher e a Engenharia.....	51
3	PERCURSO METODOLÓGICO	57
3.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa.....	58
3.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	60
3.3	Coleta dos dados.....	61
3.4	Entrevista-piloto.....	64
3.5	Tratamento dos dados.....	65
4	ANÁLISE DOS DADOS	73
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
	REFERÊNCIAS	173
	APÊNDICES	183

¹ Este trabalho foi revisado com base nas Orientações para Elaboração de Citações e Referências: conforme a APA, 7ª. Edição.

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população é global e o crescimento acelerado abrange todos os países do mundo (Dardengo & Mafra, 2019). Nessa perspectiva, é relevante que as empresas e a sociedade em geral estejam atentas à sua análise e compreensão, conforme destacado por Lawrence (1988, 1996).

Em 2025, uma parcela da população que continuará a se expandir consideravelmente será de indivíduos com idades próximas ou superiores aos 50 anos (Wong & Carvalho, 2006). Os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), em agosto de 2024, trazem um panorama sobre as mudanças na dinâmica populacional do Brasil. Pela primeira vez, projeta-se que o crescimento populacional do país deverá estagnar em 2041, quando a população atingir a marca de 220.425.299 habitantes. Esse estudo, fundamentado nos resultados do Censo Demográfico de 2022, vai além dos números e revela transformações no perfil etário e nos hábitos reprodutivos dos brasileiros. Entre os anos 2000 e 2023, a proporção de idosos (pessoas com 60 anos ou mais) quase dobrou, passando de 8,7% para 15,6% da população. Esse aumento é mais do que uma estatística, é um reflexo das mudanças sociais e dos avanços na expectativa de vida.

O envelhecimento da população brasileira seguirá um ritmo acelerado e, segundo as projeções, em 2070 quase 38% dos habitantes do país serão idosos. Essa nova realidade preconiza um futuro em que a população ativa será proporcionalmente menor, redefinindo desafios e oportunidades. Outro dado que chama a atenção é a redução na taxa de fecundidade, que mede o número médio de filhos por mulher. Em 2000, a taxa era de 2,32, enquanto em 2023 caiu para 1,57, com previsão de atingir o patamar mais baixo, 1,44, em 2040 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024b).

O Brasil encontra-se diante de uma transição demográfica caracterizada pela desaceleração do crescimento populacional e por alterações significativas na sua estrutura etária. As projeções indicam que, a partir de 2035, o país poderá enfrentar um declínio populacional, consolidando um cenário de envelhecimento populacional (Camarano *et al.*, 2014). Esse novo contexto demográfico traz consigo uma série de inferências para as políticas públicas, os modelos de gestão e o funcionamento das organizações, modificando a revisão de práticas tradicionais e o reconhecimento das transformações socioculturais em curso.

Dados do Censo Demográfico de 2022, conduzido pelo IBGE (2023) revelam que a proporção de pessoas com 65 anos ou mais atingiu 10,9% da população total, representando o crescimento de 57,4% em relação a 2010, quando esse grupo equivalia a 7,4% da população.

Em termos absolutos, o número de idosos passou de 14.081.477 para mais de 22 milhões. Esse aumento confirma a aceleração do processo de envelhecimento no país e sinaliza a necessidade de repensar o papel dos sujeitos maduros nas diferentes esferas sociais, especialmente no mercado de trabalho.

Adicionalmente, o Censo Demográfico de 2022 indica para uma população total de 203.080.756 habitantes, com leve predominância do sexo feminino. Do total, 104.548.325, ou seja, 51,5%, são mulheres, enquanto 98.532.431, equivalentes a 48,5%, são homens. Essa diferença de cerca de seis milhões de mulheres a mais reforça a figura feminina no contexto do envelhecimento populacional, o que levanta questões sobre o modo como as organizações reconhecem ou silenciam a presença e a contribuição das mulheres maduras nas suas estruturas e culturas (IBGE, 2023).

Trata-se de um fenômeno que não está somente na dimensão etária, sendo atravessado por marcadores de gênero, os quais revelam assimetrias estruturais que não podem ser compreendidas exclusivamente pela idade cronológica. A compreensão do envelhecimento, portanto, exige uma abordagem interseccional que considere a articulação entre idade e desigualdades de gênero (Butler, 2003).

Para compreender o envelhecimento, a razão de sexo constitui um indicador demográfico importante, utilizado para expressar a relação entre o número de homens e mulheres em uma população. Segundo o IBGE (2023), essa razão é quantificada pelo número de homens para cada 100 mulheres. No Brasil, esse indicador tem revelado uma tendência histórica à feminilização da população, marcada pelo progressivo declínio na proporção de homens. Dados recentes indicam que em 2023 havia aproximadamente 94,2 homens para cada 100 mulheres, contrastando com os números de 1980 (98,7) e 2010 (96,0). Essa trajetória realça uma significativa transformação demográfica na qual o predomínio numérico da população feminina torna-se cada vez mais evidente.

Outro aspecto importante é que o envelhecimento é um fenômeno natural e universal, porém, ao mesmo tempo, ele se apresenta singular, multifacetado, dinâmico, progressivo, irreversível e contínuo. Sua manifestação pode variar de uma significativa aceleração em alguns indivíduos a um processo mais gradual em outros, influenciado por uma série de fatores que abrangem aspectos históricos, sociais, culturais, biológicos e econômicos, entre outros (Silva & Helal, 2019).

Para compreensão mais aprofundada do fenômeno do envelhecimento, serão apresentadas as definições propostas pelos autores Silva e Helal (2019), as quais destacam as sutilezas desse processo por meio de uma análise detalhada dos adjetivos associados a ele:

Tabela 1*Características do Processo de Envelhecimento*

Classificação	Conceito
Natural e Universal	O envelhecimento é uma manifestação intrínseca à vida, regida por princípios naturais inalienáveis. Processo biológico inerente a todas as formas de vida, equiparado à cadência sazonal das estações na natureza.
Singular	Apesar da universalidade, sua expressão é personalizada para cada indivíduo, influenciada pela interseção de fatores genéticos, ambientais e sociais.
Multifacetado	Transcende o domínio físico, abrangendo mudanças corporais, psicológicas, sociais e emocionais.
Dinâmico	Processo contínuo de adaptações e transformações ao longo da vida, caracterizado por mudanças físicas e mentais em fluxo constante.
Progressivo	Jornada gradual marcada por alterações sutis que se acumulam ao longo do tempo, moldando a experiência individual.
Irreversível	Processo unidirecional que avança inexoravelmente desde o nascimento até o término da vida, com mudanças graduais e inevitáveis.
Contínuo	Natureza contínua que permeia toda a jornada existencial, mesmo após a aposentadoria ou entrada na terceira idade, abrindo novos horizontes de desenvolvimento pessoal e profissional.

Fonte: elaborada pela autora com base em Silva e Helal (2019).

Esse processo de envelhecimento não se limita apenas às mudanças fisiológicas decorrentes do desgaste do organismo ao longo da vida e à perda de funcionalidades. Ele também engloba uma variedade de transformações que afetam todas as dimensões da vida humana, tanto no âmbito pessoal como nas interações sociais (Ferreira *et al.*, 2020).

O envelhecimento populacional não evidencia apenas desafios econômicos e sociais, mas também revela uma questão frequentemente ignorada, o etarismo, que é o preconceito ou discriminação baseada na idade e que afeta tanto jovens quanto pessoas mais velhas. Essa forma de discriminação se manifesta em diversos contextos, como, por exemplo, no mercado de trabalho, onde as oportunidades são negadas sob a alegação de que alguém é muito jovem ou muito velho para exercer determinada função. Além disso, o etarismo perpetua aspectos limitantes que restringem a percepção sobre o que as pessoas podem alcançar em diferentes fases da vida, desconsiderando suas habilidades, experiências e potenciais (Pereira e Hanashiro, 2015).

O termo *ageísmo* foi introduzido pelo gerontologista e psiquiatra americano Robert Neil Butler em 1969 para definir o preconceito associado à idade, abrangendo todas as faixas etárias suscetíveis a essa forma de discriminação (Minichiello *et al.*, 2000; Silva & Helal, 2019; Silva e Helal, 2024). Butler destacou que, assim como o preconceito racial e de classe, a discriminação etária também merecia ser reconhecida e debatida. Esse tipo de preconceito, conforme o conceito cunhado por Butler, ocorre quando uma faixa etária discrimina outra.

No entanto, é relevante destacar que o termo etarismo é frequentemente associado ao

preconceito direcionado especificamente às pessoas idosas. Esse viés é mais visível entre os indivíduos que pertencem a esse grupo etário, refletindo uma tendência social à desvalorização e discriminação com base na idade (Nelson, 2009).

Nesse sentido, Palmore (1999) estabeleceu limites para a definição, direcionando-o ao preconceito e à discriminação às pessoas idosas. Nesse contexto, o *ageísmo* é frequentemente reconhecido como o terceiro grande "ismo" nas sociedades, coexistindo com o racismo e o sexismo (Couto *et al.*, 2009; Hopkins, 1980). O termo é uma junção das palavras "age", que significa idade em grego, e "ism", que indica uma doutrina ou sistema de pensamento (Corrêa, 2023; Loth & Silveira, 2014; Pereira & Hanashiro, 2014, 2015).

No contexto do mercado de trabalho, há falta de consenso sobre a idade em que as mulheres, por exemplo, são consideradas maduras. Enquanto algumas fontes sugerem que esse estigma começa aos 40 anos, outras o situam após os 50 anos (Cepellos, 2021). A partir dos 45 anos, as mulheres passam a ser socialmente reconhecidas como maduras, não por um critério biológico inequívoco, mas por construções socioculturais que vinculam o envelhecimento à perda de valor social e estético, sobretudo no que se refere ao corpo feminino (Goldenberg, 2011).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2015), a idade de 45 anos marca o início do processo de envelhecimento do trabalhador, o que serve como critério para delimitar essa fase (Pedro *et al.*, 2020). Contudo, é importante destacar que essa marca etária assume peso desigual entre os gêneros. Para as mulheres, os 45 anos representam não apenas uma transição cronológica, mas o limiar de um estigma silencioso, o etarismo de gênero. Silva e Barbosa (2022) reforçam que os indivíduos constroem suas realidades em interação com o mundo social, o que se aplica diretamente às mulheres que, ao atingirem essa idade, passam a experimentar formas adicionais de discriminação, especialmente em processos seletivos, onde a interação com gestores muitas vezes reproduz preconceitos relacionados à idade e ao gênero.

A literatura referencia que a discriminação etária atinge de maneira mais intensa as mulheres, tornando-as mais vulneráveis ao envelhecimento do que os homens (Cepellos, 2021). Essa vulnerabilidade é ampliada pela cultura da juventude dominante, que reforça um ideal corporal estreitamente associado à beleza jovem e magra (Goldenberg, 2011). Como resultado, muitas mulheres internalizam o envelhecimento como perda de valor, passando a depreciar a própria imagem antes mesmo de alcançar a velhice (Mori & Coelho, 2004). Dessa forma, o corpo feminino transforma-se em um instrumento de legitimação social e profissional que, ao perder suas características associadas à juventude, também perde seu valor simbólico (Goldenberg, 2011). Barros (2006) ressalta que, diante dessa realidade, o uso

de artifícios para disfarçar os sinais da idade torna-se uma estratégia de ocultação do estigma associado ao envelhecimento feminino.

É nesse ponto que a diferenciação entre homens e mulheres se torna evidente. Enquanto os homens, mesmo após os 45 anos, continuam a ser percebidos como experientes ou maduros, muitas vezes valorizados por sua trajetória profissional, as mulheres são rotuladas como maduras ainda na faixa etária dos 40 anos, enfrentando dificuldades acentuadas de reinserção e progressão no mercado de trabalho (Cepellos & Tonelli, 2022). Essas barreiras não se limitam às oportunidades profissionais, mas também se estendem ao acesso à formação continuada e ao desenvolvimento de carreira. Portanto, torna-se evidente que as mulheres sofrem etarismo de forma precoce, antes mesmo de atingirem os 60 anos, revelando uma desigualdade estrutural que combina preconceito etário e de gênero.

Essa diferença é ampliada pela variação na definição de pessoa idosa em diferentes países, influenciada por uma série de variáveis, como gênero, raça, etnia, localização geográfica, classe social e âmbito histórico (Neri & Jorge, 2006). No entanto, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), indivíduos com 60 anos ou mais são considerados idosos, respaldados pela legislação brasileira, como o Estatuto da Pessoa Idosa (Lei nº 10.741/2003 – Brasil, 2003), que coloca em destaque os desafios específicos relacionados à saúde, habilidades cognitivas e adaptação no ambiente de trabalho para essa faixa etária (Silva & Helal, 2019).

À medida que a expectativa de vida aumenta e a idade média dos trabalhadores cresce, torna-se fundamental compreender as necessidades dos profissionais mais experientes. Pedro *et al.* (2020) definem como trabalhador mais velho aquele com 45 anos ou mais, reconhecendo os desafios associados à redução da capacidade de trabalho nessa fase da vida. Essa demarcação reflete não apenas a realidade demográfica global, mas também a importância de considerar as especificidades dos trabalhadores mais experientes em pesquisas e práticas de gestão.

Diante das considerações até aqui apresentadas, optou-se neste trabalho, entre as nomenclaturas e neologismos para o preconceito etário, usar o termo etarismo e, por conseguinte, compreender o etarismo entre mulheres, brasileiras, formadas no curso de Engenharia, que estejam atuantes no mercado de trabalho e que tenham 45 anos ou mais.

O recorte dessa faixa etária corresponde a um momento da vida frequentemente associado à consolidação da carreira e à transição para cargos de mais responsabilidade. No entanto, como alertam Loth e Silveira (2014), os trabalhadores mais velhos enfrentam desafios relacionados a aspectos etários, como a percepção de declínio da produtividade e a

capacidade de adaptação às mudanças organizacionais. No caso das mulheres maduras, esses desafios são ainda mais acentuados, pois, além do etarismo, elas também lidam com barreiras de gênero que dificultam sua permanência e ascensão no mercado de trabalho (Nascimento & Souza, 2006).

Estudos de Loth e Silveira (2014) e Nascimento e Souza (2006) evidenciam que a vivência do etarismo entre mulheres não é homogênea. Ao contrário, trata-se de um fenômeno profundamente atravessado por marcadores sociais como classe, raça e categoria profissional. Esses fatores influenciam diretamente tanto a intensidade quanto a forma como o preconceito etário se apresenta no ambiente de trabalho. Por exemplo, em profissões que valorizam fortemente a juventude e a aparência física, como nos setores de comunicação, moda e atendimento ao público, o etarismo tende a ser mais visível e agressivo, afetando de maneira precoce a permanência e a progressão profissional de mulheres a partir de 45 anos. Por outro lado, em ocupações mais técnicas ou gerenciais, como o caso deste estudo, embora o preconceito possa ser menos explícito, ele se revela por meio de preconceitos sutis, como a desvalorização de competências, o bloqueio de oportunidades de ascensão e a exclusão velada de espaços decisórios.

Além disso, esses mesmos estudos indicam que mulheres nessa faixa etária enfrentam desafios específicos decorrentes da interseção entre preconceito de gênero e etarismo, que muitas vezes limitam suas oportunidades de crescimento profissional. Essa fase também é marcada por demandas sociais e familiares intensificadas, o que reforça a relevância de compreender suas experiências.

Segundo Oliveira-Silva e Parreira (2022), no setor de Engenharia, um campo historicamente masculino, essas dificuldades podem ser ainda mais complexas. As áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM) historicamente têm sido ambientes pouco acolhedores para mulheres. Mesmo em setores com grande crescimento, como a ciência da computação, a presença feminina ainda é reduzida. Essa sub-representação, especialmente em áreas de alta demanda e bem remuneradas, contribui para a persistência da desigualdade de gênero nesse setor. Embora as mulheres representem 35% dos estudantes de STEM globalmente, segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2018) essa participação é desigual entre as diferentes áreas. No Brasil, por exemplo, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2024) mostra que a presença feminina é mais expressiva em cursos como a Pedagogia e Psicologia. Por outro lado, em Engenharias, as mulheres representam apenas 10% dos estudantes.

No cenário profissional, os marcadores de gênero e idade se entrelaçam, evidenciando formas sutis e explícitas de exclusão. Essa interseção pode acontecer desde a dificuldade de inserção e permanência das mulheres maduras no mercado de trabalho até a desvalorização de suas competências, experiências e trajetórias profissionais. Suas contribuições são invisibilizadas ou consideradas obsoletas, sustentadas pela crença de que seriam menos capazes, produtivas ou adaptáveis em comparação aos colegas mais jovens. Tal percepção está ancorada em aspectos que associam a competência à juventude e a liderança ao masculino, reforçando barreiras simbólicas e estruturais à equidade. Assim, o envelhecimento feminino torna-se ainda mais evidente pela idade e pelo gênero (Granleese & Sayer, 2006).

No contexto profissional, a tripla discriminação pode se manifestar de várias formas, desde a exclusão de mulheres maduras do mercado de trabalho até a desvalorização de suas habilidades e contribuições devido à percepção de que são menos capazes ou menos adequadas com base em sua idade, gênero e aparência (Granleese & Sayer, 2006). Segundo esses autores, a pressão para corresponder a padrões de beleza e juventude também pode afetar a forma como as mulheres são percebidas e avaliadas em seus locais de trabalho, criando barreiras adicionais para sua progressão profissional.

Collins (2020), em sua obra *Interseccionalidade*, explora a interseccionalidade como um quadro teórico que examina como diferentes sistemas de opressão, como racismo, sexismo, classismo e outros, se sobrepõem e interagem de maneiras complexas na vida das pessoas. A autora destaca a importância de considerar as múltiplas dimensões da identidade de uma pessoa ao analisar as formas de discriminação e desigualdade, sendo assim, não é possível entender completamente as experiências das pessoas sem levar em conta como esses fatores se entrelaçam e se combinam.

A interseccionalidade, conceito formulado por Kimberlé Crenshaw (1989), refere-se à compreensão de que diferentes sistemas de opressão, como racismo, sexismo, etarismo e classismo, não atuam de forma isolada, mas se entrelaçam e interagem simultaneamente, produzindo formas específicas e complexas de desigualdade e marginalização.

Nesse sentido, trazer o conceito da interseccionalidade à análise do etarismo direcionado às mulheres com 45 anos ou mais é fundamental para compreender as especificidades dessa forma de exclusão no trabalho. O envelhecimento, por si só, já é carregado de preconceito sociais; contudo, quando associado ao gênero feminino, esse processo tende a ocorrer de forma mais precoce e com mais intensidade. A interseccionalidade possibilita reconhecer que o etarismo vivenciado por essas mulheres não é uma experiência uniforme, sendo atravessado por marcadores sociais como classe, raça e ocupação profissional

(Biroli & Miguel, 2015). Embora todos esses marcadores sejam relevantes e devam ser considerados, este trabalho fundamenta-se na articulação entre etarismo e gênero.

Ainda que haja crescente interesse na sociedade pelo envelhecimento populacional, a área de Administração de Empresas ainda não explorou suficientemente esse tema. Estudiosos como Lima e Helal (2013) e Nascimento e Souza (2006) chamam a atenção para a falta de estudos consolidados sobre o envelhecimento nesse campo específico, o que dificulta uma compreensão abrangente do assunto tanto em nível nacional quanto internacional.

Para compreender de que forma a produção acadêmica brasileira tem abordado o fenômeno do etarismo no contexto organizacional, realizou-se sistemática busca em bases de dados nacionais voltadas à área de estudos organizacionais. Essa etapa visa oferecer suporte teórico ao desenvolvimento do presente trabalho. A revisão sistemática foi realizada por meio da pesquisa de artigos sobre a temática etarismo nas organizações. A busca aconteceu nas bases Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SciElo) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) no período dos meses de março e abril do ano de 2023. Na etapa seleção de artigos foram utilizados os descritores “etarismo”, “idadismo” e “ageísmo”.

A pesquisa foi conduzida em três fases. Na primeira realizou-se a busca de artigos nas plataformas utilizando os descritores mencionados, abrangendo o período de 2012 a 2023. Na segunda fase foram analisados os títulos e resumos dos artigos encontrados. Na terceira fase procedeu-se à leitura completa dos artigos selecionados, com a exclusão de duplicatas e daqueles que não abordavam o etarismo no âmbito organizacional. Para a seleção final, foram adotados os seguintes critérios de inclusão: artigos que tratam o etarismo no campo da administração; e artigos que abordam o etarismo nos estudos organizacionais.

A pesquisa foi conduzida de acordo com as particularidades de cada base eletrônica. Na base da CAPES utilizou-se a busca avançada com os filtros “etarismo”, “idadismo” e “ageísmo”, considerando-se o período de 2012 a 2023, textos em português e artigos como tipo de material. A busca inicial retornou 177 artigos.

Na segunda etapa, após a leitura dos títulos e resumos, 13 artigos foram selecionados, pois a maioria dos estudos encontrados abordava o etarismo na área da saúde, que não era o foco desta pesquisa. Após a leitura completa, apenas quatro artigos atenderam aos critérios estabelecidos. Essa limitação pode estar relacionada à reduzida disponibilidade de estudos sobre etarismo na esfera organizacional em comparação à área da saúde. Além disso, o tema pode ainda não ter sido amplamente explorado nesse campo, o que contribui para a reduzida quantidade de publicações identificadas.

Na base SciElo, a busca avançada foi realizada utilizando-se os termos “etarismo”, “idadismo” e “ageísmo”, resultando na identificação de 20 artigos. Para refinar os resultados, foram aplicados os seguintes filtros: período de publicação entre 2012 e 2023, tipo de literatura restrito a artigos, idioma português e áreas temáticas voltadas para Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas.

Na segunda etapa procedeu-se à leitura dos títulos e resumos, o que levou à seleção de quatro artigos que apresentavam potencial relevância para o estudo. Na fase seguinte foi realizada a leitura completa dos artigos selecionados, resultando na escolha de três textos que atenderam aos critérios preestabelecidos. Os artigos excluídos não abordavam o etarismo na organização, concentrando-se principalmente em aspectos relacionados à saúde dos envelhecidos.

Na base SPELL seguiu-se o mesmo procedimento metodológico. A pesquisa avançada utilizou os descritores “etarismo”, “idadismo” e “ageísmo”, aplicando os filtros para o período de 2012 a 2023, considerando apenas artigos e restringindo-se ao idioma português. A busca inicial retornou seis artigos.

Na segunda etapa efetuou-se a leitura dos títulos e resumos, resultando na exclusão de dois artigos por não atenderem aos critérios estabelecidos e por não estarem alinhados à proposta do estudo. Na fase final foi feita a leitura completa dos quatro artigos restantes, culminando na seleção de três que se mostraram aderentes aos objetivos da pesquisa. A Tabela 1 apresenta o número de artigos de cada fase da pesquisa para cada base eletrônica:

Tabela 2

Números de artigos da pesquisa

Base eletrônica	Fase 1	Fase 2	Fase 3
CAPES	177	13	4
SciElo	20	4	3
SPELL	4	2	1
Total por fase	201	19	8
Total de artigos selecionados			8

Os dados apresentados na Tabela 1 demonstram a progressiva redução no número de artigos ao longo das fases da pesquisa. A análise inicial resultou no total de 201 artigos nas três bases eletrônicas. No entanto, após a leitura dos títulos e resumos, apenas 19 foram considerados potencialmente relevantes. Na última etapa, com a leitura completa dos textos, apenas oito artigos atenderam plenamente aos critérios estabelecidos, evidenciando a escassez de estudos voltados para o etarismo no aspecto organizacional. A Tabela 2 disponibiliza os

artigos selecionados e analisados em ordem de publicação do mais recente para o mais antigo:

Tabela 3

Artigos analisados

Título	Autor (es)	Revista/ Congressos na área da Administração	Ano da publicação
Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho	Luciana Silva Corrêa	Organicom	2023
O processo de envelhecimento de mulheres em cargos de liderança: a iminência da morte e do renascimento simbólicos	Vanessa Martines Cepellos Maria José Tonelli	Revista Organizações & Sociedade	2022
Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal	Luisa de Moraes Beltramini Vanessa Martines Cepellos Jussara Jéssica Pereira Darcy Mitiko Mori Hanashiro	Revista de Administração de Empresas	2022
O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos	Marie Françoise Marguerite Winandy Martins Pereira	Revista Gestão Organizacional	2020
Ageísmo nas organizações: questões para debate	Romário Alves da Silva Diogo Henrique Helal	Revista de Administração IMED	2019
“trabalhar é manter-se vivo”: envelhecimento e sentido do trabalho para docentes do ensino superior	Rejane Prevot Nascimento Débora Vargas Ferreira Costa Maria Nair Rodrigues Salvá Renan Gomes de Moura Lutumba Antônio S. Simão	Sociedade, Contabilidade e Gestão	2016
Etarismo nas organizações: um estudo dos aspectos em trabalhadores envelhecidos	Guilherme Blauth Loth;Nereida Silveira	Revista da Ciência da Administração	2014
Estudo dos aspectos nos envelhecidos sofrendores de etarismo	Guilherme Blauth Loth;Nereida S. P. da Silveira	Revista de Ciências da Administração	2014

A Tabela 2 apresenta os artigos selecionados e analisados, organizados do mais recente ao mais antigo, evidenciando a evolução das pesquisas sobre etarismo nas organizações. Observa-se que, nos últimos anos, a produção acadêmica sobre o tema tem se ampliado, com destaque para estudos que abordam o impacto do etarismo sobre mulheres no ambiente de trabalho, especialmente em cargos de liderança. Além disso, os artigos analisam diferentes perspectivas do etarismo, incluindo sua relação com processos seletivos, reestruturações organizacionais e o sentido do trabalho para profissionais mais velhos. A distribuição temporal das publicações reforça a relevância crescente do tema, embora ainda haja lacunas a serem exploradas na literatura, especialmente no campo da administração e dos estudos organizacionais.

Posteriormente, foi realizada nova busca sistemática nas plataformas CAPES, SciElo e Spell, utilizando como descritores os termos “etarismo”, “idadismo” e “ageísmo”. O recorte temporal adotado foi de abril de 2023 a agosto de 2025, contemplando publicações em português. O tipo de material selecionado restringiu-se a artigos científicos, tendo como objetivo atualizar a revisão anteriormente realizada e identificar novos estudos que dialogassem diretamente com a temática, de modo a enriquecer a presente pesquisa.

Na base CAPES foram inicialmente identificados 44 artigos relacionados ao tema. Entretanto, após a leitura completa dos textos, verificou-se que apenas oito publicações estavam efetivamente vinculadas ao campo do mercado de trabalho, que constitui o foco deste trabalho. Os demais 36 artigos foram excluídos, pois abordavam o etarismo em outros eixos, como saúde, comunicação, marketing, linguística e direitos das pessoas idosas.

Na base SciElo foram encontrados 11 novos artigos dentro do recorte estabelecido. Após análise criteriosa, constatou-se que apenas um artigo tinha relação direta com o etarismo no cenário organizacional e do trabalho, motivo pelo qual foi mantido. Os 10 artigos restantes foram excluídos, por tratarem de áreas como saúde, marketing e Direito.

Por fim, na base SPELL, para o período analisado, foi localizada apenas uma nova publicação, a qual se mostrou plenamente aderente ao foco deste estudo, sendo, portanto, incluída na revisão. A Tabela 3 exibe o número de artigos de cada fase da pesquisa para cada base eletrônica:

Tabela 4

Resultados da busca por base de dados (abril/2023 – agosto/2025)

Base de dados	Artigos encontrados	Artigos incluídos (mercado de trabalho)	Artigos excluídos	Motivo da exclusão
CAPES	44	8	36	Saúde, comunicação, marketing, linguística e direitos das pessoas idosas
SciElo	11	1	10	Saúde, marketing e direito
SPELL	1	1	0	Não houve

A Tabela 4 demonstra a sistematização dos artigos selecionados no recorte temporal de abril de 2023 a agosto de 2025, encontrados nas bases CAPES, SciElo e SPELL. Foram incluídas as produções que abordam diretamente a temática do etarismo nas organizações e no mercado de trabalho, destacando-se o título, os autores, o ano de publicação e a base em que cada artigo foi localizado. A sistematização permite visualizar a distribuição dos estudos

acadêmicos voltados à compreensão do etarismo nos âmbitos profissionais.

Tabela 5

Artigos sobre etarismo nas organizações (2023–2025)

Título do artigo	Revista/ Congressos na área da Administração	Autor(es)	Ano	Base de dados
Etarismo no trabalho: uma realidade atemporal	Revista Trabalho (em cena)	Abranches & Lourenço	2024	CAPES
Etarismo nas artes cênicas: o peso do envelhecimento	Revista Temática	Vieira e Pereira	2024	CAPES
Etarismo em perspectiva	Cadernos de Pós-Graduação <i>Verbus</i>	Mattos	2024	CAPES
Percepção sobre etarismo sofrido por músicos na visão de mulheres idosas musicistas da capital do Brasil	Riagi - Revista Ibero Americana de Gerontologia	Macedo e Melo	2024	CAPES
O racismo institucional no mercado de trabalho: uma análise do etarismo nas empresas calçadistas de Nova Serrana	<i>Research, Spociety and Development</i>	Oliveira, Santos, Espíndola., Machado e Pereira	2023	CAPES
#Etarismo (feminino)	Revista de Pós-Graduação em Linguística Aplicada da UECE	Vargas e Giacomelli	2025	CAPES
Etarismo e suas implicações sob a ótica dos servidores públicos mais velhos	Revista de Ciências da Administração	Peroni e Silva	2025	CAPES
Desafios das pessoas idosas na contratação e recolocação profissional	Interface Tecnológica	Macedo e Oliveira	2024	CAPES
Quem disse que é tarde? Como enfrentar o etarismo na América Latina	PePsic	Lemes	2024	SciElo
Ageísmo nas organizações: como os profissionais de recursos humanos percebem a influência do preconceito na vida dos trabalhadores com mais de cinquenta anos	Revista de Administração Mackenzie	Ferreira, Alcantara e Negreiros	2024	SPELL

A análise da Tabela 4 confirma que a maior parte das publicações foi encontrada na base CAPES, concentrando oito dos 10 artigos listados, o que reforça a relevância dessa base na divulgação de pesquisas sobre o tema. Nota-se também que há significativa concentração temporal em 2024, ano em que foram publicadas sete produções, sugerindo um crescimento recente do interesse acadêmico pelo etarismo nas organizações. Além disso, observa-se a

diversificação dos enfoques, que abrangem desde o etarismo em aspectos específicos, como Artes Cênicas e Música, até discussões sobre liderança, mercado de trabalho e políticas de enfrentamento. Essa variedade de perspectivas contribui para ampliar a compreensão do fenômeno, deixando evidente tanto dimensões interseccionais, como no caso do etarismo feminino, quanto pontuais, como o envelhecimento entre servidores públicos ou trabalhadores de setores produtivos.

Esses dados reforçam a relevância da presente pesquisa, que se justifica tanto pelo acelerado processo de envelhecimento da força de trabalho no Brasil (IBGE, 2022), quanto pela escassez de estudos que abordem o etarismo no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, em especial na área da Administração. Tal lacuna confirma-se a partir de levantamentos recentes realizados em bases de dados acadêmicas de referência, como CAPES, SciELO e SPELL, nos quais se observa a limitada produção científica dedicada a essa temática no trabalho. A Tabela 5 sintetiza a quantidade de publicações identificadas em cada ano, considerando os filtros e os critérios metodológicos definidos para esta pesquisa.

Tabela 6

Publicações por ano nas duas pesquisas (2012 a 2023 / 2023 a 2024)

Ano	Número de Publicações
2012	0
2013	0
2014	2
2015	0
2016	1
2017	0
2018	0
2019	1
2020	1
2021	0
2022	2
2023	2
2024	6
2025	2

As publicações entre 2012 e 2023 demonstra um comportamento inicial marcado por pouca publicação, descontinuidade de publicações sobre etarismo nas organizações. Os anos de 2012 e 2013 não apresentam qualquer registro. O primeiro movimento ocorreu em 2014, ano em que surgiram duas publicações voltadas à análise de aspectos sobre trabalhadores envelhecidos. Os anos subsequentes revelaram intermitência, em 2015 não houve registros e em 2016 apareceu apenas uma publicação isolada.

Após novo período sem publicação (2017 e 2018), a literatura reapareceu de forma mais consistente em 2019 e 2020, ambos com uma publicação cada. O número mais expressivo no período ocorreu em 2022 e 2023, com duas publicações em cada ano. De modo geral, o período 2012–2023 caracteriza-se por produção escassa, irregular, mas crescente, sobressaindo uma fase de formação e reconhecimento do etarismo como problema organizacional e social. Ele constitui a base para a intensificação e diversificação das pesquisas observadas no período seguinte.

O segundo período analisado, de 2023 a 2024, apresentou significativo crescimento na produção sobre etarismo nas organizações. Embora 2023 mantenha o mesmo volume de publicações do ano anterior (duas publicações), foi em 2024 que ocorreram seis artigos publicados, representando o maior número de publicações da temática.

A comparação entre os dois períodos comprova uma mudança estrutural no modo como o etarismo vem sendo abordado na literatura brasileira. Enquanto 2012–2023 caracteriza-se como uma fase de formação, marcada descontinuidade e foco inicial na identificação de aspectos associados ao envelhecimento, o período 2023–2024 representa um momento de consolidação e expansão, no qual o etarismo passou a ser discutido como fenômeno organizacional complexo, articulado a dimensões como gênero, carreira, desigualdades estruturais e políticas institucionais. Se no primeiro período predominavam análises exploratórias e produção esporádica, no segundo observa-se não apenas crescimento de publicações, mas também diversificação temática, ampliação das abordagens metodológicas.

Diante de todas essas questões, a pergunta de tese é: quais são os significados e as percepções atribuídos por mulheres engenheiras com 45 anos ou mais às experiências de etarismo vivenciadas ao longo de suas trajetórias profissionais e de que forma essas experiências são vivenciadas e ressignificadas em suas oportunidades de inserção, permanência e progressão na carreira, à luz das dinâmicas organizacionais e das interseções entre gênero e idade?

1.1 Objetivo geral

Compreender os significados e as percepções atribuídas por mulheres engenheiras com 45 anos ou mais às experiências de etarismo, considerando as dinâmicas organizacionais e as interseções entre gênero e idade.

1.2 Objetivos específicos

- a) Compreender as percepções das mulheres maduras² sobre o preconceito etário nas oportunidades de entrada e crescimento profissional.
- b) Analisar de que forma essas experiências podem influenciar os processos de inserção, na carreira, considerando o contexto do trabalho.
- c) Analisar de que forma essas experiências podem influenciar os processos permanência na carreira, considerando o contexto do trabalho.
- d) Analisar de que forma essas experiências podem influenciar os processos progressão na carreira, considerando o contexto do trabalho.
- e) Analisar como os marcadores sociais de gênero e idade interagem na construção das experiências profissionais dessas mulheres.

² Neste trabalho, adotaremos o termo mulheres maduras conforme definido por Cepellos e Tonelli (2022), alinhando-se à visão da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2015), que estabelece que o processo de envelhecimento funcional geralmente se inicia por volta dos 45 anos. É importante ressaltar que há controvérsias na literatura sobre este assunto, já que não existe uma definição evidente de quando uma mulher é considerada idosa. No Brasil, a velhice é legalmente definida como iniciando aos 60 anos para mulheres e 65 para homens, com base principalmente na idade cronológica. A discriminação etária contra as mulheres não começa apenas aos 50 anos, como destacado por Moore (2009), mas até mesmo aos 40 anos, segundo Fineman (2014). Assim, argumenta-se neste trabalho que o envelhecimento para as mulheres não se limita apenas àquelas com 60 anos ou mais (Lei n. 8.842, 1994), mas também inclui aquelas que enfrentam discriminação antes mesmo de alcançarem a terceira idade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico deste estudo são abordados os temas pertinentes e interligados. Inicialmente, será apresentado o conceito de etarismo, adentrando em seus aspectos históricos e conceituais. Este tópico fornecerá uma compreensão das raízes e da evolução dessa forma de discriminação relacionada à idade.

Em seguida, é discutido o etarismo no trabalho, destacando suas manifestações e implicações tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Prosseguindo, é discorrido sobre o envelhecimento da força de trabalho no Brasil, analisando as tendências demográficas e os desafios enfrentados pelos profissionais mais velhos nesse cenário específico. Na sequência, o trabalho aborda o envelhecimento feminino em articulação com o etarismo, destacando as especificidades que emergem da interseção entre o etarismo e gênero. Inicialmente, contextualiza-se o etarismo como fenômeno social e organizacional, seguido pela análise da interseccionalidade como arcabouço teórico que permite compreender a sobreposição de múltiplos marcadores sociais, atravessado na discussão da dimensão de gênero. Logo depois, é abordado sobre a mulher na Engenharia, evidenciando os desafios particulares enfrentados nesse campo profissional marcado historicamente pela predominância masculina, a permanência e a progressão dessas profissionais na carreira.

2.1 Etarismo: aspectos históricos e conceituais

O fenômeno do etarismo, embora tenha sido formalmente definido em meados do século XX, continua a desafiar as percepções e compreensão sobre discriminação e preconceito. Robert Neil Butler (1927-2010), gerontologista, psiquiatra e escritor americano, um dos pioneiros a cunhar o termo, descreveu-o como um processo de estereotipação sistemática e discriminação contra idade, equiparando-o ao racismo e ao sexismo.

No entanto, a definição inicial de Butler (1969) não limitava o etarismo à discriminação contra os idosos, definindo-o como qualquer forma de preconceito ou discriminação baseada na idade, tanto contra quanto a favor de determinada faixa etária. Diferentemente de Palmore (1999), que se concentrou nas experiências das pessoas maduras, Butler demonstrou como o etarismo pode afetar pessoas de todas as idades. Entretanto, o termo tem sido frequentemente utilizado para descrever a discriminação contra pessoas mais

velhas. Essa tendência é observada tanto em estudos nacionais quanto internacionais, incluindo o trabalho seminal de Butler (1969), que deu mais ênfase à discriminação etária contra os idosos na América em função dos aspectos negativos associados ao envelhecimento.

É fundamental ressaltar que o etarismo, tendo como critério a idade, pode afetar tanto os jovens quanto os idosos, entre os diferentes grupos etários, isto é, de uma faixa etária em relação a outras faixas etárias. A discriminação por idade refere-se a tomadas de decisão prejudiciais baseadas na idade, em detrimento das competências individuais ou capacidades. De acordo com a *The United Nations Economic Commission for Europe* (UNECE, 2019), o etarismo está presente de forma implícita, subconsciente e muitas vezes não questionada na sociedade contemporânea, derivando da percepção de que uma pessoa pode ser considerada velha demais ou jovem demais para determinadas atividades.

Para entender como o preconceito por idade se manifesta, Butler (1969) analisou o caso da *National Capital Housing Authority* (NCHA). Em 1969, a proposta da NCHA era construir um prédio para idosos de baixa renda em *Chevy Chase*, uma área residencial de classe média alta em Washington D.C. A NCHA enfrentou forte oposição dos moradores locais, que expressaram preocupações sobre a segurança e a valorização imobiliária da região nos Estados Unidos. Essa oposição revelou a existência de preconceitos relacionados à idade e à pobreza, evidenciando a presença do etarismo na sociedade americana naquela ocasião.

O caso da NCHA, analisado por Butler em 1969, demonstra a complexidade do etarismo ao comprovar que ele raramente acontece de forma isolada. Butler verificou que a oposição dos moradores de Chevy Chase, em sua maioria pessoas mais velhas, à construção de um prédio destinado a idosos de baixa renda não se limitava à questão habitacional. A rejeição estava diretamente ligada a aspectos negativos sobre a velhice, como a percepção de que pessoas idosas seriam economicamente improdutivas, dependentes, considerados, portanto, como um peso para a comunidade. Esses preconceitos sobre a idade se somavam a preconceitos de classe, pela associação à pobreza, e de raça, dado que parte dos futuros moradores seria formada por pessoas negras. Assim, o caso evidenciou como o preconceito etário se entrelaça com discriminações socioeconômicas e raciais, deixando indubitável que o etarismo, muitas vezes, atua em conjunto com outras formas de exclusão social.

O estudo de Butler (1969), ao analisar o caso de Chevy Chase e a resistência da comunidade à construção de um prédio para idosos, permanece atual ao antecipar os desafios enfrentados por sociedades em processo de envelhecimento. Essa resistência exemplifica de maneira representativa o etarismo, fenômeno que, conforme descrito por Nelson (2009), está profundamente enraizado em atitudes individuais e sociais em relação à idade, manifestando-

se por meio de preconceitos e aspectos que se consolidam ao longo do tempo.

Ao examinar a história das relações intergeracionais, Nelson (2009) torna incontestável que a valorização dos idosos não é uma constante universal, mas uma manifestação que varia ao longo do tempo, baseada em fatores sociais, culturais e econômicos. O autor observa que, nas sociedades pré-industriais, os idosos ocupavam posições de destaque, sendo admirados por sua sabedoria acumulada e papel central na transmissão de conhecimento. Contudo, com o advento da modernização e da industrialização, essa dinâmica sofreu alterações. A valorização da produtividade e da inovação, característica dessas transformações, contribuiu para a construção de aspectos negativos relacionados ao envelhecimento, frequentemente associados à fragilidade física e ao declínio cognitivo. Nelson (2009) destaca que essas mudanças marcaram uma transição na percepção social dos idosos, impactando suas posições e contribuições dentro das comunidades.

Essa mudança de paradigma é evidenciada por Beauvoir (1970), que afirma que o envelhecimento passou a ser visto como um processo de marginalização social à medida que o valor do indivíduo se tornou cada vez mais atrelado à sua capacidade de produção econômica. De modo semelhante, para Gullette (2004) a narrativa do declínio consolidou-se no imaginário coletivo moderno, reforçando a ideia de que envelhecer implica perda de relevância e utilidade social. No caso do Brasil, Debert (1999) afirma que, ao contrário do prestígio desfrutado em períodos anteriores, a velhice contemporânea enfrenta um processo de desqualificação, no qual a contribuição dos mais velhos é desconsiderada, especialmente em ambientes marcados pela lógica do desempenho e da competitividade.

Além disso, de acordo com autores como Rowe & Kahn (1997) a percepção negativa da velhice não apenas se refere ao *status* social dos idosos, mas também influencia diretamente sua participação ativa nas comunidades. Essa visão é corroborada por Camarano (2019), que postula que, no Brasil, a associação do envelhecimento à dependência e à inatividade limita as oportunidades de engajamento social e econômico das pessoas idosas, independentemente de suas reais condições de saúde ou capacidade produtiva. Assim, a transição histórica na forma como os idosos são percebidos reflete um movimento de deslocamento do reconhecimento por sua experiência para a desvalorização baseada em parâmetros estreitos de produtividade.

O preconceito relacionado à idade está frequentemente associado a aspectos direcionados a profissionais mais velhos. O estudo de Loth e Silveira (2014) identificou três categorias principais de percepção sobre esse tema, que são a percepção de si mesmo, a percepção dos outros e a percepção dos jovens. No que se refere à percepção de si mesmo,

foram destacados aspectos positivos, como mais experiência, conhecimento aprofundado, expertise e confiabilidade. A percepção dos profissionais mais velhos sobre os mais jovens tende a ser mais positiva, devido às suas competências tecnológicas e energia vital, o que reforça a continuidade do etarismo em relação aos mais velhos. Por outro lado, na percepção dos outros, aspectos negativos foram mais contundentes, incluindo obsolescência, resistência às mudanças, falta de competências e menos dinamismo (Loth & Silveira, 2014).

Segundo esses autores, a terminologia menos dinamismo refere-se à visão de que pessoas mais maduras podem ser percebidas como menos ágeis e menos capazes de se adaptarem rapidamente a novas situações ou desafios, em comparação a pessoas mais jovens. Essa percepção pode ser considerada uma desvantagem no ambiente de trabalho, onde a agilidade e a capacidade de se adaptar são valorizadas.

Vivendo em um mundo capitalista marcado pela lógica da aceleração e pela crescente demanda por entregas rápidas, observa-se que até os trabalhadores mais velhos, historicamente associados a um ritmo mais ponderado e experiências de longo prazo, acabam tornando-se reféns dessa cultura da instantaneidade. Nas organizações, esse fenômeno intensifica práticas de etarismo, pois a pressão por respostas imediatas e adaptação tecnológica constante tende a reforçar preconceitos de que profissionais mais velhos são lentos ou menos produtivos (Posthuma & Campion, 2009). Nessa linha, as organizações, movidas pela lógica de mercado, reproduzem discriminações etárias sutis, favorecendo gerações mais jovens sob a justificativa de adequação ao ritmo acelerado, em detrimento da diversidade etária e da aprendizagem intergeracional (Ayalon & Tesch-Römer, 2018).

Embora alguns autores defendam que a velhice possa ser compreendida como uma fase de continuidade e não apenas de declínio ou doença (Silva & Helal, 2019), é necessário reconhecer que nem todos conseguem ou desejam acompanhar o ritmo imposto pela aceleração social. Essa realidade, longe de reduzir o valor desses profissionais, demonstra que a lógica de mercado frequentemente privilegia a agilidade percebida em detrimento da experiência, criando barreiras estruturais à sua permanência. França, Siqueira-Brito *et al.* (2017) definem o etarismo como preconceito baseado na idade, envolvendo estereotipação e discriminação, fatores que atingem diretamente a contratação, inclusão e retenção de trabalhadores mais velhos.

Historicamente, o etarismo assume, no cenário laboral principalmente, uma face negativa, associada à ideia de velhice e falta de produtividade. Muitas vezes, como asseverado por França, Siqueira-Brito *et al.* (2017), esse preconceito se manifesta de forma sutil e internalizada, o que dificulta sua identificação.

O aumento da população idosa em todo o mundo não tem sido acompanhado pela devida atenção ao etarismo, que continua a afetar um número crescente de pessoas, especialmente devido ao envelhecimento populacional. O etarismo continua sendo uma questão prevalente no ambiente de trabalho, como um problema global, onde aspectos negativos sobre trabalhadores mais velhos influenciam a percepção dos empregadores, levando à demissão e à falta de oportunidades de desenvolvimento (Nelson, 2009).

A definição de pessoa idosa varia de acordo com diferentes instituições e legislações em todo o mundo. Segundo a OMS, indivíduos com 60 anos ou mais de idade são considerados idosos. Essa definição é respaldada pela legislação brasileira, especificamente pela Lei nº 10.741, conhecida como Estatuto da Pessoa Idosa, promulgada em 1º de outubro de 2003 (Brasil, 2003). Essa definição coloca em foco um ponto importante no ciclo de vida dos trabalhadores, marcando o início de uma fase em que podem surgir desafios específicos relacionados à saúde, a habilidades cognitivas e adaptação às mudanças no ambiente de trabalho (Silva & Helal, 2019).

À medida que a expectativa de vida da população aumenta e a idade média dos trabalhadores também cresce, torna-se imperativo compreender e atender às demandas específicas dos profissionais mais experientes. Pedro *et al.* (2020) definem como trabalhador mais velho aquele que atinge a idade de 45 anos ou mais. Essa demarcação não apenas reflete a realidade demográfica global, mas também reconhece os desafios associados à redução da capacidade de trabalho nessa faixa etária.

Com o aumento da longevidade e melhor qualidade de vida, indivíduos estão prolongando sua permanência no mercado de trabalho, o que os torna suscetíveis a serem alvos de discriminação baseada na idade. Apesar da análise da Organização Mundial da Saúde sobre o aumento da longevidade, é importante reconhecer que nem todos experimentam melhor qualidade de vida. Essa disparidade acentua os efeitos do etarismo, sobretudo entre aqueles que, por dependerem financeiramente do trabalho, prolongam sua permanência no mercado como forma de garantir sua subsistência.

No Brasil, a pesquisa sobre envelhecimento e etarismo no ambiente organizacional é escassa. A idade, especialmente relacionada aos trabalhadores mais velhos, tem recebido pouca atenção na área da Administração (Locatelli & Fontoura, 2013). Essa lacuna também é observada em outros países, como nos Estados Unidos, onde estudos sobre etarismo são limitados, apesar do pequeno crescimento relatado nas últimas décadas (Nelson, 2009; North & Fiske, 2013).

Pesquisas realizadas no Brasil por Cepellos (2018) e Tonelli *et al.* (2018) discutem a

falta de políticas e práticas voltadas para os trabalhadores mais velhos, apesar de uma percepção geralmente positiva por parte dos gestores de recursos humanos. Isso implica que, na ótica dos gestores, os trabalhadores mais experientes e maduros são valorizados e considerados ativos importantes para a organização. Essa percepção pode se manifestar em atitudes e políticas que promovem a inclusão e a valorização desses trabalhadores, reconhecendo sua contribuição e expertise para o sucesso da empresa. No entanto, apesar dessa percepção positiva, as pesquisas indicam que ainda existe uma lacuna entre essa visão dos gestores e a implementação efetiva de políticas e práticas que apoiem e promovam o desenvolvimento e a permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

Essa falta de atenção se reflete nos desafios enfrentados pelos trabalhadores mais velhos, especialmente diante das mudanças propostas nos sistemas de aposentadoria, que prolongam a vida laboral e aumentam a exposição à discriminação baseada na idade (Loth & Silveira, 2014).

2.2 Etarismo no contexto do trabalho

No âmbito do trabalho, as políticas de inclusão e de combate ao preconceito etário mostram-se contraditórias em relação às práticas organizacionais observadas. Segundo Cepellos & Tonelli (2017), o etarismo exerce influência direta sobre as percepções dos gestores organizacionais na relação com a idade dos trabalhadores. Os autores conduziram um estudo comparativo entre as percepções dos gestores de Recursos Humanos (RH) de empresas brasileiras e os gestores de RH de outros países, conforme encontrado em estudos internacionais, em relação aos trabalhadores com mais de 50 anos. Os resultados revelaram diferenças, como fatores culturais e contextuais moldam as opiniões sobre a capacidade, o desempenho e o valor desses profissionais no ambiente de trabalho, evidenciando a necessidade de um debate sobre a compreensão do preconceito etário nas decisões organizacionais.

Para muitos idosos, o trabalho vai além de uma simples fonte de sustento financeiro. Ele também representa uma maneira de enfrentar e, em certa medida, afastar as preocupações relacionadas ao envelhecimento e à mortalidade. Tavares (2015) acredita que a atividade laboral permite que esses indivíduos se mantenham ativos, engajados e socialmente conectados, conferindo-lhes senso de propósito e significado. Assim, o trabalho torna-se um elemento importante para a preservação da autoestima e da identidade, reforçando o papel do idoso como um agente ativo na sociedade.

A associação entre trabalho e vitalidade ressalta a necessidade de abordar de maneira mais abrangente as nuances do envelhecimento no ambiente profissional. Tavares (2015) argumenta que compreender essas complexidades é fundamental para que os gestores possam lidar de forma eficaz com as questões culturais e sociais que surgem nesse contexto.

No entanto, apesar do discurso frequente sobre a importância da inclusão e do combate ao preconceito relacionado à idade, as práticas nas organizações muitas vezes contradizem esses princípios (UNECE, 2019). A implementação efetiva de políticas de inclusão e igualdade no ambiente de trabalho exige um compromisso real por parte das empresas em reconhecer e valorizar a contribuição dos trabalhadores mais velhos.

Cepellos e Tonelli (2017) advertem que o etarismo enraizado na sociedade influencia a percepção dos gestores de RH em relação à idade dos trabalhadores. No estudo, as autoras identificam importantes discrepâncias entre os gestores brasileiros e os de outros países. Enquanto os estudos internacionais tendem a valorizar a experiência, a estabilidade emocional e o comprometimento dos trabalhadores com mais de 50 anos, os gestores brasileiros frequentemente os associam a baixa produtividade, resistência a mudanças e dificuldades com tecnologia.

A presença ativa dos idosos no mercado de trabalho não apenas beneficia individualmente esse grupo etário, mas também traz significativas vantagens para as empresas. Hanashiro e Pereira (2020) prelecionam que a vasta experiência e sabedoria acumuladas ao longo dos anos pelos profissionais mais velhos podem se tornar recursos inestimáveis para as organizações.

Esses idosos geralmente possuem amplo conhecimento técnico e prático, bem como habilidades interpessoais refinadas, estabilidade emocional e habilidade para lidar com pressão, que são atributos valiosos em ambientes corporativos dinâmicos, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Nelson, 2009). Essas expertises podem desempenhar um papel fundamental na resolução de problemas complexos, na orientação de equipes mais jovens e no impulsionamento da inovação e do crescimento empresarial (França, Siqueira Brito *et al.*, 2017).

Além disso, muitos desses profissionais tendem a demonstrar elevado nível de comprometimento e confiabilidade nas suas funções, frequentemente associados a uma sólida ética de trabalho e forte senso de responsabilidade (Finkelstein *et al.*, 2013). Essa combinação de experiência, habilidades e valores pode contribuir não apenas para o sucesso individual desses profissionais, mas também para o crescimento e a prosperidade das organizações em que atuam. O envelhecimento da força de trabalho é um fenômeno que exige reavaliação das

políticas e práticas de emprego, especialmente à luz das tendências demográficas atuais (Hanashiro & Pereira 2020).

Os aspectos relacionados à idade podem desencadear processos discriminatórios direcionados tanto aos trabalhadores mais velhos quanto aos mais jovens. Essa discriminação pode, por sua vez, influenciar diretamente os gestores, sejam eles de RH ou gestores diretos, em diversas decisões relacionadas ao ciclo de vida profissional dos colaboradores. A pesquisa realizada por Truxillo *et al.* (2015) destaca que essa influência abrange desde a seleção e contratação de novos funcionários até a disponibilização de oportunidades de treinamento, avaliações de desempenho e, em alguns casos, até mesmo processos de rescisão ou demissão.

Cepellos (2021) ressalta que os aspectos negativos frequentemente atribuídos aos profissionais mais velhos, como a dificuldade de adaptação às mudanças ou à tecnologia, combinados com a rápida evolução das práticas de trabalho e dos avanços tecnológicos, geram significativas barreiras para a inclusão e permanência desses trabalhadores no mercado. Esses preconceitos, enraizados nessas percepções, não apenas dificultam a contratação de profissionais mais experientes, mas também comprometem sua estabilidade nas organizações, perpetuando o etarismo no ambiente corporativo.

Essas percepções desafiadoras são reforçadas por França e Soares (2009), que enfatizam a importância de se manter os trabalhadores atualizados em relação às demandas do mercado de trabalho e às novas tecnologias. Nesse contexto, o governo assume importante papel ao investir em programas de qualificação e requalificação profissional. Logo, o governo pode não apenas promover a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos, mas também reduzir os preconceitos etários ainda presentes no ambiente de trabalho.

De acordo com Gomes e Pamplona (2015), é fundamental que o governo brasileiro desenvolva políticas públicas voltadas para a retenção e reintegração dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho. Essas políticas devem incluir iniciativas como programas de treinamento específicos para essa faixa etária, oportunidades de trabalho em meio período e incentivos fiscais para as empresas que integram esses profissionais em suas equipes.

A literatura oferece uma visão contrastante sobre os trabalhadores mais velhos. Por um lado, Posthuma *et al.* (2012) destacam aspectos positivos associados a essa faixa etária, como estabilidade, confiabilidade, lealdade e comprometimento com o trabalho. Esses trabalhadores são percebidos como menos propensos a serem dispensados do emprego e a apresentarem mais rotatividade. Além disso, North & Fiske (2013) salientam aumento nas pesquisas que ressaltam os benefícios do envelhecimento no ambiente de trabalho, desafiando a ideia de que a idade é uma desvantagem.

No entanto, apesar desses achados positivos, persistem crenças negativas sobre os trabalhadores mais velhos, desde o nível interpessoal até o social, conforme destacado por North & Fiske (2013). Esses aspectos podem levar à prática do preconceito etário e à discriminação por idade, que, segundo Goldani (2010), devem ser reconhecidos como formas adicionais de discriminação além dos tradicionais ismos, como sexismo e racismo.

O etarismo, entendido como a discriminação baseada na idade, especialmente contra pessoas mais velhas, não é um fenômeno isolado ou meramente individual, mas está enraizado em um âmbito social mais amplo, moldado por valores hegemônicos do sistema capitalista. Em uma sociedade pautada na produtividade, eficiência, competitividade e jovialidade, os corpos envelhecidos tornam-se símbolos de obsolescência e inaptidão. Essa lógica de exclusão está ligada ao modo de produção capitalista, que valoriza o desempenho e a utilidade como critérios fundamentais de pertencimento social. Dessa forma, o envelhecimento é percebido não como uma etapa natural da vida, mas como um desvio da norma produtiva, relegando os idosos a um lugar social marginalizado, especialmente as mulheres, cujos corpos são ainda mais regulados por padrões estéticos e funcionais (Phillipson, 2013).

A construção social do etarismo é, portanto, resultado de um processo histórico e cultural que articula idade, gênero, classe, raça e outros marcadores sociais. Debert (2007) explicita que o etarismo é um marcador relacional e simbólico que ganha sentido nas interações sociais, nas políticas institucionais e nas expectativas culturais. Nesse sentido, o etarismo deve ser compreendido como um mecanismo de regulação social que legitima desigualdades ao naturalizar a perda de valor do indivíduo em detrimento da idade. Essa lógica reforça a ideia de que o velho não tem lugar no modelo de desenvolvimento atual, apagando experiências, saberes e potencialidades que não se alinham com a racionalidade utilitarista do capitalismo neoliberal (Bytheway, 2005; Debert, 2007).

O conceito de gestão da idade, também conhecido como gestão da diversidade etária nas organizações, engloba um conjunto de iniciativas voltadas para a implementação de políticas, práticas e ações de gestão direcionadas às pessoas maduras nas corporações. Essa abordagem, conforme Cepellos *et al.* (2013), Cepellos (2018) e Cepellos e Tonelli (2017), visa reconhecer e valorizar a contribuição dos trabalhadores mais experientes, bem como promover um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado.

Embora o Brasil esteja passando por um significativo processo de envelhecimento da força de trabalho, muitas empresas ainda não estão prontas para lidar com essa mudança. Estudos conduzidos por Cepellos (2018) e Tonelli *et al.* (2018) indicam que os líderes

corporativos reconhecem a importância dessa questão, porém, ainda não implementaram políticas ou práticas eficazes de gestão da idade em suas organizações.

Essa disparidade entre o reconhecimento da importância da gestão da idade e sua efetiva implementação realça a urgente necessidade de as organizações se adaptarem às mudanças demográficas. Investir em estratégias que valorizem e aproveitem a experiência e o conhecimento dos trabalhadores mais maduros torna-se inegável (Alves & Alves, 2011).

A desvalorização do profissional mais velho pode ser compreendida como uma construção social que se evidencia em práticas de exclusão nos processos organizacionais, como a contratação e a promoção. Essa exclusão é naturalizada por um discurso que atribui aos corpos envelhecidos os significados de inflexibilidade e incompetência. Nessas interações, a idade cronológica é convertida em um rótulo simbólico de desqualificação, no qual o sujeito é valorizado não por suas competências, mas por sua inadequação a um imaginário organizacional que valoriza o profissional jovem e dinâmico (Peres, 2003).

Essa construção de sentido acontece também de forma mais sutil, por meio de práticas de afastamento cujas justificativas reais são ocultas, mas comunicam a exclusão sem nomeá-la. Tais demissões são interpretadas como parte de uma narrativa de saneamento organizacional, um discurso que atribui à idade o significado de obsolescência e normaliza o reforço de padrões etaristas no cotidiano do trabalho (Hanashiro & Pereira, 2020).

2.3 Envelhecimento da força de trabalho no Brasil

O envelhecimento da população está acontecendo de forma rápida e já é notório que esse fenômeno está presente no mundo todo. O número de pessoas no mundo com 60 anos ou mais está projetado para crescer 56%, passando de 901 para 1400 milhões, e em 2050 essa faixa etária pode alcançar 2,1 bilhões de pessoas (UNECE, 2015).

O aumento no número de idosos é um reflexo direto do crescimento da expectativa de vida nos últimos anos, com projeções indicando que essa tendência continuará a se intensificar (Fundo de População das Nações Unidas - UNFAP, 2012). No Brasil, os dados são igualmente significativos. Estimativas indicam que a participação relativa da população com 60 anos ou mais passará de 13,8% em 2020 para 33,7% em 2060 (IBGE, 2023).

Para se ter ideia da velocidade em que o país está envelhecendo: enquanto a França levou um século para que a população com idade igual ou superior a 65 anos aumentasse de 7% para 14% do total, o Brasil poderá presenciar essa mesma variação nas próximas duas décadas (IBG2, 2024).

Os dados do IBGE (2024) revelam que a informalidade é uma realidade para 71,7% da população idosa, evidenciando a necessidade de adaptação por parte do mercado de trabalho. Esse cenário mostra a importância de gerar novos empregos para atender à crescente demanda da população idosa no Brasil. Muitas vezes, essa parcela da população possui baixa escolaridade e qualificação inferior às exigências do mercado.

Camarano *et al.* (2014) consideram que estamos vivenciando um novo paradigma demográfico, tanto global quanto no Brasil, caracterizado pela redução do ritmo de crescimento populacional e pelas mudanças na estrutura etária, traduzindo um processo de envelhecimento. Amorim *et al.* (2016) examinam o mercado de trabalho para trabalhadores com 50 anos ou mais no Brasil, fornecendo dados e análises sobre tendências e desafios específicos enfrentados por essa faixa etária. Com base nesses dados, os autores analisam os obstáculos que esses trabalhadores encontram, incluindo discriminação etária e dificuldades de reinserção, além de refletirem sobre as implicações econômicas e sociais do envelhecimento da força de trabalho.

Esse fenômeno é corroborado por estudos como os de Cepellos (2018) e IBGE (2023), que destacam o aumento na participação relativa do grupo de 60 anos ou mais de idade. Essa transição demográfica tem significativas implicações para as organizações, uma vez que afeta a composição da força de trabalho e demanda a adoção de políticas e práticas específicas de gestão da idade (Alves & Alves, 2011).

É importante reconhecer que no Brasil já existem leis que incentivam a permanência e a reintegração dos idosos no mercado de trabalho, como a Política Nacional do Idoso (Lei 8.824/94), o Estatuto da Pessoa Idosa (Lei 10.741/03) e dispositivos constitucionais (Constituição Federal de 1988). No entanto, o entendimento do envelhecimento, especialmente quanto à força de trabalho envelhecida, levanta questões pertinentes sobre como esse fenômeno tem sido tratado no país (Claes & Heymans, 2008; Duncan & Loretto, 2004).

O aumento da expectativa de vida pode influenciar a decisão dos aposentados de retornar ou permanecer no mercado de trabalho. Para alguns, a aposentadoria pode acarretar significativa redução nos rendimentos, tornando necessário continuar trabalhando para complementar a renda (Camarano *et al.*, 2014).

Segundo França *et al.* (2013), o sentido do trabalho para os aposentados pode estar intrinsecamente ligado ao *status* proporcionado pela ocupação, seja pela posição social, cargo desempenhado ou poder associado ao trabalho. Por outro lado, a aposentadoria pode representar a ruptura do vínculo com o trabalho e, conseqüentemente, com o vínculo social,

levando à sensação de não pertencimento a um grupo. A aposentadoria pode desencadear uma série de sentimentos negativos, como angústia, sofrimento, perda financeira e emocional, bem como sentimento de vazio social.

O receio de serem percebidos como inúteis e improdutivos pela sociedade torna o período de inatividade ainda mais difícil de suportar. Assim, para algumas pessoas, o retorno ao trabalho pode estar associado à tentativa de escapar do estigma associado à aposentadoria, como ser considerado velho, inativo e sem perspectivas (França *et al.*, 2013).

Por outro lado, Felix (2016) percebe a aposentadoria como um período de oportunidades e realizações. Para as pessoas que se aposentam, esse momento traz a sensação de liberdade e de dever cumprido, permitindo o início de novos projetos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida. Esse momento pode ser encarado como uma fase de escolhas, onde se pode desfrutar de atividades que se gosta, realizar sonhos e planos pessoais.

Apesar disso, é importante reconhecer que a perspectiva de aposentadoria como uma oportunidade de realização é acessível apenas para uma minoria da população brasileira. Para muitos, a aposentadoria é uma fase marcada por desafios financeiros significativos, que os levam a enfrentar dificuldades para se sustentar (França & Soares, 2009).

Isso resulta na necessidade de continuarem trabalhando mesmo após atingirem a idade de aposentadoria oficial. Muitos aposentados se veem obrigados a se adaptarem aos novos padrões de trabalho, buscando alternativas para complementar sua renda ou simplesmente para garantir sua subsistência (França & Soares, 2009).

Essa realidade reflete não apenas a precariedade das condições financeiras de uma parcela significativa da população idosa brasileira, mas também a necessidade de reformulações nas políticas públicas e nos sistemas de previdência social, visando garantir uma aposentadoria suficiente para que as pessoas possam usufruir de forma plena desse benefício (França & Soares, 2009).

No Brasil, o preconceito contra os profissionais idosos é ampliado pela valorização da juventude. A preferência por trabalhadores mais jovens acaba prejudicando a inserção daqueles de mais idade no mercado de trabalho, reforçando a ideia de que o envelhecimento é um fator de exclusão (Goldani, 2010).

O preconceito relacionado à idade pode se manifestar de maneiras distintas, dependendo das faixas etárias dos trabalhadores, e pode variar conforme o sexo. Embora todas as idades possam ser afetadas de alguma forma pelo preconceito relacionado à idade, os grupos mais jovens (com menos de 25 anos) e os mais velhos (com mais de 45 anos) são geralmente os mais impactados (Duncan & Loretto, 2004).

Quando se trata de profissionais mais maduros, o preconceito relacionado à idade também pode se manifestar nos processos de seleção profissional. Por vezes, critérios como o limite de idade são utilizados na definição do perfil da vaga, o que pode levar à exclusão de candidatos que tenham idade superior. Nota-se que na maioria das vezes o limite de idade privilegia as pessoas mais jovens (Heywood *et al.*, 1999).

Teixeira *et al.* (2018) abordam diversas manifestações de etarismo no Brasil que permeiam a sociedade de maneira implícita, sutil e institucionalizada. Uma dessas manifestações é a suavização do termo "velho", que, para evitar conotações negativas associadas à incapacidade e decadência, tem sido substituído por expressões que funcionam como eufemismos, tais como "terceira idade", "boa idade", "melhor idade", "idade legal", "idade dourada" e seus equivalentes.

Teixeira *et al.* (2018) referem que o culto exacerbado ao corpo, voltado para a manutenção de uma aparência jovial e de vigor físico, pode ser interpretado como um mecanismo de defesa frente à inevitabilidade da velhice e da morte. Esse comportamento representa uma forma de o indivíduo se proteger do futuro temido, afastando-se, tanto física quanto psicologicamente, dos aspectos negativos associados às limitações e marcas corporais típicas do envelhecimento. Isso posto, a velhice é mais bem aceita socialmente quando consegue ocultar esses sinais naturais do corpo relacionados ao processo de envelhecer.

Segundo as autoras, o uso acrítico de expressões que aparentam ser respeitadas serve, na verdade, para mascarar o preconceito etário, distorcendo o significado das palavras velho e velhice, que passam a ser associadas a termos como decrépito e caduco. Da mesma forma, expressões cotidianas como "você tem espírito de velho" ou "você se comporta como um velho" carregam uma conotação negativa, desqualificando a pessoa a quem são direcionadas. Além disso, piadas ou ditados populares sobre a velhice, embora pareçam ser inofensivos, são estratégias sutis que perpetuam e reforçam o preconceito contra os idosos (Teixeira *et al.*, 2018).

A seguir, a Tabela 6 demonstra como o etarismo acontece em determinadas expressões e práticas de eufemismos que contribuem para reforçar imagens negativas sobre o envelhecimento e sobre a pessoa envelhecida. Essas formas de comunicação podem acontecer tanto de maneira explícita quanto sutil, permeando contextos diversos, como a mídia, o ambiente de trabalho e as interações cotidianas. A Tabela 6 apresenta exemplos identificados em estudos acadêmicos, evidenciando como determinadas escolhas linguísticas podem influenciar percepções e comportamentos sociais.

Tabela 7

Formas de expressão associadas ao etarismo: significados, efeitos e contexto

Autor(es) / Ano	Tipo de expressão ou prática linguística	Significado / efeito social	Contexto
Teixeira <i>et al.</i> (2018)	“terceira idade”, “melhor idade”, “boa idade”	Mascaram o preconceito etário ao evitar o termo “velho” e associar velhice a incapacidade; reforçam aspectos	Comunicação social, mídia, marketing
Teixeira <i>et al.</i> (2018)	“você tem espírito de velho” ou “você se comporta como um velho”, “decrépito”, “caduco”	Conotação negativa que desqualifica a pessoa; associa velhice a inatividade e falta de vitalidade	Conversas cotidianas, ambiente de trabalho
Teixeira <i>et al.</i> (2018)	Piadas ou ditados populares sobre velhice	Estratégias sutis que perpetuam o preconceito contra idosos	Interações sociais informais, cultura popular
Loth e Silveira (2014)	“menor dinamismo”	Sugere lentidão e resistência à mudança	Avaliações de desempenho, percepções organizacionais
França, Siqueira-Brito <i>et al.</i> (2017)	“resistência à tecnologia”	Generalização negativa que ignora competências individuais	Discurso organizacional, processos seletivos
Nelson (2009)	“ultrapassado” “obsoleto” “não acompanha mais” “está fora do tempo” “caduco”	Reforçam a ideia de obsolescência e desqualificação	Discurso social e institucional

Os dados da Tabela 6 asseguram que, mesmo quando essas expressões e falas são usadas com intenção aparentemente positiva, elas carregam significados implícitos que reforçam o etarismo. O uso de eufemismos pode disfarçar e suavizar o etarismo, tornando-o menos visível e socialmente mais aceitável. Esse tipo de mascaramento, ao mesmo tempo sutil e nocivo, pode dificultar a identificação do preconceito etário.

A análise da literatura acadêmica demonstra que o etarismo não é um preconceito que acontece sozinho, mas sim junto com outros preconceitos. Acontece em discursos e práticas que fortalecem os preconceitos e permeiam tanto o ambiente social quanto o organizacional. Tais formas podem variar de sutis e implícitas a explícitas e estruturais, dificultando, por vezes, sua identificação. Com o objetivo de sistematizar os diversos conceitos usados nessa seção, a Tabela 7 expõe uma síntese dos principais marcadores do preconceito etário identificados na pesquisa, correlacionando cada expressão aos seus respectivos referenciais teóricos.

Tabela 8*Principais marcadores do etarismo segundo a literatura*

Evidência do etarismo na Literatura	Autor(es) e Ano de Publicação
Discriminação etária e dificuldades de reinserção no mercado de trabalho	Amorim <i>et al.</i> (2016)
Estigma social associado à aposentadoria (percepção de inutilidade e improdutividade)	França <i>et al.</i> (2013)
Valorização cultural da juventude, resultando em preconceito e exclusão de profissionais mais velhos.	Goldani (2010)
Foco do preconceito em faixas etárias específicas, principalmente os mais jovens (menores 25 anos) e os mais velhos (maiores de 45 anos)	Duncan & Loretto (2004)
Utilização de limites de idade como critério de exclusão em processos de seleção profissional	Heywood <i>et al.</i> (1999)
Uso de rótulos e aspectos que desqualificam profissionais com base na idade (ex: falta de dinamismo)	Peres (2003)
Práticas veladas de afastamento e demissão de profissionais experientes (maiores de 40 anos) sob justificativas não transparentes	Hanashiro e Pereira (2020)
Uso de eufemismos (ex: "melhor idade", "terceira idade") para mascarar o preconceito e evitar o termo "velho"	Teixeira <i>et al.</i> (2018)
Utilização de expressões pejorativas, piadas e ditados populares que perpetuam e reforçam o preconceito.	Teixeira <i>et al.</i> (2018)

Conforme sistematizado na tabela 7, a diversidade de marcadores torna manifesta a amplitude do etarismo. Esse preconceito está presente desde configurações discursivas e sutis, bem como em expressões cotidianas e eufemismos, até práticas institucionais e estruturais, como critérios de exclusão em processos seletivos e o afastamento velado de profissionais. A próxima seção aprofunda a discussão sobre a interseccionalidade entre etarismo e gênero, em ambientes organizacionais.

2.4 Interseccionalidade: etarismo e gênero

A interseccionalidade constitui uma chave teórica imprescindível para a análise das desigualdades sociais, especialmente quando se busca compreender como categorias como idade e gênero se entrelaçam em situações de exclusão. Inicialmente concebida por Crenshaw

(1989), essa perspectiva ultrapassa o olhar dicotômico e isolado das formas de opressão, propondo uma abordagem relacional e complexa, capaz de revelar os modos pelos quais estruturas de poder operam simultaneamente. No campo da Administração, essa abordagem tem ganhado espaço por permitir uma leitura mais refinada das dinâmicas organizacionais e das práticas de gestão que, muitas vezes, reproduzem desigualdades sob o pretexto de neutralidade.

No caso do etarismo, a discriminação baseada na idade manifesta-se como uma das formas mais naturalizadas de preconceito. Diferentemente de outras opressões, o etarismo costuma ser assimilado socialmente como legítimo ou natural, perpassando discursos e práticas com pouca contestação explícita. Essa legitimação se torna ainda mais evidente quando aliada a outros marcadores sociais, como o gênero. Não se trata, portanto, de considerar o envelhecimento como uma experiência universal homogênea, mas de reconhecer que ele é atravessado por hierarquias e assimetrias que afetam diferentemente os sujeitos (Loth & Silveira, 2014).

Ao inserir as experiências das mulheres e do etarismo no trabalho, fica patente o olhar da lógica dominante que estrutura as organizações que historicamente foram concebidas por homens e para homens, especialmente jovens, o que faz com que os discursos organizacionais reproduzam valores masculinos, produtivistas e excludentes. Assim, ao tratar de etarismo e gênero, questiona-se a própria racionalidade que sustenta tais espaços, uma vez que esses marcadores revelam as fronteiras que definem quem é percebido como capaz, inovador e produtivo (Butler, 1969; OMS, 2020).

As formas pelas quais as organizações absorvem ou resistem a esse tipo de discriminação são reveladoras das estruturas normativas que sustentam a lógica empresarial. Em um cenário de valorização da juventude, da inovação e da produtividade imediata, os corpos envelhecidos, especialmente os femininos, tornam-se alvo de exclusão simbólica e material. Mulheres com mais de 45 anos, por exemplo, enfrentam desafios adicionais para manterem-se inseridas no mercado de trabalho formal, sendo frequentemente preteridas em processos seletivos ou desconsideradas em planos de ascensão funcional (Cleveland *et al.*, 2017).

A construção social da idade, como ressalta Debert (2007), não pode ser desvinculada das interações sociais, das políticas institucionais e das expectativas culturais que moldam o ciclo de vida. Nesse sentido, a abordagem interseccional tal como desenvolvida por Nash (2008) oferece um instrumental analítico capaz de revelar as interdependências entre sistemas de dominação e as estratégias de resistência mobilizadas por sujeitos marginalizados. Quando

aplicada ao campo organizacional, essa abordagem ilumina as formas pelas quais mulheres maduras são sistematicamente invisibilizadas ou desvalorizadas, mesmo possuindo competências e experiências equivalentes (ou superiores) às de seus pares masculinos.

Além disso, o etarismo, quando analisado de forma interseccional com o gênero (Crenshaw, 1991), não se limita a práticas discriminatórias explícitas. Ele está presente em microagressões (Sue, 2010), em políticas organizacionais supostamente neutras que reproduzem desigualdades e até mesmo nas narrativas institucionais que promovem uma cultura meritocrática desvinculada das condições reais de existência dos sujeitos. O discurso da competência, por exemplo, pode ocultar barreiras estruturais que impedem o crescimento de mulheres mais velhas (Acker, 1990). A esse respeito, Fineman (2014) salienta que a percepção de declínio de capacidades associada ao envelhecimento feminino é atravessada por normas produtivas que acentuam as desigualdades.

Apesar dos avanços conceituais na literatura sobre diversidade, o cruzamento entre idade e gênero ainda é um campo em construção nos estudos organizacionais. Harding, Ford e Fotaki (2013) reconhecem a necessidade de ampliar o escopo das pesquisas, incluindo as múltiplas formas de subjetivação e exclusão que emergem da interação entre esses marcadores.

Evidenciar as barreiras, frequentemente invisibilizadas, que emergem da interseccionalidade entre etarismo e gênero é fundamental para a compreensão das trajetórias profissionais. Dessa forma, a próxima seção analisa o envelhecimento feminino nas organizações, com foco nas vivências, nos desafios e nas estratégias de mulheres maduras no contexto do trabalho.

2.5 Envelhecimento feminino e o etarismo

O envelhecimento feminino, no trabalho, é um fenômeno complexo que vai além das definições cronológicas estabelecidas por legislações. Embora a legislação brasileira reconheça a velhice a partir dos 60 anos (Silva & Helal, 2019), a experiência de envelhecer para as mulheres é influenciada por construções sociais e culturais que antecipam esse marco. Assim, é evidente que grande parte das mulheres a partir dos 45 anos já tenha vivenciado desafios associados ao envelhecimento, mesmo antes de serem oficialmente consideradas idosas.

Diante dessa perspectiva, a delimitação etária que marca o início do envelhecimento feminino permanece ambígua na literatura, refletindo a ausência de consenso quanto à idade

em que uma mulher passa a ser percebida como madura (Cepellos, 2021). Essa indefinição não é neutra, ela deixa evidente o caráter construído e contextual do envelhecimento feminino, particularmente quando relacionada às mulheres em ambientes organizacionais. Durante a meia-idade, que se situa entre os 40 e 50 anos, ocorrem significativas transformações corporais que podem impactar a autoimagem feminina, frequentemente mediada por representações sociais que vinculam o valor da mulher à juventude e à aparência física (Mori & Coelho, 2004).

O envelhecimento feminino, ainda que biologicamente contínuo, é socialmente antecipado em comparação ao envelhecimento masculino, sendo interpretado à luz de padrões simbólicos que desqualificam o corpo da mulher madura (Goldenberg, 2011). Moore (2009) afirma que esse processo tende a ser culturalmente reconhecido a partir dos 50 anos; contudo, para Fineman (2014) muitas mulheres, os efeitos sociais do envelhecimento emergem já por volta dos 40 anos. Essa antecipação demonstra um sistema normativo que naturaliza a obsolescência da mulher madura, operando como um mecanismo de exclusão simbólica e material dentro das organizações.

Nessa linha, a idade deixa de ser um mero marcador cronológico e passa a desempenhar um papel estruturante na organização social do trabalho. A interseção entre gênero e idade soma-se os efeitos da discriminação, resultando em menos visibilidade, perda de autoridade simbólica e restrições de acesso a posições de liderança ou reconhecimento profissional (Camarano *et al.*, 2014). Como argumenta Fineman (2014), tal configuração expressa um viés estrutural que transcende o indivíduo e se enraíza em práticas institucionais e culturais, perpetuando desigualdades de gênero no trabalho.

O envelhecimento feminino está frequentemente associado a uma série de transições marcadas por perdas simbólicas que podem afetar várias dimensões da vida das mulheres, principalmente no trabalho. Eventos como a menopausa, a saída dos filhos de casa (ninho vazio), a viuvez e a aposentadoria representam não apenas mudanças biográficas, mas verdadeiras rupturas identitárias que desafiam o lugar da mulher madura (Mori & Coelho, 2004). Essas experiências, descritas por Vieira e Cepellos (2022) como mortes simbólicas, referem-se a perdas que, embora não físicas, produzem significativos impactos emocionais, sociais e profissionais. Tais transições são atravessadas por construções culturais que tendem a desvalorizar a mulher que envelhece, e nesse sentido, elas podem vivenciar o etarismo feminino (Vieira & Cepellos, 2022).

O etarismo feminino constitui uma forma específica e interseccional de discriminação, que afeta particularmente as mulheres à medida que envelhecem. Essa manifestação do

preconceito etário não acontece de forma isolada, mas entrelaça-se com normas sociais marcadas pelo sexismo, as quais privilegiam a juventude e a aparência física como atributos importantes e valorizados da identidade feminina. Nesse sentido, o envelhecimento torna-se, para muitas mulheres, um processo de invisibilização social e profissional, reforçado por expectativas culturais que associam o valor feminino à estética e à produtividade (Lopes & Holanda, 2024). Além disso, a rejeição ao corpo feminino envelhecido, comum em sociedades que exaltam padrões de beleza juvenis, contribui para a exclusão simbólica das mulheres maduras (Meer, 2024).

Lopes e Holanda (2024) definem o etarismo estrutural feminino como um conjunto de práticas discriminatórias que se intensificam nas mulheres maduras, gerando obstáculos invisíveis e sutis no acesso a oportunidades de trabalho. Corroborando essa análise, Corrêa (2023) argumenta que o etarismo nas mulheres maduras se articula de forma particularmente intensa no ambiente de trabalho, onde mulheres maduras enfrentam dupla discriminação, por gênero e por idade, e que mesmo vivenciando essas barreiras elas continuam ativas no mercado de trabalho.

O fenômeno demográfico conhecido como feminização do envelhecimento refere-se à predominância numérica de mulheres nas faixas etárias mais avançadas. Essa realidade é um reflexo da longevidade entre os sexos, nos quais a população feminina apresenta expectativa de vida superior à masculina (Moreira, 1998). Tal predominância é uma característica da sociedade contemporânea (Cepellos, 2021), que se estende por diversas esferas sociais (Sousa *et al.*, 2018).

No âmbito social, a viuvez e a possibilidade de viverem sozinhas são experiências mais comuns entre as mulheres maduras, somando-se o isolamento e a vulnerabilidade social (Lima & Bueno, 2009). Paralelamente, elas muitas vezes ocupam o papel de cuidadoras intergeracionais, assumindo o cuidado não remunerado de pais idosos e netos, o que demanda seu tempo, saúde e bem-estar (Bruschini, 2007). Essas dinâmicas fomentam, ainda, novas configurações de moradia e a necessidade de serviços de suporte (Debert, 1999).

No tocante à saúde e ao bem-estar, embora vivam mais, as mulheres apresentam maior prevalência de doenças crônicas não fatais, como osteoporose e artrite, o que significa que vivem mais anos com incapacidades (Neri, 2007). Isso deixa patente uma reorientação dos sistemas de saúde para cuidados de longo prazo e na gestão das cronicidades. Somam-se a esses fatores a solidão e a insegurança financeira, que também contribuem para maior incidência de transtornos de saúde mental (Mori & Coelho, 2004).

Além disso, é importante considerar que, historicamente, as trajetórias profissionais

das mulheres têm sido marcadas por descontinuidades como interrupções para o cuidado de filhos ou familiares e por inserções majoritariamente em setores menos valorizados economicamente. Essa realidade resulta em contribuições previdenciárias mais baixas ao longo da vida e, conseqüentemente, em benefícios de aposentadoria inferiores aos dos homens. Assim, o envelhecimento feminino não apenas amplia a longevidade sob o ponto de vista demográfico, como também expõe um desequilíbrio estrutural no acesso à proteção social, agravado por fatores de gênero (Fineman, 2014; Moreira, 1998).

Nascimento e Souza (2006) atestam que há representativo aumento da presença feminina no mercado de trabalho durante o processo de envelhecimento. No entanto, é fundamental destacar as condições em que essas mulheres exercem suas atividades profissionais. Muitas vezes, enfrentam vínculos precários de trabalho, ocupações informais, baixa remuneração e escassas oportunidades de ascensão profissional. Como encontrado por Felix (2016), as taxas de emprego formal entre mulheres no Brasil começam a declinar a partir dos 25 anos, atingindo seu ponto mais baixo após os 60 anos, com menos de 10% inseridas em empregos com carteira assinada (regime Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT), o que reforça o etarismo desse grupo no mercado de trabalho.

Um aspecto relevante a ser mencionado é que as dificuldades enfrentadas pelas mulheres durante o processo de envelhecimento frequentemente permanecem invisibilizadas. Isso ocorre, em parte, devido à insuficiente atenção às especificidades de gênero nos estudos sobre envelhecimento, como indicam Lima e Bueno (2009) e Mori e Coelho (2004). Apesar da relevância do tema, há carência de pesquisas que tratem especificamente do envelhecimento feminino, especialmente no que se refere à sua inserção e permanência no mercado de trabalho (Lima & Bueno, 2009; Nascimento, 2006), avanço que este estudo busca contribuir.

A análise das relações de trabalho a partir de uma perspectiva de gênero, como a proposta por Hirata (2014), documenta como a desigualdade é uma característica estrutural e interseccional da sociedade. No cenário organizacional, essa estrutura se reflete em disparidades salariais persistentes e no acesso limitado a posições de liderança, conforme Mota-Santos *et al.* (2019). Adicionalmente, a prevalência de aspectos sobre os papéis femininos reforça essas barreiras, uma realidade detectada em determinados campos profissionais (Damian-Gaillard & Saitta, 2016; Leite, 2017).

Souza (2020) defende que a aparência física frequentemente é considerada um atributo relevante nos requisitos para entrada e manutenção no emprego de mulheres. Essa expectativa é imposta tanto a homens quanto a mulheres, embora para as mulheres o aspecto estético

possa ter peso ainda maior. Esse aspecto fica ainda mais contundente, pois com frequência, quando as mulheres não atendem mais aos padrões estabelecidos, elas são redirecionadas para funções em que não precisam mostrar sua imagem, devido à percepção de que a imagem delas não está mais alinhada com os padrões de beleza da empresa, incluindo critérios como peso e idade.

Nas organizações, várias formas de desigualdade se entrelaçam de maneira complexa e muitas vezes invisível. Mesmo que o enfoque deste trabalho não recaia sobre classe ou raça, a compreensão das estruturas de opressão requer uma perspectiva interseccional capaz de esclarecer como diferentes marcadores sociais, entre eles, gênero e idade, se articulam nas construções das desigualdades bem como tais intersecções podem influenciar o acesso a oportunidades, o reconhecimento e a mobilidade profissional (Crenshaw, 1991).

A idade tornou-se singular para as mulheres em suas trajetórias profissionais, gerando o receio de serem desvalorizadas ou substituídas à medida que envelhecem. Essa preocupação acontece de forma antecipada, levando mulheres cada vez mais jovens a gerenciar os sinais do envelhecimento por meio de procedimentos estéticos. A pressão para ocultar os sinais de envelhecimento como rugas e cabelos brancos sinaliza a desvalorização social do corpo feminino maduro no ambiente de trabalho (Souza, 2020). Entretanto, a capacidade de performar essa jovialidade é, em si, um privilégio, pois a classe social regula o acesso a esses recursos. Embora a análise aprofundada dessa interseção com a classe não esteja no cerne deste estudo, é importante reconhecê-la como um fator que pode intensificar as desigualdades de gênero e idade.

A participação das mulheres no mercado formal de trabalho é caracterizada por notáveis disparidades em relação às oportunidades e às condições oferecidas em comparação aos homens. Essas desigualdades abrangem aspectos como salários, progressão na carreira, acesso a cargos de liderança e enfrentamento de obstáculos acentuados no ambiente de trabalho (Felix, 2016). As dificuldades que a mulher madura enfrenta no ambiente organizacional vão além das questões puramente técnicas, abrangendo esferas pessoais, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como preocupações com a aparência física. A concepção de um envelhecimento bem-sucedido assume marcante relevância para as mulheres que ocupam posições profissionais, especialmente aquelas em cargos executivos (Cepellos, 2021).

Muitas vezes, as mulheres, a depender da categoria profissional exercida, se veem obrigadas a dedicar tanta ou até mais atenção à sua aparência física do que ao desenvolvimento técnico. Evitar o declínio físico e assumir o controle de seu próprio processo

de envelhecimento torna-se um objetivo perseguido a qualquer custo. De acordo com Cepellos e Tonelli (2022), essa pressão advém da valorização pela sociedade e pelas organizações da aparência física feminina, frequentemente associada à juventude e à capacidade reprodutiva.

Embora seja notável a preocupação das mulheres em evitar os sinais de envelhecimento, dado que esses sinais podem acarretar prejuízos e serem interpretados de forma pejorativa em suas carreiras (Minerva, 2017), isso não ocorre com a mesma intensidade para os homens. Para estes, os sinais de envelhecimento muitas vezes são vistos como atributos de mais segurança e experiência (Goldenberg, 2011).

Além disso, conforme destacado por Souza (2020), as percepções sociais sobre o envelhecimento variam significativamente conforme o gênero, especialmente em profissões com forte exposição pública. Os sinais de envelhecimento, como cabelos grisalhos e rugas, são frequentemente interpretados como atributos positivos, associados a experiência e autoridade, no caso dos homens. Tais características, longe de representarem um obstáculo, tendem a reforçar a credibilidade desses profissionais.

Em contraste, as mulheres enfrentam uma realidade diferente. As marcas naturais do envelhecimento são muitas vezes vistas como inadequadas para o padrão estético exigido, o que leva muitas profissionais a enfrentarem pressão estética constante e, por vezes, até a deixarem suas funções. Essa assimetria na valorização da aparência reforça desigualdades de gênero enraizadas, limitando a permanência e a ascensão das mulheres em áreas de visibilidade pública (Souza, 2020).

O preconceito contra mulheres maduras também contribui para explicar sua lenta ascensão aos cargos mais altos ao longo dos anos. Jyrkinen & McKie (2012) relatam que mulheres entre 50 e 60 anos enfrentam expectativas contraditórias: enquanto estão no auge de suas carreiras, também enfrentam o declínio associado à idade. No entanto, é importante reconhecer que sinais visíveis de envelhecimento podem também ser encarados de forma positiva, refletindo mais autoconfiança e o desfrute dos benefícios da experiência (Jyrkinen & McKie, 2012; Sabelis & Schilling, 2013). Estudos anteriores concentraram-se no processo de envelhecimento de mulheres em posições de liderança, mas é importante não negligenciar a experiência individual de envelhecimento e como as mulheres lidam com esse processo em diversos aspectos de suas vidas (Calasanti, 2005; Pritchard & Whiting, 2015).

Essa pressão estética funciona como uma das barreiras invisíveis que compõem o fenômeno do teto de vidro. Steil (1997) entende que o fenômeno do teto de vidro representa uma barreira invisível, porém forte, que dificulta a ascensão das mulheres aos níveis

hierárquicos mais elevados nas organizações. Essa limitação, embora não explicitamente reconhecida, pode ser percebida por atitudes e percepções que reforçam desigualdades de gênero.

Dessa forma, as desigualdades de gênero configuram-se como um componente estrutural do teto de vidro. A desvalorização das mulheres no ambiente organizacional não se limita a atitudes individuais de preconceito, mas reflete uma cultura institucional que tende a questionar sua legitimidade em posições de liderança e decisão. Ao serem frequentemente direcionadas para funções de menos visibilidade ou terem sua ascensão profissional restringida, as mulheres enfrentam uma barreira que, embora invisível, é suficientemente sólida para limitar suas trajetórias profissionais (Arrow, 1998; Becker, 1971).

Como estratégia para retardar os efeitos do envelhecimento, muitas mulheres maduras recorrem a cuidados com a aparência, ao desenvolvimento de novas competências, obtenção de novos títulos e à reconfiguração de suas trajetórias profissionais. Esse processo frequentemente envolve a busca por novas oportunidades no campo do trabalho ou da carreira. Esse fenômeno é conceituado por Cepellos e Tonelli (2022) como renascimento simbólico, caracterizando uma reinvenção subjetiva da identidade feminina diante do envelhecimento.

Já o conceito de morte simbólica é entendido como a desvalorização social e invisibilização que acompanham o envelhecimento feminino, nos contextos profissionais, especialmente os que valorizam a juventude e aparência física. Essa morte simbólica representa a perda de reconhecimento e relevância social, exigindo das mulheres contínuo esforço de ressignificação de suas identidades e papéis sociais (Cepellos & Tonelli, 2022).

As três categorias relacionadas à palavra morte (simbólica física, social e profissional) transcendem o conceito literal de falecimento e emergem a partir dos relatos como metáforas que descrevem situações vivenciadas, nas quais o envelhecimento está associado a diversas formas de limitações e finitude (Cepellos & Tonelli, 2022). Essas categorias incluem:

- a) A morte simbólica física, que se refere aos sinais visíveis no corpo que sinalizam o processo de envelhecimento, como rugas, ganho de peso, cabelos grisalhos, fadiga física e mental, e uma aparência que pode sugerir uma imagem de desleixo e descuido profissional, que não condiz com as expectativas da organização.
- b) A morte simbólica profissional, que diz respeito à percepção das mulheres de que estão chegando ao fim de suas carreiras, acompanhada de um constante temor, já que o envelhecimento pode ser visto como um motivo para demissão com base na idade. Para essas mulheres, que percorreram um longo caminho em suas trajetórias

profissionais e se acostumaram a certo estilo de vida associado à identidade profissional, marcado pelo *status* e prestígio, a possibilidade de reinserção no mercado de trabalho se torna cada vez mais limitada à medida que envelhecem.

- c) A morte simbólica social, que se relaciona à dimensão social e está associada às perdas decorrentes de eventos como a menopausa, o relógio biológico, a saída dos filhos do lar (ninho vazio), a aposentadoria e a dificuldade em encontrar um parceiro.

O processo de envelhecimento pode provocar, em muitas mulheres, um redirecionamento de propósitos e comportamentos, estimulando mais disposição para o autocuidado e o desejo de vivenciar os anos vindouros de forma mais plena e gratificante. Na tentativa de minimizar os efeitos do envelhecimento em suas dimensões físicas, sociais e profissionais, essas mulheres passam a direcionar suas preocupações para a busca de uma vida mais equilibrada e com melhor qualidade. Esse ideal de equilíbrio, entretanto, frequentemente entra em tensão com as exigências e pressões do trabalho que essas mulheres desempenham (Cepellos & Tonelli, 2022).

Emerge daí a ideia de um renascimento simbólico marcando o início de uma nova narrativa de vida. As mulheres podem optar por encerrar suas carreiras executivas ou por redefinir suas abordagens ao trabalho, o que inclui ajustar suas rotinas, recusar tarefas, delegar responsabilidades e reduzir seu tempo de trabalho. Uma alternativa é buscar uma nova carreira, que pode envolver consultoria, *coaching*, atuação em conselhos de administração, empreendedorismo ou ingresso no setor acadêmico (Cepellos & Tonelli, 2022). É importante deixar evidente, contudo, que tais possibilidades não são iguais entre diferentes classes sociais. As condições materiais e simbólicas associadas à posição socioeconômica podem influenciar a viabilidade dessas escolhas, delimitando quem pode efetivamente transformar o envelhecimento em uma oportunidade de reinvenção profissional e pessoal (Hirata, 2014).

Ainda que o foco deste trabalho não seja a dimensão de classe, é importante dizer que nem todas as mulheres têm as mesmas possibilidades de escolha. Para a mulher pobre, o renascimento simbólico é permeado por barreiras estruturais diferentes, como aduzem Silva e Barbosa (2022), uma vez que fatores como ausência de redes de apoio, instabilidade financeira e falta de capital social restringem suas alternativas. Nesses casos, as opções de reconfiguração profissional tendem a concentrar-se na informalidade, no trabalho precário ou na sobrecarga de várias jornadas de trabalho, como sugerem Oliveira *et al.* (2022). Estratégias como o empreendedorismo por necessidade, o trabalho doméstico remunerado ou a dependência de programas sociais emergem como caminhos possíveis, embora marcados por

instabilidade e vulnerabilidade (Gomes & Pamplona, 2015).

Para ambas as classes, a manutenção de uma estética jovem torna-se quase uma exigência tácita, reforçada por normas sociais que associam juventude à competência, dinamismo e valor no mercado de trabalho. Como consequência, muitas se veem pressionadas a ocultar os sinais do envelhecimento, recorrendo a procedimentos e práticas que busquem retardar ou disfarçar seus efeitos (Goldenberg, 2011). Ainda que essa preocupação com a juventude estética atravesse mulheres de diferentes classes sociais, os processos e recursos mobilizados para atender a essas exigências são diferentes. Enquanto mulheres com mais poder aquisitivo têm acesso a cirurgias plásticas, tratamentos dermatológicos e cosméticos de alto custo, aquelas com menos recursos não tem acesso a esses procedimentos. Mas é inegável que as mulheres brasileiras estão entre as maiores consumidoras de cirurgias plásticas e procedimentos estéticos no mundo, como informa Goldenberg (2011), o que ressalta a força das imposições sociais sobre os corpos femininos em diferentes contextos sociais.

A busca pela juventude e por um ideal estético deixa evidentes as várias camadas que compõem o processo de feminilização do envelhecimento, como as expectativas sociais que continuam a exercer forte influência sobre as experiências de mulheres maduras. Essas mulheres sentem-se compelidas a manter uma aparência compatível com os padrões de juventude valorizados, como forma de reafirmar sua relevância e legitimidade no ambiente de trabalho, e essa pressão estética pode atuar como um mecanismo simbólico de controle, reforçando normas de gênero que associam valor, competência e visibilidade social à aparência física e à negação dos sinais do envelhecimento (Jyrkinen & McKie, 2012).

Para consolidar a fundamentação teórica apresentada até aqui, a Tabela 8 apresenta uma síntese dos principais conceitos e discussões da literatura. O objetivo não é apenas listar definições, mas tecer as conexões entre os fenômenos, evidenciando como o etarismo, como preconceito estrutural, se articula de forma particular e se intensifica quando interseccionado com o marcador de gênero no trabalho. A estrutura da Tabela 8 foi pensada para enfatizar essa articulação, correlacionando cada conceito-chave à sua descrição, à forma específica na vivência das mulheres maduras e aos autores de referência que fundamentam a discussão.

Tabela 9*Quadro-síntese do referencial teórico: intersecções entre idade e gênero*

Conceito	Descrição	Interseção Idade e Gênero	Autores
Etarismo	Preconceito ou discriminação com base na idade. Originalmente, refere-se qualquer faixa etária, embora seja mais associado à discriminação contra pessoas mais velhas, com aspectos de obsolescência e declínio.	O envelhecimento feminino é socialmente antecipado e tratado com maior rigor. Enquanto o homem mais velho ganha status de "sábio" ou "experiente", a mulher é frequentemente rotulada como "ultrapassada" ou "descartável", em um processo de "envelhecimento simbólico precoce".	Butler (1969) Palmore (1999) Nelson (2009) Debert (2007) Cepellos (2021)
Etarismo no Trabalho	Evidencia-se em práticas de exclusão em processos seletivos, estagnação na carreira, demissões veladas, saneamento etário e desvalorização da experiência em favor de uma cultura que idealiza a juventude.	Mulheres maduras enfrentam uma dupla penalidade: são preteridas por serem mais velhas e por não corresponderem a padrões de gênero que valorizam a juventude e a subordinação. A maternidade pode funcionar como um gatilho para atenuar essa exclusão.	Loth e Silveira (2014); Hanashiro e Pereira (2020) Fineman (2014)
Interseccionalidade	Ferramenta teórica que analisa como diferentes sistemas de opressão (etarismo, sexismo, racismo, classismo) se sobrepõem e interagem, criando experiências únicas e complexas de discriminação.	Permite compreender que a experiência de envelhecer como mulher no trabalho não é a soma de "ser mulher" + "ser mais velha", mas uma vivência específica de desvantagem. O gênero define o que é esperado, enquanto o etarismo define quando ela perde valor (ao envelhecer).	Crenshaw (1989) Collins (2020) Harding <i>et al.</i> (2013) Nash (2008)
Morte e Renascimento Simbólico	Conceitos que descrevem o processo de desvalorização e invisibilização da mulher madura no trabalho (morte simbólica) e as estratégias de reinvenção e ressignificação da carreira (renascimento simbólico).	A morte simbólica é uma das consequências diretas do etarismo de gênero, que anula a identidade profissional da mulher madura. O renascimento, por meio do empreendedorismo ou da mudança de área, surge como uma estratégia de resistência a essa anulação interseccional.	Cepellos e Tonelli (2022)
Teto de Vidro	Barreira invisível, mas sólida, que impede a ascensão de mulheres a cargos de alto comando.	A desvalorização da idade e a pressão estética limitam suas oportunidades de promoção, dificultando sua ascensão em comparação a mulheres mais jovens ou homens de qualquer idade.	Steil (1997) Jyrkinen & McKie (2012) Fineman (2014)

Para aprofundar a análise, é importante contextualizar o *locus* onde essas vivências de gênero e etarismo acontecem e são analisadas nessa pesquisa. O campo da Engenharia, historicamente observado como um domínio masculino, constitui um campo particular no

qual as barreiras interseccionais acontecem de forma singular. A próxima seção, “A Mulher na Engenharia”, analisa, portanto, as particularidades desse ambiente, discorrendo sobre os desafios históricos e contemporâneos que marcam a inserção, a permanência e a progressão destas profissionais.

2.6 A mulher e a Engenharia

A história da Engenharia, como campo do saber e da prática profissional, está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento da sociedade humana e à formação das estruturas técnicas e tecnológicas que moldaram o mundo moderno (Bazzo & Pereira, 2006). Desde os primórdios da civilização, com a construção das pirâmides, o advento das primeiras máquinas a vapor e os avanços nas obras públicas, a Engenharia consolidou-se como uma das profissões mais prestigiadas, ao lado da Medicina e do Direito (Bruschini, 2007). Contudo, essa trajetória foi majoritariamente ocupada por homens, em especial por aqueles oriundos de camadas sociais privilegiadas (Bazzo & Pereira, 2006).

O surgimento do ensino formal de Engenharia no Brasil está associado às necessidades estruturais de um país em transformação, especialmente com o crescimento das ferrovias, das obras urbanas e da industrialização (Silva Telles, 1984). Durante o período da República Velha, a expansão das cidades e a modernização da infraestrutura exigiram a formação de profissionais especializados, o que levou à criação de escolas politécnicas, como a do Rio de Janeiro, Minas de Ouro Preto e São Paulo. Nessa fase, a profissão era exercida predominantemente por engenheiros formados no exterior ou ligados ao capital estrangeiro ou ainda filhos da elite cafeeira brasileira, que dominavam os postos de direção e comando (Bazzo & Pereira, 2006).

A ausência feminina nesse cenário não foi mero acaso, mas fruto de um processo histórico de exclusão. Silva (1992) comenta que a origem militar da Engenharia e a natureza das obras, geralmente realizadas a céu aberto, contribuíram para sua masculinização. As mulheres, historicamente relegadas a espaços intramuros e a funções consideradas secundárias, encontraram difíceis barreiras para entrar esse campo. Mesmo diante desses obstáculos, algumas pioneiras desafiaram *o status quo*: Edwiges Maria Becker (1919), Anita Dubrugas (1920) e Carmem Portinho (1926) são exemplos de mulheres que se formaram engenheiras nas décadas iniciais do século XX (Portinho, 1999; Silva Telles, 1984).

Na Escola de Minas de Ouro Preto, porém, a presença feminina demorou ainda mais a se concretizar. A primeira mulher a diplomar-se foi Aimée Barbosa da Silva, em 1947, quase

70 anos após a fundação da instituição. Mesmo com o avanço das décadas, o número de concluintes mulheres permaneceu reduzido, com crescimento mais expressivo apenas nas décadas de 1980 e 1990, quando 84% das engenheiras formadas até então colaram grau (Silva Telles, 1984).

A inserção feminina na Engenharia não apenas enfrentou barreiras estruturais e culturais, como também deu origem a uma série de construções simbólicas sobre a mulher engenheira. Para Souza-Lobo (1991) e Lima e Helal (2013), essas mulheres frequentemente são vistas como supermulheres ou excepcionais, narrativa que, embora valorize suas conquistas, também contribui para reforçar a ideia de que sua presença não é natural nem esperada nesse campo. Essas construções reforçam o preconceito e ampliam os desafios para a consolidação de uma participação feminina mais equitativa na Engenharia.

A Tabela 9 reúne dados referentes ao número de concluintes nos cursos de Engenharia ao longo desse período. Esta tabela deixa evidente a evolução da formação de profissionais na área, permitindo identificar avanços e possíveis desigualdades, especialmente quanto à participação feminina.

Tabela 10

Concluintes em Engenharia no Brasil (2010–2023)

Ano	Feminino	Masculino	Total
2010	9.233	32.058	41.291
2011	10.867	34.309	45.176
2012	13.682	40.692	54.374
2013	15.723	44.293	60.016
2014	18.925	48.280	67.205
2015	23.830	57.644	81.474
2016	30.234	70.198	100.432
2017	36.015	78.448	114.463
2018	41.024	87.847	128.871
2019	39.829	87.103	126.932
2020	36.236	81.444	117.680
2021	31.184	74.127	105.311
2022	27.757	69.915	97.672
2023	25.934	69.673	95.607

Nota: os valores de 2023 estão marcados com asterisco por serem dados preliminares.

Fonte: adaptado de dados do Censo da Educação Superior (INEP/MEC), 2023 (INEP, 2024).

A análise da evolução do número de concluintes em cursos de Engenharia no Brasil entre 2010 e 2023 revela uma importante trajetória de crescimento da participação feminina até 2018, seguida por desaceleração e posterior declínio. O número de mulheres formadas

quase quintuplicou entre 2010 (9.233) e 2018 (41.024), sinalizando um movimento positivo de inclusão feminina em áreas historicamente masculinas.

No entanto, a partir de 2019 observa-se uma queda contínua nos números, chegando a 25.934 em 2023, possivelmente influenciada por fatores socioeconômicos, mudanças nas políticas educacionais e pelos efeitos da pandemia de *disease of coronavirus 19* (COVID-19). Esse recuo levanta preocupações sobre a permanência das mulheres em trajetórias de formação técnica de longo prazo, especialmente em áreas associadas a ambientes organizacionais competitivos e tecnologicamente exigentes.

A Tabela 10 a seguir expõe um recorte dos cursos de Engenharia com maior volume de formandos no Brasil no referido ano. Essa classificação permite conhecer quais especialidades têm atraído mais interesse dos estudantes e revela, em parte, a dinâmica do mercado de trabalho e as demandas tecnológicas.

Tabela 11

Engenharias com maior número de concluintes em 2023

Curso	Total	Feminino	Masculino
Engenharia Civil	26.314	8.007	18.307
Engenharia de Produção	15.888	5.228	10.660
Engenharia Mecânica	12.856	1.365	11.491
Engenharia Elétrica	11.029	1.269	9.760
Engenharia de Computação	5.258	706	4.552
Engenharia Química	4.328	2.265	2.063
Engenharia Agrônômica	2.585	849	1.736
Engenharia de Controle e Automação	2.361	306	2.055
Engenharia de <i>Software</i>	1.875	256	1.619
Engenharia Ambiental	1.821	901	920
Engenharia de Alimentos	1.270	863	407
Engenharia Ambiental e Sanitária	1.300	737	563
Engenharia Florestal	1.068	607	461
Engenharia Mecatrônica	774	96	678
Engenharia de Materiais	580	257	323
Engenharia Eletrônica	417	64	353
Engenharia de Minas	322	119	203
Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia	306	202	104
Engenharia Agrícola	283	83	200
Engenharia de Telecomunicações	272	71	201

Fonte: adaptado de dados do Censo da Educação Superior (INEP/MEC), Censo da Educação Superior 2023 – Engenharias (INEP, 2024).

A análise da distribuição de concluintes por curso de Engenharia revela um padrão marcante de desigualdade de gênero, com a predominância masculina na maioria das especializações. Cursos como Engenharia Mecânica (11.491 homens vs. 1.365 mulheres), Engenharia Elétrica (9.760 vs. 1.269) e Engenharia de Computação (4.552 vs. 706) evidenciam uma sub-representação feminina expressiva em áreas mais técnicas e tradicionalmente associadas ao perfil masculino. Em contraste, há mais equilíbrio ou mesmo predominância feminina em áreas como Engenharia de Alimentos (863 mulheres vs. 407 homens), Engenharia Ambiental (901 vs. 920) e Engenharia Química (2.265 vs. 2.063), sugerindo que o interesse das mulheres tende a concentrar-se em campos com interface ambiental, biológica ou voltados ao consumo. Esses dados refletem não apenas escolhas individuais, mas também possíveis influências culturais, sociais e institucionais que moldam o percurso das mulheres nas engenharias.

A seguir, a representação gráfica da Figura 1 ilustra a distribuição dos concluintes por sexo. Este gráfico deixa evidentes possíveis desigualdades de gênero no que se refere à conclusão dos percursos formativos, permitindo uma análise mais profunda e visual da proporção de homens e mulheres que atingem esse patamar.

Figura 1

Concluintes por sexo



Fonte: adaptado de dados do Censo da Educação Superior (INEP/MEC), Censo da Educação Superior 2023 – Engenharias (INEP, 2024).

O gráfico de distribuição percentual de concluintes por sexo demonstra uma disparidade na proporção de indivíduos que concluem a sua formação na Engenharia, quando separados por gênero. Os dados analisados indicam que 73% dos concluintes pertencem ao

sexo masculino, enquanto apenas 27% correspondem ao sexo feminino. Essa discrepância quantitativa sugere a possível existência de assimetrias estruturais no acesso, na permanência e na conclusão dos percursos formativos entre homens e mulheres. Esses dados podem estar associados a vários fatores de ordem sociocultural, econômica ou institucional, que condicionam de forma diferente as trajetórias educativas no que se refere a gênero.

Com base na trajetória histórica e na análise dos dados apresentados, encerra-se esta seção deixando evidente a inserção das mulheres no campo da Engenharia no Brasil, ao resgatar marcos estruturais da profissão e desvendar o ritmo ainda desigual de formação entre os gêneros.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) constitui a principal fonte de dados para a mensuração da força de trabalho efetivamente em atividade no Brasil. As estatísticas mais recentes³, referentes ao final de 2023, estimam a existência de aproximadamente 245 mil mulheres ocupadas em cargos de Engenharia. Esse quantitativo representado entre 25% e 30% do total de postos de trabalho na área sinaliza uma participação feminina no mercado ligeiramente superior à proporção de profissionais registradas no sistema Conselho Federal de Engenharia e Agronomia/ Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CONFEA/CREA) (IBGE, 2024a).

Quando se cruzam os dados relativos à formação acadêmica e à ocupação profissional, observa-se uma lacuna significativa entre o número de mulheres formadas e o número efetivamente inserido no mercado de trabalho. De acordo com o Censo da Educação Superior, as mulheres já representam entre 30% e 35% dos concluintes anuais nos cursos de Engenharia (INEP, 2024). Entretanto, essa proporção não se sustenta no mercado de trabalho, onde sua presença se reduz a algo entre 25% e 30% dos profissionais ocupados. Em outras palavras, ainda que expressiva parcela de mulheres conclua a formação em Engenharia, muitas não conseguem ingressar, permanecer ou progredir na carreira (IBGE, 2024).

Essa dissonância já havia sido constatada por Lombardi (2006), cuja análise deixou evidente os mecanismos de segregação horizontal e vertical que condicionam a evasão feminina da área. Embora fundamentada em dados anteriores, a discussão permanece atual para explicar as razões pelas quais engenheiras formadas encontram barreiras persistentes à sua inserção e ascensão profissional.

³ Como os órgãos oficiais, tais como IBGE (PNAD Contínua), CONFEA e INEP (Censo da Educação Superior), operam com ciclos anuais de coleta e processamento, os dados consolidados de um determinado ano são divulgados apenas no seguinte (INEP, 2024). Assim, em 2025 ainda não há informações completas referentes a este ano, que serão publicadas apenas em 2026. Desse modo, os dados de 2023 permanecem como os mais recentes e consistentes para uma análise acadêmica.

A segregação horizontal, de acordo com Lombardi (2006), refere-se à concentração das mulheres em determinadas áreas ou especializações dentro da Engenharia, geralmente associadas a menos prestígio social e menos valorização econômica. Por exemplo, maior presença feminina em áreas como Engenharia de Alimentos, Engenharia Ambiental ou Engenharia de Produção contrasta com a predominância masculina em áreas de mais reconhecimento e remuneração, como Engenharia Mecânica, Engenharia de Minas, Engenharia Química, Engenharia Elétrica ou Engenharia Civil. Esse mecanismo atua já na escolha da carreira e também na forma como o mercado absorve as profissionais.

Já a segregação vertical, de acordo com a mesma autora, diz respeito às barreiras enfrentadas pelas mulheres para ascender a posições hierárquicas superiores ou de liderança, mesmo quando possuem qualificação equivalente ou superior à de seus colegas homens. Na Engenharia, isso se traduz na dificuldade de alcançar cargos de chefia, coordenação de projetos de grande porte ou posições estratégicas de decisão. Lombardi (2006) argumenta que ambos os mecanismos se entrelaçam, reforçando a permanência das mulheres em espaços periféricos da profissão, o que contribui para a evasão de engenheiras do mercado de trabalho.

A próxima seção, dedicada à metodologia, tem por objetivo descrever os caminhos metodológicos adotados e compreender os significados atribuídos pelas mulheres à sua presença em um campo historicamente masculinizado. Busca-se, assim, reconhecer as subjetividades, narrativas que atravessam essa vivência, dando voz às experiências singulares que compõem esse percurso.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O objetivo desta pesquisa é compreender os significados e as percepções atribuídas por mulheres engenheiras com 45 anos ou mais às experiências de etarismo, considerando as dinâmicas organizacionais e as interseções entre gênero e idade.

Ao elaborar um trabalho acadêmico, o pesquisador se depara com uma série de escolhas cruciais que moldam tanto os propósitos teóricos quanto metodológicos. Essas escolhas não apenas delineiam o caminho rumo à aquisição de informações e à construção do conhecimento, mas também definem a essência e o alcance da pesquisa em si. No âmbito dessas escolhas, destaca-se a seleção do paradigma de investigação, uma decisão fundamental que permeia todo o processo de pesquisa (Burrell & Morgan, 1979).

Ao escolher um paradigma de investigação, o pesquisador posiciona-se diante de diferentes visões de mundo e formas de compreensão da realidade. Por exemplo, um pesquisador que adote uma abordagem positivista buscará explicar fenômenos por meio da observação e da experimentação, enquanto um pesquisador interpretativista se concentrará na compreensão dos significados e interpretações dos sujeitos envolvidos (Denzin & Lincoln, 2011).

A decisão sobre qual paradigma adotar em uma pesquisa é fundamental, pois orienta a maneira como enxergamos o mundo e conduzimos nossa investigação. O paradigma funciona como lentes que moldam nossa visão do mundo e influenciam nossa abordagem científica. Essa escolha é baseada em fundamentos filosóficos que podem estar explícitos ou implícitos em nosso trabalho. Além disso, os paradigmas refletem nossas crenças e convicções, guiando a seleção e definição dos pressupostos da presente pesquisa (Burrell & Morgan, 1979).

Ademais, os paradigmas não são estáticos; eles evoluem ao longo do tempo em resposta ao progresso científico e, conforme a ciência avança, paradigmas são modificados ou substituídos, promovendo rupturas que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento (Burrell & Morgan, 1979).

Na Administração, as discussões epistemológicas frequentemente têm como ponto de partida o texto "*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*", de Burrell & Morgan (1979). Nessa obra seminal, os autores propõem um modelo que descreve duas dimensões principais: a sociologia da regulação e a sociologia da mudança radical. Essas dimensões operam em uma dinâmica de oposição entre objetividade e subjetividade, resultando em um diagrama que delineia quatro paradigmas fundamentais: funcionalismo, interpretativismo, estruturalismo radical e humanismo radical. Esses paradigmas representam diferentes

abordagens para compreender e analisar fenômenos organizacionais, cada um enfatizando aspectos distintos da realidade organizacional.

Esta pesquisa adota uma perspectiva epistemológica orientada para a compreensão do sujeito em sua complexidade, reconhecendo que a realidade social é construída a partir das interpretações, significados e experiências vividas pelos indivíduos. Dessa forma, o olhar no paradigma interpretativista entende o conhecimento como resultado de interações sociais mediadas por contextos históricos, culturais e simbólicos. Essa abordagem valoriza as perspectivas dos sujeitos envolvidos, priorizando a escuta sensível e a análise dos sentidos atribuídos às suas trajetórias, práticas e discursos. Ao adotar essa lente, reconhece-se que não há uma verdade única ou objetiva a ser descoberta, mas sim várias realidades construídas a partir dos olhares e vivências dos participantes. O paradigma interpretativista, conforme argumentam Schwandt (2000) e Denzin e Lincoln (2011), permite ao pesquisador aproximar-se dos fenômenos sociais com abertura e reflexividade, compreendendo-os em sua profundidade e singularidade.

Burrell & Morgan (1979) esclarecem que o interpretativismo vê o mundo social como um processo contínuo de construção e reconstrução, cujos significados são continuamente negociados e renegociados entre os indivíduos. Esse paradigma valoriza a subjetividade e a complexidade da experiência humana, reconhecendo que diferentes pessoas podem interpretar a mesma situação de maneiras diversas. Assim, o objetivo da pesquisa interpretativa não é generalizar ou prever comportamentos, mas sim aprofundar a compreensão das múltiplas realidades e significados que emergem da interação humana.

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa. A escolha metodológica justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, o qual demanda compreensão aprofundada das vivências, percepções e sentidos atribuídos pelos sujeitos à sua prática profissional, especialmente no contexto organizacional, e a correlação com os processos relacionados ao etarismo. Essa escolha metodológica buscou compreender fenômenos humanos complexos a partir da perspectiva dos próprios sujeitos, das vivências, percepções, significados e sentidos que os indivíduos atribuem às suas experiências profissionais.

A pesquisa descritiva, conforme expõem Cervo, Bervian e Silva (2002), caracteriza-se pela observação, registro, análise e interpretação dos fatos ou fenômenos sem que se exerça

qualquer tipo de intervenção sobre eles. Seu propósito não é o de modificar a realidade, mas sim compreendê-la em sua tessitura social, política e econômica, seja no plano individual ou coletivo. Trata-se, portanto, de uma abordagem apropriada quando se busca revelar padrões de comportamento, motivações, significados e regularidades que sustentam determinada realidade empírica.

Neste trabalho, o objetivo foi compreender os significados e as percepções atribuídas por mulheres engenheiras com 45 anos ou mais às experiências de etarismo, considerando as dinâmicas organizacionais e as interseções entre gênero e idade.. No tocante à abordagem qualitativa, esta se mostra pertinente por priorizar a compreensão do fenômeno a partir de uma perspectiva subjetiva e contextualizada. Diferentemente das abordagens quantitativas, que buscam generalizações por meio da mensuração de variáveis, a pesquisa qualitativa volta-se para o aprofundamento da experiência vivida, valorizando os significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas e relações (Minayo, 1992).

A perspectiva qualitativa considera o ambiente natural como cenário privilegiado para a investigação, permitindo que os fenômenos sejam compreendidos em sua complexidade e em constante interação com o âmbito social onde se manifestam. O pesquisador, assim, assume o papel de instrumento central do processo investigativo, sendo responsável pela coleta, interpretação e análise dos dados empíricos. Essa centralidade exige sensibilidade teórica e metodológica para captar as dimensões latentes da realidade estudada (Denzin & Lincoln, 2011).

Godoy (1995) advoga que a flexibilidade da abordagem qualitativa favorece a exploração de aspectos emergentes ao longo do trabalho de campo, permitindo ao pesquisador reformular categorias analíticas, adaptar instrumentos e ampliar o escopo da investigação sempre que necessário. Essa característica é particularmente relevante em estudos que envolvem dimensões subjetivas, como emoções, sentidos e valores vinculados ao trabalho.

Portanto, a combinação entre a natureza descritiva da investigação e a abordagem qualitativa proporciona um arcabouço metodológico robusto e coerente com os objetivos da pesquisa, permitindo apreender os múltiplos significados que atravessam o fazer profissional das mulheres engenheiras com 45 anos ou mais.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Para a elaboração desta pesquisa, optou-se por entrevistar mulheres com idade igual ou superior a 45 anos, por reconhecer que essa faixa etária engloba elementos determinantes

para a compreensão do envelhecimento e do etarismo em relação às mulheres. É relevante destacar que, de acordo com Minayo (1992), em estudos qualitativos, a seleção dos participantes não se baseia em critérios estritamente quantitativos, mas sim na representatividade de indivíduos que possuam uma conexão substancial com o fenômeno de estudo, de modo a abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.

A seleção das participantes para as entrevistas foi composta exclusivamente de mulheres engenheiras, critério definido com base em fundamentos históricos e socioculturais que revelam a persistente desigualdade de gênero na Engenharia. Essa profissão, tradicionalmente associada ao universo masculino, apresenta um histórico de exclusão feminina tanto no acesso à formação universitária quanto na inserção e permanência no mercado de trabalho (Oliveira-Silva & Parreira 2022). Ao longo das décadas, a Engenharia foi construída simbólica e estruturalmente como um espaço técnico-racional de domínio masculino, reforçando aspectos de gênero que desvalorizam as capacidades femininas nesse campo. Assim, investigar as experiências de mulheres que atuam nessa área permite compreender as barreiras simbólicas e institucionais que ainda hoje limitam sua participação (Oliveira-Silva & Parreira, 2022).

A reduzida participação de mulheres nas carreiras de Engenharia representa um problema social e de gênero. Diversas explicações são apresentadas para essa sub-representação, sendo uma das mais comuns o suposto pouco interesse das mulheres por disciplinas relacionadas a essa área. Essa perspectiva tem sido criticada, especialmente por aqueles que também questionam a ideia de que as mulheres abandonam os empregos devido a baixos níveis de comprometimento ou por disposições relacionadas ao cuidado familiar (Oliveira-Silva & Parreira, 2022; Silva, 1992; Silva Telles, 1984).

Ainda segundo as autoras, outras explicações para a baixa representatividade das mulheres nas áreas de Engenharia envolvem fatores como diferenças de gênero nas expectativas de emprego, na percepção de quais carreiras são desejáveis ou viáveis para as mulheres, diferenças nos objetivos de longo prazo relacionados à formação de família e o papel da autoconfiança na persistência educacional e profissional. Apesar da diversidade de fatores considerados, há consenso de que, na Engenharia, as mulheres enfrentam barreiras que começam no ingresso ao ensino superior e se estendem ao progresso na carreira (Oliveira-Silva & Parreira, 2022).

Por meio dos relatos e narrativas dessas mulheres, foi possível compreender como as experiências de discriminação relacionadas à idade se manifestam de maneira distinta na

realidade das mulheres engenheiras. Pode-se perceber como o etarismo é percebido pela mulher engenheira a partir de suas vivências e experiências.

A seleção dos participantes em uma pesquisa qualitativa não é aleatória, mas baseada em critérios que relacionam as trajetórias pessoais aos objetivos da pesquisa (Queiroz, 1991). Assim, estabelecem-se características principais que definirão quem deve ser entrevistado. Duas orientações auxiliam nessa delimitação: a primeira relacionada ao tema do estudo e a segunda à avaliação se o sujeito possui conhecimentos e vivências relevantes sobre o tema da pesquisa. Queiroz (1991) também enfatiza a importância dessa escolha, explicando que a qualidade do participante, em relação ao propósito da pesquisa, refletirá diretamente nos atributos do material obtido nas entrevistas e no que é revelado pela pesquisa.

3.3 Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais com roteiro semiestruturado que, de acordo com Gil (2010), consiste na técnica em que o investigador faz perguntas diretamente ao sujeito a ser pesquisado, com o objetivo de obter os dados que interessam à investigação. Duarte (2004) afirma que a entrevista, quando bem realizada, permite ao pesquisador dedicar-se em profundidade, coletando dados dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa a sua realidade, o que é mais difícil de se obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Para facilitar o primeiro contato com as engenheiras e a captação de interessados em participar da pesquisa, foi criado um formulário no *Google Forms* com a apresentação da pesquisa, seu objetivo geral e o convite à participação das engenheiras. Esse formulário foi divulgado nas redes de contato profissional desta pesquisadora e por meio do *WhatsApp*. No formulário foi solicitado às interessadas que informassem o telefone de contato, melhor horário para que esse contato fosse realizado para o agendamento da entrevista e, ainda, que as mesmas indicassem melhores dias e horários para realizar a entrevista de forma remota ou presencial. As entrevistas foram realizadas de forma remota, durante o período compreendido de janeiro a junho de 2025, por meio da plataforma *Google Meet*, modalidade escolhida pelas participantes da pesquisa. No primeiro momento foram feitos os esclarecimentos sobre a pesquisa, como seria conduzida e esclarecimento de dúvidas. Posteriormente foi explicitado que as informações fornecidas seriam utilizadas exclusivamente para fins da pesquisa acadêmica e que a identidade das entrevistadas e o nome da instituição pesquisada seriam mantidos em sigilo e anonimato, além da confirmação do consentimento das entrevistadas

sobre conceder a entrevista e autorização para sua gravação.

As entrevistas tiveram duração média de 1:40h. As perguntas do roteiro semiestruturado levaram as entrevistadas a rememorem acontecimentos e lembranças. Esses casos foram narrados por elas e ouvidos pela entrevistadora com muita atenção.

Durante a entrevista, pesquisadora e entrevistadas permaneceram com a câmera aberta. Em alguns momentos, houve falhas de conexão e instabilidade dos aplicativos utilizados, mas que não comprometeram o andamento da entrevista. As engenheiras mostraram-se bem confortáveis durante todo o tempo enquanto respondiam às perguntas, foram bem claras nas suas respostas e foi possível verificar riqueza de detalhes nos depoimentos. Em diversos momentos as entrevistadas apresentaram, principalmente, expressões de alegria, tristeza e houve, ainda, momentos em que expressaram emoções (choros, risos e raiva), à medida que relatavam situações vivenciadas por elas durante a atuação profissional.

As engenheiras se encontravam, no momento da entrevista, algumas em casa (fora do horário de trabalho), outras no próprio ambiente de trabalho (horário de intervalo ou momento em que elas estavam disponíveis de acordo com a agenda prévia de cada uma).

Por motivos pessoais e outros não informados, algumas vezes as engenheiras cancelaram a entrevista ou não apareceram no dia e horário agendados. O conteúdo da entrevista foi gravado e transcrito posteriormente para melhor análise. Isso facilitou o momento das análises, uma vez que as entrevistadas responderam as mesmas perguntas, favorecendo o agrupamento das respostas para as categorias e subcategorias de análises e auxiliando no saturamento de dados da pesquisa.

É importante destacar que, embora o roteiro de entrevistas tenha seguido uma estrutura previamente definida, o processo não foi conduzido de forma rígida. Cada encontro revelou-se como uma experiência singular, marcada por fluxos narrativos espontâneos e pela riqueza das histórias compartilhadas. Em diversas ocasiões, uma única pergunta era suficiente para mobilizar reflexões profundas e relatos tão abrangentes, que por si só acabavam por contemplar diferentes eixos temáticos previstos no roteiro. As entrevistadas, ao recorrerem a exemplos práticos e vivências pessoais, antecipavam respostas para questões subsequentes, enriquecendo significativamente o conteúdo da investigação.

Um aspecto particularmente observado durante as entrevistas foi a manifestação, por parte de todas as participantes, de um sentimento genuíno de satisfação em contribuir com o estudo. Essa disposição era frequentemente verbalizada por meio de expressões de entusiasmo e reconhecimento da importância da pesquisa, o que reforçou o potencial de impacto social do trabalho. Em vários momentos, as próprias respondentes demonstraram interesse em conhecer

os desdobramentos da pesquisa, questionando quantas mulheres ainda seriam ouvidas e, de forma espontânea, ofereceram-se para indicar novas participantes e compartilhar o formulário com suas redes de contato, ampliando assim o alcance do estudo e fortalecendo a construção de uma rede colaborativa de mulheres engenheiras, ou seja, a bola de neve ou *snowball*.

A técnica de amostragem por bola de neve, ou *snowball*, consiste em um procedimento de amostragem não probabilística baseado em redes de referência e indicações sucessivas entre os participantes. Trata-se de uma estratégia particularmente eficaz para acessar populações de difícil localização ou que não estão formalmente mapeadas, bem como para a investigação de temas sensíveis e de caráter privado, nos quais a confiança prévia entre pesquisador e respondente desempenha um papel fundamental (Vinuto, 2014).

Foram realizadas 25 entrevistas em profundidade com mulheres engenheiras com 45 anos ou mais. Os relatos obtidos foram integralmente considerados e analisados, constituindo o *corpus* empírico desta pesquisa. Esse quantitativo revelou-se suficiente para alcançar uma compreensão profunda das vivências, percepções, significados e sentidos atribuídos pelas participantes às suas trajetórias profissionais, além de permitir detectar a saturação dos dados.

Foram elaboradas perguntas abertas organizadas em categorias previamente definidas com base na literatura científica deste estudo em consonância com os objetivos específicos e geral (Apêndice B), de forma a ser conduzida de maneira espontânea, em que o respondente pudesse também apresentar suas próprias interpretações de certos acontecimentos e usar essas proposições como base para uma nova pesquisa (Yin, 2005). O roteiro foi adaptado depois da realização da entrevista-piloto que será explicada na próxima seção.

3.4 Entrevista-piloto

Por meio dessa aplicação preliminar da entrevista-piloto tornou-se possível identificar eventuais ambiguidades, lacunas ou redundâncias, possibilitando ajustes pontuais, seja pela reformulação de itens, pela exclusão de perguntas irrelevantes ou pela inclusão de novas questões que emergem da interação com o campo empírico (Apêndice A). Além de contribuir para o aprimoramento do instrumento, a entrevista-piloto também oferece subsídios para aperfeiçoar a abordagem do pesquisador, adequar o tempo médio de aplicação e antecipar reações dos participantes, assegurando mais rigor metodológico ao estudo (Manzini, 2002).

A entrevista-piloto foi conduzida com duas engenheiras previamente contatadas, cuja participação permitiu avaliar a aplicabilidade e a fluidez do roteiro de entrevistas. A realização dessa etapa revelou-se fundamental para a identificação de aspectos que necessitavam de

ajustes que se encontram no Apêndice B, tanto em relação à formulação de algumas perguntas quanto à gestão do tempo de duração das entrevistas. Durante as perguntas, apurou-se que as participantes se engajaram de forma intensa com a proposta do estudo, demonstrando envolvimento e interesse que tornaram a dinâmica conversacional fluida e espontânea.

Cabe ainda destacar um aspecto metodológico relevante decorrente da etapa de entrevista-piloto. As duas engenheiras que participaram dessa fase inicial fazem parte do conjunto final das 25 participantes analisadas nesta tese. Com cada uma delas ocorreram dois momentos distintos: um primeiro contato, voltado ao teste, avaliação e aprimoramento do roteiro de entrevistas; e um segundo momento, já com o roteiro revisado e adequado. Assim, embora tenham contribuído para o refinamento metodológico do estudo, os dados considerados para análise foram exclusivamente aqueles obtidos a partir da aplicação do roteiro ajustado, garantindo consistência, comparabilidade e rigor analítico ao conjunto das evidências apresentadas.

No entanto, ao término das entrevistas, constatou-se que a média de duração se aproximava de duas horas, o que, embora enriquecedor do ponto de vista do conteúdo, poderia comprometer a adesão de futuras participantes, devido à exigência temporal. Essa constatação levou à reestruturação parcial do roteiro, com a reorganização das perguntas e a definição de uma duração mais equilibrada, de modo a assegurar a viabilidade da coleta de dados sem comprometer a profundidade da análise qualitativa pretendida.

A reestruturação providenciada com o intuito de aprofundar a compreensão acerca do terceiro objetivo da pesquisa - analisar como os marcadores sociais de gênero e idade interagem na construção das experiências profissionais dessas mulheres - foi de incorporar duas perguntas adicionais ao roteiro de entrevistas.

A primeira, “*com quantos anos você se considerou uma mulher madura?*”, busca explorar a autoatribuição do marcador etário pelas participantes, reconhecendo que a maturidade é uma construção subjetiva, socialmente situada e nem sempre coincidente com marcos cronológicos padronizados. Essa pergunta permite compreender como cada mulher elabora e ressignifica sua trajetória, posicionando-se como sujeito ativo em seu processo de envelhecimento.

A segunda questão, “*se você pudesse escolher um nome para representa-la na pesquisa, qual seria e por quê?*”, propõe uma abordagem simbólica e identitária, oferecendo às entrevistadas a oportunidade de se autorrepresentarem em termos que reflitam sua experiência, agência e resistência. Essa estratégia também reforça o caráter ético e empático da pesquisa, promovendo mais conexão e escuta ativa.

Além disso, foram incluídas perguntas de perfil social e demográfico com o objetivo de contextualizar as narrativas a partir de variáveis como idade, tempo de atuação na área, formação acadêmica, tipo de organização e outros elementos relevantes. Essas informações não apenas subsidiam a análise interpretativa com mais densidade, mas também possibilitam a observação de possíveis padrões ou correlações entre os relatos e os quadros socioprofissionais das participantes.

3.5 Tratamento dos dados

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição integral, respeitando rigorosamente o conteúdo captado nas gravações originais. Esse processo garantiu a fidelidade das informações e preservou a autenticidade dos relatos das participantes. A etapa subsequente consistiu na análise sistemática dos dados, tendo como objetivo a compreensão aprofundada dos significados atribuídos pelas entrevistadas às suas experiências, dentro do contexto investigado.

Para o tratamento do material empírico, optou-se pela utilização da técnica de análise de conteúdo, método reconhecido por sua capacidade de integrar rigor metodológico com a sensibilidade interpretativa do pesquisador. Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um conjunto de procedimentos sistemáticos destinados à descrição objetiva e minuciosa do conteúdo das comunicações, visando à identificação de sentidos latentes nas mensagens estudadas.

Segundo a autora, essa técnica não apenas contempla a objetividade científica necessária à pesquisa acadêmica, mas também reconhece o papel da subjetividade e do contexto socioespacial em que os discursos são produzidos. Dessa forma, a análise de conteúdo permite extrair dimensões ocultas do material textual, revelando significados subentendidos que podem ampliar e aprofundar a compreensão do fenômeno investigado (Bardin, 2011).

Bardin (2011) esclarece que essa técnica possui duas finalidades fundamentais: a primeira refere-se à função exploratória, voltada para a descoberta de novos elementos teóricos e empíricos, contribuindo para o desenvolvimento da investigação; a segunda, de natureza comprobatória, diz respeito à busca por evidências que sustentem hipóteses ou respondam às perguntas da pesquisa. Em ambas as funções a análise de conteúdo atua como uma ferramenta convincentemente adequada para a construção de conhecimento, ao permitir a emergência de significados não explícitos nas narrativas analisadas. Assim, a adoção da

análise de conteúdo neste estudo mostrou-se metodologicamente pertinente.

O processo de transcrição das entrevistas foi iniciado com o descarregamento dos áudios gravados e sua conversão automática em texto por meio do recurso de transcrição do *Microsoft Word*, que permite identificar e diferenciar as vozes da entrevistadora e da entrevistada. Essa funcionalidade proporcionou uma primeira versão integral do conteúdo gravado, facilitando a organização inicial dos dados.

Na sequência, os arquivos de áudio foram inseridos na plataforma *online Transcribe*, que oferece uma interface interativa para a reprodução sincronizada do áudio com o texto, possibilitando a conferência minuciosa da transcrição. Esse procedimento permitiu a verificação e correção de eventuais imprecisões, garantindo mais fidelidade ao conteúdo original das falas, bem como uma revisão mais fluida e dinâmica do material coletado.

Após a transcrição integral das entrevistas, o *corpus* empírico foi submetido a um processo de análise de conteúdo, que se desdobrou em três etapas interdependentes, conforme Bardin (2011). A primeira etapa, de **pré-análise**, consistiu na organização do material e na realização de releituras, um processo de imersão que permitiu a familiarização com as narrativas e a sistematização inicial das ideias em alinhamento com os objetivos da pesquisa.

Na segunda etapa, de **exploração do material**, procedeu-se à codificação e à categorização dos dados. Inicialmente, os conteúdos foram agrupados em cinco categorias teóricas, definidas *a posteriori* com base no referencial teórico e nos objetivos do estudo: a) percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais; b) experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho; c) intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional; d) estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo; e) e expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional. A partir da análise aprofundada dos depoimentos contidos em cada um desses eixos, emergiram as subcategorias que serão detalhadas na Tabela 11. A constituição dessas subcategorias foi criada pela recorrência de temas, palavras e narrativas que se mostraram centrais nas experiências da maioria das entrevistadas.

A terceira e última etapa, de **tratamento dos resultados e interpretação**, consistiu na análise aprofundada do conteúdo. Os extratos das entrevistas considerados mais representativos de cada tema foram agrupados e procedeu-se à qualificação das repetições e convergências nas narrativas. Esse procedimento permitiu identificar os padrões de respostas mais frequentes e também interpretar os significados latentes nas narrativas, articulando as vivências das participantes com o arcabouço teórico da pesquisa para responder aos objetivos geral e específicos.

Reconhece-se que é fundamental realizar releituras minuciosas de todo o material até alcançar uma espécie de imersão que leve ao surgimento gradual de interpretações, permitindo a conexão de elementos diversos. Esse processo vai além da simples interpretação literal das frases, considerando-se também as pausas, silêncios, troca de nomes, conforme proposto por Michelat (1975).

Com base na análise interpretativa das narrativas das participantes, foram construídas categorias analíticas que buscam refletir, com rigor e sensibilidade, as dimensões centrais e emergentes das entrevistas. Essas categorias foram elaboradas a partir da articulação entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico adotado e os temas recorrentes identificados nos relatos, que é apresentada a seguir.

Tabela 12

Categorias e subcategorias de análise

Categoria de Análise	Subcategorias
Percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Autopercepção da idade no contexto profissional • Percepção da idade nos processos seletivos • Barreiras percebidas à ascensão na carreira
Experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Relatos de exclusão e rejeição - aspectos associados à velhice feminina • Sutilezas do etarismo institucional • Incentivos a saída ou aposentadoria
Intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Comparações entre envelhecimento feminino e masculino • Invisibilidade e desvalorização de competências
Estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por capacitação e atualização • Apoio de redes e pares (<i>networking</i>) • Reposicionamento profissional e empreendedorismo • Práticas de reafirmação de competência
Expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de políticas de diversidade etária e percepções sobre iniciativas de inclusão • Percepções sobre iniciativas de inclusão

A Tabela 12 mostra o perfil sociodemográfico e profissional das engenheiras entrevistadas e demonstra um panorama sobre características relevantes para a compreensão de suas trajetórias e experiências no mercado de trabalho. Os dados incluem idade, área de formação, tempo de atuação na Engenharia, composição familiar, escolaridade, local de residência e trabalho, além do regime e da carga semanal de trabalho. Esse conjunto de informações permitiu analisar as participantes em seus diferentes cenários pessoais e

profissionais, sendo um ponto inicial para a análise das percepções, desafios e experiências relacionadas ao etarismo e às dinâmicas de gênero na Engenharia. A caracterização inicial das entrevistadas auxiliou, portanto, a interpretar as narrativas e os padrões que emergiram na etapa analítica.

Tabela 13*Perfil sociodemográfico e profissional das engenheiras entrevistadas*

<i>Codiname</i>	<i>Idade</i>	<i>Engenharia</i>	<i>Anos de Atuação como engenheira</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Nº Filhos</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Cidade de Residência</i>	<i>Cidade de Trabalho</i>	<i>Regime de Trabalho</i>	<i>Carga Semanal</i>
Alice	70	Minas	45	Divorciada	1	Mestrado	RJ	RJ	Concurso	40
Ana Luisa	57	Civil	28	Divorciada	1	Pós-graduação	BH	BH	CNPJ	40
Copaíba	74	Minas	47	Casada	2	Mestrado	BH	MG / PA	CLT	40
Coragem	46	Agrimensura e Cartográfica	20	Casada	0	Pós-graduação	BH	BH	CLT	40
Dona Maria	52	Civil	26	Casada	2	Doutorado	BH	BH	CLT / CNPJ	30
Fênix	61	Elétrica	39	Divorciada	1	Doutorado	BH	BH	CLT	40
Girassol	64	Civil	40	Casada	1	Pós-graduação	Vila Velha-ES	Vitória- ES	CLT	40
Guerreira	73	Elétrica	34	Divorciada	2	Pós-graduação	BH	BH	CLT	40
Helena	48	Mecatrônica	25	Divorciada	1	Mestrado	BH	Nova Lima	CLT	44
Lívia	67	Civil	21	Divorciada	2	Pós-graduação	RJ	RJ	CLT	40
Maria	50	Química	24	Casada	1	Doutorado	BH	Nova Lima, Congonhas	CLT	40
Maria Eduarda	69	Elétrica	44	Solteira	1	Pós-graduação	RJ	RJ	CLT	40
Maria Fernanda	52	Civil	20	Casada	2	Mestrado	BH	BH	CLT	40
Maria- Maria	48	Elétrica	21	Casada	1	Pós-graduação	BH	BH	Concurso/ CLT	40
Maria Pietra	45	Elétrica	23	Casada	2	Mestrado	BH	BH	CLT	44
Maria Qualquer	53	Civil	14	Divorciada	2	Pós-graduação	BH	BH	CLT	40
Mãe da Paciência	60	Civil	27	Casada	1	Pós-graduação	BH	Vespasiano	CLT	40
Patrícia	48	Elétrica	12	Divorciada	2	Pós-graduação	BH	BH	CLT	40
Persistência	49	Mecânica	20	Casada	2	Doutorado	Vila Velha-ES	Vitória-ES	CLT	40
Professora e Engenheira	66	Civil	45	Divorciada	1	Doutorado	BH	BH	CLT	40
Raquel	47	Elétrica	7	Casada	2	Mestrado	BH	BH	CLT	44
Resiliente	55	Ambiental	5	Casada	0	Doutorado	BH	Nova Lima	CLT	40
Simone	60	Elétrica / Produção	40	Solteira	1	Mestrado	BH	BH	CLT	40
Tereza Cristina	56	Civil	26	Casada	2	Pós-graduação	BH	BH	CLT	40
Vitória	48	Mecânica	23	Solteira	0	Pós-graduação	Nova Lima	BH	CLT	40

A análise sociodemográfica contemplou 25 engenheiras brasileiras, com idades variando entre 45 e 74 anos, o que constitui um recorte etário abrangente, contemplando tanto mulheres em plena fase de maturidade profissional quanto aquelas já aposentadas que continuam exercendo atividades na área. O tempo de atuação como engenheira variou de cinco a 47 anos, sendo que a maioria das participantes possuía mais de duas décadas de experiência, o que denota trajetórias profissionais consolidadas e marcadas por longa permanência no mercado.

No que se refere à área de formação, observa-se predominância de Engenharia Civil (nove participantes) e Engenharia Elétrica (oito participantes). As demais formações, embora menos frequentes, demonstraram diversidade de especialização e incluíram Engenharia Mecânica (duas), Engenharia de Minas (duas), Engenharia Ambiental (uma), Engenharia Química (uma), Engenharia de Produção/Elétrica (uma), Engenharia Mecatrônica (uma) e Engenharia de Agrimensura e Cartográfica (uma).

A maioria das engenheiras é casada (13 participantes), seguidas pelas divorciadas (nove) e solteiras (três). O grupo apresentou um perfil altamente qualificado em termos escolares: 12 possuem pós-graduação *lato sensu*, sete concluíram mestrado e avia possuem doutorado, reforçando a elevada capacitação acadêmica e técnica das participantes. Entre as sete que concluíram mestrado, duas cursam atualmente doutorado. No que se refere à maternidade, três engenheiras não têm filhos, 11 têm um filho e 11, dois filhos.

A distribuição geográfica por cidade de residência revelou que a maioria reside em Belo Horizonte (MG), com 19 participantes, seguida por Rio de Janeiro (RJ) com três participantes, Vila Velha (ES) duas participantes e Nova Lima (MG) uma participante. A cidade de trabalho apresentou configuração semelhante, mas com maioria (15) atuando em Belo Horizonte, três no Rio de Janeiro, duas em Vitória (ES), duas em Nova Lima, uma entre Nova Lima e Congonhas (MG), uma em Juruti (PA) e uma em Vespasiano (MG).

A carga horária semanal de 20 engenheiras é 40 horas semanais - três trabalham 44 horas, uma trabalha 10 horas e uma trabalha 30 horas. Entretanto, todas relataram que, na prática, a dedicação ao trabalho é integral, independentemente da carga formal estabelecida. Segundo as entrevistadas, o exercício da Engenharia exige disponibilidade total, pois a profissão demanda respostas rápidas e imediatas diante de problemas técnicos ou emergências nas obras. Em muitas situações não existe a possibilidade de recusar ou postergar o atendimento. Caso surja uma demanda, seja em um sábado, domingo ou até de madrugada, a engenheira precisa agir imediatamente. Quando o problema pode ser solucionado por telefone, isso é considerado aceitável. No entanto, se for necessário, é esperado que a profissional se

desloque até a obra, independentemente do horário ou do dia da semana. Essa disponibilidade irrestrita, muitas vezes tácita e não formalizada em contrato, extrapola os limites legais e pessoais de jornada, refletindo a cultura da Engenharia, na qual a dedicação integral ao trabalho é vista como requisito natural e inquestionável da função.

Os codinomes utilizados nesta pesquisa foram escolhidos pelas próprias entrevistadas, visando preservar suas identidades e atender aos princípios éticos do estudo. Cada uma selecionou um nome que tivesse significado pessoal e simbólico para sua trajetória. Observou-se que muitas optaram por incluir o nome Maria, o que exigiu, em alguns casos, um novo contato via *WhatsApp* para solicitar um complemento que as diferenciasse.

O uso recorrente de **Maria** não é mera coincidência. Historicamente, Maria é um dos nomes femininos mais comuns no Brasil, carregando forte carga simbólica. Para muitas mulheres, ele representa universalidade, fé, resistência e a vivência coletiva das lutas femininas. Na fala das entrevistadas, Maria surge exatamente com essa explicação, como um símbolo que vai além do individual, representando todas as mulheres.

No caso de **Dona Maria**, a escolha está ligada à forma como ela já é tratada socialmente. “Dona” reflete o respeito e a formalidade com que costuma ser chamada, enquanto “Maria” reforça essa ideia de coletividade feminina. Já **Maria Qualquer** explicou que “Maria” simboliza a mulher de forma universal e “Qualquer” expressa sua descrença em relação a mudanças efetivas no enfrentamento do preconceito etário e de gênero. No caso dela também se soma a questão racial, pois se declarou uma mulher negra durante a entrevista.

Algumas participantes optaram por adjetivos que remetem à resiliência e à superação, como **Persistência**, **Guerreira**, **Resiliente**, **Fênix** e **Coragem**, todos carregados de significados relacionados a força, resistência e capacidade de enfrentar desafios. Outras preferiram nomes de flores ou árvores, como **Girassol** e **Copaíba**. **Copaíba** escolheu esse nome por remeter às suas origens e ao início de sua trajetória acadêmica, quando estudava sob a sombra de uma árvore de copaíba no interior de Goiás. **Girassol**, por sua vez, disse se considerar uma pessoa intensa, que busca a luz e a energia do sol.

Os demais codinomes têm, em sua maioria, relação com nomes de filhos ou simplesmente nomes pelos quais as entrevistadas nutrem apreço, revelando uma dimensão afetiva e subjetiva nesse processo de escolha.

A seguir, apresentam-se as análises das categorias e subcategorias construídas a partir das entrevistas, buscando aprofundar a compreensão das experiências, percepções e práticas relacionadas ao etarismo no campo da Engenharia, alinhadas aos objetivos da pesquisa.

Descreve-se a estrutura que organizou a análise qualitativa dos dados, composta de

uma categoria principal e suas respectivas subcategorias. Essa organização sistematiza as temáticas das entrevistas, possibilitando detalhada compreensão das diferentes dimensões do etarismo vivenciado pelas engenheiras entrevistadas. A Tabela 13 sintetiza as categorias e subcategorias elaboradas a partir das falas das participantes, alinhadas aos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Tabela 14

Categorias e subcategorias de análise

Categoria de Análise	Subcategorias
1. Percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Autopercepção da idade no contexto profissional • Percepção da idade nos processos seletivos • Barreiras percebidas à ascensão na carreira
2. Experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Relatos de exclusão e rejeição • Sutilezas do etarismo institucional • Incentivos a saída ou aposentadoria
3. Intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Comparações entre envelhecimento feminino e masculino, a partir das perspectivas das entrevistadas • Invisibilidade e desvalorização de competências
4. Estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por capacitação e atualização • Apoio de redes e pares (<i>networking</i>) • Reposicionamento profissional e empreendedorismo • Práticas de reafirmação de competência
5. Expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de políticas de diversidade etária e Percepções sobre iniciativas de inclusão • Responsabilidade corporativa na inclusão de mulheres maduras

Cada uma das categorias principais e suas respectivas subcategorias são detalhadas a seguir, acompanhadas das falas selecionadas das entrevistadas e as análises teóricas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados para esta pesquisa foram divididos em cinco grandes categorias que emergiram *a posteriori*: a) percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais, que evidenciam a construção social do etarismo e a autopercepção nos processos seletivos e nas barreiras à ascensão; b) experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho, abrangendo desde exclusões explícitas até sutilezas institucionais e incentivos velados à saída; c) interseções entre gênero, idade e reconhecimento profissional, deixando evidente a assimetria na valorização do envelhecimento masculino e feminino; d) estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo, que vão da capacitação contínua e *networking* ao reposicionamento profissional e práticas cotidianas de reafirmação de autoridade; e) expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional, marcadas por ceticismo quanto à efetividade das políticas de diversidade e pela percepção de uma lacuna persistente entre discurso corporativo e práticas .

Categoria 1: Percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais

A categoria “**percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais**” foi estruturada com base em um conjunto de relatos que confirmam o etarismo nas experiências e vivências de mulheres engenheiras entrevistadas, com 45 anos ou mais. A análise permitiu identificar três subcategorias, que se entrelaçam na construção sobre como a idade é percebida e sentida por essas profissionais ao longo de suas trajetórias laborais. São elas: a) autopercepção da idade no ambiente profissional; b) percepção da idade nos processos seletivos; c) e barreiras percebidas à ascensão na carreira.

A primeira subcategoria analisou como essas mulheres percebem sua própria idade no ambiente de trabalho, deixando evidentes sentimentos de deslocamento, reinvenção e, por vezes, resistência. A segunda analisou como a idade é utilizada como critério muitas vezes velado e em algumas ocasiões também explícitas de exclusão nos processos seletivos e de promoções, comprovando um etarismo institucional por vezes disfarçado por justificativas técnicas e subjetivas. Já a terceira subcategoria demonstra os mecanismos que impedem a promoção e o avanço na carreira, mesmo quando há qualificação e experiência, evidenciando uma estagnação profissional relacionada à idade.

Subcategoria 1: Autopercepção da idade no contexto profissional

A **autopercepção da idade entre mulheres engenheiras** com 45 anos ou mais é atravessada por representações sociais que entrelaçam envelhecimento, gênero e o valor simbólico do corpo feminino no ambiente organizacional. Goldenberg (2011) pondera que a sociedade associa juventude feminina à competência, à aparência física e à vitalidade. Nesse sentido, o envelhecimento, para as mulheres, vai além do marcador biológico, soma-se a perda, tanto no campo do reconhecimento social quanto no profissional. Essa desvalorização pode ser mais evidente em uma cultura organizacional que privilegia produtividade incessante (Fineman, 2014; Mori & Coelho, 2004).

Copaíba (74 anos), a primeira mulher a ser formar em Engenharia de Minas em uma renomada Universidade Federal, relata como a percepção de sua própria idade se modificou a partir da forma como foi interpelada socialmente:

Eu nunca prestei atenção na minha idade, sempre fui fazendo as coisas, nunca me percebi como velha até que um dia eu estava na fila de um banco, [...] ele falou: Prioridade [...] eu falei: caramba, eu tô velha.

Esse relato reforça o que Debert (2007) denomina de construção social da velhice, que não se impõe necessariamente como uma condição biológica, mas se reproduz quando é socialmente atribuída ao sujeito por meio interações cotidianas. A experiência de Copaíba demonstra como a consciência do envelhecimento se dá, muitas vezes, a partir do olhar do outro, transformando a idade em identidade imposta.

Na mesma direção, Fênix (61 anos) descreve as vivências subjetivas de ter completado 60 anos, especialmente no ambiente de trabalho:

Em 2023 eu comecei a sentir um peso em relação à idade, isso aconteceu quando eu tinha 60 anos [...]. Eu senti sim um preconceito a partir dos meus 60 anos. [...] ouvi de colegas [...] que eu já estava passada da hora de parar e me aposentar. [...] Foi a primeira vez que eu me senti... não vou nem falar discriminada, diminuída. A minha autoestima realmente abalou. [...] Quando eu passei em primeiro lugar [em um concurso], isso mudou tudo na minha vida.

A fala de Fênix, engenheira eletricista, evidencia a força dos marcos etários institucionais, como a idade legal para aposentadoria, que atuam como gatilhos para a autopercepção de obsolescência, mesmo quando a mulher ainda se sente produtiva e tem o desejo de continuar atuando. Essa tensão entre identidade e expectativa social corrobora a análise de Silva e Helal (2019), segundo os quais o envelhecimento é uma experiência

multifacetada, modulada por fatores culturais, econômicos e organizacionais.

Simone (60 anos), engenheira eletricitista e de produção, compartilha a vivência de um momento de crise identitária aos 55 anos, ao tentar recolocação profissional:

Eu tentei muito, foi um momento que eu me desestabilizei como pessoa, como profissional, e eu tive um processo de depressão [...] foi me dando uma autoestima muito baixa. [...] Você vem de um ritmo de trabalho acelerado e depois parece que você não tem valor nenhum.

Esse trecho deixa evidente uma experiência negativa de não se sentir mais reconhecida no mercado de trabalho. Fineman (2014) afirma que a identidade profissional é constantemente validada ou invalidada por mecanismos institucionais e sociais. Quando esses mecanismos deixam de oferecer reconhecimento, instalam-se o sentimento de exclusão e a ruptura com o pertencimento.

Copaíba (74 anos), ao refletir sobre a contradição entre sua disposição subjetiva e as limitações físicas relacionadas à idade, declara:

O pior de tudo é que a minha disposição continua bem adolescente, então é um choque a disposição com a resistência [...] hoje eu já estou me sentindo velha [...] eu nunca tinha tomado antibiótico [...] agora preciso me cuidar, ter disciplina, que antes eu não tinha e não acontecia nada.

Essa fala expressa o rompimento entre a sua percepção e o corpo que envelhece, colocando em evidência os limites físicos que contrastam com a vitalidade interna. Copaíba menciona ainda a forma como foi rotulada no meio profissional:

Ah, que você é a velhinha lá da Engenharia de Minas, né? [...] Eu mesma dei nome para mim, a mulher engenheira tombada pelo Iphan.

Trata-se de uma estratégia de resistência com o humor, frente às percepções do etarismo, que permite à entrevistada reapropriar-se da identidade que lhe é atribuída. Essa atitude demonstra, como argumenta Butler (2014), que os sujeitos podem subverter normas a partir de reinterpretações criativas.

Mãe da Paciência (60 anos), engenheira civil, relata não ter vivenciado episódios de etarismo e afirma sentir-se bem, em plena saúde. Ressalta também que sabe que o preconceito existe, mas com ela ainda não ocorreu:

Eu nunca percebi nenhum preconceito com a minha idade Graças a Deus, onde eu trabalho quando eu digo a minha idade, as pessoas dizem que eu estou muito bem. Quando eu brinco que vou me aposentar, eles falam que eu dou muito caldo ainda [...] E eu acho que eu estou bem, subo desço escada, faço viagens, sou muito ativa mesmo.

O relato de Mãe da Paciência representa uma perspectiva distinta dentro do conjunto das entrevistadas, na medida em que não identifica experiências diretas de etarismo, apesar de reconhecer sua existência no contexto profissional. Sua narrativa revela que fatores como boa saúde, vitalidade física e manutenção de um perfil ativo podem contribuir para que a idade seja percebida de forma positiva por colegas e superiores, amenizando eventuais vieses. No entanto, Fineman (2014) e Debert (2007) concordam que essa valorização tende a condicionar-se à capacidade de corresponder a padrões de produtividade e desempenho historicamente definidos por referenciais masculinos e jovens, o que pode invisibilizar situações sutis de exclusão ou desqualificação que não se manifestam de forma explícita.

Maria-Maria (48 anos), engenheira eletricista, percebe sua idade como um fator positivo, pois acredita que a empresa a vê como uma profissional madura, com experiência consolidada e mais disponibilidade para o trabalho.

Eu acho que a minha idade hoje pode ser um ponto a favor [...] porque eles veem que a gente não tem mais filhos pequenos, e a gente já tem uma experiência [...] que também a gente não pode engravidar mais, então a gente seria mais disponível para empresa, para viagens [...]. No setor que eu trabalho eu vejo a idade que eu tenho hoje como uma vantagem para promoção, você pode viajar, pode ficar fora mais tempo.

A percepção de Maria-Maria descortina uma leitura positiva em relação ao envelhecimento, na medida em que atribui à idade um valor positivo associado à maturidade profissional, à estabilidade pessoal e à maior disponibilidade para atender às demandas organizacionais. Essa valorização, entretanto, está fortemente vinculada a um aspecto funcional, a ausência de filhos pequenos, e a maior flexibilidade para viagens, que são vistas como atributos desejáveis, reforçando expectativas de disponibilidade irrestrita que podem ser excludentes para mulheres em outros estágios de vida. Fineman (2014) acrescenta que esse tipo de reconhecimento é condicional, pois depende da capacidade da profissional de corresponder a parâmetros organizacionais que privilegiam a produtividade e a mobilidade, podendo se transformar em desvantagem à medida que surgem limitações físicas, mudanças nas prioridades pessoais ou quando a idade ultrapassa o limite socialmente aceito para certos cargos.

Essas experiências revelam que a autopercepção da idade não acontece apenas com a passagem do tempo, mas se entrelaça entre vivências e experiências pessoais e padrões sociais de reconhecimento. No caso das mulheres engenheiras, esse processo soma-se ao

pertencimento a um campo técnico-científico ainda majoritariamente masculino, onde vigor, racionalidade e total disponibilidade são atributos valorizados e associados à juventude masculina (Oliveira-Silva & Parreira, 2022).

Assim, a autopercepção da idade no trabalho é atravessada por marcadores sociais de diferença, como o gênero e o etarismo (Collins, 2020; Crenshaw, 1989). Essa interseccionalidade produz um envelhecimento simbólico precoce, no qual as mulheres se percebem fora do tempo para ocupar posições de prestígio. Cepellos (2021) corrobora essa ideia ao afirmar que o envelhecimento feminino é antecipado socialmente, pois é a imagem que envelhece antes da competência. Nesse sentido, de acordo com Souza (2020), ao pesquisar a carreira de mulheres jornalistas brasileiras, a juventude é tratada como indicador de credibilidade, tornando-a uma armadilha profissional. Aquilo que inicialmente abre portas torna-se, com o passar do tempo, um critério de exclusão. Assim, a competência feminina continua sendo mediada por padrões etários que reforçam a desvalorização simbólica das mulheres maduras no espaço de trabalho. E a velhice passa a ser considerada um fator de competência e experiência para os homens jornalistas e uma imagem oposta para as mulheres jornalistas.

A autopercepção da idade no âmbito profissional traduz como as mulheres maduras internalizam tanto os desafios quanto as limitações etárias, influenciando suas trajetórias, autoestima e expectativas no ambiente de trabalho. Esse processo realça a importância de compreender a idade não apenas como um marcador cronológico, mas como um elemento socialmente construído que se relaciona diretamente às experiências profissionais e às estratégias de enfrentamento adotadas.

A partir dessa compreensão, outra subcategoria surgiu - como a idade é percebida e negociada especificamente nos processos seletivos, etapa decisiva para a inserção e permanência no mercado de trabalho. Assim, a próxima subcategoria, “percepção da idade nos processos seletivos”, analisa as impressões das mulheres maduras acerca das barreiras, preconceitos e dinâmicas que enfrentam ao buscar novas oportunidades profissionais.

Subcategoria 2: Percepção da idade nos processos seletivos

Nessa subcategoria observa-se como a idade se transforma em um marcador implícito de exclusão nos processos seletivos, mesmo quando não exposta formalmente como critério, nas etapas de recrutamento e seleção. As falas das entrevistadas demonstram a existência de um etarismo estrutural disfarçado por narrativas institucionais baseadas em *fit* cultural, perfil

jovem ou dinamismo, que atuam como eufemismos para legitimar práticas discriminatórias. A literatura corrobora esse fenômeno, referenciando que, ainda que indiretamente, a idade funciona como um filtro que exclui mulheres maduras, especialmente quando se soma ao gênero (França, Siqueira-Brito *et al.*, 2017; Teixeira *et al.*, 2018).

Vitória (48 anos), engenheira mecânica, relata como foi orientada a ocultar sua idade nos currículos e destaca situações de preconceito implícito e explícito:

Eu fiz um curso de currículo e eles me falaram que eu não precisava colocar a idade como uma forma da empresa olhar para a experiência e não para a idade. [...] Uma vez, meu antigo chefe falou: “o que você acha que vai ter de oportunidade daqui para frente? Daqui pra frente é só declínio. Com essa idade que você tem, é só declínio!”

A orientação para omitir a idade mostra a consciência do preconceito como elemento estruturante dos processos seletivos. O relato de Vitória explicita não apenas a percepção de barreiras, mas a vivência direta do preconceito, revelando como a idade cronológica é convertida em marcador de obsolescência. Segundo Fineman (2014), os processos seletivos valorizam representações simbólicas que associam juventude à flexibilidade, inovação e produtividade, tornando a maturidade um estorvo implícito.

Guerreira (73 anos), engenheira eletrônica, também descreve, com ironia e racionalidade, como driblou a discriminação ao esconder sua idade em currículos:

Se eu colocasse, não me contratariam? Colocar um dado contra mim sem eles me conhecerem? Me conheçam primeiro! [...] Nessa época eu não punha idade, sabe? Eu dava trabalho pra eles!

A fala de Guerreira prova como ela buscava contornar os filtros etaristas dos recrutadores. Ao ironizar a lógica da seleção, ela deixa evidente e reafirma o valor da experiência, que muitas vezes é invisibilizada e descartada por uma cultura de juventude. Essa perspectiva é abordada por Teixeira *et al.* (2018), que destacam como mulheres maduras desenvolvem táticas de sobrevivência diante das exclusões.

Simone (60 anos), ao lembrar suas tentativas de recolocação aos 55 anos, explicita a existência de exclusões veladas:

Eu tentei muito. [...], mas tem aquelas conversas que a gente passa por elas e fica sem saber se é por causa da idade, se é questão de excesso de experiência que eu realmente não acredito. Eu tentei muito.

Esse depoimento demonstra a forma dissimulada do etarismo, que pode atuar muitas

vezes por meio de silêncios, forma evasiva e discursos ambíguos, dificultando a nomeação do preconceito. Cepellos (2021) denomina esse fenômeno de morte simbólica, quando a mulher madura tem sua narrativa deslegitimada e seu pertencimento social esvaziado sem que a exclusão seja formalmente declarada.

O caso de Guerreira (73 anos) também exemplifica situações em que a idade foi explicitamente utilizada como critério de exclusão:

A vaga era o meu perfil, mas pediam uma pessoa de 23 anos no máximo. [...] A pessoa me entrevistou e disse que não era um problema dela, era uma regra da empresa. [...] E tem outras que a gente nem fica sabendo, porque eles não falam, né?

Este trecho ilustra uma exclusão normativa. Empresas impõem limites etários para certos cargos, mesmo quando tais exigências não constam formalmente nos editais ou anúncios. A referência à idade como regra da empresa é indicativa de um padrão organizacional estruturado na valorização da juventude. Esse tipo de política institucionalizada reforça o etarismo estrutural e perpetua um imaginário de produtividade centrado no corpo jovem, desconsiderando a experiência e a competência acumulada ao longo da carreira (França, Siqueira-Brito *et al.*, 2017).

Tereza (56 anos), engenheira civil, relata que vem participando de diversos processos seletivos enquanto aguarda a desmobilização de seu setor, prevista para novembro de 2025. Segundo ela, essa prática é comum na empresa, que costuma comunicar com meses de antecedência para que os profissionais se preparem. Em alguns casos, a organização abre novas frentes de trabalho e realoca os colaboradores em outros projetos, entretanto, na área de atuação de Tereza, atualmente não há novas demandas, o que a levou a buscar oportunidades no mercado externo.

[...] Eu não sei se é coisa da minha cabeça, mas eu tenho a sensação que a idade pesa. Pesa sim. Eu faço inscrições, eu já fiz algumas entrevistas, e assim eu tenho essa sensação, sabe [...] A pessoa pega meu currículo e olha que eu tenho 56 anos, olhando só para o currículo ela pode imaginar que eu não tenho mais vigor [...] ela pode imaginar que eu não tenho dinamismo para fazer as coisas [...] Então seu acho que se pesar, currículo com currículo, a idade pesa mais [...] Mesmo que você tenha uma carga de experiência maior, a idade pesa mais, eles meio que contrabalanceiam e acabam contratando os mais jovens [...] eu não sei se eles acham que a gente está no final da carreira ou é questão salarial [...] até porque os mais jovens podem começar com o salário menor. Mas hoje me preocupa e eu fico com medo de ir pro mercado e não ser aceita por conta da idade.

O relato de Tereza reforça a percepção de que a idade funciona como um critério implícito de exclusão nos processos seletivos, sobrepondo-se, muitas vezes, à experiência

acumulada ao longo da carreira. A fala demonstra a existência do etarismo velado, em que a avaliação das competências técnicas é atravessada por questões que associam a idade à perda de vigor, dinamismo ou adaptabilidade. Debert (2007) e Fineman (2014) convergem quanto a essa desvalorização do envelhecimento, asseverando que ela é reforçada por estruturas institucionais que tratam a idade como um marcador de obsolescência, e não de acúmulo de conhecimento. Além disso, o depoimento expõe para a intersecção entre etarismo e questões econômicas, já que profissionais mais velhos são percebidos como mais onerosos, o que pode levar à priorização de candidatos jovens, mesmo que menos experientes. A insegurança e o medo de não ser aceita no mercado reforçam o caráter excludente do etarismo.

Os processos seletivos analisados funcionam, portanto, como dispositivos de triagem, em que a idade aparece como critério informal, mas decisivo, de desqualificação. Tais práticas são sustentadas por eufemismos como perfil não compatível ou energia desalinhada que disfarçam a exclusão e impedem sua denúncia. Teixeira *et al.* (2018) sugerem que esse tipo de discurso institucional cria um campo de silenciamento, dificultando o enfrentamento da discriminação.

A percepção da idade nos processos seletivos é, assim, um campo de produção de desigualdades interseccionais, em que gênero e idade se articulam para definir quem é percebido como empregável. As estratégias adotadas por algumas das entrevistadas, como omitir a idade ou ironizar o preconceito, demonstram tanto a força feminina quanto os limites impostos por estruturas organizacionais que continuam a valorizar o ideal de juventude como sinônimo de valor profissional.

Essa percepção intensifica que para muitas mulheres maduras a etapa de ingresso no mercado de trabalho representa um momento crítico marcado por preconceitos explícitos e sutis relacionados à sua faixa etária. Nesses casos, a idade funciona como uma barreira estrutural que dificulta o acesso a oportunidades, que está relacionado diretamente às suas possibilidades de inserção profissional. A partir dessa compreensão, vamos avançar na análise das dificuldades enfrentadas ao longo da trajetória profissional, especialmente no que diz respeito à progressão na carreira.

Assim, a próxima subcategoria, “barreiras percebidas à ascensão na carreira”, analisa os obstáculos que limitam o crescimento e o reconhecimento das mulheres maduras dentro das organizações, destacando os fatores que perpetuam a desigualdade e o etarismo no ambiente corporativo.

Subcategoria 3: Barreiras percebidas à ascensão na carreira

A presente subcategoria analisa os obstáculos enfrentados por mulheres engenheiras maduras para acessar cargos de liderança ou obter promoções. Ainda que suas competências técnicas e experiências profissionais sejam reconhecidas, a ascensão na carreira é frequentemente limitada por perspectivas negativas relacionadas à idade e ao gênero. Estudos (Duncan & Loretto, 2004; Jyrkinen & McKie, 2012; Silva & Helal, 2019) apuraram que muitas mulheres são deslocadas para funções periféricas sob a justificativa de não possuírem o perfil de liderança idealizado pelas organizações, por critérios relacionados à idade (Jyrkinen & McKie, 2012). Tais justificativas, no entanto, ocultam práticas de exclusão que atuam por meio da deslegitimação institucional da mulher madura no qual o seu envelhecimento é julgado por padrões masculinos e etários de *performance* (Cepellos & Tonelli, 2022)

Simone (60 anos) descreve como, diante do desemprego, buscou apoio de sua filha mais jovem, que já atuava em uma grande empresa do setor petrolífero. A troca intergeracional serviu como ponto de inflexão para a reinvenção profissional:

A minha filha é arquiteta [...] tem 31 anos. [...] E ela me disse: “Mãe, não vai dar CLT. Existe sim uma barreira muito grande. [...] Tem muita gente nova, recém-formada, que não tem sua experiência, mas também não ganha o seu salário. [...] Para você continuar no mercado, vamos ter que ter uma estratégia”. E aí foi quando eu constituí um PJ e comecei a buscar a prestação de serviço dentro da minha *network*.

Essa experiência divulga como o mercado de trabalho impõe barreiras tácitas às mulheres maduras, levando-as a reconfigurar suas formas de inserção laboral. O discurso da filha de Simone expõe uma lógica de substituição geracional baseada na redução de custos, o que tende a marginalizar mulheres que acumulam décadas de experiência e remuneração compatível. Conforme Fineman (2014), o envelhecimento feminino no trabalho é frequentemente associado à perda de valor econômico e simbólico, o que exige das mulheres contínuas estratégias de reinvenção.

Copaíba (74 anos), ao revisitar sua trajetória, relata que, aos 50 anos, começou a ser vetada de promoções sob a justificativa de não possuir perfil de liderança:

Sempre me falavam que eu não tinha perfil de liderança [...]. Era uma forma de não dizer que eu estava velha. Hoje, minhas chances no mercado são zero. [...] Me chamam para treinar equipes mais jovens [...], mas depois vão embora para outro rumo. As empresas mandaram a velharia embora, isso é regra.

A fala explicita o uso de discursos gerenciais para camuflar o etarismo institucional. A

ideia de falta de perfil de liderança atua como subterfúgio para negar oportunidades, promovendo uma exclusão. Cepellos e Tonelli (2022) denominam essa prática como morte simbólica. A mulher permanece na instituição, mas é invisibilizada, retirada dos espaços de decisão e relegada a funções de suporte. Ao ser convocada apenas para treinar os mais jovens, Copaíba é reconhecida pela sua expertise, mas excluída do protagonismo e da centralidade organizacional.

Fênix (61 anos) também compartilha um episódio de rebaixamento por meio da redução de sua carga horária sem consulta prévia:

Eu não fui consultada. Foi reduzida minha carga horária independente da minha vontade [...] eu sinto que não tenho mais oportunidades aqui dentro, sinto que as coisas estão me excluindo.

Trata-se de um exemplo evidente de barreira institucional, em que a mulher é mantida na estrutura, mas esvaziada de funções estratégicas e de poder decisório. Harding *et al.* (2013) afirmam que esse tipo de exclusão velada atua por meio de ações administrativas que minam o pertencimento e corroem a autoestima profissional.

De acordo com Lombardi (2006), mesmo quando as engenheiras conquistam visibilidade técnica, o reconhecimento raramente se traduz em autonomia decisória, pois as decisões estratégicas permanecem concentradas em redes masculinas de poder. Essa exclusão é reforçada por processos sutis de deslegitimação etária, em que a maturidade é associada a rigidez, lentidão ou desatualização (Calasanti, 2005; Duncan & Loretto, 2004). Assim, as mulheres maduras que já alcançaram cargos de liderança passam a enfrentar um processo de deslocamento simbólico, sendo afastadas de funções centrais e relegadas a posições de assessoria ou consultoria, enquanto aquelas que ainda não chegaram ao topo encontram barreiras invisíveis que impedem sua ascensão e corroem o sentido de pertencimento (Corrêa, 2023; Jyrkinen & McKie, 2012).

Cepellos e Tonelli (2022) acreditam que o envelhecimento de mulheres em cargos de poder pode ampliar a vulnerabilidade institucional, pois a visibilidade que antes conferia prestígio transforma-se em exposição a avaliações sobre sua vitalidade e capacidade de manter-se atual no ambiente profissional. Desse modo, a idade soma-se às barreiras de gênero, transformando o acesso e a permanência das mulheres em espaços decisórios em processos de constante vigilância e resistência (Butler, 2014; Fineman, 2014).

Fênix percebe a exclusão não apenas no plano objetivo (redução de jornada), mas subjetivo, como um deslocamento simbólico de seu lugar na organização.

Vitória (48 anos), por sua vez, relata que, para ser promovida, precisaria se submeter a tarefas com alta exigência física, como trabalhar em campo, o que acabou sendo utilizado como barreira tácita à sua ascensão:

Dependendo do tipo de serviço, para eu ser promovida, eu precisaria andar de botina e capacete, andar de sol a sol. [...] Aí me disseram: Você tem que pensar bem se vai dar conta.

A imposição de critérios físicos associados a uma imagem de vigor e força intensifica percepções de que mulheres mais velhas não estariam aptas a exercer funções de liderança em ambientes operacionais. Essa associação entre juventude, força e competência torna mais resistentes padrões de masculinidade no campo da Engenharia (Oliveira-Silva & Parreira, 2022), que desconsideram a possibilidade de desempenho baseado na inteligência técnica, experiência e habilidade de gestão.

Guerreira (73 anos) declara que, aos 39 anos, já era rotulada como velha no ambiente corporativo:

Eu era considerada a vovó da Engenharia [...] tinha um diretor que me chamava de 'Senhora'. [...] Tinha um diretor que dizia: 'Olha, tem uma Senhora na minha equipe.

O uso de apelidos pejorativos é uma forma de preconceito que atua pela linguagem. Esse tipo de falas compromete a legitimidade da mulher em ocupar funções de liderança e é particularmente negativa por se manifestar em idades relativamente jovens, como os 39 anos mencionados. Cepellos (2021) realça que o envelhecimento das mulheres ocorre de maneira precoce e serve como mecanismo de exclusão institucional.

Essas falas mostram que as barreiras à ascensão não decorrem da ausência de competência, mas da presença de mecanismos estruturais que articulam idade e gênero como fatores de exclusão. O discurso da meritocracia, frequentemente mobilizado para justificar promoções, desconsidera que a trajetória das mulheres maduras é marcada por obstáculos adicionais que não se expressam em currículos, mas em silenciamentos, rótulos e invisibilizações sistemáticas.

A autopercepção da idade, por exemplo, não é um dado estático ou biologicamente determinado. Trata-se de um construto simbólico que emerge das interações sociais e institucionais (Calasanti, 2005; Fineman, 2014). Como mostram as falas de Copaíba (74 anos), Fênix (61 anos) e Simone (60 anos), o envelhecimento é vivenciado de modo mais agudo

quando é percebido pelo olhar do outro, seja na fila de um banco, em um local de trabalho ou nos silenciamentos de colegas. Debert (2007) conceitua a velhice como uma construção social atribuída ao sujeito a partir de marcos simbólicos. O que se observa nas falas é uma dissonância entre disposição subjetiva e limitações atribuídas ao corpo envelhecido, o que produz sentimentos de inadequação, resistência ou reinvenção identitária. A juventude passa a ser performada como uma estratégia de permanência no espaço de trabalho, ainda que o corpo contrarie essa imagem.

Ao mesmo tempo, as mulheres relatam experiências concretas de exclusão nos processos seletivos. Os depoimentos de Vitória (48 anos), Guerreira (73 anos) e Simone (60 anos) demonstram como a idade atua como critério implícito de eliminação, muitas vezes mascarado por argumentos técnicos, como excesso de experiência, desalinhamento de perfil ou *fit* cultural.

A omissão da idade no currículo e as tentativas de se apresentar como jovem por dentro expressam uma consciência do etarismo, que é vivenciado com estratégias individuais de sobrevivência no mercado de trabalho. Teixeira *et al.* (2018) defendem que essa dinâmica pode ser uma estratégia de resistir ao etarismo para permanecer no mercado de trabalho. Além disso, as falas transparecem que esse tipo de exclusão é tão disseminado que muitas vezes as entrevistadas sequer sabem se foram rejeitadas por causa da idade ou por outro motivo. Isso gera um silenciamento subjetivo que fragiliza a possibilidade de resistência coletiva e de responsabilização institucional.

Esse silenciamento subjetivo emerge nas narrativas como um processo de interiorização da exclusão, em que o sofrimento é vivido de forma individualizada e naturalizada. As entrevistadas revelam sentimentos de inutilidade, desvalorização e perda de pertencimento institucional que atua pela via da invisibilidade e da culpa, conforme os estudos de Catani (2008). Tal dinâmica ecoa o que Carreteiro e Barros (2011) descrevem como a dimensão psicossocial do sofrimento no trabalho, marcada pela tensão entre o desejo de reconhecimento e a negação institucional de valor. Ao não encontrar espaço legítimo para nomear o preconceito, a trabalhadora transforma o conflito social em mal-estar pessoal, o que favorece o adoecimento psíquico e o desgaste emocional (Corrêa, 2023).

Por fim, mesmo quando conseguem acessar o mercado de trabalho, as mulheres entrevistadas relatam barreiras à ascensão profissional que são justificadas pela perspectiva negativa sobre idade e gênero. Copaíba (74 anos), Fênix (61 anos), Vitória (48 anos) e Guerreira (73 anos) descrevem experiências de estagnação involuntária e desconsideração para promoções em ambientes corporativos. O uso de expressões como perfil de liderança é

tido como uma forma sutil de impedir a progressão na carreira. A morte simbólica (Cepellos & Tonelli, 2022) é um conceito que deixa evidente essa realidade, não se trata apenas da exclusão física da mulher madura, mas de sua desautorização, mesmo quando permanece na instituição.

A articulação dessas três dimensões ressalta que o envelhecimento, no trabalho das engenheiras brasileiras, não pode ser compreendido como um processo isolado. Ele é moldado por práticas institucionais, relações de gênero que atribuem à idade um valor negativo. A teoria da interseccionalidade (Crenshaw, 1989; Collins, 2020) contribui para compreender como gênero e idade se cruzam para estruturar formas específicas de desigualdade, a partir de silenciamentos, exclusões veladas e discursos legitimadores da desigualdade. Assim, a trajetória das mulheres engenheiras com 45 anos ou mais evidencia um teto etário, impedindo que essas profissionais avancem em suas carreiras, mesmo quando possuem formação, experiência e disposição para contribuir ativamente no mundo do trabalho.

A seguir, apresenta-se um quadro síntese da categoria 1, contemplando suas subcategorias, o aspecto central, as evidências extraídas das falas, a análise teórica e as referências correspondentes.

Tabela 15

Síntese da análise das subcategorias: envelhecimento profissional entre mulheres engenheiras (45+)

Subcategoria	Aspecto Central	Evidências nas Falas	Análise Teórica	Referências Principais
1. Autopercepção da idade no contexto profissional	A idade é percebida como um marco simbólico, construído social e institucionalmente, que afeta a autoestima e o pertencimento profissional.	Copaíba só se percebeu velha ao ser chamada de prioridade no banco. Fênix sentiu-se diminuída após ouvir que deveria se aposentar. Simone entrou em depressão após tentativas frustradas de recolocação.	A idade é vivida a partir da forma como é atribuída socialmente, marcada por perspectivas de gênero e idade. O corpo feminino envelhece antes da competência. Estratégias de resistência como concursos ou ironia são utilizadas para reverter o apagamento.	Goldenberg (2011) Debert (2007) Fineman (2014) Silva & Helal (2019) Oliveira-Silva e Parreira (2022) Cepellos (2021) Crenshaw (1989) Collins (2020)
2. Percepção da idade nos processos seletivos	A idade funciona como critério informal de exclusão, muitas vezes disfarçado por discursos como <i>fit</i> cultural ou excesso de experiência.	Vitória foi orientada a omitir a idade no currículo. Guerreira relata ter sido excluída de uma vaga por ultrapassar o limite etário desejado de 23 anos. Simone não conseguiu recolocação aos 55 anos, apesar de várias tentativas.	O etarismo é naturalizado por meio de códigos simbólicos, eufemismos e silêncios institucionais. A morte simbólica impede a denúncia explícita da discriminação. Estratégias de omissão e enfrentamento são mobilizadas.	Teixeira <i>et al.</i> (2018) França, Siqueira-Brito <i>et al.</i> (2017) Cepellos (2021) Fineman (2014)
3. Barreiras percebidas à ascensão na carreira	As mulheres maduras enfrentam bloqueios à promoção por estigmas relacionados à idade, como suposta falta de vigor ou inadequação à liderança.	Copaíba foi vetada por não ter perfil de liderança. Fênix teve carga horária reduzida sem consulta. Vitória foi dissuadida da promoção por exigência física excessiva. Guerreira foi rotulada de <i>Senhora</i> aos 39 anos.	As promoções são condicionadas a percepções negativas que excluem mulheres maduras dos centros de decisão. A morte simbólica opera como permanência sem ascensão. O envelhecimento é usado como argumento tácito para estagnação.	Jyrkinen & McKie (2012) Harding <i>et al.</i> (2013) Cepellos & Tonelli (2022) Oliveira-Silva e Parreira (2022) Cepellos (2021)

A análise da categoria **percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais** deixa evidente que o envelhecimento profissional das mulheres engenheiras não pode ser compreendido apenas como um processo linear e cronológico, mas como uma experiência subjetiva, socialmente negociada e institucionalmente mediada. Ao articular as autopercepções, os processos seletivos e as barreiras à ascensão, a pesquisa demonstra que a idade funciona como um marcador de diferença para as mulheres, acionado seletivamente nas práticas de gestão e nos discursos organizacionais. Essa constatação pode ampliar as

contribuições dos estudos de Debert (2007) e Fineman (2014), ao deixar evidente que o etarismo, além de ser uma construção social, é também uma construção relacional. Dito de outra forma, significa que o etarismo não existe de forma isolada, mas é produzido nas interações entre pessoas, cargos, normas e expectativas dentro das organizações. Ele emerge, então, das relações sociais e das dinâmicas de poder que moldam como a idade passa a ter significado em cada contexto de trabalho.

A principal contribuição empírica dessa categoria reside em deixar nítido como a autopercepção da idade acontece a partir de interações cotidianas e da leitura dos sinais de reconhecimento ou da ausência deles, dentro das organizações. As falas das engenheiras indicam que o sentimento de envelhecer profissionalmente emerge menos da passagem do tempo e mais da forma como colegas, chefias e instituições lhes devolvem uma imagem de obsolescência. Essa vivência reforça a percepção de que o envelhecimento é uma experiência dialógica, em que o sujeito internaliza os olhares sociais que o definem. Contudo, o achado desta pesquisa contribui para identificar que, entre mulheres engenheiras, essa internalização assume caráter híbrido, simultaneamente de resistência e conformação. Elas não apenas sentem o peso do olhar etário, mas também o reconfiguram por meio de estratégias simbólicas de humor, ironia, hipervitalidade e revalorização da experiência, o que indica a existência de uma resistência feminina frente ao etarismo institucional.

Diferentemente do que referem estudos que tratam a exclusão etária como um fenômeno passivo e unilateral (França, Siqueira-Brito *et al.*, 2017; Teixeira *et al.*, 2018), os dados desta pesquisa mostram que as engenheiras maduras constroem zonas de resistência subjetiva, nas quais ressignificam a idade como sinal de competência, persistência e compromisso com o trabalho. Essa leitura amplia o entendimento sobre o etarismo, deslocando-o de uma condição de vitimização para um campo de disputas simbólicas, em que a idade se torna um recurso identitário. Essa contribuição teórica é particularmente relevante, pois demonstra que o envelhecimento profissional das mulheres pode operar tanto como fonte de estigmatização quanto como instrumento de reapropriação de valor, dependendo das estratégias de enfrentamento adotadas e do contexto institucional.

No que se refere aos processos seletivos, a pesquisa confirma a literatura que identifica o etarismo como um fator estruturante de exclusão (Cepellos, 2021; Fineman, 2014) e contribui ao evidenciar a coexistência de dois movimentos: a omissão institucional do preconceito e a normalização cultural do descarte. As falas das engenheiras revelam que a idade é tratada como uma não categoria nunca mencionada formalmente, mas sempre percebida e que os eufemismos corporativos como “*fit* cultural” e “perfil jovem” atuam como

filtros simbólicos de exclusão. Esse achado reforça a compreensão de que o etarismo organizacional não depende mais de políticas formais de restrição etária, ele se sustenta em discursos e em linguagens de gestão que mascaram práticas discriminatórias sob a aparência de neutralidade técnica. Trata-se de uma forma de discriminação silenciosa e sofisticada, coerente com a lógica do mercado de trabalho, que valoriza flexibilidade e juventude enquanto deslegitima a senioridade feminina como sinônimo de rigidez.

Essa constatação contribui ao demonstrar que o etarismo institucional não acontece apenas nas fases finais da carreira, mas já nos processos de contratação e promoção, salientando um teto etário que antecede o teto de vidro, como discutido por autores como Jyrkinen & McKie (2012). Enquanto o teto de vidro limita o acesso das mulheres a posições de poder em razão do gênero, o teto etário restringe a permanência e o avanço das mulheres maduras em razão da idade. Ambos se sobrepõem e se fortalecem mutuamente, produzindo um duplo bloqueio na trajetória das engenheiras com mais de 45 anos. Assim, o estudo pode contribuir na compreensão das interseccionalidades entre gênero e idade, ao demonstrar que as barreiras etárias são naturalizadas e legitimadas pelas mesmas estruturas que já reproduzem desigualdades de gênero no campo da Engenharia.

Outro aspecto teórico importante está na identificação das barreiras invisíveis à ascensão das mulheres maduras. Enquanto pesquisas anteriores enfatizam a falta de oportunidades ou o desinteresse das empresas em investir em profissionais mais velhos (Cepellos & Tonelli, 2022; Hanashiro & Pereira, 2020), este estudo demonstra que o etarismo acontece também como mecanismo de deslegitimação simbólica. Expressões como “falta de perfil de liderança”, “baixo dinamismo” ou “necessidade de oxigenação” funcionam como dispositivos discursivos de exclusão que deslocam o problema do campo institucional para o individual, responsabilizando as mulheres pela suposta inadequação ao modelo ideal de líder jovem, masculino e fisicamente vigoroso. Esse achado da pesquisa comprova que o envelhecimento feminino é socialmente construído como incompatível com o ideal gerencial, baseado em *performance*, disponibilidade total e mobilidade, o que mantém as engenheiras maduras em um lugar de marginalidade organizacional.

Adicionalmente, o estudo contribui ao mostrar que o envelhecimento profissional das engenheiras é marcado por uma forma de maturidade instrumental (Oliveira-Silva & Parreira, 2022), na qual a experiência só é valorizada quando serve a propósitos produtivistas. As entrevistadas que ainda são reconhecidas profissionalmente o são porque atendem às expectativas de desempenho, adaptabilidade e disponibilidade exigidas pelas organizações. A valorização da idade, portanto, é condicional e reversível, ou seja, ela depende da capacidade

da mulher em continuar performando a juventude por meio de sua produtividade. Essa relação condicional demonstra a fragilidade do reconhecimento e o caráter paradoxal do envelhecimento feminino, ser valorizada apenas enquanto continua negando os sinais da própria velhice.

O conjunto das análises permite afirmar que este estudo contribui para o escopo teórico sobre o etarismo ao propor uma leitura interseccional e processual da idade como marcador de diferença. Em vez de tratar a idade como variável demográfica, a pesquisa a compreende como um dispositivo simbólico que organiza o pertencimento no trabalho e regula as oportunidades de visibilidade e ascensão. Essa abordagem oferece uma contribuição relevante à literatura na área da Administração, pois reposiciona o debate sobre envelhecimento e trabalho para o campo das práticas organizacionais e das políticas de gestão, deixando nítido o processo de exclusão velada com base na idade.

Por fim, ao situar o etarismo vivido pelas engenheiras em um campo profissional historicamente masculino, técnico e racionalista, a pesquisa demonstra que as experiências etárias das mulheres não apenas reproduzem padrões já descritos em outros cenários, mas os intensificam. A Engenharia, como campo simbólico, impõe um duplo desafio, ser mulher e envelhecer. Nesse sentido, o estudo oferece uma contribuição em relação à literatura existente ao considerar que o etarismo nas profissões técnicas é atravessado por gênero, que associa juventude à competência e feminilidade à obsolescência. Assim, a pesquisa colaborou para o debate sobre diversidade etária e equidade de gênero nas organizações, propondo uma reflexão sobre os limites das políticas de inclusão que não reconhecem a idade como categoria estruturante de desigualdade no trabalho.

Portanto, ao integrar os eixos da autopercepção, dos processos seletivos e das barreiras de ascensão, essa categoria oferece uma visão sobre como a idade se transforma em fronteira simbólica no campo da Engenharia. A contribuição deste estudo está em demonstrar que o etarismo não é apenas um fenômeno de exclusão tardia, mas uma condição estrutural de controle sobre o tempo social das mulheres no trabalho, um tempo que, nas organizações, parece expirar antes mesmo que elas possam alcançar o auge de suas carreiras.

Categoria 2: Experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho

Nesta análise podem-se compreender os múltiplos significados que as engenheiras maduras atribuem às suas experiências de discriminação etária. Partindo do pressuposto de que a realidade social é uma construção contínua, mediada por interações, as narrativas a

seguir não são tratadas como relatos de fatos objetivos, mas como a expressão de mundos vividos, onde o etarismo é sentido, interpretado e ressignificado. A análise, portanto, considerou a escuta sensível para capturar como essas mulheres constroem o sentido de suas trajetórias profissionais em meio a práticas de exclusão vividas. Essa categoria organiza-se em três subcategorias: a) relatos de exclusão e rejeição; b) sutilezas do etarismo institucional; c) e incentivos à saída ou aposentadoria.

Subcategoria 1: Relatos de exclusão e rejeição

As narrativas nessa subcategoria demonstram como a exclusão etária é interpretada, não como um evento isolado, mas como a materialização de lógicas sociais e organizacionais experimentadas por essas profissionais. Buscou-se compreender como as engenheiras maduras dão sentido a essas vivências de rejeição e exclusão e como essas vivências passam a se tornar pontos decisivos em suas trajetórias profissionais. A análise se inicia com a forma como as entrevistadas constroem o significado da exclusão a partir de uma perspectiva das empresas.

A fala de Coragem (46 anos), engenheira de Agrimensura e Cartografia, não apenas descreve uma preferência de mercado, ela interpreta e articula a lógica do capitalismo como um sistema de valores que define sua própria obsolescência.

[...] tem uma certa exclusão até pelo próprio capitalismo em si, quem vai dar mais retorno para empresa? Quem vai demorar mais para aposentar? [...] Quem tá mais velho não abaixa a cabeça pra muita coisa, a gente não está disposto a qualquer coisa, a gente não se rebaixa mais, de certa forma o jovem cria menos resistência, ele é mais maleável.

A interpretação de Coragem sobre sua experiência é de um processo de inversão de valor, no qual atributos como a experiência e a assertividade são sintetizados na expressão “não abaixa a cabeça”, no qual são reinterpretados pela lógica organizacional como aspectos negativos. Em sua percepção, a recusa em se submeter a qualquer coisa é traduzida como um entrave à flexibilidade e cria menos resistência, gerando um conflito entre sua identidade profissional e os valores corporativos. Essa consciência de que a exclusão vai além do plano pessoal para se estabelecer como um fenômeno sistêmico está de acordo com a análise de (Wong & Carvalho, 2006), que articulam o etarismo às demandas por produtividade e maleabilidade do sistema capitalista.

Essa lógica de descarte é vivida de forma pessoal, porém reflete uma vivência

cotidiana para as demais mulheres entrevistadas, o que expõe um retrato coletivo dessas práticas, como demonstram as narrativas de Livia (67 anos), engenheira civil, e Alice (70 anos), engenheira de Minas. Suas falas são carregadas de metáforas que deixam evidentes o significado atribuído à experiência de rejeição.

Livia (67 anos), engenheira civil, ao ser demitida de uma empresa multinacional que considerava sua casa, demitida de forma tramada pelas suas costas, não descreve apenas um desligamento, mas uma espécie de traição que rompe um pacto de lealdade. A palavra “feio” vai além da estética para um julgamento moral da ação.

Eu fui demitida com 65 anos [...] depois de 21 anos de trabalho na empresa. [...] Fui demitida como se eu estivesse criando uma situação ruim, foi tramada pelas minhas costas. Eu fiz daquela empresa a minha casa, eu fui a pessoa quem criou os primeiros procedimentos da empresa no Brasil [...] eu ajudei a fundar a filial do Brasil[...] foi feio!

De forma semelhante, a experiência de Alice (70 anos), engenheira de Minas, de ser funcionalmente esvaziada e isolada, é expressa na metáfora do sofá velho. Essa imagem, escolhida por ela para dar sentido à sua condição, comunica um estado de ser deixada de lado como um objeto que não é mais útil por ser velho, vem de um sujeito ativo que está no quadro de funcionários da empresa. No entanto, ela foi reduzida a um objeto sem uso e sem valor, sem utilidade e sem reconhecimento pelas contribuições feitas ao longo de sua carreira e por representar o pioneirismo no setor de Engenharia em que atua.

E foram me tirando tudo[...] Eu estava de férias, primeiro me tiraram o cargo de Superintendente, me colocaram em outro cargo e depois me tiraram desse mesmo cargo, quando eu voltei de férias eu só tinha o meu salário[...] me deixando em casa sem fazer nada porque não podem me mandar embora [...] Não me deram nenhuma função nem explicação! Disseram assim, quando a gente precisar de alguma coisa a gente te chama [...] Eu falei: - Vocês estão me tratando igual a um sofá velho! Depois de 44 anos nessa empresa. Uma falta de respeito. E tudo isso por telefone [...] Fizeram isso comigo e com todos meus colegas que estão na minha faixa etária.

As narrativas de Alice e Livia, embora situadas em âmbitos institucionais distintos, uma no setor público e a outra no setor privado, convergem para uma experiência comum de exclusão profissional pelo etarismo. Esse processo está de acordo com o conceito de morte simbólica (Cepellos & Tonelli, 2022). Para Alice, a estabilidade no serviço público impediu a demissão, mas não a exclusão, que se concretizou por meio de um esvaziamento de suas funções e perda de salário e isolamento compulsório. Para Livia, a lógica do setor privado permitiu o desligamento direto, um ato definitivo de exclusão. Em ambos os casos a

organização acionou mecanismos para invalidar a contribuição desses profissionais, a história dentro das organizações em que foram pioneiras e ajudaram a construir vários projetos, confirmando, portanto, que a realidade da exclusão, seja em casa sem poder contribuir nem aparecer como corpo envelhecido no ambiente de trabalho ou a demissão, é, para elas, sinônimo de uma morte simbólica. A construção dessa realidade de exclusão também se dá em interações cotidianas que, embora menos drásticas que a demissão, comunicam a invalidação.

O relato de Patrícia (48 anos), engenheira eletricista, sobre ter sua ideia rejeitada como ultrapassada e depois apropriada por um colega mais jovem, é um exemplo de como a organização nega sua contribuição intelectual às mulheres maduras:

Teve uma reunião que eu dei uma ideia e o diretor falou: ‘Essa é uma ideia ultrapassada, da sua época’. Depois, um rapaz mais novo falou quase a mesma coisa e ele elogiou. [...] Eu fiquei chocada, e ninguém fala nada.

A experiência de Patrícia deixa subentendido que o choque por ela vivenciado não decorre apenas da fala do diretor, mas fundamentalmente do silêncio que se seguiu. Esse silêncio dos pares transcende a mera omissão, configurando-se como um poderoso ato comunicativo de conivência tácita que legitima a desqualificação de sua contribuição. Essa ausência de objeção por parte do grupo opera como um mecanismo de validação do etarismo, normalizando a prática e reforçando, para Patrícia, a construção de uma nova realidade social. Nessa realidade recém-construída, sua voz, explicitamente associada à sua “idade da sua época”, é esvaziada de autoridade e valor. O processo de invalidação aqui observado materializa a operação de aspectos negativos ao envelhecimento, conforme Loth e Silveira (2014), para quem a senioridade é convertida em sinônimo de obsolescência. Assim, o silêncio coletivo não é um vácuo, mas uma força ativa que ratifica a exclusão de sua competência perante o grupo.

A experiência se completa com exclusão na própria porta de entrada das empresas. Maria Eduarda (69 anos), engenheira eletricista, narra como sua identidade é ativamente construída como idosa e inadequada pelo setor de RH, um agente institucional do qual se espera reconhecimento de competências e análise de perfil e acaba por rotular e praticar o etarismo. Maria Eduarda é engenheira eletricista que atuou por 44 anos em uma das maiores empresas multinacionais do setor da Engenharia. Em sua trajetória profissional atuou em vários países, sendo eles desenvolvidos e subdesenvolvidos, inclusive atuando em plataformas em alto mar. Ela relata total dedicação e disponibilidade, uma vez que viajava nacional e internacionalmente desenvolvendo sua função, falando mais de quatro idiomas fluentemente:

Eu tenho buscado recolocação [...], mas ao fazer a face, normalmente você é barrada na pessoa do RH, o RH já te rotula como idoso. O engraçado é que quando eu era nova eu achava que uma pessoa com 68, 69 anos era idosa, agora quando eu estou com essa idade eu me sinto apta a trabalhar! Minha dedicação sempre foi total, não tinha essa de 40 horas, eu estava sempre disponível para ver a obra e também por telefone, pois atuava muito com plataformas, a escala lá e 7x7 e eu como engenheira tenho que estar em todas as situações necessárias [...] Mas hoje eu não consigo trabalho. Eles olham seu currículo, você passa por todos os testes, já fui, inclusive, muito elogiada nos testes técnicos, mas quando veem sua face, não te contratam, essa é a realidade.

Sua fala expõe a coexistência de várias realidades, a sua, na qual se sente apta a trabalhar, e a da organização, na qual é definida por um rótulo etário que a exclui. Compreende-se que a verdade sobre sua capacidade é negociada e, nesse caso, imposta pela estrutura organizacional, como argumentado por Pereira e Hanashiro (2014). Nessa idade, os sujeitos não permanecem nas organizações como uma forma de saneamento etário, no qual os mais velhos são retirados e não há espaço para retorno.

Por fim, a declaração de Livia descreve um processo gradual e intencional de exclusão dos espaços decisórios. A justificativa de otimizar agendas é um eufemismo que disfarça a intenção de silenciar as vozes mais experientes.

A experiência de Livia afiança a dimensão de um processo de exclusão organizacional que é, ao mesmo tempo, sutil e sistemático. A percepção do movimento de exclusão não é imediata, mas construída a partir da observação de um padrão de acontecimentos. O afastamento gradual e aos poucos dos espaços de poder é direcionado especificamente aos profissionais mais velhos. A diferença entre a justificativa formal otimizando agendas e a realidade observada gera um sentimento de invalidação que é sintetizado na conclusão de que sua voz já não era mais necessária. Essa frase está de acordo com morte simbólica profissional (Cepellos & Tonelli, 2022), que não se trata de uma demissão explícita, mas de uma exclusão da relevância e da capacidade de influência do sujeito. A profissional permanece na estrutura organizacional, mas é simbolicamente retirada de seu espaço e de sua identidade como um profissional com poder decisório.

Começaram a me tirar das reuniões aos poucos [...]. Disseram que estavam otimizando agendas, mas foi só com os mais velhos. Nenhum jovem ficou de fora, mesmo os que tinham menos tempo de casa ou função semelhante [...] A gente percebe esse movimento de exclusão [...] falam que a gente não precisa participar e tal [...] Aos poucos, você vai sendo excluída dos espaços decisórios, como se sua voz já não fosse mais necessária.

Portanto, o conjunto de narrativas analisadas nessa subcategoria atesta que a exclusão

direta é um fenômeno multifacetado (Silva & Helal, 2019), que acontece em diferentes situações, desde a racionalidade econômica do mercado, que transforma corpos envelhecidos em símbolos de obsolescência (Wong & Carvalho, 2006) e desvaloriza a senioridade com base em aspectos negativos (Loth e Silveira, 2014), passando pelas exclusões institucionais no processo de contratação até em situações explícitas de rejeição dentro da organização. Essas vivências, em sua totalidade, não são acontecimentos isolados. Elas fazem parte de um repertório de práticas organizacionais que materializam o etarismo (Silva & Helal, 2019) e que efetivam a morte simbólica profissional (Cepellos & Tonelli, 2022). Ao descortinarem as formas mais explícitas de rejeição e exclusão, esses relatos estabelecem a base para a compreensão de manifestações ainda mais sutis e naturalizadas do preconceito etário que serão apresentadas na próxima subcategoria.

Subcategoria 2: Sutilezas do etarismo institucional

A subcategoria **sutilezas do etarismo institucional** analisa as práticas discriminatórias implícitas e culturais dentro das empresas. Diferentemente da exclusão direta, aqui o etarismo acontece por meio do isolamento social, silêncios, olhares e do esvaziamento de funções de forma sutil e velada. De acordo com Finkelstein *et al.* (2013), essas práticas, embora não declaradas, são percebidas pelos profissionais e geram um sentimento de não pertencimento.

A experiência de Guerreira (73 anos) com piadinhas e a exclusão de treinamentos demonstra como o etarismo acontece no dia a dia. A discriminação não é verbalizada, mas sentida, confirmando a dificuldade ainda maior de nomear e agir diante de um preconceito que acontece de forma velada.

Tem coisas que ninguém te fala, mas você percebe. [...] É sempre uma piadinha, e isso tira um pouco da naturalidade da gente. [...] Você vai percebendo que vai ficando de lado, que não é chamada para os eventos. Uma vez eu queria muito participar de um treinamento que ia acontecer, mas nem me chamaram, nem me consultaram, foi só o pessoal jovem, a velha aqui não foi. Eles não falam isso, claro que não, mas é por causa da idade sim.[...] E a gente vai para casa remoendo aquilo ali e pensando como eu vou agir da próxima vez [...] porque é claro que vai ter a próxima vez, mas você precisa ainda manter o equilíbrio, porque se você se altera, você é a velha louca, você é a exaltada, é você que é mandada embora [...] Faz parte do jogo, todo mundo sabe, você precisa contar até mil.

França, Siqueira-Brito *et al.* (2017) ensinam que o etarismo acontece frequentemente de forma sutil e internalizada, o que representa uma significativa dificuldade para sua identificação e nomeação. Essa natureza velada do preconceito cria uma situação de

ambiguidade para o sujeito na qual a discriminação é percebida e sentida, gerando desconforto, mas a ausência de evidências concretas inviabiliza a mobilização de estratégias de enfrentamento ou reparação. A percepção de Guerreira, “eles não falam, mas é por causa da idade, sim”, é de que há discriminação e, ao mesmo tempo, impotência gerada pela impossibilidade de confrontá-la diretamente, um dilema experimentado diante do etarismo sutil.

Lívia (67 anos) descreve o isolamento social de ser a única não convidada para almoços e *happy hours*. O sentimento de exclusão é reforçado pelo fato de ser a mais velha do departamento, preconizando como a idade pode se tornar um fator de separação no ambiente de trabalho.

Meus pares saíam todos juntos para almoçar, saía um e ia chamando os outros, e eu nunca era chamada. Eu sempre ficava, mas ninguém nunca falou que era pela idade, mas a gente percebe. Eu era a mais velha do meu departamento, eu sempre ficava de fora, de almoços, *happy hour*, o andar junto, o estar no grupinho. [...] Você percebe. Ninguém diz, você vê!

A expressão “ninguém diz, você vê!” sugere a essência do preconceito implícito, que não precisa de palavras para ser comunicado. Em outro momento, Lívia aborda o silêncio que envolve esses tópicos negativos, idade, mulher, especialmente em uma cultura que valoriza a beleza e a juventude, em que a opinião da mulher madura perde valor diante da mais jovem.

[...] Aquele silêncio, né? Aquele silêncio que envolve esses tópicos cabeludos: idade, mulher [...] em uma empresa italiana, você percebe notadamente que eles valorizam a beleza e a juventude. E quando você vai ficando velha, eles passam a não te escutar mais na hora que você dá uma opinião, porque o olhar está voltado para a mais jovem [...] Você fala, e quando um mais jovem fala, logo sua fala perde valor e você nunca mais vai conseguir falar outra vez na reunião.

Percebe-se em Lívia, de maneira sutil, a experiência do etarismo no ambiente corporativo. O silêncio a que ela se refere funciona como metáfora para o processo de apagamento que acontece com as mulheres à medida que envelhecem. A idade deixa de ser apenas uma característica biológica e cronológica para se tornar um critério de desqualificação social e profissional. Finkelstein *et al.* (2013) acentuam que o etarismo organizacional frequentemente acontece de forma não verbal, por meio da invisibilização, da desvalorização de ideias e da recusa à escuta, especialmente quando o envelhecimento é associado à improdutividade ou à obsolescência. O fato de Lívia atuar em uma empresa italiana, que segundo ela valoriza a beleza e a juventude, demonstra como aspectos culturais contribuem para a marginalização das mulheres mais maduras, consolidando aspectos que

atrelam valor profissional à juventude.

Além disso, a percepção de que a fala da mulher mais velha perde legitimidade diante da fala dos mais jovens comprova a existência de uma hierarquia etária que estrutura as dinâmicas de reconhecimento nas organizações. A declaração de que nunca mais vai conseguir falar outra vez na reunião traduz a perda de espaço, a exclusão de ser ouvida e de existir com relevância naquele lugar. Trata-se, portanto, de uma forma persistente de etarismo que naturaliza a exclusão com base na idade e dificulta o pertencimento das mulheres maduras ao mundo do trabalho (França & Soares, 2009).

A análise para a próxima subcategoria “incentivos à saída ou aposentadoria” busca compreender como determinadas estratégias institucionais formais e informais voltadas à retirada progressiva dessas mulheres do espaço de trabalho são vivenciadas e interpretadas pelas engenheiras maduras.

Subcategoria 3: Incentivos à saída ou aposentadoria

A subcategoria **incentivos à saída ou aposentadoria** analisa a maneira como as empresas utilizam estratégias para afastar profissionais mais velhas e abrir espaço para pessoas mais jovens. Essas estratégias, muitas vezes apresentadas como planejamento de carreira ou gestão de metas, são na prática a gestão do descarte ou saneamento etário. Trata-se de uma forma velada ou explícita em que a organização sinaliza que o tempo do profissional na empresa chegou ao fim, independentemente de seu desejo ou capacidade produtiva. A análise a seguir se desenvolve em uma progressão, começando pela cultura que normaliza a exclusão, passando por atitudes de pressão direta e terminando na estratégia sistêmica e em suas consequências. A base para o incentivo à saída frequentemente reside em uma cultura organizacional que naturaliza a associação entre idade e declínio.

O comentário de Coragem (46 anos) define como o discurso cotidiano, por meio de piadas, transforma o cansaço ou o erro em justificativas para a aposentadoria, reforçando aspectos negativos e a ideia de que é preciso dar lugar para os novos.

[...] se você vê alguém mais cansado no trabalho aí vem aquela piada, - É por isso que existe a aposentadoria! [...] uma pessoa que erra um pouquinho mais[...] -É por isso que tem que dar lugar pros novos [...] uma pessoa que tá mais lenta, né? [...] uma pessoa que está mais cansada da rotina de trabalho dela, eles não veem assim, falam: “- ah já tá quase aposentando não está ligando para mais nada [...]” Eles não veem que você só está cansado é daquela rotina, não é que você está cansado de trabalhar, isso tem muito.

Essa narrativa contribui para a construção de aspectos negativos sobre o envelhecimento, frequentemente associados à fragilidade e ao declínio cognitivo. As piadas funcionam como um mecanismo sutil de pressão social, criando um ambiente em que a permanência do profissional mais velho começa a ser vista como inadequada.

A partir dessa normalização, a pressão pode se tornar mais concreta, como demonstra o relato de Persistência (49 anos), engenheira mecânica. A observação de um colega sendo pressionado a sair após adoecer transforma o receio abstrato em uma possibilidade real, gerando sentimento de vulnerabilidade. A percepção de que isso “pode acontecer comigo também” gera o medo constante de que a idade, somada a qualquer sinal de fragilidade, se torne uma justificativa para o descarte.

Um colega nosso, um gerente, eu considerei sim que ele estava para aposentar, mas ele não queria. Aí ele adoeceu, mas o gerente dele acho que [...]. que já tava bom pra ele, né? Ele teve alguns problemas de saúde. [...] Conseguiu se realocar em outra área [...] então, sim, já presenciei isso, não foi uma coisa legal. [...] E isso pode acontecer comigo também mais pra frente.

Esse receio de Persistência pode ser entendido como parte da cultura organizacional que associa envelhecimento à perda de produtividade, um aspecto que ignora a confiabilidade e o comprometimento dos trabalhadores mais velhos.

Essa pressão pode acontecer de forma indireta e observada por um confronto explícito, como sugeriu a experiência de Lívia. A pergunta do presidente para Lívia (67 anos) foi: “para que você está fazendo metas daqui a três anos se você não vai estar aqui?” É uma forma direta de comunicar que o futuro do profissional na empresa já foi decidido unilateralmente. O choque de Lívia se deve ao fato de que seu planejamento de carreira foi invalidado pela premissa de sua aposentadoria iminente que foi decidida pela empresa sem que ela participasse dessa decisão.

[...] A gente sempre fazia previsão de metas, e um dia estávamos falando de metas para daqui a três anos e ele me disse: “para que você está fazendo metas daqui a três anos se você não vai estar aqui?”. Eu tomei um choque. - Como assim não vou estar aqui? Ele me disse: “porque você vai estar aposentada”. E eu ouvi isso do presidente, o que eu ia responder para o presidente?

Esse episódio demonstra como a idade cronológica é usada para predeterminar o fim da carreira de uma profissional, ignorando sua vontade e planejamento pessoal do trabalhador. É um exemplo de como o etarismo se institucionaliza nas práticas de gestão de pessoas. As experiências individuais, no entanto, são frequentemente o resultado de uma estratégia

organizacional mais ampla, como detalhado por Resiliente (55 anos), engenheira ambiental.

O relato de Resiliente (55 anos) descreve a lógica sistêmica por trás dos incentivos à saída. A política de oxigenação, a preferência por jovens mais baratos e a existência de uma lista dos aposentáveis deixam patente um etarismo estrutural e planejado. A oferta de pacotes de benefícios até que a saída se torne irrecusável é uma estratégia de pressão que mantém uma aparência de voluntariedade.

[...] a alguém que pode representar a empresa em tal lugar, [...] A cara da empresa, antes eu era muito mais chamada do que agora [...] Há nitidamente hoje na empresa uma tendência de contratar pessoas mais jovens [...] o primeiro motivo é porque [...] os jovens trazem mais novidades [...] o segundo motivo é porque eles são mais baratos. Hoje tem que fazer a oxigenação, então eles acham que tem que tirar os mais velhos para colocar os mais jovens. [...] Eles não chegam e dizem que você tem que se aposentar, mas a gente sabe que eles têm a lista dos aposentáveis [...] Então eles vão chamando essa pessoa e oferecendo pacotes de benefícios para a pessoa se aposentar, até que ela saia [...] independente da vontade dela [...] tem uma hora que fica irrecusável [...] ainda não chegaram em mim, mas eu sei que eles já esperam que eu saia [...]

Essa prática de saneamento, definida por Hanashiro e Pereira (2020), é uma forma de etarismo estrutural que prioriza a redução de custos em detrimento da valorização da experiência. A profissional é progressivamente invisibilizada e deixa de ser a cara da empresa até que sua saída se torne inevitável, um processo que pode assumir formas de incentivo quando a demissão não é uma opção.

Alice (70 anos) é um exemplo de como a organização impõe o afastamento quando é impedida de demitir. Ser descartada por um presidente mais jovem e realocada a ficar em casa é a materialização da anulação profissional. “Eu não fazia parte da geração dele, [...] chegar um presidente de 40 e poucos anos eu estou com 70 anos já e ele chega me descarta [...] fala assim: ‘Olha você vai ficar em casa’, simplesmente”.

A sensação de surpresa e ao mesmo tempo impotência torna a experiência de ir trabalhar em casa um sinônimo de desvalorização e inutilidade imposta pela organização. Essa prática reflete a falta de políticas de gestão da idade, como discutido por Cepellos (2018), que resulta na exclusão de talentos experientes, sem prévio planejamento e alinhado às perspectivas do sujeito e suas capacidades de continuar trabalhar. Diante dessa realidade de mercado, muitos profissionais são de certa forma incentivados a se adaptar a essa nova forma de trabalho em casa.

A experiência de Ana Luísa (57 anos), engenheira civil, que ativamente busca vagas em formatos mais precários de trabalho, como Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), depois de atuar durante grande parte da sua trajetória profissional como CLT, já lhe

mostrou que empregos no formato CLT ela não consegue. Isso é a internalização da exclusão e a adaptação como estratégia de sobrevivência no mercado de trabalho.

Quando eu comecei nesse emprego já me falaram logo de cara, é PJ e *home office* 100% [...] todo meu processo foi remoto [...] quando me falaram das condições eu falei “vamos embora” eu sei que CLT é difícil para mim [...] Eu nem conheço ninguém, nunca fui na empresa ainda. Vou conhecer as pessoas agora na festa junina que estão organizando.

Esse reposicionamento ilustra como o mercado de trabalho tende a direcionar mulheres maduras para vínculos laborais marcados pela precarização, em que a remuneração se restringe às horas efetivamente trabalhadas ou a projetos temporários e contratação por CNPJ. Essa configuração não apenas compromete a estabilidade e os direitos trabalhistas, mas também se refere à marginalização desses profissionais em um sistema que valoriza a juventude, a flexibilidade e a disponibilidade contínua.

Conforme Felix (2016) e Hanashiro e Pereira (2020), há uma queda do emprego formal entre mulheres com mais de 60 anos, acompanhada por incentivos à aposentadoria e por práticas institucionais de saneamento etário. Tais trajetórias conduzem ao desfecho dos mecanismos de exclusão, tais como contratação ou ser direcionada a um regime de *home office* sem visibilidade, estar fora dos planejamentos estratégicos da organização e, por fim, ter sua saída decidida de forma unilateral, por meio de aposentadorias compulsórias. Nesses casos, resta às profissionais apenas a precarização no sentido de atuar como prestadoras de serviços com CNPJ como via possível de continuidade no mundo do trabalho.

A seguir, a Tabela 15 sintetiza a categoria 2, contemplando suas subcategorias, o aspecto central, as inferências extraídas das falas, a análise teórica e as referências correspondentes.

Tabela 16

Síntese da categoria 2: experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho

Subcategoria	Aspecto Central	Evidências nas Falas	Análise Teórica	Referências Principais
1. Relatos de exclusão e rejeição	Discriminação direta, explícita e intencional, resultando em demissões, desqualificação de ideias e invalidação profissional.	Coragem fala da preferência capitalista pelo jovem.	O etarismo é sustentado pela lógica capitalista de produtividade. A exclusão materializa a morte simbólica profissional e se manifesta em práticas de saneamento.	Cepellos e Tonelli (2022) Hanashiro e Pereira (2020) Wong e Carvalho (2006) North & Fiske (2013)
		Alice é isolada e esvaziada de funções.		
		Maria Eduarda é barrada pelo RH e vista como sombra.		
		Livia é demitida após 21 anos na empresa.		
		Patrícia tem sua ideia invalidada e apropriada.		
2. Sutilezas do etarismo institucional	Preconceito acontece de forma velada, por meio de isolamento social, piadas, silêncios e exclusão de eventos e treinamentos.	Guerreira é excluída de treinamentos e alvo de piadas.	O etarismo acontece de forma sutil e internalizada tornando difícil sua nomeação. A interseção com o gênero e idade é evidente, pois há a desvalorização da mulher mais velha.	França e Soares (2009) Harding <i>et al.</i> (2013) Goldenberg (2011)
		Livia é deixada de fora de almoços e silenciada em reuniões por ser mais velha em um ambiente que valoriza a juventude.		
3. Incentivos à saída ou aposentadoria	Estratégias organizacionais, diretas ou indiretas, que pressionam as profissionais mais velhas a deixarem a empresa.	O presidente diz a Livia que ela não estará na empresa em 3 anos.	As organizações praticam uma gestão do descarte para reduzir custos. A falta de gestão da idade leva à criação de mecanismos que forcem a aposentadoria, independentemente da vontade do profissional.	Wong e Carvalho (2006) Cepellos (2018) Hanashiro e Pereira (2020) Felix (2016)
		Alice é descartada e deixada em casa.		
		Resiliente descreve a política de oxigenação e a lista dos aposentáveis.		

A análise da categoria **experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho** aprofunda a discussão em relação à temática ao apurar que o etarismo, mais do que uma prática isolada ou eventos específicos, constitui um sistema simbólico e institucional de gestão da exclusão. Ao descrever experiências que vão desde a rejeição explícita até as

sutilezas do silenciamento e do incentivo à aposentadoria, as narrativas das engenheiras entrevistadas percebem que a discriminação etária está enraizada na própria cultura organizacional, não podendo ser reduzida a atitudes individuais ou a comportamentos excepcionais de determinadas pessoas. Essa constatação desloca a análise do nível individual focado apenas na atitude preconceituosa de alguns sujeitos para o nível estrutural, onde políticas, discursos e rotinas corporativas atuam como mecanismos de saneamento etário.

A literatura clássica sobre envelhecimento no trabalho, como a obra de Debert (2007) e Fineman (2014), já havia reportado que o etarismo é uma construção social sustentada pela associação entre juventude e produtividade. No entanto, o presente estudo contribui ao demonstrar como esse processo é institucionalmente performado, isto é, concretizado por meio de práticas administrativas e de gestão que racionalizam o descarte de corpos envelhecidos sob a aparência de neutralidade técnica. As experiências relatadas por engenheiras com idades entre 45 e 74 anos descortinam que a discriminação não se dá apenas no momento da contratação, mas permeia todo o ciclo laboral, assumindo formatos que variam de acordo com o grau de poder da organização sobre o sujeito, estando presentes desde o isolamento simbólico à aposentadoria compulsória velada.

A principal contribuição teórica dessa categoria está na identificação de três camadas de atuação do etarismo institucional, que se inter-relacionam de modo dinâmico: a) a exclusão direta; b) as sutilezas da desvalorização; c) e os incentivos à saída. Essas dimensões correspondem, respectivamente, à materialização do etarismo em sua forma explícita, implícita e sistêmica. Ao constatar a articulação entre essas camadas, a pesquisa amplia as abordagens tradicionais que tratam a discriminação etária de forma segmentada, propondo um modelo interpretativo mais abrangente que conecta a dimensão simbólica (as representações de velhice e obsolescência) à dimensão organizacional (as políticas e práticas que legitimam o descarte).

Nos relatos de exclusão e rejeição, como os de Lívia e Alice, verifica-se que o etarismo assume forma punitiva, traduzida em demissões, esvaziamento de cargos e anulação da relevância profissional. A força desses relatos está em ressaltar o caráter moral da exclusão. Elas não apenas perdem o posto, mas têm sua dignidade simbólica negada. Essa dimensão moral da discriminação amplia as reflexões de Cepellos e Tonelli (2022) sobre a morte simbólica profissional, pois mostra que, no caso das engenheiras, a exclusão não se limita à invisibilidade funcional, ela implica também uma ruptura identitária, na qual a mulher deixa de ser reconhecida como parte do coletivo técnico-científico o qual ajudou a construir. Assim, o avanço teórico deste estudo está em demonstrar que a morte simbólica é institucionalmente

encenada por meio de práticas burocráticas e comunicacionais (retirada de funções, exclusão de reuniões, ausência de *feedback*) que produzem a experiência subjetiva do descarte.

Nas sutilezas do etarismo institucional, as engenheiras descrevem o preconceito que “ninguém diz, mas todas percebem”. Essas narrativas revelam uma exclusão silenciosa, na qual o isolamento social, a omissão em convites, as piadas e o não reconhecimento da fala atuam como mecanismos de controle simbólico. Esse achado avança em relação aos estudos de França *et al.* (2017) e Finkelstein *et al.* (2013), que já descrevem o caráter implícito do preconceito, ao demonstrar que tais sutilezas têm papel disciplinador, ensinam às mulheres mais velhas qual é o lugar social que lhes cabe nas organizações, o da moderação, da contenção e da invisibilidade. O medo de reagir e ser rotulada de “*velha louca*” ou “*exaltada*” sinaliza o quanto o etarismo se articula com aspectos de gênero, reforçando as fronteiras simbólicas que definem o comportamento esperado das mulheres maduras no ambiente de trabalho.

Essa sutileza não é menos violenta, ao contrário, ela sustenta o funcionamento cotidiano do etarismo ao impedir sua nomeação. A exclusão tácita transforma-se em norma de convivência organizacional, pela internalização de padrões de conduta e pela autocensura das profissionais que temem ser vistas como inadequadas. Ao privilegiar as narrativas das participantes sobre suas próprias experiências, a pesquisa contribui epistemologicamente no campo da Administração, ao tornar visível a dimensão afetiva e subjetiva do etarismo.

A terceira dimensão, os incentivos à saída e à aposentadoria, enfatiza o ponto de convergência entre o etarismo simbólico e o etarismo estrutural. As engenheiras narram estratégias empresariais que, sob a justificativa de oxigenação ou planejamento de carreira, mascaram políticas de exclusão baseadas na idade. Essa constatação amplia as análises de Hanashiro e Pereira (2020), ao demonstrar que o saneamento etário não ocorre apenas em setores produtivos com alta rotatividade, mas também em empresas de Engenharia reconhecidas por sua tecnicidade e tradição hierárquica. A pesquisa acusa, portanto, que a exclusão das mulheres maduras não é uma contingência organizacional, mas uma estratégia de renovação simbólica, o rejuvenescimento da imagem corporativa à custa do apagamento das profissionais mais experientes.

Essa prática é legitimada por uma racionalidade econômica que associa juventude à inovação e custo reduzido, deslocando o valor da experiência para um lugar secundário. O estudo amplia as proposições de Wong e Carvalho (2006) de que o etarismo nas organizações de Engenharia não se resume à busca por produtividade, mas reflete um processo de reengenharia simbólica, eliminar do ambiente os corpos que não correspondem ao ideal

performático de modernidade. O discurso da oxigenação, nesse sentido, o discurso organizacional de eficiência e produtividade é usado para mascarar práticas de exclusão, fazendo parecer que elas são apenas decisões racionais e técnicas, quando na verdade envolvem questões éticas.

Adicionalmente, o estudo demonstra que o incentivo à saída nem sempre é imposto de forma direta. Ele é, muitas vezes, internalizado pelas próprias mulheres, que passam a se antecipar à exclusão ao migrarem para contratos mais precários ou autônomos. A decisão de abrir um CNPJ, relatada por Ana Luísa, é menos uma escolha empreendedora e mais uma forma de autoajuste à precarização, o que reflete a internalização do discurso de responsabilidade individual. Esse resultado representa uma contribuição à literatura, ao consignar que o etarismo produz subjetividades adaptativas profissionais que se culpabilizam por não se encaixarem no modelo de empregabilidade juvenil e que aceitam a perda de direitos como condição para permanecerem ativas no mercado.

A integração dessas dimensões mostra que o etarismo nas organizações acontece por mecanismos simultaneamente simbólicos, estruturais e subjetivos. A pesquisa contribui ao oferecer uma leitura sistêmica das experiências de discriminação etária, articulando três níveis de análise: o micro, que abrange as vivências individuais e os sentidos atribuídos pelas engenheiras às suas experiências; o meso, relacionado às práticas de gestão, normas e dinâmicas organizacionais que sustentam a exclusão; e o macro, associado à racionalidade econômica e aos valores do mercado de trabalho que reforçam critérios de produtividade e juventude. Essa abordagem ainda é pouco explorada no contexto da Engenharia, pois deixa evidente que a cultura técnica e racional do setor intensifica o etarismo ao legitimar discursos de eficiência e objetividade que mascaram as práticas discriminatórias.

Teoricamente, os achados contribuem para a discussão interseccional ao demonstrar que a idade, no caso das engenheiras, atua como um eixo estruturante de desigualdade articulado ao gênero, e não como variável secundária. A discriminação etária não apenas soma-se à discriminação de gênero, ela a reconfigura, produzindo uma hierarquia entre as próprias mulheres, as mais jovens são vistas como promissoras, enquanto as mais velhas são deslocadas para funções de apoio, mentoria ou afastadas. A mentoria, sob a perspectiva das entrevistadas, não é percebida como um avanço profissional, mas como a única alternativa restante para permanecer no mercado de trabalho. Para elas, essa atuação não decorre de uma escolha, e sim da perda de espaço em empregos formais dentro das empresas, onde já não encontram oportunidades de inserção. Essa diferenciação dentro do gênero em relação à idade é um aspecto pouco explorado na literatura.

Por fim, essa categoria oferece uma contribuição prática ao campo da Administração ao demonstrar que as políticas de diversidade etária e de equidade de gênero, quando descoladas de uma compreensão das práticas institucionais, tendem a reproduzir o etarismo sob novas roupagens, como programas de gestão de carreira sênior que, em vez de incluir, servem para legitimar a retirada planejada das mulheres maduras. Assim, a pesquisa propõe um deslocamento teórico, compreender o etarismo não como o fim da carreira, mas como um processo contínuo de exclusão simbólica, principalmente quando relacionadas às práticas de exclusão gênero, que começa na sutileza das piadas e culmina na aposentadoria compulsória travestida de escolha.

Em síntese, a contribuição dessa categoria em relação à literatura está em demonstrar o caráter sistêmico, interseccional e performativo do etarismo. As engenheiras entrevistadas declararam que a discriminação etária não se limita a atos isolados, mas constitui um regime organizacional de gestão da idade e do tempo feminino no trabalho, que determina quem pode permanecer, falar e ser reconhecida. Essa constatação amplia o debate teórico sobre etarismo e trabalho, reposicionando a idade como um marcador dentro das organizações e reafirmando a necessidade de políticas institucionais que transcendam a retórica da inclusão para enfrentar, de fato, as estruturas simbólicas que sustentam o etarismo, pois tais políticas de inclusão nas organizações frequentemente se reduzem ao cumprimento formal de cotas, sem provocar mudanças reais nas estruturas que produzem desigualdades.

Categoria 3: Intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional

A categoria **intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional** foi desenvolvida a partir de um conjunto de narrativas que demonstram como o envelhecimento é vivenciado de forma distinta por homens e mulheres no ambiente da engenharia. A análise, fundamentada na perspectiva da interseccionalidade (Crenshaw, 1989; Collins, 2020), permitiu identificar duas subcategorias que se articulam para evidenciar as barreiras enfrentadas pelas engenheiras maduras: comparações entre envelhecimento feminino e masculino, a partir da perspectiva das entrevistadas e invisibilidade e desvalorização de competências.

Subcategoria 1: Comparações entre envelhecimento feminino e masculino, a partir da perspectiva das entrevistadas

A primeira subcategoria, **comparações entre envelhecimento feminino e masculino, a partir da perspectiva das entrevistadas**, analisa a percepção das entrevistadas de que, enquanto os homens mais velhos são frequentemente vistos como seniores, sábios ou consultores, as mulheres na mesma faixa etária não recebem o mesmo reconhecimento. Essa assimetria está de acordo com Goldenberg (2011) e Souza (2020), que apregoam que os sinais de envelhecimento masculino são associados à experiência e autoridade, ao passo que os femininos são ligados à obsolescência.

A fala a seguir explicita o etarismo institucional sobre a trajetória de mulheres com mais de 45 anos no campo da Engenharia, um setor tradicionalmente masculinizado e pouco aberto à diversidade etária e de gênero. Ao narrar suas experiências, elas descrevem como o envelhecimento, em vez de ser reconhecido como um acúmulo de saberes e experiências, torna-se critério de exclusão e descarte.

Aqui, o que está sendo comunicado não é o desligamento formal da profissional, mas a sua destituição progressiva de relevância dentro da organização. A prática descrita não se limita à perda de cargos formais, mas avança para um processo de desvinculação do pertencimento. Debert (2007) ressalta que o etarismo organizacional frequentemente acontece por meio da negação de oportunidades, da invisibilização em espaços de decisão e da desqualificação do saber acumulado, sobretudo quando atravessado por marcadores de gênero. A exclusão não se dá necessariamente por meio de ações explícitas, mas por um conjunto de práticas que comunicam também, de maneira implícita, que o tempo daquela profissional já passou.

Alice (70 anos) relata como é vivenciar o etarismo no setor público. Embora o regime de trabalho impeça a demissão, ela percebe um esforço constante para excluí-la da organização, seja afastando-a dos espaços de decisão, restringindo sua presença nos ambientes físicos de maior circulação ou retirando-a de cargos de relevância que antes ocupava:

É a falta de oportunidades que você acaba não tendo [...] uma mulher acima dos 60 anos trabalhar em empresas de engenharia, tantos em órgãos públicos que você tem empregos para vida toda, eles dão um jeito de te tirar da visibilidade, da parte de diretoria de liderança, foi o que aconteceu comigo. Eles te tiram, e você vai continuar na empresa porque eles não podem te mandar embora, mas você não vai ocupar cargo nenhum, é essa que é a verdade! Nesses últimos três, quatro anos eu percebi justamente isso [...]. Essa é a verdade! Você percebe, você não vai mais fazer parte de nada [...] se eles vão fazer um grupo de trabalho, o seu conhecimento não é mais importante para o grupo, entendeu? Eles nem vão te chamar. Eles podem até te perguntar alguma coisa, mas você não vai fazer parte de um grupo, você não faz mais parte daquele contexto.

As declarações a seguir deixam nítida a comparação com o etarismo entre o feminino

e o masculino. As entrevistadas descrevem uma assimetria na forma como o mercado de trabalho e as organizações interpretam a maturidade em homens e mulheres. Para os engenheiros homens, a idade cronológica parece ser convertida em capital simbólico, associada à senioridade, expertise e autoridade; eles se tornam os "consultores" ou "cabeças brancas", cuja experiência é requisitada e valorizada. Para as engenheiras mulheres, no entanto, a mesma passagem do tempo é frequentemente traduzida como obsolescência, cansaço ou inadequação. Elas são convidadas a se retirar, vistas como "vovozinhas" ou "ultrapassadas", num evidente processo de desvalorização que as empurra para as margens da organização ou para fora dela.

Os engenheiros homens chegam aos 55, 60 e continuam em posições de liderança, fazendo viagens, participando de licitações. Dizem que eles têm pulso firme. Quando uma mulher chega nessa idade, o discurso muda. Passam a nos tratar como se estivéssemos cansadas ou ultrapassadas. A mesma idade, dois destinos completamente diferentes (Vitória, 48 anos).

[...] quando eles querem dar mais senioridade para algum projeto eles chamam os cabeças brancas, porque os homens quando envelhecem, eles já viram automaticamente consultores de milhões (Resiliente, 55 anos).

Meu marido também é engenheiro igual a mim, trabalhamos na mesma empresa, ele é mais velho do que eu e em momento que a empresa passou por momentos complexos, eu fui convidada a ir para o *home office* [...] Com certeza por eu ser mulher, por isso eu já estou pensando em mudar de área, nessa época eu fiquei chateada com essa situação e usei isso como combustível para investir na minha carreira acadêmica, terminei meu mestrado, dou aula para o curso de Engenharia, já estou fazendo meu plano B, porque o mercado está difícil para mulher mais velha (Maria Pietra, 45 anos).

[...] eu fui mandada embora por ser velha e por ser mulher, não tenho dúvidas disso. A gente sabe, eles não falam, mas a gente sabe, falam que tá na hora da gente cuidar dos netos, essas conversas machistas [...] eles estão lá, quanto mais velhos, mais valorizados, eles são os sábios, os cabeças brancas, nós não podemos ter cabelos brancos, somos as vovozinhas [...] (Maria Eduarda, 69 anos).

A narrativa é de um processo de apagamento que não ocorre por meio da demissão formal, mas da exclusão gradual das instâncias de decisão, liderança e pertencimento coletivo. A permanência do profissional na empresa torna-se, paradoxalmente, uma forma de não pertencimento. O ficar é autorizado apenas sob a condição de se tornar invisível, como se sua presença devesse ser tolerada, mas não integrada.

Essa situação de estar presente e, ao mesmo tempo, ser excluída é característica do etarismo institucional que, como destacam França *et al.* (2017), acontece como um impedimento ao acesso e como um mecanismo de descarte progressivo. O relato também demonstra a seletividade no uso do conhecimento, a mulher mais velha pode ser consultada

pontualmente, mas não é mais considerada apta a integrar grupos de trabalho ou decisões estratégicas.

[...] Eu me sinto como se tivesse virado invisível. Os homens envelhecem e são vistos como mentores, estrategistas, chefes naturais. Nós envelhecemos e nos empurram para papéis de suporte, quase sempre fora da linha de decisão. A idade deles vira mérito; a nossa, problema (Tereza Cristina, 56 anos).

Teve um caso que me marcou muito. Um colega homem, cinco anos mais velho que eu, foi convidado para liderar um novo projeto. Disseram que ele tinha a maturidade certa. Quando perguntei por que eu não poderia assumir algo parecido, responderam que eu já tinha contribuído bastante. A forma como a empresa lê o envelhecimento é completamente desigual (Simone, 60 anos).

Quando eu e um colega próximo chegamos aos 45, nossas trajetórias começaram a se separar. Ele passou a ser visto como experiente, alguém cuja voz tinha mais peso. Eu, no mesmo momento, passei a ser tratada com um certo paternalismo, como se estivesse ficando para trás. O tempo produz um efeito completamente diferente em homens e mulheres (Maria Pietra, 45 anos).

De acordo com Fineman (2014), esse tipo de distinção torna a estrutura de oportunidades diferenciadas, em que a idade soma-se ao gênero e atua como critério para definir quem é digno de reconhecimento e quem deve ser colocado à margem. A percepção de que você não faz mais parte daquele contexto sintetiza o sentimento de deslocamento e perda de identidade profissional que acompanha o envelhecimento em ambientes que valorizam a juventude como sinônimo de inovação, pertencimento e centralidade.

A percepção de que o envelhecimento feminino acentua desigualdades já está presente desde a formação e entrada no campo da Engenharia e é um ponto recorrente nos relatos das entrevistadas. Trata-se de um processo de exclusão cumulativa, no qual o marcador de gênero já limita o acesso, a credibilidade e a permanência das mulheres em um campo historicamente masculinizado. Contudo, com o avanço da idade, esse cenário se agrava para uma desqualificação que acontece por meio de narrativas que associam autoridade, senioridade e competência exclusivamente à figura masculina.

Coragem (46 anos) descreve como a identidade profissional da mulher envelhecida é negada, mesmo quando ela reúne experiência e conhecimento técnico acumulados ao longo dos anos.

A Engenharia pra mulher é ruim de todo tipo, desde a formação e início na carreira, quando a gente vai ficando velha aí piora [...] o homem é mais sênior, ele sabe mais, ele é o Mais-Mais, porque ele é homem. A mulher velha não é sênior, é só velha!

No meu setor, só *existe* duas categorias para as mulheres depois dos 40: ou é “mãe de todo mundo” ou é “a tia que ajuda”. Nenhuma das duas é vista como líder. Enquanto isso, os homens da mesma idade são tratados como estrategistas, como se

a idade deles desse um brilho especial. Na gente, a idade vira sombra. Depois dos 40, começaram a me perguntar se eu ainda tinha fôlego para obra. No mesmo mês, promoveram um engenheiro de 58 anos porque ele tinha visão de longo prazo. Parece que no corpo deles a idade é vantagem, e no nosso é sempre defeito de fábrica.

Percebe-se o duplo apagamento vivido por mulheres que envelhecem em campo masculinizado como a Engenharia, a depreciação da identidade de gênero em um ambiente que ainda associa masculinidade à competência e a deslegitimação da experiência acumulada, quando esta é representada por uma mulher mais velha. O termo sênior, que deveria remeter à autoridade técnica e trajetória consolidada, é atribuído apenas aos homens, enquanto para as mulheres envelhecidas resta o rótulo de velha, dissociado de qualquer prestígio profissional. Infere-se, portanto, como o etarismo organizacional é atravessado por desigualdades de gênero, produzindo um cenário de exclusão no qual o tempo não é visto como acúmulo de capital intelectual para a mulher, mas como fator de descarte.

A experiência relatada a seguir por Helena (48 anos), engenheira mecatrônica, indica como o etarismo e o gênero se entrelaçam em situações cotidianas. No episódio narrado, não se trata apenas da negação da autoridade técnica de uma profissional experiente, mas da recusa em reconhecê-la como legítima para o cargo por ela ser mulher e, implicitamente, uma mulher madura. Tal recusa refere-se a um imaginário social que associa competência técnica e autoridade à figura masculina, em setores da sub-representação feminina como em áreas *Science, Technology, Engineering, and Mathematics* (STEM). A partir da perspectiva interseccional proposta por Crenshaw (1989) e desenvolvida por autores como Debert (2007), torna-se incontestável que o envelhecimento das mulheres no ambiente organizacional não acontece isoladamente, mas em articulação com outras formas de opressão. O campo da Engenharia, nesse sentido, funciona como um cenário no qual gênero e idade constroem dificuldades à autoridade profissional feminina.

Helena (48 anos) conta um episódio em que um fornecedor se recusa a falar com ela, exigindo falar com o engenheiro responsável, declarando um duplo preconceito de gênero e, implicitamente, de idade e autoridade. O apoio de seu gerente foi importante, mas a situação requer a necessidade constante de validação externa.

[...] Uma vez eu estava fazendo uma avaliação de alguns fornecedores para empresa, e eu rejeitei algumas propostas. Aí o fornecedor veio tirar satisfação comigo e disse: Eu quero falar com o engenheiro responsável! Eu disse para ele que eu era a engenheira responsável, e ele não acreditou e não quis falar comigo. Passou por mim e foi no meu gerente e começou a falar. Aí meu gerente falou: a responsável é ela, se você se recusa a falar com ela o assunto está encerrado. Ele me apoiou. Nessa situação eu senti as duas coisas, um pouco do etarismo e um pouco de gênero, mas

graças a Deus eu sempre tive o apoio dentro da empresa, essas situações vinham de fora [...] por eu trabalhar no setor automobilístico eu fui assim uma das pioneiras na minha área, tanto que a empresa me contratou na época para ver se daria certo uma engenheira mulher, e eu dei certo e aí ele começou a contratar outras.

O episódio evidencia a dupla discriminação sofrida por mulheres engenheiras mais velhas, a negação do reconhecimento de sua função (pelo fornecedor) e a naturalização de sua exclusão discursiva como algo esperado ou tolerável. Ainda que Helena enfatize o apoio recebido internamente, a interpretação que se faz é que o questionamento à sua autoridade técnica advém de dois marcadores, o gênero e a idade. A frase “ele não acreditou e não quis falar comigo” manifesta o não reconhecimento de sua legitimidade, independentemente de sua posição formal na organização. Fineman (2014) alerta que as mulheres envelhecidas continuam nas organizações, mas deixam de serem valorizadas ou deixam de ser consideradas relevantes. Além disso, sua condição de pioneira mostra tanto a força de sua trajetória quanto o peso de carregar sozinha a expectativa de dar certo em um espaço que não foi pensado para mulheres naquele momento.

Conforme Loth e Silveira (2014), a imagem que é associada à maturidade feminina no trabalho é acionada de forma seletiva, a experiência acumulada da mulher mais velha raramente é interpretada como senioridade, em vez disso, sua idade tende a funcionar como sinal de obsolescência. O apoio do gerente, embora positivo, não elimina a situação anterior, apenas confirma a necessidade de mediação masculina para validar a autoridade da engenheira, revelando o quanto a interseção entre etarismo e gênero ainda estrutura os modos de reconhecimento nas organizações. Ou seja, foi a legitimação do conhecimento profissional dela, por um homem. Não por outra mulher.

Girassol (64 anos), engenheira civil, expõe as várias formas como o envelhecimento feminino no mundo do trabalho é atravessado por tensões e desigualdades de gênero que são naturalizadas. Inserida no setor industrial, espaço historicamente masculino e estruturalmente excludente, ela reflete sobre a persistente desigualdade que marca sua trajetória e sobre os sentidos atribuídos à sua presença como mulher envelhecida.

Nesse cenário, sua permanência ativa no trabalho é vista como algo incomum, gerando comentários ambíguos que oscilam entre o elogio e a desqualificação disfarçada. Para Crenshaw (1989), é na intersecção entre gênero, idade e posição social que se intensificam os mecanismos de invisibilização e exclusão. Ao mesmo tempo, a experiência de Girassol expressa a força das construções culturais sobre o envelhecimento da mulher, frequentemente associadas à inadequação ou à perda de valor (Debert, 2007; Goldenberg, 2011).

Ainda que a profissional afirme sua energia, competência e desejo de seguir trabalhando, a recepção social que enfrenta é marcada por uma lógica que reconhece com reservas sua legitimidade, deixando entrever a fragilidade de sua aceitação institucional.

Girassol (64 anos) observa que, embora seja elogiada por sua energia aos 64 anos, a pergunta: “o que você está fazendo aqui ainda?” carrega um tom de estranhamento, enquanto o homem na mesma idade é visto como “cascudo e pau-para-toda obra”, essa mesma pergunta não é feita para um homem na sua idade ou idade superior à dela.

[...] Eu sempre trabalhei no setor industrial, então sempre foi mais comum ver mais homens do que mulheres em qualquer idade [...] mas é claro que tem diferença no envelhecimento da mulher [...] eles olham pra mim e falam: Nossa, mas você tem 64 anos e ainda está trabalhando, que legal! Mas você sabe que não é legal, é tipo o que você está fazendo aqui ainda. Já o cara não, o cara é cascudo, é pau pra toda obra [...] Eles sabem que eu tenho muita energia, sou muito elogiada por isso, eles falam: “- eu quero chegar na sua idade com a energia que você tem [...]” eu já sou aposentada e trabalho porque eu gosto, tenho muita energia, e o dinheiro da aposentadoria não dá para eu ter o nível de vida que eu gosto, na empresa eu tenho plano de saúde e outros benefícios [...] e enquanto o mercado me quiser eu vou continuar trabalhando.

A narrativa de Girassol é sobre o modo como o envelhecimento da mulher é lido e coloca em dúvida sua permanência no espaço produtivo, mesmo quando há reconhecimento de sua disposição e experiência. Os elogios à sua energia, ao mesmo tempo em que parecem valorizá-la, operam como marcadores de exceção, ela não está ali por direito, mas por ainda dar conta. Conforme Jyrkinen & McKie (2012), mulheres mais velhas que continuam ativas no mercado são, muitas vezes, alocadas em posições instáveis, dependentes de validação externa e frequentemente associadas a uma *performance* fora do esperado, como se estivessem resistindo ao que socialmente se impõe a elas, o afastamento.

A comparação com os homens, “o cara é cascudo... pau pra-toda-obra”, reforça a ideia de que o envelhecimento masculino é traduzido como robustez e confiabilidade, enquanto o feminino é alvo de dúvida, surpresa ou sutis formas de deslegitimação. Collins (2020) e Souza (2020) afirmam que o reconhecimento profissional está diretamente vinculado a sistemas interseccionais de raça, classe, gênero e idade, que hierarquizam quem pode ou não pertencer aos espaços de prestígio e decisão. Ainda que a entrevistada manifeste orgulho, “eu vou continuar trabalhando”, sua permanência se apoia em um desejo que esbarra em um limite objetivo, ela está no trabalho enquanto o mercado quiser.

Isso indica, na opinião de Fineman (2014), que mesmo trajetórias sustentadas por competência e desejo são marcadas por condicionalidades que expõem a vulnerabilidade estrutural do lugar social ocupado pela mulher envelhecida. A aparente escolha esconde um

aspecto marcado pela insuficiência da aposentadoria e pela dependência de benefícios institucionais, salientando como questões econômicas se entrelaçam e determinam a permanência dessas mulheres no mundo do trabalho.

O próximo relato, de Vitória, esclarece como gênero e idade moldam de maneira desigual a forma como homens e mulheres envelhecem no espaço organizacional. Vitória observa com nitidez o contraste entre os significados atribuídos ao envelhecimento masculino e ao feminino. Enquanto os homens mais velhos são tratados como referência, associados a senioridade, competência técnica e autoridade, as mulheres maduras, por outro lado, são alocadas em lugares de desqualificação profissional, como a vovozinha inconveniente, ultrapassada ou indesejada. Esse duplo padrão trata-se do funcionamento do etarismo interseccional, proposto por Crenshaw (1989) ao postular que o envelhecimento não acontece de forma neutra, mas é atravessado por marcadores como gênero, classe e imagem social.

Loth e Silveira (2014) certificam que, enquanto o homem que envelhece adquire valor, a mulher que envelhece é frequentemente lida como perda de funcionalidade, tornando-se alvo de piadas e silenciamentos. A observação de Vitória sobre a diferença de tratamento entre colegas de mesma faixa etária, mas de gêneros distintos, está de acordo com Debert (2007) e Fineman (2014), para quem o reconhecimento profissional é seletivo e estruturalmente assimétrico.

No depoimento a seguir, Vitória (48 anos) constata a mesma disparidade, mulheres mais velhas são tratadas de forma negativa, “lá vem a Fulana”, enquanto os homens recebem um tratamento respeitoso. A mulher é a vovozinha que já devia estar em casa, e o homem é o cara que tem a tal da senioridade.

[...] eu acredito, e não é só uma crença, é uma constatação! Quando a gente vê homens atuando nessas equipes eles são senhores de respeito. Tem uma senhora lá na área da qualidade que eu vejo que eles têm uma certa [...] um tratamento negativo dela. Eles falam: “- Lá vem a Fulana de Tal, ahh Ela sendo Ela, Tá vendo que chatice! Não vou mais atender Fulana de Tal [...]” e quando veem homens mais velhos, eu sinto que o tratamento é completamente diferente. [...] A mulher é a vovozinha que já devia estar em casa cozinhando docinhos, o senhor mais velho é o cara que tem a tal da senioridade, da experiência, a capacidade de verificar o cálculo. Não é crença, é real.

Vitória oferece uma experiência vivida, que se refere direto à naturalização das desigualdades entre homens e mulheres no processo de envelhecimento organizacional. A mulher mais velha é posicionada num lugar de inadequação, alguém que não apenas perdeu valor técnico, mas cuja presença provoca incômodo, ruído e rejeição. A construção da figura da vovozinha que devia estar em casa cozinhando docinhos alude a uma idealização da

feminilidade envelhecida como passiva, doméstica e fora do espaço público. Em contraponto, o homem mais velho é legitimado como portador de saber técnico e capital intelectual. A senioridade que, para ele, é um atributo, para ela, uma ausência.

Goldenberg (2011) assinala que a mulher envelhecida rompe com os padrões sociais de feminilidade e produtividade, sendo frequentemente percebida como deslocada ou inadequada para o universo corporativo. Essa ruptura reforça o etarismo, que acontece na desvalorização de sua experiência e na exclusão de espaços de poder e decisão. Collins (2020) e Souza (2020) ressaltam que o reconhecimento social e profissional é distribuído de forma desigual entre grupos sociais e que mulheres mais velhas tendem a ocupar posições marginalizadas, o que pode afetar sua visibilidade e seu sentimento de pertencimento dentro das instituições. Ao afirmar “não é crença, é real”, Vitória confronta o apagamento dessas desigualdades, oferecendo um testemunho que conceitua o etarismo como um fenômeno não apenas individual, mas relacional e estrutural, sustentado por normas e práticas que perpetuam a exclusão.

Conforme Fineman (2014) e Debert (2007), o envelhecimento não é um processo neutro ou meramente biológico, mas um fenômeno que traz significados sociais que, no caso das mulheres, frequentemente aparecem para desautorizá-las e desqualificá-las. Mesmo quando possuem competências equivalentes às de seus pares, mulheres maduras tendem a não ser reconhecidas como fontes legítimas de expertise ou liderança, sendo sistematicamente afastadas de posições de prestígio e decisão. Essa dissociação entre experiência e autoridade deixa evidente a existência do etarismo, que se intensifica quando articulado ao gênero. Nesse sentido, conforme ressalta Crenshaw (1989) realça que a interseccionalidade refere-se à idade que as exclui e na forma como ela interage com o gênero dentro de estruturas profissionais e sociais, solidificando barreiras invisíveis e perpetuando a marginalização.

Maria Fernanda, (52 anos), engenheira civil, converge com as narrativas dos relatos anteriores sobre o envelhecimento profissional, quando atravessado pelo gênero, que acontece de maneira desigual no reconhecimento e no valor atribuído à trajetória. Maria Fernanda articula com clareza a dissociação entre idade e senioridade quando se trata de mulheres, questionando a lógica organizacional que automaticamente associa homens mais velhos à sabedoria e à consultoria técnica, enquanto reserva às mulheres envelhecidas apenas o rótulo genérico da idade avançada:

[...] Isso é óbvio, o homem mais velho é sábio, é consultor, já fica com essa classificação. A mulher mais velha é uma mulher mais velha só. Ela não fica exatamente com essa classificação, como consultora. [...] Eu acho que existe essa

descredibilidade não é só pela idade não, eu acho que é mais por ser mulher. Porque o homem ele tem a senioridade, para a mulher não é assim [...] tem homens que trabalham até 80 anos, são chamados para as equipes para dar, inclusive, senioridade para um projeto. Não vejo mulheres nessa idade sendo chamadas.

A afirmação de que o homem mais velho é consultor e a mulher é apenas uma mulher mais velha estabelece um mecanismo de desqualificação das mulheres que envelhecem no trabalho. O valor da idade, quando atribuído ao homem, é traduzido como autoridade, senioridade e contribuição estratégica. No caso das mulheres, essa mesma idade é transformada em sinal de desatualização ou irrelevância.

Loth e Silveira (2014) registram que essa lógica sustenta uma estrutura de oportunidades desigual, em que a experiência feminina não é entendida como saber, mas descartada como excesso de tempo. Essa descredibilização explana que os homens mais velhos são chamados para compor equipes e agregar valor técnico a projetos, enquanto mulheres com a mesma trajetória são invisibilizadas, retiradas do circuito institucional de reconhecimento. Essa ausência de convites não se deve à falta de competência, mas ao lugar social que o envelhecimento feminino ocupa, um lugar marcado por representações sociais que, conforme Goldenberg (2011) e Souza (2020), associam a mulher mais velha ao cuidado, à passividade ou à obsolescência.

Ao explicitar que não é só pela idade, é mais por ser mulher, Maria Fernanda nomeia o núcleo da exclusão, trata-se da intersecção entre gênero e idade. Collins (2020) admite que os sistemas de poder determinam quem é considerado útil, estratégico ou experiente e, nesse jogo, mulheres mais velhas seguem sendo sistematicamente desconsideradas.

Crenshaw (1989) e Fineman (2014) denotam que o envelhecimento das mulheres no trabalho pode ser analisado na intersecção com o gênero, pois não se trata apenas de perda de juventude, mas de uma desqualificação acumulada e reforçada socialmente. A Engenharia e a Mineração, campos historicamente masculinos, produzem hierarquias duradouras, nas quais o homem mais velho transita com facilidade entre o *status* de empregado e o de consultor valorizado, enquanto a mulher, mesmo quando acumula décadas de experiência, raramente é reconhecida como especialista de referência.

A narrativa a seguir de Resiliente (55 anos) deixa evidente como o etarismo na Engenharia no setor da mineração é atravessado por marcadores de gênero, funcionando como um filtro que seleciona quem é sábio e quem é desclassificado. A metáfora da mulher como mãezona, em oposição ao “homem consultor *top* da balada”, demonstra que ainda existem as representações de valor e autoridade no envelhecimento profissional masculino:

[...] o etarismo ele atinge muito mais as mulheres do que os homens, os homens na Engenharia quando eles envelhecem eles são os sábios, ele é o consultor que é o *top* da balada, pagam milhões para ele [...] a mulher é a mãezona. Então dificilmente você encontra uma consultora que todo mundo considera bam bam bam, principalmente porque existem poucas mulheres na mineração [...] eu pensando hoje nas pessoas que eu conheci na vida, quem você conhece que é engenheira e que você tira o chapéu pra ela? Eu só conheço uma pessoa, ela foi a primeira engenheira geóloga de mina, ela é respeita pelo conhecimento que tem, já é aposentada [...] e atua hoje como consultora, só conheço ela [...] Os homens saem da empresa hoje, virou consultor no outro dia. Não precisa de ser o melhor da área não.

A distinção entre o consultor *top* e a mãezona acusa um imaginário organizacional estruturado por gênero, em que o envelhecimento masculino é premiado com reconhecimento, reputação e prestígio mercadológico, enquanto o feminino é conduzido a uma zona de cuidado, apoio e invisibilidade técnica.

Conforme Goldenberg (2011), a mulher envelhecida tende a ser deslocada para espaços de afetividade e doação, não sendo vista como produtora de saber técnico ou estratégico. A referência à consultoria como campo majoritariamente masculino, acessado imediatamente por homens que se aposentam e tornam-se consultores bem remunerados, traduz uma lógica sistêmica, sustentada por redes informais e narrativas que vinculam experiência à masculinidade.

A raridade de referências femininas que alcançam esse patamar, como verifica Resiliente ao citar “só conheço uma”, demonstra a dimensão estrutural dessa desigualdade. Collins (2020) e Souza (2020) posicionam-se comentando que o reconhecimento profissional é condicionado por sistemas que distribuem valor de forma desigual, favorecendo trajetórias e *performances* que se alinham às normas dominantes. Assim, a trajetória das mulheres engenheiras que envelhecem é marcada pela resistência, por uma luta constante para manter-se em espaços onde sua autoridade é sistematicamente negada ou desconsiderada. Ao identificar que os homens saem hoje e viram consultores amanhã, Resiliente expõe o privilégio do envelhecimento masculino e a dificuldade que impede que mulheres trilhem caminhos similares, mesmo quando possuem a mesma ou mais qualificação, um marcador direto do etarismo interseccional que combina discriminação de gênero e de idade para manter a desigualdade.

Maria Qualquer (53 anos), engenheira civil, reconhece como o envelhecimento é desigual. Enquanto o homem mais velho é automaticamente associado à autoridade, sabedoria e expertise, a mulher, por sua vez, precisa comprovar continuamente seu valor para justificar sua presença. Maria Qualquer “é negra” e esse marcador, segundo ela, se soma ao preconceito

de ser mulher e velha. Essa diferença de expectativas de Maria Qualquer está em consonância com Crenshaw (1989), pois a exclusão não se dá por um único marcador como gênero ou idade, mas pela sobreposição e multiplicação das opressões. De forma semelhante, para Calasanti (2005) e Duncan & Loretto (2004) a exclusão nas organizações é atravessada por múltiplos marcadores sociais, como gênero, idade e raça, que se entrelaçam na produção das desigualdades.

Fineman (2014) acrescenta que a mulher envelhecida é submetida a um regime de avaliação constante, no qual sua presença precisa ser explicada, justificada, validada, ao contrário de seus pares masculinos, cujo valor é presumido. Essa diferença acontece na construção do pertencimento (ou não) ao espaço profissional. Maria Qualquer adiciona a camada da raça à análise, destacando que a mulher, especialmente a mulher negra, sempre sai com uns pontos atrás. Ela precisa provar constantemente sua competência, um fardo que não é cobrado dos homens:

Quando você vê um homem mais velho, você logo já pensa, nossa ele é muito experiente, deve ser muito bom naquilo que ele faz, ele tá ali porque sabe muito, isso é automático, você não questiona. Já uma mulher mais velha, ela tem que provar constantemente porque ela está ali, ela tem que provar que sabe, provar que é experiente, provar que deve permanecer ali, porque ela está ocupando aquele espaço, ela tem que conquistar essa imponência, a mulher sempre sai com uns pontos atrás e principalmente se você é uma mulher negra, é mais umas dezenas de pontos atrás.

O entendimento de Maria Qualquer (53 anos) é de que existe um sistema de credibilidade desigual, no qual o homem mais velho é garantido por um padrão, enquanto o da mulher precisa ser reiteradamente conquistado e, no caso da mulher negra, essa conquista é ainda mais difícil, pois envolve um histórico de negação racial estrutural. Collins (2020) e Souza (2020) averiguam que a trajetória no trabalho é atravessada por questões raciais, de gênero e de idade que se combinam para diminuir sua autoridade, mesmo quando altamente qualificadas. A exigência de provar constantemente traduz um processo de vigilância que, conforme Jyrkinen & McKie (2012), impede o envelhecimento feminino de ser vivido como maturidade e prestígio, transformando-o em um campo de luta por visibilidade, aceitação e respeito.

A exigência de provar constantemente a própria competência é um controle que articula gênero e idade na manutenção das desigualdades organizacionais. Esse processo de vigilância contínua impede que o envelhecimento feminino seja associado à maturidade, à autoridade e ao prestígio, transformando-o em um espaço de disputa permanente. Enquanto o envelhecimento masculino tende a ser interpretado como acúmulo de experiência e

consolidação profissional, o feminino é frequentemente lido como sinal de obsolescência ou perda de valor (Jyrkinen & McKie, 2012).

A referência que Maria Qualquer faz à imponente que precisa ser construída indica que a mulher madura não é reconhecida como naturalmente um ser de autoridade, ela precisa construí-la. O trecho final da fala, “uma dezena de pontos atrás”, é particularmente forte, pois sintetiza a condição de desigualdade acumulada, em que idade, gênero e raça atuam como barreiras sobrepostas à permanência no mundo do trabalho. Segundo Crenshaw (1989) e Collins (2020), não se trata apenas de ser mulher nem apenas de envelhecer ou de ser negra, trata-se de ocupar um lugar de intersecção que torna a profissional constantemente exposta à dúvida e ao não reconhecimento.

Em seu próximo relato, Maria Qualquer (53 anos) descreve mais uma situação vivida, que torna sua experiência profissional um cansaço, referindo-se a um sistema que continuamente testa, rebaixa e questiona sua presença feminina, negra e madura. A construção da autoridade profissional, para ela, não é um desafio técnico, mas sim uma luta constante contra o descrédito que antecede qualquer ação. A engenheira não pode ser competente apenas, ela precisa convencer que é, diante de um olhar social que a considera improvável. No canteiro de obras, onde mais uma vez sua autoridade como engenheira responsável é questionada, ela conclui que ser uma profissional que convença envolve atender a um padrão estético e identitário (branca, nova, bonita) que, segundo ela, não possui.

Isso é cansativo, eu me sinto cansada, mas não tem como fugir disso não, ou é isso ou você se deixa anular. É toda hora você é testada, você é rebaixada se você se permitir [...] eu estava acompanhando obras na cidade do interior que eu era a engenheira responsável, eu estava de costas e chegou um cara e perguntou: “quem é o engenheiro aqui?” [...] Já chegou procurando um homem, eu virei e falei: sou eu! Ai a pessoa me olhou de cima embaixo e falou: “não parece!” E não quis falar comigo, não rendeu assunto, e é assim. Passou por mim como seu eu não fosse ninguém. E foi procurar outra pessoa, não falou comigo. Como isso aconteceu no meio de outras pessoas, eu continuei o meu trabalho normal, mas isso me fez muito mal, muito mal. Porque se fosse um homem, a reação dessa pessoa ia ser diferente. Se fosse uma mulher branca, a reação ia ser diferente. Se fosse uma mulher branca, nova e bonita a reação ia ser muito diferente, mas era eu! Então não adianta você ser uma profissional, você tem que ser uma profissional que convença as pessoas.

Essa experiência de Maria Qualquer (53 anos) é de que a negação do reconhecimento não se baseia em falhas técnicas ou de desempenho, mas em julgamentos prévios baseados em gênero, idade e raça. O comentário demonstra o quanto o imaginário social rejeita a figura de uma mulher negra mais velha como um sujeito que pode ocupar cargos de comando e

responsabilidade técnica. A reação de desinteresse e recusa do interlocutor, mesmo diante de sua autoridade formal como engenheira responsável, deixa um padrão de exclusão que atinge a mulher negra e mais velha antes mesmo que qualquer competência possa ser avaliada.

Debert (2007) e Goldenberg (2011) reportam que o envelhecimento feminino já sofre desvalorização, que se soma quando atravessada por marcadores raciais⁴. A engenheira que fala é competente, tem experiência e está no lugar certo, mas, ainda assim, precisa convencer que pertence àquele espaço. Trata-se de uma suspeita permanente, em que a mulher negra envelhecida precisa neutralizar o preconceito para conseguir exercer seu ofício. Conforme Collins (2020), o pertencimento das mulheres negras às esferas do poder e do saber é constantemente colocado à prova, e isso gera um transparente desgaste emocional na fala “isso me fez muito mal”. Essa situação, não é meramente pessoal, mas resultado direto de uma ordem social que desautoriza sua presença. O enunciado final, “não adianta ser uma profissional, tem que convencer as pessoas”, transmite o caráter performativo e desigual da autoridade feminina negra no trabalho, é preciso exceder a competência, é preciso sobreviver ao olhar que insiste em negar sua competência.

Maria Qualquer (53 anos), engenheira civil, reforça como o envelhecimento é vivido de forma desigual nas organizações, enquanto o homem mais velho é automaticamente associado a autoridade, sabedoria e expertise, a mulher precisa comprovar continuamente seu valor para justificar sua presença. Além de ser mulher e mais velha, Maria Qualquer se reconhece como negra e afirma que esse marcador racial agrava a invisibilidade e a necessidade constante de provar competência. Mesmo a raça não estando presente nos objetivos deste estudo, ela emergiu de forma espontânea pela entrevistada. Essa experiência traduz o que Crenshaw (1989) define como interseccionalidade, cuja exclusão não decorre de um único marcador como gênero ou idade, mas da sobreposição e multiplicação das opressões.

Maria Fernanda (52 anos), engenheira civil, Maria Pietra (45 anos), engenheira eletrícista, Patrícia (48 anos), engenheira eletrícista, Maria (50 anos), engenheira química, e Dona Maria (52 anos), engenheira civil, em suas experiências, passaram por situações semelhantes às vivenciadas por Maria Qualquer (53 anos), engenheira civil. No entanto, as demais não são negras. Mas, pontos em comum por serem mulheres maduras são experimentados, como silenciamento em reuniões, a irmandade masculina que protege os

⁴ É importante destacar que o objetivo deste trabalho não foi analisar o marcador raça, e nenhuma pergunta foi direcionada a esse tema. No entanto, durante uma das entrevistas, uma participante identificou-se espontaneamente como mulher negra, ressaltando que este, para ela, é um marcador relevante que se soma aos de gênero e idade. Tendo em vista que esse dado emergiu espontaneamente da pesquisa, optou-se por incluí-lo na análise.

homens em momentos de crise, a penalização pela maternidade e a percepção de que mulheres maduras não são vistas em posições de campo. As falas a seguir foram organizadas na Tabela 16, que será apresentada após as falas, a qual buscou sintetizar as formas de exclusão enfrentadas em função de marcadores como gênero, idade.

A organização analítica das narrativas permite visualizar padrões recorrentes nas práticas organizacionais que interseccionam o etarismo e o gênero nos espaços de trabalho, assim como as estratégias individuais elaboradas por essas mulheres maduras diante da exclusão.

Quando eu estava grávida, já no final da gestação, eu tinha férias para tirar, aí meu gerente falou: “- Mas porque você não deixa para tirar férias junto com a licença-maternidade?” Eu não podia porque eu tinha outro filho que estava de férias e precisava arrumar o quarto do bebê, essas coisas. Aí eu saí de férias, quando eu voltei meu crachá não funcionava mais, não consegui entrar na empresa, não passei na portaria [...] quando eu perguntei o que estava acontecendo, fui avisada por um colega que meu gerente tinha me removido da unidade e me colocou em outro lugar. Aí eu perguntei o que eu ia fazer lá? Meu colega me respondeu que não tinha nada para eu fazer que estavam apenas esperando dar o tempo legal para me mandar embora (Patrícia, 48 anos)

A gente ainda vai levar muito tempo para equilibrar isso. Na Engenharia eu costumava brincar assim, eu era da Civil, tinha um menino da Elétrica e um menino da Mecânica. Só eles que eram ouvidos. Aí pra eu não ficar chata eu falava: “- Gente, coitada da Engenharia Civil, ninguém ouve a Civil”, assim, eu podia estar falando, porque se eles comessem a falar, nunca mais eu ia conseguir falar (Maria Fernanda, 52 anos).

[...] teve um *layoff*, eu senti que eu fui escolhida por ser mulher, tinha um colega que era mais próximo do chefe, então, essas questões de irmandade que os homens tem [...] e em uma hora de crise [...] numa hora crítica que tem que fazer uma decisão de redução de pessoas, essas irmandades sobrepõe muitas coisas [...] olha, foi muito difícil, muito difícil, mas ao mesmo tempo eu usei esse tempo e resolvi cuidar mais de mim profissionalmente, fiz o meu mestrado, eu não queria depender só da empresa, e em momentos críticos ter um plano A, B, C, D [...] comecei a dar aula no curso de Engenharia, e atuo como engenheira quando voltei e continuo dando aulas [...] foi duro, mas eu tentei usar minha energia para me tornar uma profissional melhor depois dos 40 anos [...] pode ter até outra situação que eles querem me tirar, mas eu vou dificultar isso ao máximo, com certeza! (Maria Pietra, 45 anos).

Saí de licença maternidade, quando eu voltei [...] contrataram uma pessoa para o meu lugar. No meu primeiro dia de retorno ao trabalho eu levei a minha carteira de trabalho [...] pode me mandar embora! Eu falei e joguei a minha carteira de trabalho na mesa dele [...] “não, não é isso” - ele falou comigo se justificando, “é porque a gente precisa de você em outra área”. Queriam me voltar para a coordenação e voltaram [...] demorou um ano e meio para voltar onde eu estava antes da licença-maternidade (Maria, 50 anos).

É muito difícil eu falar porque eu não estou procurando, mas eu acredito que se eu fosse procurar um emprego hoje, tenho certeza que eu não conseguiria, mulher e ainda velha, não conseguiria, tenho certeza. [...] Por outro lado, eu acho que tem alguns pontos positivos, que a empresa pode preferir a gente mais velha porque você já tem filhos mais velhos, não tem que sair para licença-maternidade, não tem problema com menino com febre, talvez isso contribua positivamente para isso [...]

eu nunca vi uma engenheira de 60 anos acompanhando obras, homem eu já vi vários. Eu acho complicado, eu nunca vi, desde 99 que eu estou na Engenharia e eu nunca vi. [...] Eu estou sempre me atualizando, sempre buscando conhecimento, para não ficar estagnada. Eu acabei de fazer um curso de inteligência artificial que está ajudando muito, se a pessoa estagna, se ela para, acabou (Dona Maria, 52 anos).

Os depoimentos em um conjunto substancializam a consistente prática do etarismo e como as engenheiras maduras passam em diferentes momentos da carreira articulando marcadores de gênero e idade e, em alguns casos, raça. Segundo Patrícia e Maria, a licença-maternidade funciona como gatilho para ações de afastamento e desvalorização, sendo um viés estrutural que associa a maternidade à perda de produtividade, mesmo quando há estabilidade formal. Maria (50 anos) e Patrícia (48 anos) fazem uma crítica à discriminação interseccional, em que a penalidade pela maternidade atua como um catalisador para a execução de práticas etárias. As declarações não descrevem apenas a discriminação de gênero clássica associada à licença-maternidade, mas também como esse evento biológico e legal é potencializado pela maturidade das profissionais. Na lógica organizacional descrita, a engenheira com 48 ou 50 anos já é frequentemente vista sob aspectos negativos relacionados à idade, como a obsolescência, custo elevado ou menos flexibilidade. A gravidez, seguida da estabilidade legal, surge nesse cenário como o pretexto administrativo que a gestão utiliza para acelerar um processo de exclusão já motivado pelo viés de idade.

Maria Fernanda traz à tona o silenciamento nos espaços técnicos, onde a centralidade das vozes masculinas restringe a participação feminina, favorecendo hierarquias que marginalizam as mulheres em campos historicamente masculinizados. Já Maria Pietra chama a atenção para a influência das irmandades masculinas nas decisões de permanência durante momentos de crise, demonstrando como laços informais reforçam a exclusão das mulheres. Apesar disso, ela e outras entrevistadas demonstram resiliência, investindo em qualificação e diversificação profissional para reduzir a dependência de um único empregador. O depoimento de Dona Maria acusa a invisibilidade das engenheiras acima dos 60 anos, cujo etarismo, ao se articular com o gênero, limita o acesso e a permanência e também diminui a presença de engenheiras seniores em funções de campo. Essas experiências, conforme Crenshaw (1989) e Fineman (2014), aludem a como estruturas institucionais naturalizam a desigualdade e transferem para as próprias mulheres o ônus de provar continuamente sua competência.

A Tabela 16 sintetiza essas experiências, destacando os marcadores centrais, os tipos de exclusão vivenciados, as estratégias institucionais adotadas e as respostas individuais.

Tabela 17*Experiências e estratégias de mulheres engenheiras maduras*

Nome	Marcadores	Tipo de Exclusão Vivenciada	Estratégia de Institucional	Resposta individual
Patrícia	Gênero e idade	Remoção funcional e preparação para demissão	Transferência silenciosa, isolamento funcional e exclusão informal durante licença-maternidade	Seguiu formalmente na empresa, mas relata sentimento de descarte institucional.
Maria Fernanda	Gênero, Idade	Silenciamento e ausência de escuta	Invisibilização discursiva; centralidade das vozes masculinas em espaços técnicos	Uso do humor como estratégia de enfrentamento e para minimizar o incômodo da exclusão.
Maria Pietra	Gênero, Idade	Demissão seletiva e marginalização em decisões	Irmandades masculinas como critério de permanência em <i>layoff</i>	Cursou mestrado, diversificou atuação com docência, reafirmou autonomia após os 45 anos.
Maria	Gênero, Idade	Rebaixamento de função após retorno da licença	Substituição e resistência à reintegração plena ao cargo anterior	Persistência, levou 1 ano e meio para recuperar sua função; não se acomodou frente à exclusão.
Dona Maria	Gênero, Idade	Invisibilidade e baixa representatividade	Percepções do envelhecimento feminino; ausência de mulheres idosas em campo de obras	Investe em atualização contínua (ex: curso de IA) para evitar estagnação e garantir relevância.
Maria Qualquer	Gênero, Idade e Raça	Invisibilidade e falta de reconhecimento	Nenhuma atitude institucional foi estabelecida, o caso foi naturalizado.	Persistência: continuou seu trabalho, não abaixou a cabeça e seguiu resiliente.

Na Tabela 16, as experiências de exclusão vivenciadas por mulheres engenheiras maduras se estruturam na interseção entre gênero, idade e, em alguns casos, raça, produzindo barreiras explícitas e sutis em suas trajetórias profissionais. As estratégias institucionais observadas, como remoção funcional, isolamento durante licença-maternidade, invisibilização discursiva, demissão seletiva, rebaixamento de função e ausência de medidas diante de situações de desvalorização denota a naturalização do etarismo e de práticas discriminatórias que desautorizam a presença e a competência dessas profissionais. Ao mesmo tempo, as respostas individuais atestam resiliência e busca por qualificação da diversificação da atuação para lidar com o ambiente hostil.

Quando comparadas às experiências masculinas, essas assimetrias tornam-se ainda mais notórias. Enquanto o envelhecimento dos homens tende a ser interpretado como acúmulo de experiência, autoridade e sabedoria, o das mulheres é frequentemente associado à perda de

vigor, desatualização e redução do valor simbólico. O etarismo é atravessado por normas de gênero que fazem com que o envelhecimento masculino seja socialmente legitimado, ao passo que o feminino é desvalorizado e vigiado (Calasanti, 2005; Duncan & Loretto, 2004).

Essa diferença de reconhecimento, segundo Crenshaw (1989), pode ser vivenciada na sobreposição de sistemas de opressão que intensificam as desigualdades vividas por determinados grupos. Nessa perspectiva, o envelhecimento feminino nas organizações é mais do que um processo biológico, trata-se de uma experiência social que reflete estruturas históricas de exclusão. O reconhecimento profissional é distribuído de forma desigual entre grupos sociais, e as mulheres mais velhas permanecem em posições marginalizadas, com visibilidade restrita e pertencimento institucional constantemente questionado (Collins, 2020; Souza, 2020).

Essa dinâmica se articula com a próxima subcategoria, “Invisibilidade e desvalorização de competências”, que analisa como o apagamento das contribuições técnicas e da experiência das engenheiras maduras compromete o reconhecimento profissional e suas oportunidades de ascensão.

Subcategoria 2: Invisibilidade e desvalorização de competências

A subcategoria **invisibilidade e desvalorização de competências** analisa como as engenheiras maduras enfrentam barreiras persistentes ao terem suas contribuições técnicas ignoradas, minimizadas ou apropriadas por colegas homens. Mesmo com experiência e qualificação, elas são frequentemente tratadas como presenças secundárias em espaços de decisão e inovação. Essa condição as coloca em um ciclo contínuo de prova de valor, no qual precisam reiterar sua capacidade técnica para conquistar reconhecimento. O esforço para se fazerem escutadas e respeitadas torna-se uma rotina desgastante, marcada por tensão e vigilância constante.

A insistente exigência de comprovação da competência técnica, mesmo após anos de experiência, constitui um dos mecanismos mais recorrentes de invisibilização enfrentados por mulheres engenheiras maduras. Mota-Santos *et al.* (2019) referenciam que a desvalorização da autoridade profissional das mulheres acontece por meio de práticas formais e principalmente por ações cotidianas, como a dúvida recorrente, o não reconhecimento de seus saberes e o rebaixamento de suas posições. Essa lógica exige dessas profissionais contínuo esforço de validação, que transforma o exercício da competência em um campo constante de provação.

Maria (50 anos), em sua próxima fala, consigna a exigência constante de reafirmar sua competência, mesmo após 24 anos de atuação como engenheira e após obter a maior qualificação técnica requerida para o exercício da função.

[...] Todos os dias, TODOS OS DIAS! Sempre você tem que ficar provando a sua competência, e é isso, todos os dias você tem que mostrar a sua competência. [...] Eu tenho que provar minha competência sempre, todos os dias desde que eu comecei. Pra você ter uma ideia, quando eu comecei, acharam que eu era estagiária técnica, eu disse: - não, querido, eu sou engenheira e vou mandar em você!

A repetição enfática da expressão “todos os dias” mostra a frequência e a intensidade do desgaste causado por esse tipo de invalidação persistente. Oliveira-Silva & Parreira (2022) ressaltam que a constante exigência de reafirmação das capacidades profissionais das mulheres naturaliza sua inferiorização frente aos homens, especialmente em áreas técnicas como a Engenharia. A situação sobre ser confundida com uma estagiária, apesar de ocupar o cargo de engenheira, é considerada uma afronta. Ela reclama o quanto a identidade profissional feminina é, desde o início, colocada sob suspeita. Para Goldenberg (2011), essa suspeita se intensifica com o envelhecimento, quando o corpo feminino deixa de corresponder às expectativas sociais de juventude, característica frequentemente valorizadas nas mulheres, mas desconectadas da imagem de autoridade técnica. Nesse cenário, o reconhecimento não é automático, como costuma ser para os homens, ele é condicional e precisa ser reafirmado a cada dia, a cada interação, a cada prova de competência.

Em pesquisa com mulheres conselheiras, Pinheiro *et al.* (2024) referem que a dominação masculina está enraizada nas práticas cotidianas das organizações, reproduzindo desigualdades e exigindo das mulheres constante legitimação de suas capacidades. Essa lógica produz um cenário em que a competência feminina é sistematicamente questionada, sendo necessário reafirmá-la a cada interação profissional. Tal dinâmica comprova o modo como o poder simbólico atua de forma invisível, naturalizando a ideia de que a autoridade técnica é uma característica essencialmente masculina. Para conquistar espaço nesse contexto, muitas mulheres recorrem à firmeza de voz, a assertividade e demonstração de autoconfiança. Esse comportamento estratégico busca mitigar a desconfiança em torno de sua capacidade técnica, mas também deixa transparecer o quanto o reconhecimento feminino depende da adequação a padrões de gênero historicamente construídos em favor dos homens. Homens conselheiros, por exemplo, são indicados para essa oportunidade de carreira, enquanto as mulheres precisam, além de muita experiência, de um currículo bem descrito e cursos na área.

Resiliente (55 anos) manifesta que não é apenas um sentimento individual de

frustração, mas um padrão recorrente de desqualificação vivenciada, que incentiva a mulher a desenvolver habilidades de enfrentamento diante da constante necessidade de provar que merece estar ali. Goldenberg (2011) reconhece que a mulher precisa conquistar aquilo que para os homens é simplesmente concedido como autoridade. Esse cenário pode ser percebido por um tipo de fadiga profissional, não aquela decorrente do trabalho técnico em si, mas do esforço incessante de tornar-se visível, audível e crível em espaços onde sua presença ainda é lida como exceção.

[...] Olha, mulher tem sempre que ficar provando sua competência, sempre. Mesmo que esteja entrando agora, você tem que ficar provando que você é muito competente, porque o tempo inteiro você parece que você é testada, meu sentimento é esse. Mesmo que você seja a melhor, a mais competente, aí vai e fala, e outro homem fala até menos competente que você parece que a pessoa tem muito mais razão que você, então o tempo todo você tem que estar provando que você é competente.

A percepção de estar “sempre sendo testada”, mesmo quando se é a mais qualificada, confirma como a credibilidade profissional feminina é continuamente colocada em dúvida, ao passo que a masculina é presumida e legitimada de antemão. Oliveira-Silva e Parreira (2022) argumentam que essa exigência de reafirmação permanente naturaliza a inferiorização das mulheres, especialmente em campos técnicos, como a Engenharia, nos quais o saber e a autoridade são historicamente associados ao masculino. De modo semelhante, Pinheiro *et al.* (2024) acrescentam que a dominação simbólica se reproduz nos espaços de trabalho por meio de mecanismos sutis de hierarquização, que exigem das mulheres incessante *performance* de competência para obter reconhecimento. Essa desvalorização acontece em práticas organizacionais concretas que perpetuam a invisibilidade. A competência da engenheira madura, mesmo quando comprovada, é frequentemente ignorada em favor de vozes masculinas ou mais jovens, como se vê nos relatos de apropriação de ideias ou silenciamento em reuniões.

Em contextos marcados por dinâmicas etaristas e de gênero, a distribuição de oportunidades dentro das organizações pode privilegiar perfis que alinham juventude, disponibilidade e masculinidade como atributos desejáveis para a ocupação de posições estratégicas ou de desenvolvimento. Mota-Santos *et al.* (2019) apurou que mesmo profissionais experientes e tecnicamente reconhecidas podem ser preteridas em favor de profissionais mais jovens, sob o argumento velado da atualização ou da energia, o que pode disfarçar práticas discriminatórias com aparência de neutralidade técnica. No entanto, há situações em que a exclusão se vê tensionada pela escassez de especialização, especialmente

quando a profissional ocupa posição de conhecimento raro ou domínio técnico muito específico. Nesses casos, Souza (2020) defende que a competência se torna um fator de resiliência frente às tentativas de apagamento institucional. Persistência (49 anos) só não foi excluída de oportunidades porque sua especialidade em materiais era única na empresa, o que a tornava indispensável. Sua competência técnica específica funcionou como um escudo contra a exclusão: “Eu já senti isso [...], muitas vagas de treinamento, oportunidades serem dadas para jovens. Mas, no meu caso, como é muito específico na parte de materiais, [...] eu era uma das únicas que faziam isso, então não tinha como me excluir, não tinha como!

Persistência explicita uma percepção de exclusão seletiva na qual a idade aparece como um fator silencioso de restrição de acesso a oportunidades, como treinamentos ou crescimento interno. A expressão “não tinha como me excluir” indica que sua permanência e visibilidade não se deram exclusivamente por reconhecimento da sua competência, mas por uma espécie de exceção necessária frente à sua expertise. Oliveira-Silva e Parreira (2022) ensinam que a valorização da competência técnica feminina muitas vezes acontece a despeito do sistema, e não por causa dele, ou seja, são as brechas de necessidade funcional que permitem certa permanência, ainda que limitada ao campo do indispensável.

Segundo Goldenberg (2011) e Jyrkinen & McKie (2012), ao mesmo tempo em que o envelhecimento feminino é visto como fora do lugar, ele é temporariamente mantido quando carrega um saber que não pode ser substituído de imediato. Assim, a profissional se mantém visível, mas não plenamente integrada, sua presença é útil, mas sua trajetória continua vulnerável ao apagamento tão logo haja alternativa, uma visibilidade embasada, turva, desfocada.

A naturalização do etarismo deixa nítida uma divisão geracional segundo a qual cabe aos jovens inovar enquanto aos mais velhos resta apenas a adaptação (Loth & Silveira, 2014). Nessa divisão, pessoas mais velhas são percebidas como deslocadas ou inadequadas em ambientes corporativos (Calasanti, 2005; Duncan & Loretto, 2004; Jyrkinen & McKie, 2012). Mesmo quando plenamente atualizadas, competentes e produtivas, permanecem associadas a aspectos de obsolescência (Posthuma & Champion, 2009).

Maria (50 anos) descreve como suas iniciativas inovadoras são frequentemente julgadas como coisa de velho tentando ser moderno, e expõe a estratégia de omitir, em currículos, informações como idade e nível de escolaridade considerado por ela excessivo, como o doutorado, a fim de evitar o descarte prévio em processos seletivos.

É óbvio que eu era competente, mas enfim [...] um ano e meio para voltar onde eu

estava antes da licença-maternidade. [...] Sempre que proponho algo inovador, dizem que é coisa de velho tentando ser moderno. Eu acredito que se eu sair da empresa que eu trabalho hoje e for fazer novas buscas, a idade pesa sim. Eu não colocaria idade em lugar nenhum, e também tirar um pouco da escolaridade é uma estratégia necessária hoje. [...] São duas coisas que eu não colocaria hoje: são idade e datas da minha formação, pra ninguém descobrir quantos anos eu tenho.

A fala de Maria expõe as camadas de invisibilidade e resistência enfrentadas por mulheres maduras no ambiente organizacional, especialmente no retorno de licenças legalmente asseguradas, como a maternidade. A demora de um ano e meio para retomar a posição anterior revela afastamento funcional e rebaixamento. Um tipo de suspensão da trajetória profissional que atinge, sobretudo, aquelas que se desviam dos ideais de juventude e disponibilidade integral. Soma-se a isso o julgamento pejorativo quando Maria propõe inovações, sendo rotulada como alguém que tenta ser moderna de forma deslocada. Esse tipo de comentário carrega um etarismo implícito que minimiza a capacidade criativa de mulheres mais velhas, como se a inovação fosse exclusiva dos mais jovens. Para Goldenberg (2011), a mulher madura é frequentemente percebida como ultrapassada, mesmo quando se mantém atualizada e produtiva. Assim, o saber feminino é continuamente tensionado por aspectos negativos de idade, reforçando a ideia de que essas profissionais ocupam o espaço de forma provisória, quase como exceções que precisam se justificar o tempo todo para continuar existindo no mundo do trabalho.

Lívia (67 anos) observa que, em uma cultura que valoriza a juventude, a mulher mais velha passa a não ser mais escutada, sendo silenciada em favor da mais jovem:

Você percebe notadamente que eles valorizam a beleza e juventude. E quando você vai ficando velha, eles passam a não te escutar mais na hora que você dá uma opinião, porque o olhar está voltado para a mais jovem. [...] Aquele silêncio que envolve esses tópicos cabeludos, idade, mulher, em uma empresa italiana então isso é muito claro.

Oliveira-Silva e Parreira (2022) assumem que se trata de uma forma de etarismo que minimiza a contribuição técnica da mulher ao associá-la a uma imagem de obsolescência. Para Goldenberg (2011), o incômodo social em torno do corpo da mulher que envelhece, que passa a ser percebido como inadequado, deslocado ou mesmo fora do lugar. Conforme Souza (2020), nesse cenário a desvalorização das competências femininas não é uma falha organizacional isolada, mas parte de um sistema mais amplo que associa juventude à inovação e autoridade.

Maria Pietra (45 anos) considera a apropriação de seus cálculos por um gerente homem como uma das formas mais explícitas de desvalorização. O crédito pelo trabalho

técnico é transferido para o homem que o apresenta, invisibilizando a autoria feminina e impossibilitando seu reconhecimento.

Tem muitas mulheres que fazem cálculos fantásticos, são ótimas calculistas, que fizeram cálculos de projetos renomados, mas todo crédito vai para quem apresentou [...] e na hora de apresentar o projeto é um homem que apresenta como se fosse dele. E isso também já aconteceu comigo, e você tá lá sentada vendo ele apresentar seu cálculo como se fosse dele [...] acontece muito, todo mundo sabe. E como você vai falar se quem tá apresentando seu cálculo como dele é o seu gerente? Então isso invisibiliza a gente, pois eles ganham todo o crédito, sendo que o cálculo foi nosso. E se a gente apresenta o cálculo também, não valorizam, e se um homem apresentar o mesmo cálculo, nossa, ele é o gênio!

A narrativa de Maria Pietra expõe um mecanismo recorrente e silencioso de exclusão, a apropriação de autoria e a apropriação do capital técnico feminino por figuras masculinas, em especial aquelas investidas de autoridade institucional. O fato de o gerente apresentar o cálculo como se fosse seu revela não apenas a desigualdade de gênero nas dinâmicas de reconhecimento, mas também o constrangimento que inibe a contestação por parte da autora, dado o desequilíbrio de poder dentro da empresa pela hierarquia. Souza (2020) atribui a sustentação desse tipo de situação a estruturas organizacionais que naturalizam o protagonismo masculino e tratam as contribuições femininas como secundárias ou coadjuvantes. Mesmo quando a mulher apresenta seu próprio trabalho, seu saber é colocado sob suspeita ou relativizado, sendo efetivamente valorizado apenas quando apresentado por um homem. Goldenberg (2011) opina que a competência da mulher, sobretudo da mulher mais velha, precisa ser provada constantemente, ainda assim, não recebe o mesmo prestígio. A consequência é um sentimento de frustração, invisibilidade e inibição, o que compromete as trajetórias individuais e coletivas das mulheres maduras.

A Tabela 17 traz uma síntese da categoria 3, contemplando suas subcategorias, o aspecto central, o que se extraiu das falas, a análise teórica e as referências correspondentes.

Tabela 18

Quadro-síntese da categoria 3: intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional

Subcategoria	Aspecto Central	Evidências nas Falas	Análise Teórica	Referências Principais
1.Comparações entre envelhecimento feminino e masculino	A percepção de que o envelhecimento confere <i>status</i> , autoridade, sabedoria e sênioridade aos homens, enquanto para as mulheres é associado à obsolescência e desvalorização.	Coragem, Vitória, Maria Fernanda e Resiliente afirmam que o homem mais velho é visto como sênior e consultor, enquanto a mulher é a vovozinha ou mãezona. Maria Qualquer adiciona a dimensão racial.	Os sinais de envelhecimento são interpretados de forma assimétrica com base no gênero. A interseccionalidade explica como gênero, idade e raça se combinam para criar desvantagens complexas.	Goldenberg (2011) Crenshaw (1989) Collins (2020) Souza (2020) Jyrkinen & McKie (2012)
2.Invisibilidade e desvalorização de competências	A necessidade constante de provar o próprio valor, o silenciamento em reuniões, a desqualificação de ideias e a apropriação do trabalho técnico por colegas homens.	Maria e Resiliente relatam a necessidade de provar sua competência todos os dias. Maria Pietra descreve como seus cálculos foram apresentados por um gerente como se fossem dele. Lívia é silenciada em favor de mulheres mais jovens.	Ocorre um ciclo contínuo de deslegitimação que força a mulher a um estado de vigilância e autoafirmação. Essa dinâmica reflete as desigualdades de gênero e idade.	Mota-Santos <i>et al.</i> (2019) Oliveira-Silva e Parreira (2022) Souza (2020) Goldenberg (2011).

A análise da categoria **intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional** obteve que o envelhecimento das mulheres engenheiras se insere em uma teia complexa de hierarquias simbólicas e materiais que articulam o tempo, o corpo e a competência técnica. A principal contribuição desta pesquisa em relação à literatura existente é demonstrar que o reconhecimento profissional das mulheres não depende apenas da avaliação de suas capacidades objetivas, mas de uma lógica organizacional genérica e etarista (Acker, 1990; Fineman, 2014). Pelas narrativas, no campo da Engenharia o valor atribuído ao trabalho das mulheres é condicionado tanto pelo gênero quanto pela idade, dois marcadores sociais que atuam conjuntamente na produção de desigualdades de visibilidade e legitimidade.

A teoria das organizações proposta por Acker (1990) sugere uma base interpretativa importante para compreender os achados desta pesquisa. Segundo a autora, as hierarquias organizacionais são construídas a partir de um ideal de trabalhador, masculino e jovem, que estabelece o padrão implícito de competência e dedicação. Os dados aqui analisados

confirmam essa proposição e a se expandem quando, no campo da Engenharia, esse ideal é também eticamente vinculado à juventude e à capacidade física, características usadas como sinônimos de atualização e desempenho. Assim, as engenheiras maduras são frequentemente desqualificadas não por deficiência técnica, mas por desalinhamento simbólico com o corpo ideal de quem trabalha (Calasanti, 2005; Corrêa, 2023).

Ao trazer as vozes das engenheiras, esta pesquisa evidencia que o reconhecimento não é apenas negado, mas redistribuído de maneira desigual dentro do próprio grupo das mulheres. Em alguns contextos, as engenheiras mais jovens reproduzem aspectos negativos de obsolescência e desatualização em relação às colegas mais velhas, o que demonstra que o etarismo não se limita a uma imposição externa da organização, mas é também internalizado e reproduzido subjetivamente. Esse processo denota a força dos discursos sociais que moldam subjetividades e sustentam hierarquias internas, conforme discutido ao abordar a internalização de normas que regulam identidades e comportamentos (Butler, 2014). Essa constatação intensifica a compreensão de que os sistemas não atuam apenas de fora para dentro, mas atravessam as relações sociais e são reiterados nos gestos cotidianos, nas interações e nas práticas discursivas das próprias mulheres. Assim, a falta de reconhecimento das engenheiras maduras não é apenas produto das estruturas externas, mas também da incorporação de valores organizacionais centrados na *performance*, na eficiência e na autossuficiência, valores esses associados à racionalidade gerencial e à masculinidade (Acker, 1990; Lombardi, 2006).

Essa incorporação acontece como as próprias profissionais descrevem a necessidade de “*provar-se*” continuamente, de demonstrar atualização técnica e resistência física para manterem-se reconhecidas. Fineman (2014) assegura que o etarismo não se expressa apenas por exclusão direta, mas por exigências de desempenho inatingíveis, que vinculam juventude à competência e transformam o envelhecimento em sinônimo de inadequação. Nas trajetórias analisadas, a mulher engenheira que envelhece precisa manter a aparência de vitalidade e a disposição ilimitada ao trabalho, condição que ressalta o caráter disciplinador do reconhecimento. Para continuar sendo vista, ela precisa negar o próprio envelhecimento. Trata-se, portanto, de um reconhecimento condicional e precário, sustentado pela norma da juventude e pelo apagamento simbólico da velhice feminina.

A interseccionalidade proposta por Crenshaw (1989, 1991) é um marco analítico fundamental para compreender essas experiências. Na Engenharia, o gênero e a idade se cruzam para produzir uma forma específica de desigualdade, a invisibilidade qualificada. As engenheiras maduras não desaparecem por falta de mérito, mas por uma recusa institucional

em reconhecer a experiência como valor legítimo. Essa recusa institucional acontece quando limitam seu acesso a projetos estratégicos, posições de liderança e espaços de influência, independentemente de seu desempenho. Essa invisibilidade, como afirmam Jyrkinen & McKie (2012), é o produto de uma cultura profissional que valoriza a linearidade das carreiras masculinas e penaliza as interrupções, as temporalidades múltiplas e as trajetórias não conformes. O presente estudo apurou que, no caso das mulheres engenheiras, essa invisibilidade é duplamente produzida pelo corpo que envelhece e pelo discurso que define a juventude como sinal de inovação.

Ao definir quem é considerado competente, atualizado ou indispensável, as organizações reproduzem uma ordem simbólica que legitima certos corpos e marginaliza outros (Acker, 1990; Butler, 2014). O reconhecimento, portanto, não é neutro, ele é construído a partir de regimes discursivos que associam juventude à modernidade e masculinidade à liderança. As engenheiras maduras tornam-se, assim, o outro dentro do espaço organizacional, simultaneamente necessárias e dispensáveis, reconhecidas e descartadas. Essa ambiguidade provoca a lógica paradoxal do etarismo como algo genérico, o corpo feminino envelhecido é portador de capital simbólico (experiência, saber técnico), mas é desautorizado pelo mesmo sistema que o produziu.

Ao articular essas dimensões, esta pesquisa contribui para o campo da Administração ao ampliar a compreensão de como as desigualdades de gênero e idade se reproduzem nas práticas de reconhecimento. O estudo abstrai que as formas de gestão do desempenho e da carreira operam como mecanismos de exclusão normalizados, que mantêm as mulheres maduras em posições de subvisibilidade, ainda que suas trajetórias sejam marcadas por competência e comprometimento (Cepellos, 2021; Corrêa, 2023). O reconhecimento é, assim, simultaneamente uma promessa e uma barreira, ele oferece pertencimento, mas apenas àquelas que se ajustam ao ideal corporal e temporal das organizações.

A análise das entrevistas também detectou um movimento de resistência simbólica, no qual as engenheiras mais velhas procuram reapropriar-se do reconhecimento por meio da valorização da experiência e do compartilhamento de saberes com as mais jovens. Esse processo pode ser compreendido como uma reconfiguração das estruturas. As participantes reconstróem o sentido de legitimidade a partir de redes de solidariedade e de uma ética do cuidado e da competência. Trata-se de uma ética que reconhece o valor das relações e da transmissão de conhecimento, sem abrir mão da expertise acumulada ao longo da trajetória profissional. Essa reinterpretação do reconhecimento como prática relacional e coletiva representa um importante avanço teórico, pois desloca o debate da esfera individual do mérito

para a esfera coletiva da validação mútua entre mulheres, um movimento que desafia a lógica da escassez e abre espaço para novas formas de pertencimento organizacional.

Por fim, ao compreender o reconhecimento como campo de disputa simbólica em que gênero e idade se entrelaçam, esta pesquisa contribui para uma leitura interseccional das relações de trabalho. O avanço teórico reside em demonstrar que o reconhecimento não é apenas um indicador de valorização profissional, mas um dispositivo de regulação social que determina quem é visto, quem é ouvido e quem é autorizado a permanecer. As engenheiras maduras, ao narrarem suas experiências de desvalorização e resistência, expõem as fissuras de um modelo organizacional ainda preso à racionalidade masculina e juvenil (Acker, 1990; Lombardi, 2006). Assim, o estudo reforça que a luta pelo reconhecimento no trabalho é também uma luta pelo direito de envelhecer com dignidade, competência e visibilidade.

Categoria 4: Estratégias de enfrentamento ao etarismo

A categoria **estratégias de enfrentamento ao etarismo** avalia as respostas das engenheiras entrevistadas diante das barreiras percebidas relacionadas ao etarismo. Os relatos demonstram que as participantes não assumem postura passiva, ao contrário, adotam postura proativa ao investir, de forma contínua, em cursos e qualificações, buscando assegurar sua permanência e reconhecimento no cenário profissional. A análise das entrevistas permitiu identificar quatro subcategorias que sintetizam as principais estratégias utilizadas pelas participantes para enfrentar o etarismo no contexto profissional: a) busca por capacitação e atualização; b) apoio de redes e pares (*networking*); c) reposicionamento profissional e empreendedorismo; d) e práticas de reafirmação de competência.

Subcategoria 1: Busca por capacitação e atualização

A primeira subcategoria, **busca por capacitação e atualização**, demonstra como a educação continuada é utilizada como uma ferramenta estratégica para o aspecto negativo de obsolescência, frequentemente associado a profissionais mais velhos (Loth & Silveira, 2014). No entanto, essa estratégia pode ser uma faca de dois gumes, pois o excesso de qualificação pode ser percebido como uma ameaça, tornando a profissional qualificada demais para o mercado. Esse aspecto também reforça algo presente na literatura, que diz o quanto as mulheres precisam se dedicar muito mais (ao trabalho e aos estudos) do que seus colegas homens. E mesmo assim isso não é garantia de retorno. Em 2022, as mulheres brasileiras com

25 anos ou mais registraram média de 10,3 anos de estudo, superior à dos homens (9,9 anos), mas ainda assim seguem sujeitas a salários mais baixos e reduzidas oportunidades de progressão (IBGE, 2024).

Diante das barreiras estruturais e sutis do etarismo organizacional, as mulheres maduras desenvolvem estratégias ativas de enfrentamento que visam resistir à exclusão e reafirmar sua legitimidade no espaço profissional. A busca contínua por capacitação surge como uma dessas estratégias, funcionando como resposta a um sistema que requer da mulher que envelhece não só competência, mas constante comprovação. Ao contrário do que acontece com muitos homens, cuja senioridade é automaticamente associada à experiência e sabedoria, as mulheres precisam reafirmar seu valor por meio de certificados, cursos e formações adicionais (Loth & Silveira, 2014). Trata-se, conforme Cepellos (2021), de uma tentativa de disputar o reconhecimento em um campo que tende a minimizar as contribuições de corpos femininos envelhecidos. Ou seja, a senioridade masculina já é um fator positivo por si só, diferentemente do que ocorre com as mulheres.

Coragem (46 anos) sugere uma busca incessante por atualização como forma de não manter sua cabeça parada, uma nítida estratégia para se contrapor à imagem de profissional estagnada.

Eu tô sempre fazendo um curso. Fiz recente duas pós-graduações na minha área e também já estou pensando em qual curso, especialização, alguma coisa para eu fazer assim que eu terminar esse curso que estou fazendo agora. Eu não gosto de ficar com a cabeça parada, tô sempre em movimento, até mesmo estou pensando em fazer uma pós em outra área que não tem relação com a Engenharia (Coragem, 46 anos).

Depois que percebi como a idade pesa contra nós, coloquei como regra pessoal fazer pelo menos um curso por ano. Já fiz pós, atualizações técnicas e até formações curtas em temas totalmente diferentes. Eu gosto de aprender, mas também é uma estratégia. Se eu não correr atrás, sei que ninguém vai reconhecer meu potencial por mim (Maria Eduarda, 69 anos).

Não posso me dar ao luxo de parar. Sempre fiz cursos, treinamentos, especializações. Se eu vejo alguma formação nova que pode abrir uma porta, eu vou atrás. Às vezes nem é exatamente da minha área, mas eu penso que ampliar o repertório é uma maneira de me proteger e continuar relevante (Patrícia, 48 anos).

Percebe-se na falta uma postura proativa diante do risco constante de obsolescência atribuída às mulheres mais velhas. O investimento em formação contínua demonstra um desejo genuíno de crescimento profissional e também um movimento de resistência às narrativas que associam envelhecimento à estagnação. Essa atualização constante funciona como um mecanismo de defesa, uma forma de não ser descartada ou invisibilizada diante de um mercado que valoriza a inovação, mas a associa à juventude.

Loth e Silveira (2014) asseveram que essa prática, embora eficaz, também deixa evidentes os custos impostos às mulheres, tais como a necessidade de provar reiteradamente que são atuais, úteis e preparadas. Para Cepellos (2021), esse esforço de reinvenção constante é carregado de ambivalência, pois, ao mesmo tempo em que fortalece a autoestima e o pertencimento profissional, também mostra o quanto as organizações ainda exigem da mulher madura mais do que do homem sênior para considerá-la competente.

Essa dinâmica demonstra a correlação entre gênero e etarismo, na medida em que o questionamento da capacidade feminina não se restringe à idade avançada, mas constitui uma prática estrutural que atravessa todo o ciclo profissional das mulheres. Entretanto, com o envelhecimento, esse processo se intensifica, pois o corpo feminino passa a carregar não apenas o aspecto negativo relacionado à diferença de gênero, mas também o da suposta perda de vigor e relevância que está relacionado ao aspecto negativo da idade.

Maria (50 anos), por outro lado, ressalta a complexidade dessa estratégia. Ela reconhece que, para ser empregável, pode precisar tirar um pouco da escolaridade, como o doutorado, para não intimidar os recrutadores.

Eu acredito que se eu sair da empresa que eu trabalho hoje e for fazer novas buscas a idade pesa sim. [...] Também tirar um pouco da escolaridade é uma estratégia necessária hoje. Colocaria só mestrado, por exemplo. Com o doutorado a pessoa pode se preocupar, “nossa ela sabe demais” [...] então são duas coisas que eu não colocaria hoje: idade e datas da minha formação.

Há a percepção de que a idade e o nível de escolaridade podem atuar como elementos de exclusão, invertendo a lógica tradicional de valorização da experiência e da qualificação. Trata-se de um paradoxo, quanto mais se investe na própria formação, mais se torna necessário dissimular conquistas. A mesma qualificação que deveria ser um diferencial torna-se uma barreira. Surge um mercado de trabalho que discrimina pela idade e também por um nível de conhecimento, que pode ser visto como excessivo ou caro, preferindo profissionais menos qualificados e, conseqüentemente, mais baratos e controláveis. Essa dinâmica de ocultar competências e experiências refere-se a uma estratégia de invisibilização de determinados atributos de seu perfil, buscando reduzir a probabilidade de sofrer discriminação.

A retirada proposital de informações, como a data de formação e o título de doutorado, é um exemplo de gestão de identidade (Cepellos, 2021), na qual o sujeito seleciona quais aspectos de sua trajetória profissional serão visibilizados ou omitidos para melhor se adequar às expectativas implícitas do mercado.

A profissional, então, se vê em uma situação complexa e pode praticar uma espécie de

autossabotagem defensiva (Pinheiro *et al.*, 2024), uma forma de gestão de identidade (Cepellos, 2021) na qual investiu em sua formação para romper barreiras, mas precisa ocultar exatamente essa competência para permanecer empregável. Essa dinâmica se explica pela qualificação elevada quando atravessada simultaneamente por idade e gênero (Crenshaw, 1991; Collins, 2020), aciona múltiplos vieses organizacionais (Calasanti, 2005; Cleveland *et al.*, 2017; Granleese & Sayer, 2006).

Entre esses vieses estão o custo e a obsolescência (etarismo). A engenheira madura com doutorado é percebida como cara (Becker, 1971), muito qualificada para funções mais juniores e, de forma paradoxal, desatualizada (Posthuma & Campion, 2009), como se o saber acadêmico fosse sinônimo de excessiva teorização e incompatibilidade com a agilidade atribuída à juventude (Loth & Silveira, 2014).

O viés da ameaça (gênero): uma mulher com forte autoridade intelectual desafia as expectativas de organizações (Acker, 1990). Ela pode ser percebida como menos maleável, mais questionadora e potencialmente ameaçadora para lideranças (Oliveira-Silva & Parreira, 2022), sobretudo masculinas, que tendem a preferir perfis considerados mais previsíveis e controláveis (Jyrkinen & McKie, 2012).

Dessa forma, esconder o título de doutora ou omitir datas de formação torna-se uma estratégia de gestão identitária (Cepellos, 2021). Ao fazer isso, a mulher tenta neutralizar percepções enviesadas sobre sua idade e sua autoridade técnica, projetando uma imagem profissional que pareça mais jovem, menos dispendiosa e, acima de tudo, menos ameaçadora (Cepellos & Tonelli, 2022). Trata-se de uma confirmação dolorosa de que o mercado penaliza a mulher madura (Duncan & Loretto, 2004) justamente pelas competências e pela experiência que ela tanto se esforçou para conquistar.

Essa prática revela a adaptação individual a um contexto percebido como hostil e também a internalização de normas e aspectos que estruturam as interações e as oportunidades de trabalho (Loth & Silveira, 2014). Depreende-se da fala que o etarismo articulado acontece de maneira sutil, porém efetiva, na limitação das possibilidades profissionais de mulheres com alta escolaridade e maior idade.

Por outro lado, manter-se atualizada e acompanhar mudanças técnicas representa também uma forma de neutralizar percepções etaristas que associam idade avançada à obsolescência profissional. Assim, a postura de investir em conhecimento contínuo e acompanhar as tendências do setor configura-se como uma estratégia ativa de enfrentamento das barreiras impostas pelo mercado, em linha com a ideia de gestão estratégica da empregabilidade discutida por Cepellos (2021).

Resiliente (55 anos) menciona a importância de manter-se atualizada e acompanhar as necessidades do mercado:

Minha estratégia para me manter relevante é a atualização constante. Isso significa um aprimoramento técnico e de conhecimento, além de uma dedicação para estar sempre em sintonia com as novas demandas e tendências do mercado e sempre em contato com meus amigos.

A fala de Resiliente é sobre uma consciência de que a atualização contínua é um fator determinante para a manutenção da relevância profissional, especialmente em um cenário onde a idade pode ser percebida como um limitador. Esse movimento comprova que a busca por competências técnicas é também uma construção de narrativa de valor que a posiciona como profissional alinhada às demandas contemporâneas do mercado. Essa atitude se insere em um conjunto de estratégias que buscam reafirmar a compatibilidade entre a trajetória profissional e as expectativas do mercado de trabalho (Cepellos, 2021), uma prática que enaltece a resistência ao etarismo, na qual a atualização é uma resposta adaptativa e um ato de afirmação identitária frente a um ambiente que tende a invisibilizar ou desvalorizar profissionais mais velhos (Loth & Silveira, 2014).

As narrativas analisadas nessa subcategoria evidenciam que a busca por capacitação e atualização constitui um investimento técnico e uma prática utilizada para enfrentar o etarismo. Nesse sentido, as participantes recorrem a constante atualização como estratégia de resistência frente ao etarismo, equilibrando a valorização de suas competências com ajustes estratégicos na apresentação de seus perfis profissionais. Conforme Loth e Silveira (2014), essas escolhas são atravessadas por construções sociais e culturais que moldam a forma como as experiências são vividas e narradas, enquanto Cepellos (2021) reforça que a gestão estratégica da empregabilidade envolve tanto a ampliação de competências quanto a mediação de percepções externas. Assim, a qualificação contínua é utilizada como um movimento ativo de preservação de relevância e de contestação das narrativas excludentes presentes no mercado de trabalho.

Se, por um lado, a atualização profissional emerge como estratégia individual de enfrentamento, por outro, as entrevistadas também mencionam a importância das conexões interpessoais nas trajetórias profissionais. É nesse contexto que a próxima subcategoria, Apoio de redes e pares (*networking*), aborda como o fortalecimento de laços profissionais e pessoais atua como recurso fundamental para diminuir os efeitos do etarismo e ampliar as oportunidades no mercado de trabalho.

Subcategoria 2: Apoio de redes e pares (networking)

A subcategoria **apoio de redes e pares (networking)** destaca a importância das redes de contato para diminuir o etarismo. Em um mercado que desvaloriza a idade avançada, ser conhecida e ter a competência validada por pares torna-se um diferencial importante para a recolocação, a obtenção de novas oportunidades e até mesmo a manutenção no emprego.

Dona Maria (52 anos) é enfática ao afirmar que todos os seus empregos vieram do *networking*, nunca de um currículo enviado formalmente. A indicação por alguém que conhece seu trabalho quebra a barreira inicial do preconceito.

[...] Total, eu posso falar que todos os empregos que eu tive até hoje, foi *networking*, nunca foi uma entrevista que eu mandei um currículo, nunca foi. Sempre foi assim, ah fulano trabalha em tal empresa vai lá e conversa com o diretor [...] ah ela é muito boa nessa área coloca ela ali, assim. Você tem que ter competência, claro! Mas a indicação é fundamental.

Dona Maria exalta a relevância das redes de contato como mediadoras de oportunidades de trabalho em sua trajetória. Essa experiência contém uma lógica de mercado em que o acesso a posições é influenciado por relações pessoais e profissionais. A ausência de processos seletivos formais em sua narrativa sugere que, em certos âmbitos, o relacionamento interpessoal pode se sobrepor às credenciais e qualificações formais como critério decisivo de inserção.

Cepellos (2021) interpreta essa dinâmica tanto como uma estratégia de resistência ao etarismo ao acionar redes que validam e legitimam a competência profissional, quanto como reflexo de um mercado que, ao valorizar indicações pessoais, pode reproduzir exclusões ao manter oportunidades restritas a círculos específicos.

Entre as participantes, há aquelas que atribuem ao *networking* não apenas um papel relevante, mas exclusivo, na construção de suas trajetórias profissionais. Para elas, todas as transições de carreira, inclusive as mais significativas, foram viabilizadas por relações de confiança e por indicações diretas, reforçando a noção de que, em determinados contextos, o apoio de pares e *network* se sobrepõe às vias formais de seleção. Nota-se que o valor das redes ultrapassa a função instrumental de localizar oportunidades, atuando também como mecanismo de credibilidade antecipada (Cepellos, 2021; Loth & Silveira, 2014).

Já Girassol (64 anos) conta como o *networking* acompanhou toda a sua trajetória profissional, inclusive em momentos em que já estava empregada e foi convidada a atuar em outra empresa.

Só acredito em *networking*. Nessa empresa que eu tô hoje, foi exatamente isso. Eu estava há 16 anos em uma multinacional, estabilizada, me ligaram e me ofereceram uma vaga, nós negociamos, e eu vim. Foi indicação de um amigo que conhecia meu trabalho. As pessoas já chegam te conhecendo um pouco mais, o papel não fala nada.

A fala de Girassol evidencia como o *networking* atua como um canal de acesso privilegiado e, simultaneamente, como um dispositivo de validação prévia da competência profissional. Essa narrativa demonstra que a confiança construída ao longo da trajetória é transferida pelas redes para novos contextos laborais, reduzindo a necessidade de provas formais de competência. A observação de que o “papel não fala nada” sintetiza a percepção de que currículos e títulos, por si sós, não garantem inserção. É a recomendação pessoal que abre portas para a presença da profissional em novos espaços.

Segundo Cepellos (2021), esse tipo de indicação funciona como estratégia protetiva contra filtros discriminatórios, permitindo que a avaliação inicial se dê a partir de uma reputação consolidada, e não de aspectos associados à idade ou ao gênero. Embora a maioria das participantes associe o *networking* diretamente ao acesso a oportunidades, algumas destacam que sua efetividade depende de fatores complementares.

Desse modo, o *networking* atua como capital social e é mediado pela interseccionalidade (Collins, 2020; Crenshaw, 1989). As redes de poder mais influentes tendem à homofilia, privilegiando a semelhança (seja de gênero, raça ou idade). Uma engenheira madura (Lombardi, 2006) representa uma interrupção nesse padrão de semelhança. Sua exclusão desses círculos de indicação não é, portanto, acidental, é uma barreira estrutural (Steil, 1997) que a força a depender de um sistema de mérito formal (o currículo) que, paradoxalmente, a penaliza pelo etarismo (ao revelar sua idade).

A professora e engenheira (66 anos) formada em Engenharia Civil acrescenta particularidades relevantes a essa estratégia. Em sua percepção, o *networking* representa um meio de inserção, porém a continuidade na carreira está condicionada não apenas à competência técnica, mas principalmente à postura profissional:

Com certeza, o *networking* é fundamental. Mas você tem que ter competência também, não adianta só indicação. Você até entra por indicação, mas se você não for bom, você não fica. Você tem que ter postura principalmente. [...] Tem que ter ética, tem que saber se portar, se dar o respeito.

Já Maria Pietra (45 anos) enfatiza que as redes de relacionamento não se restringem ao ingresso, mas também cumprem papel protetivo no cotidiano organizacional, especialmente quando incluem aliados que apoiam e validam suas contribuições:

Fundamental, você precisa do *networking* até para te ajudar nos perrengues que você passa dentro da empresa também. Porque você sozinha não é ouvida, então a gente tem que buscar fazer parcerias até mesmo com outros engenheiros homens para ajudar a gente nas nossas falas, defender nossas ideias, porque sozinha a gente não vai a lugar nenhum.

O relato de Maria Pietra amplia o escopo do *networking*, abrangendo desde o momento de ingresso para a vivência diária no ambiente de trabalho. Ao enfatizar a necessidade de apoio para que suas ideias sejam ouvidas, ela salienta a existência de barreiras relacionais que dificultam a expressão plena da competência das mulheres em espaços masculinizados. Essa prática de buscar aliados, inclusive homens, pode ser compreendida como uma estratégia de mediação discursiva e de fortalecimento coletivo frente a estruturas organizacionais que ainda reproduzem desigualdades de gênero (Loth & Silveira, 2014). Cepellos (2021) acredita que esse tipo de aliança contribui para ampliar a capacidade de influência e reforçar a presença profissional em contextos adversos, funcionando como um mecanismo de preservação da voz feminina.

O *networking* não é apenas uma preferência, mas uma necessidade estrutural (Acker, 1990). Os processos formais de seleção (como o envio de currículo) não são neutros e tendem a perpetuar o perfil masculino. A fala de Girassol (64 anos), "só acredito em *networking*... o papel não fala nada", ilustra essa percepção. A indicação por um par funciona como um mecanismo de contorno (Oliveira-Silva & Parreira, 2022) que valida a competência da profissional antes que os vieses etaristas e de gênero do sistema formal possam descartá-la.

Outro fator complementar, de acordo com a fala de Maria Pietra (45 anos), é a função da rede não apenas para a entrada, mas para a sobrevivência interna. Ela relata a necessidade de buscar "parcerias até mesmo com outros engenheiros homens", pois "sozinha a gente não é ouvida". Isso demonstra que o *networking* é uma ferramenta importante para a reafirmação da competência. Em um ambiente que tende a silenciar ou desvalorizar a voz da mulher madura, a rede de contatos atua como uma aliança estratégica que empresta credibilidade (Pinheiro *et al.*, 2024) contra a invisibilidade e a apropriação de ideias.

Maria (50 anos) confirma essa lógica de que não sofreu etarismo em uma seleção de emprego porque seu currículo caiu na mão de quem já a conhecia. A confiança preestabelecida pela rede de contatos neutralizou o potencial preconceito da idade.

Eu não sofri etarismo em seleção porque quando eu enviei currículo caiu na mão de quem já me conhecia, conhecia minha competência, então a idade não contou. Mas eu acredito que existe esse preconceito sim [...] eu acredito que se eu sair da empresa que eu trabalho hoje e for fazer novas buscas a idade pesa sim.

Maria descreve como as redes de contato podem funcionar como um filtro positivo que antecede e condiciona a seleção formal, transferindo credibilidade e minimizando o peso de atributos potencialmente discriminatórios, como a idade. Essa experiência conta do caráter relacional da empregabilidade, em que a trajetória e a reputação acumulada em interações passadas influenciam diretamente as oportunidades presentes.

Ao mesmo tempo, Maria reconhece que essa vantagem é circunstancial e dependente do contexto, na ausência de redes a vulnerabilidade ao etarismo se torna maior. Cepellos (2021) observa que essa percepção ambivalente delinea como os relacionamentos não eliminam as barreiras estruturais, mas podem oferecer rotas alternativas mesmo que temporárias para contorná-las.

A análise das falas aqui apresentadas documenta que o *networking* desempenha um papel estruturante nas trajetórias profissionais das participantes. Para mulheres maduras, a rede de contatos muitas vezes se sobrepõe ao currículo, sendo usada como principal estratégia para a inserção e permanência no mercado de trabalho.

Mais do que canalizar oportunidades, as redes funcionam como estratégias de reconhecimento e sustentação no ambiente de trabalho, reforçando competências e ampliando a capacidade de influência. De acordo com Loth e Silveira (2014), tais conexões constituem-se a partir de interações e significados socialmente construídos, sendo moldadas por experiências e contextos específicos. Cepellos (2021) complementa que o uso dessas redes atua como estratégia de empregabilidade e proteção frente ao etarismo, reduzindo a exposição a filtros discriminatórios e fortalecendo a presença profissional.

Entretanto, as narrativas também indicam que esse recurso, embora valioso, não é autossuficiente. Sua força depende de atributos complementares, como competência, postura e capacidade de estabelecer alianças estratégicas, especialmente em ambientes organizacionais que reproduzem desigualdades de gênero e idade.

Se as redes de contato oferecem caminhos para a inserção e sustentação no mercado, outra estratégia identificada nas narrativas e que será detalhada na próxima subcategoria envolve o reposicionamento profissional, muitas vezes associado ao empreendedorismo, como forma de ampliar a autonomia e reduzir a dependência das estruturas tradicionais de contratação. Esse movimento não se limita a uma mudança de ocupação ou área de atuação, mas representa um processo de reconstrução e ressignificação do papel profissional (Loth & Silveira, 2014). Ao optarem por criar seus próprios espaços de atuação ou redefinir seu posicionamento no mercado, essas profissionais respondem a barreiras estruturais, explorando novas formas de reconhecimento e sustentabilidade de carreira (Cepellos, 2021).

Subcategoria 3: Reposicionamento profissional e empreendedorismo

A terceira subcategoria, **reposicionamento profissional e empreendedorismo**, analisa as trajetórias das engenheiras maduras que, diante de processos de exclusão no mercado formal, recorrem a alternativas como a consultoria ou a criação de negócios próprios. Essa prática é muito comum pensando na realidade de mulheres de diversas categorias profissionais, mas apesar disso, a análise será especificamente de mulheres na Engenharia, público entrevistado nesta pesquisa. Esse movimento, segundo Cepellos e Tonelli (2022), é a capacidade de se reinventar profissionalmente, reconstruindo significados e identidades à medida que envelhecem, ao mesmo tempo em que enfrentam e superam desafios e preconceitos. Nessa perspectiva, o reposicionamento não representa uma mudança, mas uma estratégia ativa de ressignificação da carreira e de reafirmação profissional.

Entre as estratégias identificadas destaca-se a pejetização, que consiste na contratação de trabalhadores como pessoas jurídicas (PJ), em vez de contratação como empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Nessa modalidade, o profissional atua por meio de um CNPJ, emitindo notas fiscais, embora muitas vezes desempenhe atividades em condições semelhantes às de um empregado celetista. Essa forma de contratação é frequentemente utilizada pelas empresas para reduzir custos trabalhistas e previdenciários e, no caso de profissionais mais velhos, apresenta-se como alternativa para o empregador, pois permite acessar experiência e qualificação acumuladas sem assumir compromissos de longo prazo ou encargos rescisórios.

Ana Luísa (57 anos) descreve sua transição para o modelo de PJ como uma adaptação à realidade do mercado. É uma escolha condicionada pela dificuldade de obter um contrato CLT.

Essa outra empresa que eu estava eu era CLT, agora eu sou PJ. Porque PJ é assim, tem serviço eles tão pagando, não tem serviço, eles não tão pagando. Então PJ é mais viável, já tem tempo que eu trabalho assim, por projetos, bem estruturados com todo escopo de início e fim, mas é PJ. CLT eu sei que não é mais para mim.

Ana Luísa enfatiza uma ressignificação da pejetização como uma condição percebida como precarização para um modelo de trabalho compatível com seus objetivos e estilo de atuação. Essa decisão é resultado da construção de sentido atribuída à experiência profissional, na qual a flexibilidade e a autonomia sobre os projetos compensam a ausência das garantias da CLT (Loth & Silveira, 2014).

Ao afirmar que “CLT não é mais para mim”, Ana Luísa explica um reposicionamento no qual a modalidade PJ não representa apenas um vínculo contratual, mas um formato de carreira adotado. Essa apropriação da pejotização sugere que esse movimento é menos uma redefinição de carreira e mais uma resposta forçada a práticas de saneamento etário (Hanashiro & Pereira, 2020). O CNPJ torna-se a única via de acesso ao trabalho quando o mercado formal, regulado pela CLT, se fecha, excluindo sistematicamente profissionais mais velhos (Felix, 2016), no qual o profissional reage às condições impostas pelo mercado e as reinterpreta e incorpora de forma a alinhar-se aos seus próprios valores e metas de atuação. Nesse sentido, a narrativa de Ana Luísa demonstra a capacidade de redefinir a carreira a partir de novas formas de significado e identidade, mesmo em um cenário marcado por desafios estruturais.

Dona Maria (52 anos) é uma pessoa que pensa em mudança o tempo todo, alternando entre obras, docência e reformas como maneiras de se manter ativa e viva profissionalmente, adaptando-se às flutuações do mercado.

O tempo todo eu penso nisso. Sair da obra para dar aula, sair da docência para voltar para obra [...] eu tenho uma mente acelerada, eu penso em mudança o tempo todo e eu acho que isso é bom para gente se movimentar e se sentir vivo [...] quando eu vejo que o mercado está ruim numa área eu vou pra outra [...] quando a construção civil estagna você tem que ir para outra área, tem que ter um plano B [...] se o escritório está ruim com as consultorias, vamos para obra, se a obra está ruim, vamos dar aula [...] igual na época da pandemia era reforma, reforma e reforma [...] se eu não tô construindo vou reformar. Até porque na construção civil quando a economia está ruim, somos o primeiro setor a sentir. E eu dou conta de tudo, uma pena é que meu corpo não acompanha a minha mente mais [...] mas aí o que eu não faço eu coloco estagiário para fazer, vai lá sobe lá, tira foto, leva o drone [...] hoje tem tecnologia para isso, não precisa eu ficar subindo e descendo.

Dona Maria adota um reposicionamento dinâmico, caracterizado pela alternância entre diferentes segmentos profissionais (docência, obras, reformas) conforme as oscilações do mercado. Essa mobilidade não é fruto apenas de necessidade econômica, mas de uma identidade profissional relacionada pela flexibilidade e pela capacidade de reinvenção (Loth & Silveira, 2014). Ao afirmar que tem que ter um plano B, Dona Maria demonstra uma lógica de gestão de carreira baseada na diversificação e na rápida resposta a contextos adversos, reduzindo a dependência de um único nicho de atuação. Conforme Cepellos (2021), essa postura refere-se à vulnerabilidade ocupacional, em que a busca por alternativas não é apenas defensiva, mas também propositiva, conferindo à profissional um senso de vitalidade e autonomia. Nesse sentido, defende sua capacidade de reconstruir continuamente o significado da própria trajetória diante de mudanças estruturais e conjunturais no mundo do trabalho.

Em alguns casos, o reposicionamento profissional acontece por experiências prolongadas de desvalorização, desgaste emocional e ausência de reconhecimento. Para algumas participantes, a combinação entre discriminação de gênero e etária gera situações de conflito explícito no ambiente de trabalho e atua como fator de ruptura, motivando a decisão de abandonar a área de formação e reconstruir a trajetória em outro campo.

Coragem (46 anos) manifesta desânimo com a Engenharia e desrespeito. Assim, ela busca uma "reviravolta", fazendo uma nova pós-graduação para mudar de área antes que a pressão para se aposentar se torne insuportável.

[...] eu não quero mais ficar na Engenharia, cansei, desanimei com a Engenharia desse negócio de homem, mulher, da gente não ser reconhecida, respeitada, de não olhar a capacidade da gente. Vai chegando a idade vai ficando pior [...] recente aconteceu um caso, do cara chegou para ser atendido lá e faltou pouco ele pular em cima da mesa para me atacar quando eu expliquei para ele o que era para ser feito, e estava toda diretoria na mesa e ninguém fez nada, não falaram nada, ficou todo mundo ali olhando como se o cara estivesse normal. E no final, eu é quem tive que abaixar a voz, falar com ele tranquilamente. E essas situações são rotineiras, eu não quero mais fazer isso [...] depois daquilo eu estou desanimada eu estou fazendo um outra pós-graduação para mudar de área, porque eu já estou chegando em uma idade que daqui a pouco estão falando [...] ah tem que aposentar mesmo [...] então eu mesmo já quero mudar, dar uma reviravolta.

Coragem não deixa dúvidas de um processo de ruptura com a área de atuação motivado por acúmulo de experiências de desrespeito, invisibilidade somadas por dinâmicas de gênero e idade. A decisão de abandonar a Engenharia não se trata de uma simples desistência, mas de uma ação de ressignificação da própria trajetória, na busca por um campo em que o reconhecimento e a segurança estejam presentes. A escolha por realizar uma nova pós-graduação sinaliza uma estratégia planejada de reposicionamento, antecipando o etarismo na empregabilidade e buscando evitar que a narrativa de estar próxima da aposentadoria restrinja suas oportunidades. Cepellos (2021) aduz que, ao romper com um contexto hostil, a profissional cria condições para uma reconstrução de carreira fundamentada na autonomia.

Para algumas participantes, a percepção de que o mercado formal restringe as oportunidades para profissionais mais velhas não se baseia apenas em suposições, mas em vivências concretas durante processos seletivos. Nessas experiências, nas perguntas feitas, percebem-se o tom irônico e a ênfase em marcos temporais, como a data de formação, que funcionam como sinais implícitos de exclusão, colocando o foco da avaliação não em aspectos como as competências, mas na idade cronológica. Essa percepção reforça a necessidade de buscar alternativas profissionais, como consultorias ou trabalhos autônomos, que permitam mais controle sobre a trajetória e que minimizem a exposição a práticas

discriminatórias.

Lívia (67 anos), após passar por demissão e várias buscas de emprego sem conseguir ser efetivada, percebe a barreira da idade no mercado formal CLT, conclui que a única saída é atuar por meio de consultoria.

Se eu fosse procurar uma vaga de emprego hoje, sem sombra de dúvidas que eu seria excluída [...] e eu até procurei no mercado, mas a idade não dá [...] eu participei de três entrevistas recentes, houve uma pergunta específica da data que eu me formei, daí você já vê, né? Perguntam como eu me vejo daqui a 10 anos na empresa de forma irônica, você sente no tom de voz. Na hora você percebe que não estão te avaliando por sua competência. É pelo tempo que você pode contribuir com a empresa [...] trabalhar agora, tem que ser agora por meio de uma consultoria, algo do tipo.

O relato de Lívia explicita como o etarismo pode acontecer de forma velada nos processos seletivos, por meio de perguntas e atitudes que, embora sutis, transmitem a mensagem de que a idade é um fator desqualificador. Esses episódios não são percebidos isoladamente, mas integrados a um contexto de significados construídos socialmente, no qual a competência técnica perde relevância diante de aspectos negativos relacionados ao envelhecimento (Loth & Silveira, 2014). A opção por direcionar sua atuação para a consultoria é, nesse cenário, uma estratégia de reposicionamento que busca preservar a autonomia e reduzir a exposição a filtros discriminatórios.

As narrativas analisadas aqui deixam patente que o reposicionamento profissional constitui estratégias complexas, que articulam elementos de sobrevivência no mercado, busca por autonomia e reconstrução. Seja por meio da pejetização, da atuação em múltiplos segmentos, da transição para novas áreas ou da criação de consultorias, essas mulheres ressignificam suas trajetórias diante de panoramas hostis marcados por etarismo e desigualdade de gênero.

De acordo com Cepellos e Tonelli (2022), tais movimentos aproximam-se do renascimento simbólico ao expressarem a capacidade de transformar experiências de exclusão em oportunidades de reinvenção e afirmação profissional. No entanto, esse reposicionamento não elimina a necessidade constante de legitimar o próprio valor e demonstrar competência, especialmente em ambientes de trabalho que ainda carregam vieses etários e de gênero.

Não se trata de uma reconquista do espaço formal, mas de um renascimento diferente, sem as mesmas condições ou garantias. Ao ser compelida ao empreendedorismo ou à pejetização, a profissional troca a estabilidade da CLT pela incerteza da prestação de serviços. Esse é um renascimento que transfere todo o risco e o ônus para a trabalhadora, num

movimento que espelha a exclusão sistemática de profissionais mais velhos do mercado formal (Felix, 2016; Hanashiro & Pereira, 2020).

A próxima subcategoria, **práticas de reafirmação de competência**, aborda as estratégias utilizadas pelas participantes para assegurar a competência e reconhecimento em um mercado de trabalho. O reposicionamento profissional, ainda que crie novos espaços de atuação, não garante, por si só, a permanência e a valorização da trajetória profissional. Para sustentar sua relevância e superar as barreiras do etarismo, as entrevistadas recorrem a práticas contínuas que vão desde a atualização técnica constante até a construção da autoridade profissional. Essas ações não se restringem a resultados objetivos, mas também envolvem a gestão da autoimagem e a *performance* de profissionalismo, configurando um processo permanente de negociação de valor e reconhecimento.

Subcategoria 4: Práticas de reafirmação de competência

Por fim, a subcategoria **Práticas de reafirmação de competência** analisa as ações cotidianas de autoafirmação. Em ambientes masculinizados, as engenheiras maduras precisam adotar posturas assertivas e, por vezes, confrontadoras para estabelecer sua autoridade e garantir o respeito.

Em contextos permeados por vieses de gênero e idade, a credibilidade não é automaticamente concedida, o que, segundo as entrevistadas, demanda posturas mais firmes e, por vezes, performáticas para assegurar o respeito. Essa necessidade de afirmação constante não se limita aos primeiros anos de carreira ou aos momentos de ingresso em determinados setores. Mesmo em empresas onde já atuam por anos e cujo trabalho é previamente conhecido, ainda persiste a necessidade de reconhecimento. Para algumas mulheres, essa dinâmica se estende por toda a trajetória profissional, configurando-se um processo contínuo e diário.

Maria (50 anos) discorre sobre um episódio no início da carreira onde precisou ser impositiva, estabelecendo uma fronteira entre a relação pessoal (não tem que gostar de mim) e a hierarquia profissional (tem que me obedecer). Maria declarou ainda que sua baixa estatura e a aparência jovial, que mantém até hoje, podem contribuir para a percepção de menos autoridade profissional.

Pra você ter uma ideia, quando eu comecei, acharam que eu era estagiária técnica, eu disse: “- não, querido, eu sou engenheira e vou mandar em você!” Ele disse: “- mas eu não gosto de você”, eu disse: “- você não tem que gostar de mim, você tem que me obedecer!” Então você tem que se impor, [...] às vezes você tem que até não ser você, tem que ser impositiva, para que haja respeito! Eu tenho que provar minha

competência sempre, todos os dias desde que eu comecei. [...] Eu sei que eu sou assim, baixinha e tenho muito aparência de jovem[...] obviamente eu não fico feliz de ter que falar eu vou mandar em você, mas se você não se impõe já era. Depois eles te respeitam, mas você tem que se impor primeiro para eles verem que você sabe, que você está ali no comando, para respeitar sua autoridade.

Maria (50 anos) reconhece que sua baixa estatura e aparência jovem intensificam a necessidade constante de reafirmação, pois tais características físicas comprometem a percepção de autoridade e maturidade por parte de colegas e subordinados. Segundo Granleese e Sayer (2006), a combinação entre idade, gênero e aparência configura uma tripla discriminação que pode acontecer de diversas formas, desde a exclusão de mulheres maduras do mercado de trabalho até a subvalorização de suas habilidades e contribuições, decorrente da percepção de que seriam menos capazes ou inadequadas. A interseção desses fatores pode ser um desafio ainda maior para mulheres como Maria, que se veem em situações em que é necessário desenvolver estratégias complexas de adaptação para enfrentar múltiplos preconceitos simultâneos.

Maria (50 anos) narra o funcionamento do etarismo interseccionado ao gênero, isto é, o conjunto de aspectos e discriminações baseados na idade que podem afetar de modo desigual homens e mulheres no ambiente de trabalho. Calasanti (2005) e Duncan e Loretto (2004) prelecionam que não existe uma idade certa para que a mulher seja reconhecida como competente ou legítima. Quando jovem, é vista como inexperiente ou emocionalmente frágil; já quando envelhece, é percebida como ultrapassada. Essa oscilação constante entre ser jovem demais e velha demais demonstra que a autoridade feminina raramente é reconhecida como um atributo natural, ela precisa ser provada e reafirmada a cada etapa da carreira.

A fala de Fênix (61 anos) relata o esforço contínuo e intenso, a necessidade de provar que é mais. Isso ressalta a existência de um padrão duplo de exigência, no qual a competência técnica deve ser demonstrada de forma intensa para neutralizar preconceitos e garantir o reconhecimento. Essa dinâmica evidencia o peso da pressão internalizada, que estimula a capacitação constante como estratégia de sobrevivência e sucesso. Fênix descreve a necessidade de se preparar muito mais para competir com homens pelo mesmo cargo, uma postura que a tornou mais competitiva, mas também a colocou em um estado de alerta constante, em que não pode baixar a guarda ou mostrar vulnerabilidade:

Você precisa sempre provar que é mais, muito mais, você precisa se preparar muito mais, para poder competir para o mesmo cargo, na Engenharia é assim. Você precisa provar que é mais competente, porque você está ali. Isso me motivou, me deixou mais competitiva, eu sempre procurei me capacitar sabendo que isso seria um diferencial na minha área. E com isso eu consegui sempre conquistar os meus

objetivos. Mas isso também gera na gente um problema crônico, porque você sente que você nunca pode baixar a guarda e não pode se mostrar vulnerável, como dizia minha mãe: “- Não sangue em tanque de tubarões”.

Fênix destaca a dupla exigência de demonstrar competência técnica e necessitar exceder as expectativas para conquistar reconhecimento. A metáfora do tanque de tubarões expressa o ambiente hostil que permeia o cotidiano profissional, reforçando a necessidade constante de vigilância e resistência. Essa pressão contínua para não demonstrar vulnerabilidade é um mecanismo de autoproteção que pode potencializar a resiliência. Conforme Loth & Silveira (2014) e Cepellos (2021), tais estratégias de reafirmação de competência são parte de um esforço contínuo para manter a competência frente às barreiras estruturais do etarismo e de gênero no mercado de trabalho.

Vitória também percebe que a competência tem duplo padrão na avaliação do conhecimento entre homens e mulheres maduras no ambiente de trabalho. Enquanto homens podem admitir lacunas no saber com naturalidade e sem prejuízo de sua credibilidade, para mulheres maduras essa mesma atitude é interpretada como sinal de desatualização e incompetência, requerendo um julgamento mais severo pautado em aspectos negativos de gênero e idade.

Vitória (48 anos) deixa evidente o duplo padrão na avaliação do conhecimento com um exemplo que ela presencia com frequência. Um colega homem pode admitir desconhecimento com naturalidade, mas para ela, uma mulher madura, isso seria inadmissível e interpretado como desatualização:

A gente sempre tem que saber de tudo, tem que ser melhor em tudo, estar sempre atualizada. Eu sempre faço curso, não paro. Porque a gente é testada toda hora e você não pode não saber. Não saber não é uma prerrogativa para uma mulher na minha idade. Um dia desses aconteceu algo assim, um analista chegou para um colega meu, meu par e perguntou sobre um termo no contrato e ele respondeu na maior naturalidade: “- eu nem sabia que existia isso!” E eles riram. Se fosse comigo, eu estaria desatualizada, não iam agir assim naturalmente e rir. Quando eu não sei algo eu não sinto essa espontaneidade de simplesmente dizer eu não sabia que isso existia. Isso é inadmissível para uma mulher madura, iam dizer que eu era velha e desatualizada, mesmo que seja pelas minhas costas, iam dizer: “- tá vendo, ela não sabe de nada, tá velha já desatualizada”.

A fala de Vitória acusa a existência de um padrão desigual na avaliação da competência, que impõe às mulheres maduras uma pressão maior para manterem constante atualização e demonstração de conhecimento, sob o risco de serem vistas como obsoletas ou incompetentes. Essa disparidade reforça as barreiras pelo etarismo e gênero, que não apenas exigem das mulheres a superação das mesmas exigências técnicas que os homens, mas as

submetem a julgamentos morais mais rigorosos. Essa necessidade de estar sempre atualizada se torna, portanto, uma estratégia de sobrevivência no mercado de trabalho, uma forma de reafirmar a competência diante de uma vigilância constante e desigual. Para Cepellos (2021), tais práticas refletem a negociação contínua profissional em contextos de discriminação etária.

As práticas de reafirmação de competência defendidas pelas participantes revelaram um esforço contínuo para enfrentar os vieses de gênero e de idade no ambiente profissional. A necessidade de demonstrar constante atualização técnica, adotar posturas firmes e superar duplos ou triplos padrões de avaliação constitui uma estratégia para manter o reconhecimento em âmbitos como a Engenharia. Contudo, tais estratégias frequentemente coexistem com limitações estruturais que vão além da capacidade individual de resistência, demandando uma análise mais ampla das condições institucionais que moldam as experiências dessas mulheres. A necessidade de adotar posturas firmes não é uma tática exclusiva das mulheres maduras. Pelo contrário, é a mesma estratégia que mulheres de qualquer idade historicamente utilizam para serem aceitas e legitimadas em ambientes corporativos patriarcais (Acker, 1990; Lombardi, 2006).

Dessa forma, a próxima categoria, **expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional**, aborda as concepções e práticas das próprias organizações em relação à diversidade etária e de gênero e como políticas, culturas e discursos institucionais influenciam a inclusão, a valorização e a permanência das mulheres maduras no mercado de trabalho. Essa análise permite compreender as estratégias individuais e também os mecanismos coletivos que podem promover ou dificultar ambientes mais equitativos e inclusivos.

Segue a Tabela 18 com a síntese da categoria 4 e suas subcategorias, que inclui o aspecto central, declarações, análise teórica e as referências principais que fundamentam a discussão.

Tabela 19

Quadro-síntese da categoria 4: estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo

Subcategoria	Aspecto Central	Evidências nas Falas	Análise Teórica	Referências Principais
1. Busca por capacitação e atualização	Uso da educação contínua como estratégia para a obsolescência, ainda que a alta qualificação possa se tornar uma barreira.	Coragem busca cursos constantemente. Maria considera omitir o doutorado para não ser vista como qualificada demais.	A atualização é uma resposta direta ao declínio associado à idade. O paradoxo da superqualificação demonstra um mercado que valoriza o controle em detrimento da expertise.	Loth e Silveira (2014) Cepellos (2021)
2. Apoio de redes e pares (<i>networking</i>)	Utilização do capital social e das redes de contato para contornar as barreiras do etarismo nos processos de seleção e para obter apoio interno.	Dona Maria e Maria afirmam que suas oportunidades vieram de indicações, não de currículos. Maria Pietra evidencia a importância da rede para defender ideias internamente.	O <i>networking</i> funciona como um mecanismo de validação que diminui o etarismo, onde a confiança preestabelecida pela rede se sobrepõe ao etarismo.	Loth e Silveira (2014) Cepellos (2021) Cepellos e Tonelli (2022)
3. Reposicionamento profissional e empreendedorismo	Busca por alternativas ao mercado de trabalho formal, como consultoria, trabalho autônomo (PJ) ou mudança de área, como resposta à exclusão.	Lívia vê a consultoria como a única saída. Ana Luísa aceita o modelo PJ. Coragem e Dona Maria planejam ou executam mudanças de carreira para se manterem ativas e motivadas.	Diante da morte simbólica no mercado formal, as profissionais buscam um renascimento simbólico, ressignificando suas trajetórias e retomando suas carreiras.	Loth e Silveira (2014) Cepellos (2021) Cepellos e Tonelli (2022)
4. Práticas de reafirmação de competência	Adoção de posturas assertivas, impositivas e de vigilância constante para estabelecer autoridade, provar competência e resistir ao duplo padrão de avaliação.	Maria precisou ser impositiva para ser respeitada. Fênix se preparou muito mais para competir. Vitória sente que não pode admitir desconhecimento como um homem faria.	São estratégias de sobrevivência em ambientes hostis. Refletem a luta contra o preconceito de gênero e idade que questionam a legitimidade da mulher madura em posições técnicas.	Loth e Silveira (2014) Cepellos (2021) Granleese e Sayer (2006)

A análise da categoria **estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo** demonstra que o processo de envelhecimento das mulheres engenheiras é atravessado por práticas de resistência que emergem no cotidiano das organizações e nos modos de subjetivação. Ao relatar suas experiências, as participantes assumem que o enfrentamento ao

etarismo não ocorre apenas por meio de ações explícitas de contestação, mas, sobretudo, de estratégias sutis de reconfiguração simbólica e identitária. A principal contribuição desta pesquisa em relação à literatura é demonstrar que tais estratégias não se limitam a respostas individuais a um contexto hostil, mas constituem formas coletivas que desafiam as normas de gênero e idade que estruturam o campo da Engenharia (Acker, 1990; Butler, 2014; Crenshaw, 1991).

Na maioria das organizações, conforme Acker (1990), as hierarquias e as práticas de reconhecimento são construídas a partir de um ideal masculino de trabalhador racional, competitivo e disponível. Diante desse modelo, as engenheiras maduras se veem pressionadas a corresponder às expectativas paradoxais. Elas devem ser produtivas e inovadoras como as mais jovens, mas, ao mesmo tempo, cuidadosas e conciliadoras como se espera das mulheres. Ao enfrentar essas tensões, elas elaboram estratégias de adaptação e resistência que deixam evidentes a capacidade de negociação identitária diante das normas organizacionais. Essa negociação se expressa tanto na forma de narrativas que reafirmam a própria competência e experiência quanto na criação de redes de apoio e mentoria entre mulheres, que funcionam como espaços alternativos de reconhecimento e pertencimento.

As estratégias observadas nas narrativas desafiam a concepção tradicional de enfrentamento como mera oposição. Butler (2014) argumenta que as normas são internalizadas e reiteradas nos atos cotidianos, mas também podem ser subvertidas a partir de seus próprios limites. Assim, quando uma engenheira sênior se reposiciona como mentora, reconfigura o significado do envelhecimento, convertendo-o em fonte de autoridade ética e saber relacional. Essa transformação do lugar social do envelhecimento é um dos avanços identificados pela pesquisa, pois evidencia que a resistência pode assumir formas performativas e resignificadas, nas quais o sujeito não apenas reage, mas produz novas possibilidades de existência dentro das mesmas estruturas que o marginalizam.

O estudo contribui também ao demonstrar que as engenheiras constroem redes de solidariedade e interdependência que tencionam a lógica individualizante da racionalidade. Enquanto a literatura sobre envelhecimento no trabalho frequentemente enfatiza a adaptação individual (Calasanti, 2005; Duncan & Loretto, 2004), esta pesquisa prioriza as mulheres engenheiras que mobilizam recursos coletivos afetivos, simbólicos e profissionais como forma de resistência ao isolamento e à desvalorização. Essas redes não apenas fornecem suporte emocional, mas operam como espaços de reconstrução identitária, cujas narrativas de inadequação são substituídas por narrativas de potência e continuidade. Tal movimento confirma as análises de Crenshaw (1991) sobre a força política das alianças interseccionais,

nas quais o reconhecimento da diferença é condição para a solidariedade.

Outra contribuição teórica da pesquisa consiste em descortinar que as estratégias de enfrentamento articulam duas dimensões complementares: a resistência à exclusão e a reconstrução positiva da identidade profissional. A primeira dimensão, resistência à exclusão, refere-se ao conjunto de táticas utilizadas pelas profissionais para manter o seu espaço e legitimidade dentro da estrutura organizacional hostil. O objetivo é neutralizar os aspectos negativos etários e de gênero. Essa dimensão materializa-se nas suas subcategorias de análise, como a busca por capacitação, *networking* (para contornar filtros formais enviesados) e as práticas de reafirmação de competência (como adotar posturas firmes para ser ouvida ou ocultar qualificações para parecer menos ameaçadora).

A segunda dimensão, reconstrução positiva da identidade profissional, é uma estratégia que emerge quando a resistência interna se esgota ou se revela insuficiente. Em vez de apenas resistir ao apagamento, a profissional cria um novo sentido e um novo espaço para a sua carreira, frequentemente fora da organização que a rejeitou. Essa dimensão corresponde ao reposicionamento profissional (empreendedorismo, consultoria, pejetização), que funciona como um renascimento simbólico.

As participantes não apenas contestam o etarismo, mas elaboram novos sentidos para a experiência de envelhecer, transformando a idade em símbolo de estabilidade, autoridade e resiliência. Essa ressignificação da trajetória desafia o discurso da obsolescência, aproximando-se do que Fineman (2014) define como a vulnerabilidade como recurso, a ideia de que a consciência das próprias fragilidades pode ser convertida em potência política e ética. As engenheiras maduras, ao reconhecerem sua posição marginalizada, desenvolvem uma leitura do sistema e passam a agir estrategicamente dentro de suas limitações estruturais, o que amplia o entendimento em situações de desigualdade.

Essas formas de enfrentamento também estão associadas à construção de identidades profissionais, que combinam competência técnica, sensibilidade relacional e saber experiencial. A literatura sobre gênero e trabalho técnico (operacional) (Cepellos, 2021; Lombardi, 2006) já destacava as dificuldades das mulheres em conciliar essas dimensões, mas a presente pesquisa mostra que, com o etarismo, essa conciliação se transforma em uma estratégia de legitimação. Ao incorporar a dimensão relacional à prática técnica, as engenheiras afirmam uma identidade que desafia a separação entre racionalidade e emoção, uma das bases da masculinização das profissões técnicas. Assim, o enfrentamento ao etarismo não é apenas um ato de resistência à exclusão, mas também um ato de reconstrução no qual se redefine o próprio significado de competência e profissionalismo.

As estratégias mobilizadas pelas engenheiras não se restringem a uma resistência às normas institucionais. Elas envolvem uma capacidade de manobrar dentro dessas normas, constituindo mecanismos de enfrentamento necessários em carreiras marcadas pela predominância masculina (Oliveira-Silva & Parreira, 2022). Tais estratégias expressam a complexa navegação exigida para transpor os limites de gênero no campo profissional (Lombardi, 2006), atuando como uma forma de ação tática que se movimenta dentro das próprias estruturas (Harding *et al.*, 2013).

Esse movimento demonstra resiliência, permitindo a ressignificação das condições da atuação profissional e respondendo diretamente às barreiras hierárquicas e ao persistente teto de vidro (Steil, 1997). Em ambientes mais hostis, observa-se a adoção de estratégias de neutralização, nas quais as engenheiras buscam minimizar as marcas da idade e reforçar o domínio técnico como forma de proteção. Já em contextos mais colaborativos emergem práticas de visibilização, nas quais as mulheres reivindicam o valor de sua experiência e tornam o envelhecimento um marcador de autoridade.

Essa alternância entre invisibilidade estratégica e visibilidade política confirma que as identidades profissionais são construções dinâmicas, contingentes e continuamente negociadas no espaço organizacional (Acker, 1990; Butler, 2014). Desse modo, o estudo demonstra que as estratégias adotadas pelas mulheres vão além da resistência, incorporando uma capacidade tática de manobrar dentro das próprias normas que as constroem, ressignificando-se para sua atuação.

Outro ponto de contribuição diz respeito à articulação entre reconhecimento e cuidado como dimensões éticas das estratégias de enfrentamento. As engenheiras maduras não buscam apenas reconhecimento técnico, mas também o reconhecimento de sua integridade e dignidade como trabalhadoras e mulheres. Ao cuidarem umas das outras, compartilhando oportunidades, acolhendo dificuldades e orientando as mais jovens, elas produzem uma forma de reconhecimento mútuo que escapa à lógica meritocrática e hierárquica das organizações. Essa prática relacional de cuidado, longe de ser um traço essencialista, constitui um gesto de resistência ao isolamento e à desumanização presentes nas culturas corporativas contemporâneas (Corrêa, 2023).

Por fim, essa categoria mostra que as estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo representam atos de resistência. Elas não apenas sobrevivem às práticas etaristas e de gênero, mas reconfiguram as fronteiras do possível dentro das organizações. Ao reivindicarem o direito de permanecer, ensinar e transformar, essas mulheres produzem novas narrativas sobre o valor do envelhecimento e sobre o significado de ser engenheira. A contribuição da

pesquisa, portanto, está em reconhecer o etarismo feminino não como uma fase de declínio, mas como um campo fértil de reconstrução identitária às estruturas do trabalho. Em vez de aceitarem passivamente a narrativa de obsolescência imposta pelas estruturas de trabalho, as estratégias de resistência (como o reposicionamento profissional ou a reafirmação de competência) tornam-se o próprio motor dessa reconstrução. O envelhecimento feminino é assim ressignificado como um ato de afirmação, experiência e valor (Acker, 1990; Butler, 2014; Fineman, 2014). Essa leitura colabora para o horizonte teórico da Administração ao reposicionar o etarismo como categoria analítica para compreender as formas de resistência e reinvenção das mulheres no mundo do trabalho técnico.

Categoria 5: Expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional

A categoria **expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional** investiga a visão das engenheiras sobre o papel das empresas na promoção da diversidade etária e de gênero. As narrativas são de um ceticismo em relação à efetividade das políticas corporativas, indicando uma lacuna entre o discurso oficial das empresas e as práticas cotidianas vivenciadas por elas. Foram identificadas duas subcategorias principais: avaliação de políticas de diversidade etária e percepções sobre iniciativas de inclusão; e responsabilidade corporativa na inclusão de mulheres maduras.

Subcategoria 1: Avaliação de políticas de diversidade etária e percepções sobre iniciativas de inclusão

A subcategoria **avaliação de políticas de diversidade etária e percepções sobre iniciativas de inclusão** reúne as percepções sobre as iniciativas de inclusão, como as cotas. Embora essas ações sejam reconhecidas como necessárias em um primeiro momento para quebrar barreiras, elas podem gerar um efeito reverso ao rotular as mulheres contratadas, que passam a ser vistas como beneficiárias de uma política e não como profissionais competentes. A percepção em geral é de que muitas dessas iniciativas são superficiais, funcionando como ações de marketing que não alteram as estruturas e as práticas de contratação enraizadas, que ainda privilegiam o perfil masculino e jovem.

Maria (50 anos) expressa essa ambivalência. As cotas são ruins para as próprias mulheres porque geram o estigma de que entrou porque é cota. Ela defende que a inclusão deveria começar na base, incentivando meninas no ensino médio a seguir carreiras na

Engenharia:

Minha empresa é uma empresa que incentiva e tem cotas para colocar mulheres dentro da empresa e vou te falar, isso é ruim para as próprias mulheres, porque todo mundo fica falando: “- entrou porque é cota, porque é mulher”. Então isso acaba sendo ruim até para mulher que não entrou por causa de cota. Eu acho que a mulher tem que entrar porque ela é competente e é claro que ela é [...] e é preciso mostrar para ela que esse caminho é possível também [...] chegar lá no ensino médio e dizer: “- Você pode ser uma engenheira Química, de Minas, Geóloga [...]” porque isso não é mostrado ainda tem muita mulher que não se forma nessas áreas [...] quando escolhem Engenharia vão para áreas mais comuns como Civil [...] precisa mostrar para ela que elas pode sim, que tem um caminho aqui para elas.

A fala de Maria chama a atenção para um ponto crítico nas políticas corporativas de diversidade e inclusão, especialmente quando associadas a mecanismos de cotas. Embora tais políticas sejam concebidas para corrigir desigualdades históricas e ampliar a participação de grupos, como as mulheres nas engenharias, sua implementação pode gerar várias perspectivas. Cepellos *et al.* (2013) e Cepellos (2018) asseveram que, quando as ações afirmativas não são acompanhadas de estratégias robustas de comunicação interna e de transformação cultural, elas podem reforçar as desigualdades, fazendo com que a presença dessas profissionais seja interpretada como resultado exclusivo de políticas compensatórias e não de mérito individual.

O trabalhador ideal continua a ser implicitamente masculino, e as estruturas não são alteradas (Lombardi, 2006). A cota, nesse cenário, é facilmente ressignificada pela cultura dominante não como uma ação de justiça ou reconhecimento de competência, mas como um favor ou uma imposição que permite o ingresso de profissionais supostamente menos qualificados.

Como relatado por Maria (50 anos), a profissional que entra (entrou porque é cota) é imediatamente deslegitimada e tem suas qualificações postas sob suspeita. Consequentemente, a política de inclusão gera um efeito perverso, ela intensifica a necessidade de reafirmação de competência (Oliveira-Silva & Parreira, 2022; Pinheiro *et al.*, 2024). A Engenheira, agora rotulada, precisa provar seu valor de forma ainda mais incisiva do que seus pares, carregando o fardo de justificar não apenas sua própria presença, mas a validade da política que a incluiu.

Nesse sentido, a percepção de Maria é de que não há apenas o risco de vinculação das profissionais ao rótulo de cota, mas também a necessidade de implementar ações de incentivo que antecedam a própria entrada no mercado de trabalho. Entre elas, destacam-se a orientação profissional e a ampla divulgação de oportunidades de carreira em áreas de baixa representatividade feminina na Engenharia, alinhando-se à compreensão de que a efetividade das políticas de diversidade depende de estratégias que vão além a mera contratação, abrangendo também a formação e o estímulo à escolha profissional (Cepellos *et al.*, 2013;

Cepellos, 2018).

Persistência (49 anos), por outro lado, defende as cotas como um mal necessário. Ela acredita que, sem essa imposição, naturalmente eles vão contratar homens, pois o viés de gênero está muito enraizado.

A gente tá vendo muitas vagas preferenciais femininas, existe até uma discussão em relação à meta que precisa ser alcançada pelo sindicato [...]. Se não houver essa cota, naturalmente eles vão contratar homens, é muito natural isso, é muito enraizado. [...] Então tem que existir, pra gente atravessar essa correnteza tem que ter as cotas.

Persistência apresenta uma perspectiva distinta sobre as políticas de cotas, relevando a percepção de que tais mecanismos se tornam indispensáveis para promover a equidade. Ela reconhece que, na ausência de metas ou critérios de contratação voltados à inclusão, há uma tendência à manutenção do *status quo*, privilegiando a contratação masculina, um reflexo de práticas e crenças naturalizadas no ambiente organizacional. Nesse sentido, a defesa das cotas feita por Persistência aproxima-se da visão de Tonelli (2018), segundo a qual, em mercados altamente masculinizados, políticas de inclusão formalizadas são necessárias para criar condições mínimas de competitividade para mulheres, atuando como uma ponte que permita atravessar a correnteza das resistências estruturais.

Maria Fernanda (52 anos) propõe a necessidade de acompanhamento e rigor de algumas políticas. A empresa levanta essa bandeira, mas, na prática, em uma vaga preferencial para mulheres, contratou um homem, mostrando que a efetividade da política depende da vontade individual de quem a implementa.

A empresa levanta essa bandeira, mas não é bem assim. Eu mesma já participei de vaga preferencialmente para mulheres e contrataram um homem. Aí depende também de quem quer levantar essa bandeira, né? É a bandeira da empresa, mas se pega alguém também que não quer levantar a bandeira.

A fala de Maria Fernanda confirma a distância que pode existir entre o discurso institucional e a prática efetiva das políticas de diversidade. Para Maria Fernanda, mesmo quando há iniciativas formais, como a previsão de vagas preferenciais para mulheres, o resultado final pode contrariar a proposta inicial, deixando evidentes as fragilidades na implementação e na fiscalização dessas políticas. Esse descompasso demonstra que a efetividade das ações afirmativas depende não apenas de sua existência formal, mas do comprometimento real de gestores e decisores, além de mecanismos que assegurem a sua aplicação.

Maria Qualquer (53 anos) tem certeza de que foi chamada para uma vaga só para preencher uma cota e servir ao marketing da empresa, já que ela representa a interseccionalidade de ser mulher, negra e com mais idade. Ela aceitou por necessidade, mas reconhece a dureza de depender desse tipo de ação:

[...] Tem sim, mas eu acredito que a *nível* de marketing sabe. Eu entrei assim, eu só entrei porque eu fui indicada para essa vaga, eles só me chamaram porque precisavam preencher uma vaga de uma mulher com a minha idade, sendo eu uma mulher negra, melhor ainda. Então eu tenho certeza que isso é só para marketing da empresa, entendeu? [...] porque antes eu já tinha enviado currículo *Linkedin*, tudo, enquanto eu não fui indicada e precisavam preencher esse quesito eu não fui chamada. Mas eu sei que eu estava ali para preencher uma cota, vamos dizer assim. Eu aceitei a vaga, porque não tinha como não aceitar. Mas é uma realidade dura para mim você precisar desse tipo de ação das empresas para conseguir um emprego.

O depoimento de Maria Qualquer traduz a instrumentalização das políticas de diversidade quando estas se limitam a atender exigências de marketing ou a preencher cotas de representatividade. Sua experiência capta como a interseccionalidade (mulher, negra e mais velha) pode ser utilizada pelas empresas como um recurso para reforçar uma imagem institucional de compromisso com a diversidade, sem que haja um engajamento real em promover igualdade de condições no acesso e na permanência. Essa percepção vai ao encontro das reflexões de Cepellos *et al.* (2013) e Cepellos (2018), segundo as quais as ações afirmativas podem acontecer de maneira restrita à dimensão formal e desvinculada de mudanças organizacionais. Ao aceitar a vaga por necessidade, Maria Qualquer demonstra a tensão entre a urgência individual por emprego e a dureza de depender de políticas que, embora criem oportunidades pontuais, não necessariamente representam um compromisso genuíno organizacional. Tal situação deixa evidente que, embora determinadas iniciativas possam gerar oportunidades pontuais, elas nem sempre correspondem a um compromisso institucional efetivo com a equidade. Conforme Crenshaw (1989), a ausência de uma perspectiva interseccional na formulação e na implementação dessas políticas tende a perpetuar desigualdades, uma vez que ignora as múltiplas dimensões como gênero, raça e idade, que condicionam a experiência de sujeitos em contextos laborais.

Fênix (61 anos) também vê as iniciativas como uma forma de cumprir cota, notando que as vagas são sempre para mulheres jovens, nunca acima de 60 anos. Ela critica o fato de a cota desqualificar a mulher, que terá que provar ainda mais sua competência:

Eu vejo um empenho das empresas sim, mas para cumprir cota [...] eu vejo muito

hoje na Engenharia vagas para contratar mulheres sempre jovens, acima de 60 anos eu nunca vi. Sempre jovens [...] eu vejo muita iniciativa para cumprir cota, não porque acreditam que as mulheres tenham capacidade na Engenharia, na competência [...] O Brasil trabalha muito com a questão de cota e isso desqualifica a mulher [...] eu não sou contra cota, só acho que esse não poderia ser o único critério, fica como entrou só por cota, não tem competência. Talvez ela vai ter que provar mais ainda que ela é competente se ela entrou por cota.

Fênix tem uma percepção ambivalente em relação às políticas de cotas. Embora reconheça o empenho das empresas na criação de vagas para mulheres na Engenharia, ela observa que tais oportunidades se concentram em perfis mais jovens, excluindo mulheres acima de 60 anos, sobressaindo que a interseção entre idade e gênero ainda é pouco considerada nas estratégias de inclusão. A ausência dessa perspectiva interseccional (formulação e implementação) dessas políticas invisibiliza grupos que enfrentam múltiplas camadas de discriminação, como as mulheres maduras, cujas experiências não são contempladas por políticas baseadas em recortes únicos (Crenshaw, 1989).

A crítica de Fênix também se dirige à motivação dessas ações, frequentemente percebidas como mero cumprimento de metas formais, e não como reconhecimento da competência feminina. Nesse cenário consolida-se o risco de repisar que a profissional foi contratada apenas por ser cota, desconsiderando suas qualificações e experiências. Fineman (2014) comenta que estruturas institucionais que naturalizam a desigualdade transferem para o indivíduo o ônus de comprovar continuamente seu mérito. Assim, mulheres que ingressam por meio desses mecanismos tendem a sentir-se pressionadas a reafirmar constantemente sua competência, enfrentando um desafio adicional para obter reconhecimento profissional.

Persistência (49 anos) concorda que, sem as vagas afirmativas, elas não entram, mas reconhece a necessidade de, uma vez dentro, a meritocracia prevalece. É um ciclo, a cota é a porta de entrada para um espaço que, de outra forma, permaneceria fechado:

Eu acho que as empresas deveriam olhar a competência e não colocar mulheres, maduras, negras a todo custo para cumprir cotas. Mas ao mesmo tempo, se essas vagas não existem, a gente sabe que é mais difícil para elas chegarem. A gente teve até uma reunião com RH e a moça falou exatamente isso, se a gente não abre essa vaga, elas não entram. É preciso a gente entrar primeiro, ocupar esse espaço e depois fazer uma meritocracia, vamos dizer assim, porque senão não entra, isso é fato.

Persistência dedica uma visão conciliadora sobre as políticas afirmativas, reconhecendo-as como porta de entrada, mas defendendo que, uma vez garantido o acesso, a progressão profissional seja pautada pela meritocracia. Ela tem a consciência de que, sem a existência de vagas direcionadas às mulheres maduras e negras, dificilmente conseguiriam

romper as barreiras estruturais que mantêm o mercado restrito. Nesse sentido, a percepção de Persistência dialoga com Crenshaw (1989), ao reconhecer que a interseção entre gênero, idade e raça intensifica as barreiras de entrada, demandando estratégias específicas para promover equidade de oportunidades. No entanto, Persistência também indica a necessidade de que tais mecanismos não se limitem ao cumprimento de cotas, mas sejam acompanhados por políticas que assegurem condições reais de desenvolvimento e reconhecimento das competências das profissionais (Fineman, 2014).

Aplicar a meritocracia num sistema enviesado sem antes desmontar os vieses que definem o que é mérito apenas perpetua a exclusão, pois as mulheres, especialmente as maduras, continuarão a ser julgadas por padrões duplos (Granleese & Sayer, 2006).

Portanto, o trabalho pós-cota não é a aplicação de uma meritocracia simplista, mas sim um trabalho de letramento e cultural, que visa desmontar os vieses que geram o estigma da competência. Além disso, a crítica dirige-se para a necessidade do trabalho anterior às vagas, como também sugerido por Maria (50 anos) ao citar a importância de ir ao "ensino médio" (Lombardi, 2006). A cota, isoladamente, apenas força a entrada num sistema hostil, sem alterar as condições estruturais de exclusão (Crenshaw, 1989) que definem quem é ou não competente.

Fênix (61 anos) e Persistência (49 anos) adotam perspectivas diferentes sobre as políticas de inclusão no ambiente de trabalho. Para Fênix, ao afirmar que *"talvez ela vá ter que provar mais ainda que é competente se entrou por cota"*, observa-se a permanência de um discurso meritocrático que impõe às pessoas beneficiadas por ações afirmativas o ônus de reiterar continuamente sua competência, reproduzindo as desigualdades. Em contrapartida, a declaração de Persistência (49 anos) *"se a gente não abre essa vaga, elas não entram"* ressalta o reconhecimento da importância de políticas reparatórias como instrumentos de correção de desigualdades históricas e estruturais.

Professora e Engenheira (66 anos), critica a implementação superficial das políticas, como promover uma mulher apenas porque era o mês da mulher, desconsiderando a qualificação. Ela defende que a valorização deve vir pelo conhecimento e competência, não como uma exceção ou cumprimento de obrigação:

[...] Tudo tem que ser melhorado, eu já vi muitas empresas fazendo. Mas também existem outras que estão colocando uma máscara, tem lá uma vaga pra mulher e tem 800 homens, aí não! Vamos colocar igualitário 50% homens e 50 % mulher [...] então não é assim não eu vou abrir uma exceção e colocar 30% de mulher. Aliás, não faz nada mais que a obrigação! Aliás, tem que ser pelo raciocínio, pelo conhecimento e tem muita mulher competente, não é porque é mulher não! É porque

tem muita mulher competente, claro que tem! [...] Inclusive eu já vi uma coisa que eu achei horrível, uma mulher sendo promovida só porque era o mês da mulher, e tinha um homem como melhores qualificações, não que ela fosse ruim, mas para a vaga as qualificações dele eram melhores [...] então não é por aí, a valorização não vem assim! Ela entrou e teve que ser treinada por ele [...] A vaga ou promoção tem que vir porque ela é melhor candidata, com melhores qualificações do que ele e ponto.

O relato de Professora e Engenheira expressa uma crítica direta à implementação superficial das políticas de inclusão, especialmente quando decisões, como promoções, são tomadas com base em datas comemorativas ou no simples cumprimento de cotas, sem considerar a qualificação e o mérito. Ao enfatizar que a valorização deve ocorrer pelo conhecimento e competência, e não por exceção ou obrigação formal, Professora e Engenheira evidencia que essas ações podem reforçar percepções de que determinadas conquistas são concedidas e não conquistadas (Fineman, 2014).

Seu depoimento também demonstra a ausência de uma abordagem interseccional, conforme Crenshaw (1989), pois políticas genéricas que visam aumentar numericamente a presença feminina não necessariamente contemplam as barreiras múltiplas enfrentadas por mulheres com diferentes marcadores sociais, como idade, raça e classe. Assim, ao criticar práticas que funcionam como máscaras corporativas, Professora e Engenheira reforça a necessidade de ações estruturadas e consistentes, capazes de promover equidade de oportunidades sem comprometer o reconhecimento legítimo da competência feminina.

Essas percepções demonstram um entendimento das complexidades e contradições das políticas de diversidade. As profissionais reconhecem sua necessidade, mas criticam sua implementação superficial e os efeitos colaterais, como a sensação de que as ações são mais para a imagem da empresa do que para uma mudança estrutural.

Tonelli (2018) acrescentam que a consistência entre discurso e prática é elemento fundamental para evitar a perda de credibilidade das ações de diversidade. No caso narrado, a contratação de um homem em vaga preferencialmente destinada a mulheres não apenas fragiliza a confiança na política, como pode corroborar percepções de que tais medidas são instrumentais, e não compromissos reais com a equidade.

A análise dessas percepções apurou que a avaliação das políticas de diversidade etária é permeada por tensões entre a valorização do mérito individual e a necessidade de instrumentos de correção histórica, como as cotas. Enquanto algumas entrevistadas percebem as cotas como estratégia transitória, outras as entendem como medida indispensável para enfrentar barreiras estruturais e culturais persistentes. Além disso, a credibilidade e o impacto dessas políticas dependem da consistência entre o discurso institucional e a prática concreta,

bem como do alinhamento com uma estratégia de transformação cultural.

A discussão sobre a eficácia e os limites das políticas de diversidade etária conduz, de forma natural, a análise da próxima subcategoria - **responsabilidade corporativa na inclusão de mulheres maduras**. Se, por um lado, instrumentos como as cotas e vagas preferenciais podem abrir portas para a entrada dessas profissionais, por outro, sua permanência e ascensão dependem do compromisso efetivo das empresas em criar condições de desenvolvimento, reconhecimento e equidade, especialmente para mulheres em faixas etárias de 45 anos ou mais pelas políticas corporativas de inclusão.

Subcategoria 2: Responsabilidade corporativa na inclusão de mulheres maduras

A segunda subcategoria, **Responsabilidade corporativa na inclusão de mulheres maduras**, analisa a percepção das participantes de que as empresas ainda carecem de políticas eficazes para reconhecer e reter talentos seniores. A ausência de uma gestão da idade estruturada e integrada à estratégia organizacional (Cepellos, 2018) embasa a crença de que muitas organizações não estão preparadas para lidar, de forma simultaneamente estratégica e inclusiva, com a diversidade etária e de gênero em seu quadro de profissionais.

Maria (50 anos) critica a abordagem de colocar mulher a todo custo para que esse número cresça, argumentando que isso é ruim e que as políticas se concentram em buscar profissionais no mercado, em vez de desenvolver e reter os talentos internos.

Por que na empresa nós temos menos mulheres? Porque como eu trabalho em mineração, mineração é dito um mundo masculino, mas não é uma verdade. Mas há um problema de se colocar mulher a todo o custo para que esse número cresça [...] subir o número a todo o custo é ruim, tem que ser por competência [...] e outra, as políticas são para procurar profissionais no mercado.

Na fala de Maria denota-se uma preocupação com a forma como algumas empresas buscam ampliar a participação feminina. Embora reconheça que a baixa representatividade feminina não decorra de uma incapacidade técnica ou de um desinteresse das mulheres, ela destaca que o esforço de subir o número a todo custo pode gerar distorções, priorizando metas quantitativas em detrimento de processos seletivos criteriosos e de políticas de desenvolvimento e retenção. Essa percepção sugere uma crítica à adoção de ações isoladas, centradas apenas na contratação, sem a construção de uma base estruturada de inclusão, formação e suporte à permanência dessas profissionais.

De acordo com Cepellos (2018), a ausência de uma gestão da idade e da diversidade

integrada à estratégia corporativa compromete a efetividade das políticas e limita o alcance de seus resultados. Medidas voltadas unicamente para aumentar estatísticas de representatividade, sem um planejamento abrangente que considere aspectos de cultura organizacional, desenvolvimento de carreira e equidade de oportunidades, tendem a produzir impactos superficiais e pouco sustentáveis no longo prazo.

Raquel (47 anos), engenheira eletricista, conta que quando ela começou a trabalhar havia tão poucas mulheres que nem vestiário feminino existia, que eles foram construídos depois. Ela sabe que hoje aumentou o número de engenheira eletricista na base, mas ela se questiona até que ponto essa mudança é pela capacidade ou para manter um incentivo fiscal:

[...] Machismo está em todo lugar, está na mentalidade do homem até da mulher. Hoje tem muito mais mulheres atuando do que na minha época [...] eu sei que a empresa recebe incentivos para contratar mulheres, então eles vão selecionar as mulheres não porque ela tem o melhor currículo, mas porque eles precisam atingir uma determinada cota de mulheres [...] então até que ponto mudou mesmo? Ou foi mesmo uma questão legal? Não foi a mentalidade que mudou, né? As pessoas não mudaram a mentalidade. As pessoas ainda não reconheceram que as mulheres são capazes, esse mercado machista foi mudando a mentalidade porque começou a existir uma política ali por trás.

Raquel suscita uma reflexão entre avanços quantitativos e o reconhecimento de competência na inclusão feminina na Engenharia Elétrica. Embora reconheça o aumento da presença de mulheres, ela questiona a motivação por trás dessa mudança, complementando que políticas de incentivo fiscal e cotas podem gerar inclusão formal sem romper com o núcleo de crenças machistas que estruturam o ambiente de trabalho. Essa perspectiva é a mesma de Crenshaw (1989), para quem a interseção entre gênero e as dinâmicas institucionais pode produzir um tipo de presença das mulheres ocupando postos sem que haja necessariamente reconhecimento de suas competências. Assim, o que se observa é uma inclusão condicionada a exigências externas, mas que pouco altera a mentalidade organizacional, perpetuando barreiras ao avanço e à valorização dessas profissionais.

Assim, o que se infere é a criação do teto de vidro (Pinheiro *et al.*, 2024). A mulher obtém o acesso cumprindo a cota, mas lhe são negadas a influência e a legitimidade, ou seja, continua a esbarrar nos limites de gênero no campo profissional (Lombardi, 2006), gerando o que a análise de Raquel identifica como uma "presença sem reconhecimento". A inclusão torna-se condicionada a exigências externas (fiscais, legais), mas, como a cultura permanece inalterada, as barreiras estruturais ao avanço e à valorização efetiva dessas profissionais não são perpetuadas.

A análise é corroborada por Cepellos (2018) e Souza (2020), que defendem como as

práticas organizacionais podem ter resultados contrários aos esperados. Isso ocorre porque quando as empresas se limitam a cumprir metas formais de diversidade elas tratam a inclusão como uma obrigação estatística, e não como uma transformação cultural. Ao falharem em alterar os vieses estruturais, essas ações superficiais acabam por reforçar as estruturas simbólicas de exclusão, pois estigmatizam as profissionais, como visto nas falas de Maria e Raquel, e falham em promover o reconhecimento genuíno de suas competências (Acker, 1990; Pinheiro *et al.*, 2024).

Dona Maria (53 anos), por sua vez, refere que as vagas oferecidas por grandes empresas de mineração são para mulheres, mas não necessariamente para mulheres maduras. E que o grande problema é ser mulher na área da Engenharia.

[...] Ah sim, tem uma grande empresa de mineração que ficou um bom tempo oferecendo vagas só para mulheres maduras, porque o quadro dela é muito masculino, eles têm incentivos para fazer justamente isso [...] e o problema que eu vejo mais é ser mulher do que ser velha, o problema é ser mulher. O grande problema é ser mulher na área da Engenharia, como eu já te falei, o estereótipo da mulher na Engenharia não é ser uma mulher bonita, muito pelo contrário, se ela for feia, melhor, porque não vão cantar ela na obra, cê entendeu, posso até estar sendo preconceituosa, mas é isso que gente vê.

Dona Maria traz à tona duas dimensões importantes sobre responsabilidade corporativa na inclusão de mulheres maduras. A primeira é a questão de gênero e da ideia de certa forma generalizada que associa à aparência física. Ela menciona a iniciativa de uma grande empresa de mineração que, visando corrigir a desproporção de gênero em seu quadro de funcionários, passou a oferecer vagas exclusivamente para mulheres maduras. Embora tal política sinalize um esforço institucional para reverter a sub-representação feminina, Dona Maria enfatiza que a principal barreira não está na idade, mas no gênero, que o problema estrutural reside na condição de ser mulher em um setor da Engenharia.

Além disso, a fala revela como a aparência física das mulheres na Engenharia é imaginada, nesse caso, a ideia de que ser menos atraente evitaria assédio em campo persiste e influencia percepções e interações no ambiente de trabalho. Para Cepellos (2018), a ausência de uma gestão estratégica da diversidade que enfrente tanto barreiras de gênero quanto de idade perpetua práticas discriminatórias sutis e mantém padrões culturais excludentes.

Vitória (48 anos) reflete sobre sua trajetória profissional e acadêmica e, mesmo após 23 anos de atuação na Engenharia Mecânica, recorda que, à época de sua formação, havia poucas mulheres em sua turma. Embora reconheça que esse número tenha crescido ao longo dos anos, ela verifica que, tanto em sua empresa quanto nas organizações parceiras, a

presença feminina na área permanece praticamente inexistente:

Eu fico pensando, a gente sabe que o número de mulheres que fazem faculdades e se formam em Engenharia Mecânica já aumentou desde a minha época, isso é sem dúvidas um avanço [...] Mas ao mesmo tempo a gente não vê essas mulheres aqui trabalhando, e olha que eu conheço a realidade de outras empresas também [...] Então eu me pergunto, será que o RH também tá fazendo alguma coisa para isso acontecer? Eu mesma, por exemplo, até hoje só entrevistei uma mulher. Os currículos não chegam para gente. Para onde elas estão indo? Será que tem sido feito mesmo um esforço para colocar essas mulheres?

Apesar do aumento expressivo no número de mulheres que concluem cursos na área da Engenharia Mecânica ser um avanço inegável, Vitória afirma que a presença feminina no mercado de trabalho permanece reduzida. Sua experiência pessoal e profissional, ao ter entrevistado apenas uma mulher ao longo da carreira de 23 anos, levanta questionamentos sobre a atuação das áreas de recrutamento e seleção e sobre a existência (ou não) de esforços concretos para atrair e contratar essas profissionais.

No caso da Engenharia Mecânica, em que Vitória se formou e atua há 23 anos, os dados de 2023 do Censo da Educação Superior (INEP, 2024) revelam uma disparidade de gênero particularmente acentuada. Do total de 12.856 concluintes, apenas 1.365 eram mulheres, representando pouco mais de 10% do total, enquanto 11.491 eram homens. Essa discrepância mostra que, apesar de avanços, a Engenharia Mecânica permanece como um campo masculinizado, com barreiras persistentes à participação feminina desde a formação acadêmica.

Essa constatação adquire mais relevância quando se observa o contexto histórico da formação de engenheiras no Brasil. Mesmo com os avanços observados ao longo das décadas, o número de concluintes mulheres na Engenharia manteve-se reduzido, registrando crescimento mais expressivo apenas nas décadas de 1980 e 1990, período em que 84% das engenheiras formadas até então colaram grau (Silva Telles, 1984). Tal cenário significa que, embora o acesso à formação acadêmica tenha se ampliado, ainda persiste uma representativa lacuna entre a conclusão do curso e a inserção efetiva dessas profissionais no mercado de trabalho.

A percepção de Vitória sugere que, mesmo com avanços no acesso à formação, a responsabilidade corporativa em assegurar que essas mulheres ingressem e permaneçam no setor ainda é insuficiente. Embora haja iniciativas pontuais, como vagas direcionadas e políticas afirmativas de gênero e idade, elas tendem a priorizar o alcance de metas numéricas, sem necessariamente promover mudanças estruturais capazes de garantir a atração, a retenção

e o desenvolvimento dessas profissionais. É possível perceber que as desigualdades de gênero persistem mesmo após avanços no acesso à formação acadêmica, reforçando a importância de políticas integradas e sustentadas ao longo do tempo (Cepellos, 2018).

A Tabela 19 contém as principais falas e referências teóricas da categoria 5 e subcategorias.

Tabela 20

Quadro-síntese da categoria 5: expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional

Subcategoria	Aspecto Central	Evidências nas Falas	Análise Teórica	Referências Principais
1. Avaliação de políticas de diversidade etária e percepções sobre iniciativas de inclusão	Percepção ambivalente sobre políticas como cotas, que são vistas como necessárias para garantir o acesso, não resolvem a questão cultural. Ceticismo quanto às campanhas de diversidade, vistas como ações de marketing que não alteram as estruturas e as práticas discriminatórias.	<p>Maria critica a entrada por cota.</p> <p>Persistência defende as cotas como única forma de atravessar a correnteza.</p> <p>Maria Fernanda destaca a hipocrisia na implementação.</p> <p>Maria Qualquer sente que foi contratada para cumprir um marketing da empresa.</p> <p>Fênix vê as iniciativas focadas apenas em jovens.</p> <p>Professora e Engenheira criticam ações que desconsideram a competência.</p>	As políticas de inclusão enfrentam o desafio de superar o preconceito enraizado. A lacuna entre a política formal e a cultura organizacional pode anular ou distorcer a intenção original da iniciativa. As participantes percebem que o discurso de inclusão não corresponde à prática. Isso reflete uma falta de compromisso real com a mudança estrutural, mantendo as desigualdades.	Cepellos <i>et al.</i> (2013) Cepellos (2018) Tonelli (2018) Crenshaw (1989).
2. Responsabilidade corporativa na inclusão de mulheres maduras	Crítica à falta de estratégias eficazes das empresas para reter e desenvolver talentos femininos seniores, focando apenas em metas numéricas de contratação.	<p>Maria critica a busca por mulheres no mercado a todo o custo.</p> <p>Dona Maria opina que, mesmo com incentivos, o preconceito de gênero e etário persistem.</p>	A ausência de uma gestão da idade estratégica resulta em políticas superficiais. As empresas falham em criar ambientes seguros que atuem no preconceito de gênero e idade.	Cepellos (2018) Souza (2020) Silva Telles (1984)

A discussão sobre as **expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional** entre engenheiras maduras aborda as tensões que atravessam a intersecção entre gênero e idade nas organizações. Essa categoria mostra que o discurso da diversidade, muitas vezes mobilizado pelas empresas como forma de institucional, não se traduz em mudanças concretas no cotidiano. Acker (1990) contribui para se compreender esse fenômeno ao demonstrar que as organizações são estruturadas por lógicas generificadas que perpetuam desigualdades, mesmo quando políticas inclusivas são anunciadas. Cepellos (2018) alega que se discute como as iniciativas de diversidade frequentemente operam como mecanismos simbólicos, produzindo uma aparência de compromisso institucional sem alterar efetivamente as práticas e relações de poder. As falas das participantes corroboram essa dinâmica. Embora políticas de inclusão estejam implementadas, seu alcance permanece limitado, funcionando mais como discurso performativo do que como estratégia capaz de transformar as estruturas organizacionais.

A perspectiva de Acker (1990) sobre as organizações é relevante para compreender esse contexto. Segundo a autora, as organizações não são espaços neutros, mas constroem e reproduzem relações sociais que refletem hierarquias de gênero e poder. Essa lógica se estende à dimensão etária, na medida em que as normas organizacionais são pautadas em um ideal de trabalhador masculino, jovem e sem vínculos familiares. Uma figura simbólica que exclui, de forma estrutural, tanto as mulheres quanto os sujeitos envelhecidos. Nesse panorama, as políticas de diversidade tornam-se instrumentos de visibilidade, mas raramente de redistribuição real (Butler, 2014; Fineman, 2014).

As falas das engenheiras deixam evidente que o discurso inclusivo corporativo tende a se esgotar na dimensão da imagem institucional, isto é, permanece restrito ao plano da imagem pública e da autopromoção organizacional, sem produzir mudanças significativas nas práticas cotidianas ou nas estruturas que sustentam desigualdades. Essa dinâmica se aproxima do que Catani (2008) descreve como a função das práticas simbólicas, mecanismos que reforçam o capital de legitimidade das instituições, mesmo quando não há transformações reais na ordem social. Segundo Cepellos e Tonelli (2022), as políticas de diversidade atuam como instrumentos de visibilidade e reputação, funcionando mais como resposta às expectativas externas do que como ações efetivamente orientadas para inclusão.

De modo semelhante, Fineman (2014) advoga que as iniciativas institucionais podem dar suporte à ilusão de equidade ao focar em medidas formais e pontuais, deixando intocados os padrões estruturais que produzem exclusão. As políticas de cotas, vagas preferenciais ou incentivos fiscais mencionados pelas entrevistadas exemplificam esse caráter

predominantemente simbólico, demonstrando a distância entre o anúncio institucional e a transformação concreta.

Essa crítica é reforçada por Crenshaw (1989, 1991) e Collins (2020), que propõem o conceito de interseccionalidade para analisar como diferentes sistemas de opressão gênero, raça, idade e classe se entrelaçam, produzindo formas específicas de exclusão. As engenheiras mais velhas representam o ponto máximo dessa interseção, enfrentando múltiplas camadas de invisibilidade e discriminação. As narrativas de Maria Qualquer e Fênix, por exemplo, abordam a instrumentalização da diversidade, na qual a presença de mulheres maduras e negras é mobilizada como um recurso simbólico, destinado a dar força à imagem pública da empresa sem alterar as condições reais de desigualdade no ambiente interno. Tal prática reflete o que Fineman (2014) chama de institucionalização da desigualdade, quando estruturas organizacionais perpetuam sob a aparência da neutralidade, sistemas de exclusão e hierarquia.

Butler (2014) e Calasanti (2005) destacam que as normas de gênero e idade moldam não apenas as oportunidades, mas também as percepções sobre competência e valor social. Quando associadas às cotas, essas políticas tendem a gerar ambivalência identitária. De um lado, oferecem acesso a espaços antes restritos; de outro, colocam sobre as profissionais o fardo de provar continuamente que pertencem a esses espaços por mérito, e não por concessão (Fineman, 2014; França *et al.*, 2017). Essa tensão é corrente nas falas de Maria e Fênix, que associam a entrada por cotas ao risco de estigmatização e à necessidade de desempenho superior para legitimar suas trajetórias.

A análise das percepções sobre as iniciativas corporativas de diversidade etária evidencia, portanto, uma compreensão das engenheiras sobre o caráter performativo e estratégico das políticas organizacionais. Acker (1990) pondera que as desigualdades de gênero e idade são estruturais e demandam mudanças nas normas e práticas institucionais, e não apenas ações compensatórias. Nesse sentido, o ceticismo das entrevistadas reflete uma leitura sobre a incongruência entre o discurso e a prática, além de salientar o processo de resistência simbólica que caracteriza a inserção das mulheres maduras no mercado de trabalho da engenharia.

Além da superficialidade das políticas, as falas das participantes destacam a ausência de uma gestão estratégica da idade nas organizações. Camarano (2019) e França e Soares (2009) sugerem que a gestão da diversidade etária deve ser entendida como parte da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade organizacional. No entanto, Cepellos (2018) e Silva e Helal (2024) acreditam que as empresas brasileiras ainda tratam a questão da idade de forma periférica, sem integrá-la à gestão de pessoas, ao desenvolvimento de carreira

e à cultura organizacional. Essa omissão gera o ciclo de exclusão, no qual profissionais experientes são vistos como menos adaptáveis e mais onerosos, perpetuando o etarismo institucional (Butler, 1969; North & Fiske, 2013; Hanashiro & Pereira, 2020).

De acordo com Lombardi (2006), as práticas organizacionais podem ser contrárias ao esperado. Isso ocorre porque, quando as empresas se limitam a cumprir metas formais de diversidade, elas tratam a inclusão como uma obrigação, e não como uma transformação cultural (Souza, 2020). Ao falharem em alterar as estruturas que já estão preparadas para continuar da mesma forma (Acker, 1990), essas ações superficiais acabam por reforçar as estruturas simbólicas de exclusão. Elas estigmatizam as profissionais (como visto nas falas de Maria e Raquel) e falham em promover o reconhecimento de suas competências, que são colocadas em dúvida (Oliveira-Silva & Parreira, 2022).

Por fim, o que emerge dessa categoria é uma visão crítica das engenheiras sobre o papel das empresas. Embora reconheçam a importância de políticas afirmativas, as participantes destacam que a efetividade da inclusão depende da coerência entre discurso, prática e estrutura organizacional, além de um compromisso real com a equidade interseccional. A verdadeira inclusão, para Crenshaw (1991), Cepellos e Tonelli (2022) e Corrêa (2023), não se limita a garantir presença, mas requer condições de permanência, reconhecimento e valorização simbólica das identidades que desafiam o padrão hegemônico.

Assim, a análise das expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional deixa incontestável que a diversidade etária e de gênero nas engenharias brasileiras permanece um desafio estrutural. Mais do que ampliar números, é necessário reconfigurar os sistemas que sustentam o imaginário da competência técnica, incorporando a experiência, a maturidade e a pluralidade de trajetórias femininas como dimensões legítimas de valor e excelência profissional.

Como fechamento da seção analítica, é importante explicitar o alcance e os limites interpretativos das categorias construídas à luz do material empírico. Embora esta pesquisa tenha se dedicado às experiências de mulheres engenheiras com 45 anos ou mais, a análise demonstra que parte das categorias apreende dimensões do etarismo que vão além do recorte de gênero, configurando-se como expressões de um campo organizacional mais amplo. As categorias *Percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais*, *Experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho*, *Estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo* e *Expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional* evidenciam dinâmicas que, ainda que assumam contornos específicos nas trajetórias femininas, podem também incidir sobre homens, sobretudo no que diz respeito à

valorização da juventude, à obsolescência simbólica e às respostas exigidas frente ao envelhecimento no trabalho.

Entretanto, a análise também apurou que tais dinâmicas não se distribuem de maneira homogênea. A categoria *Intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional* deixa evidente que o etarismo, quando atravessado pelo gênero, produz efeitos qualitativamente distintos. Nessa perspectiva, o estudo consegue esclarecer que não se trata apenas de envelhecer no trabalho, mas de envelhecer sendo mulher em um campo historicamente masculinizado, no qual os critérios de reconhecimento, legitimidade e permanência continuam ancorados em ideais de juventude e masculinidade técnica.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que a análise permite reconhecer elementos do etarismo que podem ser compartilhados entre diferentes grupos, ela reforça a necessidade de uma leitura interseccional que dê conta das especificidades que emergem quando idade e gênero se articulam. Esse movimento analítico evita generalizações e evidencia mais rigor interpretativo, ao demonstrar que as experiências aqui analisadas não apenas ilustram o etarismo no trabalho, mas desvendam como ele se intensifica, se antecipa e pode se tornar mais complexo nas trajetórias de mulheres engenheiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender os significados e as percepções atribuídas por mulheres engenheiras com 45 anos ou mais às experiências de etarismo ao longo de suas trajetórias profissionais, analisando como essas experiências são vivenciadas, ressignificadas nas suas oportunidades de inserção, permanência e progressão na carreira, considerando as dinâmicas organizacionais e as interseções entre gênero e idade. A partir disso, formulou-se a seguinte questão norteadora: quais são os significados e as percepções atribuídos por mulheres engenheiras com 45 anos ou mais às experiências de etarismo vivenciadas ao longo de suas trajetórias profissionais e de que forma essas experiências são vivenciadas e ressignificadas em suas oportunidades de inserção, permanência e progressão na carreira, à luz das dinâmicas organizacionais e das interseções entre gênero e idade?

O aprofundamento nessa reflexão trouxe à tona que o etarismo não acontece como um fenômeno isolado, mas como elemento estruturante das relações de trabalho, reconfigurando identidades, expectativas e possibilidades de desenvolvimento profissional. O envelhecimento, quando associado ao gênero, desloca essas profissionais para posições de menos visibilidade, prestígio e legitimidade, produzindo representações sociais que ultrapassam o escopo individual. Nesse contexto, idade e gênero não se configuram como marcadores paralelos, mas como eixos que se entrelaçam e que, ao serem acionados nas interações organizacionais, configuram padrões persistentes de desigualdade e exclusão.

Pesquisar o etarismo no âmbito organizacional da Engenharia revelou-se particularmente desafiador. Embora o envelhecimento da força de trabalho seja um fato demográfico consolidado, na Administração ainda existem poucos estudos que o relacionam à intersecção entre idade e gênero. A revisão das publicações mostrou que o tema permanece marginal, sobretudo quando direcionado a profissões tradicionalmente masculinas, como a Engenharia. Essa lacuna acadêmica demonstra a importância de se pesquisar como práticas de gestão e lógicas organizacionais seguem ancoradas em noções hegemônicas de juventude, disponibilidade contínua e masculinidade técnica, que moldam ideais de produtividade e desempenho.

Ao articular as evidências empíricas, os aportes teóricos e as narrativas das participantes, esta tese concluiu que o etarismo, quando atravessado pelo gênero, pode limitar trajetórias e também pode redefinir os próprios contornos de pertencimento no trabalho. É nesse sentido que o título **“Nem jovem nem homem: etarismo e os limites da permanência de engenheiras maduras no espaço organizacional”** deixa evidente os achados: essas mulheres

ocupam um lugar marcado pela inadequação aos modelos hegemônicos que valorizam simultaneamente a juventude e a masculinidade como critérios implícitos de competência. Assim, a permanência dessas profissionais não é apenas dificultada, mas continuamente tensionada por padrões organizacionais que as tornam, simbolicamente, fora de lugar.

Como ainda existem poucos estudos nesse campo, este trabalho suscita a necessidade de se repensarem modelos de gestão que naturalizam a obsolescência, ou seja, a idade é por si só um critério de exclusão natural e programada das mulheres, enquanto valorizam a maturidade masculina como atributo de competência e autoridade. No setor da Engenharia essa lógica se intensifica, pois a masculinização histórica da área opera como um filtro simbólico que define quem pertence e quem é autorizado a permanecer, legitimando expectativas incompatíveis com a diversidade etária crescente que caracteriza o mercado de trabalho contemporâneo.

Os dados empíricos obtidos nesta pesquisa deixam comprovadas camadas do preconceito direcionado às engenheiras maduras. Suas trajetórias são atravessadas por lutas cotidianas, desde o início de sua formação à entrada e permanência no mercado de trabalho, silenciosas e contínuas contra aspectos negativos relacionados à idade como suposto declínio de dinamismo ou desatualização técnica que não se sustentam em evidências reais de desempenho. Além das barreiras invisíveis que marcam a ascensão feminina (como o teto de vidro), observam-se práticas organizacionais que privilegiam a juventude e reforçam padrões e comportamentos associados ao corpo feminino jovem, tais como o incentivo à aposentadoria ou a colocação das mulheres mais velhas em funções de pouca visibilidade, decisão e poder.

O aprofundamento dessas evidências demonstrou que o etarismo acontece por mecanismos simbólicos que silenciam a presença das mulheres que envelhecem no ambiente de trabalho. A associação entre maturidade e obsolescência não decorre de limitações concretas, mas de expectativas normativas que equiparam inovação, agilidade e criatividade ao corpo jovem preferencialmente masculino. Dessa forma, o etarismo demonstra uma forma sofisticada de disciplinamento organizacional que redefine posições de reconhecimento e pertencimento.

A partir de um olhar centrado na perspectiva das próprias participantes, esta tese demonstrou por que os 45 anos emergem como um marcador crítico para as mulheres. Ao contrário dos homens, para quem essa faixa etária consolida percepções de autoridade e experiência, para as engenheiras representa uma espécie de morte simbólica (termo estabelecido por Cepellos & Tonelli, 2022). Esse processo é intensificado por mudanças corporais, como aquelas relacionadas à menopausa, que, embora naturais, são rotuladas no

ambiente de trabalho. Assim, o envelhecimento das mulheres deixa de ser apenas um fato biológico e passa a constituir um evento social permeado por julgamentos morais, estéticos e institucionais que minam a carreira delas. A maternidade tardia, somada à exclusão e ao rebaixamento de cargos após o retorno da licença-maternidade, intensifica entre essas engenheiras a experiência da morte simbólica: a sensação de que sua trajetória profissional se encerra simbolicamente por volta dos 45 anos. Embora algumas consigam se reerguer por meio de redes de contato e recolocar-se no mercado, muitas não encontram as mesmas oportunidades. Nesse contexto, tornar-se consultora ou aderir ao trabalho como CNPJ não se configura como uma decisão estratégica ou uma escolha plenamente autônoma, mas como a única opção possível para garantir a própria sobrevivência profissional em um ambiente marcado por etarismo e desigualdades de gênero.

Além disso, os 45 anos assumem peso ainda mais significativo quando observados no âmbito da expectativa média de vida no Brasil, que gira em torno de 80 anos. Isso significa que, ao atingir essa idade, a mulher já percorreu mais da metade de sua existência. Contudo, paradoxalmente, esse ponto da trajetória que poderia representar plenitude profissional (que é o que acontece com os homens), maturidade emocional e consolidação de competências é reinterpretado social e organizacionalmente como sinal de declínio. A marca dos 45 anos, portanto, torna-se não apenas um referencial cronológico, mas um divisor simbólico que estabelece fronteiras para a participação feminina no trabalho.

Outro ponto detectado foi a contradição entre a consolidação da vida profissional e a liberdade pessoal alcançada quando já não se têm filhos pequenos. Condição que, em tese, ampliaria a disponibilidade para o trabalho e para as viagens exigidas pela Engenharia. No entanto, justamente quando essas mulheres alcançam a maturidade profissional necessária e apresentam a disponibilidade esperada pela profissão, esse conjunto de atributos deixa de ser valorizado. Apesar de possuírem mais de 10 anos de experiência, a maioria das entrevistadas passa a enfrentar o risco de ser afastada dos espaços organizacionais que ocupam em razão da idade.

Essa morte simbólica corresponde a uma redefinição organizacional do valor atribuído ao corpo feminino envelhecido. Tal corpo torna-se incompatível com idealizações corporativas de juventude, disponibilidade ilimitada e desempenho contínuo, apesar das competências acumuladas ao longo de décadas. Ao mesmo tempo, o envelhecimento masculino é frequentemente interpretado como sinal de estabilidade e racionalidade, deixando nítido um duplo padrão que ressalta as assimetrias estruturais que atravessam o campo da Engenharia.

As evidências demonstram que as mulheres não competem em condições de igualdade, mesmo quando detêm as mesmas ou superiores competências técnicas. Muitas são convidadas a deixar suas funções ou incentivadas a abrir espaço para profissionais mais jovens, considerados mais alinhados à imagem organizacional idealizada. Quando a demissão não é possível, sobretudo em carreiras públicas, elas são deslocadas para funções de menor relevância ou esvaziadas de responsabilidades, permanecendo formalmente empregadas, mas privadas de sentido profissional e de progressão. No setor privado, a demissão muitas vezes justificada por motivos neutros torna-se a face visível de uma discriminação velada, que é percebida pela mulher, mas nunca explicitada pela organização.

Essa dinâmica expõe uma contradição. Se, na juventude, essas profissionais enfrentam a desconfiança quanto à sua autoridade técnica e à sua legitimidade em um campo masculinizado, na maturidade passam a ser percebidas como ultrapassadas, lentas ou desalinhadas da modernização contínua. Ora jovens demais, ora velhas demais, um intervalo de aceitabilidade profissional que parece estreitar-se a ponto de se tornar impraticável.

O conjunto dessas práticas demonstra que o etarismo se institucionaliza por meio de ações simbólicas e estruturais, produzindo exclusões que raramente aparecem nos discursos oficiais. A retirada gradual de funções, a invisibilização em projetos estratégicos e a designação compulsória para atividades periféricas constituem formas de exclusão que, embora sutis, têm efeitos sobre a identidade profissional dessas mulheres. Essas práticas reforçam um modelo de trabalhador abstrato, desvinculado da experiência e marcado por ideais normativos que ignoram a diversidade geracional e corroboram padrões historicamente excludentes de gênero.

Para compreender o fenômeno em profundidade, esta pesquisa realizou entrevistas semiestruturadas com 25 engenheiras, analisadas por meio da análise de conteúdo e organizadas em cinco categorias principais.

Categorias 1 - Percepções sobre a idade e sua influência nas trajetórias profissionais; e 2 - Experiências de discriminação etária no ambiente de trabalho cumprem o **primeiro objetivo específico** (compreender as percepções das mulheres maduras sobre o preconceito etário nas oportunidades de entrada e crescimento profissional). Os dados mostram que o etarismo é sentido de forma precoce, muitas vezes antes dos 45 anos, sendo vivenciado como morte simbólica. Acontece em preterição em processos seletivos, desvalorização e na associação da maturidade com obsolescência, uma realidade distinta da vivenciada pelos homens.

Para além dessas constatações, as análises revelaram que o etarismo, quando dirigido

às mulheres, acontece por meio de códigos sutis e mecanismos silenciosos que dificultam sua identificação explícita e, portanto, sua denúncia. Trata-se de um preconceito institucionalmente legitimado por discursos de neutralidade meritocrática, que desloca para a mulher a responsabilidade de manter-se atual, acompanhar o ritmo ou não destoar do perfil esperado. Mesmo em ambientes onde a diversidade etária é nominalmente reconhecida, prevalece uma lógica organizacional que valoriza corpos jovens, masculinidades técnicas e comportamentos alinhados ao ideal de disponibilidade total, ou seja, padrões que tornam as mulheres acima dos 40 anos simbolicamente deslocadas. O envelhecimento feminino não é apenas cronológico, mas interpretado como perda de capital profissional, o que aprofunda desigualdades já presentes ao longo de suas trajetórias. Essa antecipação do etarismo demonstra que o marcador idade, para as mulheres, é mais rígido e mais severo, deixando nítidas as expectativas incompatíveis com carreiras sustentáveis e duradouras.

A análise da **Categoria 3, Intersecções entre gênero, idade e reconhecimento profissional**, atendeu ao **terceiro objetivo específico** proposto (analisar como os marcadores sociais de gênero e idade interagem na construção das experiências profissionais dessas mulheres), ao detectar que a Engenharia confirma uma dupla penalidade. Primeiro, as mulheres enfrentam barreiras relacionadas ao gênero para ingressar na faculdade, ao ingressar no mercado de trabalho e se legitimar na área. Em seguida, ao envelhecerem, são novamente penalizadas, agora pela idade. Essa sobreposição produz trajetórias mais fragmentadas, instáveis e sujeitas à contínua necessidade de comprovação de competência técnica e adequação comportamental. Por isso, muitas delas sentem que precisam provar sua competência o tempo todo.

Além disso, essas engenheiras relatam a necessidade constante de estarem atualizadas, uma exigência que ultrapassa o mero compromisso profissional e se converte em vigilância permanente. Diferentemente dos homens, que costumam assumir com naturalidade quando desconhecem um conceito ou técnica específica, elas descrevem sentir-se como se estivessem caminhando em um campo minado, temendo que qualquer lacuna de conhecimento seja interpretada como incapacidade.

Ao mesmo tempo, enfrentam o paradoxo de precisarem provar continuamente sua competência para permanecer nos espaços que ocupam, enquanto evitam exibir todas as suas qualificações. Muitas omitem cursos, certificações ou formações complementares para não serem retiradas de projetos ou equipes sob a justificativa de que sua alta qualificação poderia ameaçar colegas homens ou desestabilizar hierarquias já estabelecidas. Esse movimento salienta a tensão entre a busca por atualização constante e o imperativo silencioso de não ser

competente demais em um ambiente que ainda penaliza mulheres por excelência, como se de certa forma esse lugar não fosse delas e dependesse de validação constantemente.

Essa dupla exigência gera desgaste e limita o reconhecimento profissional, configurando carreiras marcadas por tensões permanentes entre expectativas organizacionais, padrões de masculinidade técnica e demandas associadas ao etarismo e ao gênero. O resultado é a criação de um ciclo de validação ininterrupta que acompanha essas mulheres ao longo de toda a carreira.

As **categorias 4 - Estratégias de enfrentamento e resistência ao etarismo;** e **5 - Expectativas institucionais e percepções sobre inclusão organizacional** atenderam ao **segundo objetivo específico** (analisar de que forma essas experiências podem influenciar os processos de inserção, permanência e progressão na carreira, considerando o contexto do trabalho) ao descrever as estratégias de enfrentamento acionadas por essas engenheiras. Diante da ausência de políticas institucionais efetivas de inclusão, elas recorrem a práticas individuais e coletivas, como atualização constante, fortalecimento de redes profissionais e reposicionamento estratégico em áreas como consultoria e empreendedorismo. Essas estratégias configuram o renascimento simbólico (termo estabelecido por Cepellos & Tonello, 2022), por meio do qual essas mulheres constroem trajetórias alternativas capazes de restituir propósito, visibilidade e agência.

A análise dessas estratégias revela que, embora enfrentem barreiras estruturais, as engenheiras não se posicionam como vítimas passivas. Elas produzem resistência, constroem novos sentidos para suas trajetórias e desafiam padrões organizacionais que as invisibilizam. No entanto, essa resistência não elimina a responsabilidade das organizações, que seguem operando com modelos de inclusão limitados, pautados por ações superficiais e pela ausência de transversalidade entre idade e gênero. Assim, os esforços individuais não substituem a necessidade de transformações institucionais, que ainda seguem sendo pensadas por homens e para homens.

Em relação à questão central desta tese, concluiu-se que o etarismo é percebido pelas engenheiras maduras como um fenômeno estrutural, precoce e interseccional, que limita sua permanência, progressão e reconhecimento profissional. Ao mesmo tempo, elas respondem de forma ativa e criativa, ressignificando suas carreiras e construindo novas possibilidades de atuação, muitas vezes fora dos espaços organizacionais tradicionais que não reconhecem seu valor. Essa constatação contribui para o debate sobre envelhecimento no trabalho, demonstrando que o etarismo não se restringe a práticas explícitas de discriminação, mas se manifesta por meio de padrões simbólicos que regulam corpos, expectativas e relações de

poder.

A principal contribuição desta tese consiste em demonstrar, a partir das narrativas das próprias mulheres, os aspectos subjetivos que estruturam o etarismo e o gênero no ambiente de trabalho da Engenharia, revelando as sutilezas pelas quais o preconceito é mascarado, negado ou naturalizado. Tais dinâmicas manifestam-se no silenciamento, nos eufemismos e nas chamadas políticas de oxigenação, que funcionam como mecanismos de exclusão ao demitirem profissionais mais velhas ou ao induzirem sua aposentadoria por meio de propostas financeiras irrecusáveis. Observam-se ainda práticas como o esvaziamento de atribuições, o uso de apelidos pejorativos e a manutenção de uma cultura organizacional que, sob a aparência de neutralidade, legitima desigualdades e preserva irmandades masculinas. Ao tornar visíveis essas camadas subjetivas, a pesquisa acusa que o etarismo e o gênero não acontecem apenas por meio de ações explícitas, mas, sobretudo, por dispositivos simbólicos que perpetuam hierarquias e restringem a permanência e o reconhecimento das mulheres na engenharia.

O estudo encontrou que a penalidade associada ao envelhecimento feminino se soma à penalidade de gênero, produzindo efeitos específicos. Ao abordar a interseção entre etarismo e gênero no campo da Engenharia, um espaço profissional historicamente masculinizado e de forte normatividade técnica, esta pesquisa contribui para o escopo dos debates na Administração, demonstrando que o envelhecimento das mulheres desafia não apenas práticas organizacionais, mas também concepções arraigadas sobre competência, autoridade e desempenho. Ao situar a análise nesse contexto particular, a investigação revelou como as dinâmicas de exclusão se intensificam em áreas onde a masculinidade é tomada como referência legítima para o exercício profissional.

Algumas limitações devem ser reconhecidas. Este estudo concentrou-se em mulheres engenheiras, um grupo que, embora enfrente desigualdades estruturais de gênero, ocupa posições de relativo privilégio profissional e salarial quando comparadas a outras categorias ocupacionais. Ademais, todas as participantes se encontravam em nível sênior, não por delimitação metodológica ou intenção de seleção, mas como resultado circunstancial do processo de recrutamento e da própria composição demográfica das engenheiras que aceitaram participar dessa pesquisa. Essa coincidência, embora enriquecedora para compreender experiências de mulheres em estágios avançados da carreira, pode restringir a apreensão das vivências do etarismo sobre profissionais em fases intermediárias de atuação (no caso das mulheres que vivenciam uma transição de carreira). Tais aspectos reforçam a necessidade de pesquisas futuras mais amplas, que incluam diferentes setores, faixas etárias e

recortes interseccionais, de modo a capturar a complexidade e a diversidade das trajetórias profissionais femininas no envelhecimento.

Em termos de agenda futura, sugere-se a realização de pesquisas que articulem etarismo, gênero, raça e classe social, de modo a compreender como essas opressões se combinam e se intensificam em outros campos profissionais. Ademais, incluir a perspectiva masculina é importante para compreender de que forma o envelhecimento é construído e gerenciado entre homens, especialmente em um cenário em que a força de trabalho está cada vez mais velha.

Os achados desta tese enfatizam que as organizações precisam reconfigurar suas lentes. Mais do que políticas genéricas de diversidade, é necessário adotar abordagens que reconheçam a interseccionalidade entre idade e gênero como eixo das desigualdades no trabalho. Isso significa deslocar o foco da simples inclusão de corpos envelhecidos para a desconstrução das associações entre competência e juventude, liderança e masculinidade. Reconhecer e valorizar a experiência acumulada por essas profissionais é relevante para a construção de ambientes mais equitativos, para o fortalecimento das práticas de gestão contemporâneas e para a promoção de uma cultura organizacional efetivamente inclusiva.

Como autora desta tese, reconheço que as análises aqui desenvolvidas não apenas respondem à questão de pesquisa, mas também deixa evidente a complexidade das dinâmicas que perpassam as trajetórias profissionais de mulheres engenheiras ao longo do tempo. Ao revisitar as categorias analíticas construídas, comprova-se que os achados não se apresentam como fragmentos isolados, mas como elementos interdependentes de um mesmo fenômeno estrutural. Em conjunto, eles desvelam um padrão recorrente de exclusão simbólica, no qual o etarismo, ao articular-se de maneira indissociável com o gênero, redefine continuamente as condições de inserção, permanência e progressão dessas profissionais nas organizações, sobretudo, de tornar visível um mecanismo de exclusão que opera de forma silenciosa, sutil, precoce e persistente, tensionando e, por vezes, restringindo de maneira decisiva o lugar ocupado por essas mulheres no espaço organizacional.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
- Alves, C. M., & Alves, S. C. A. (2011). Aposentei e agora? Um estudo acerca dos aspectos psicossociais da aposentadoria na terceira idade. *Revista Kaleidoscópio*, 2(1), 01–16. Unileste.
- Amorim, W. A. C., Fevorini, F. B., Melo, A. F. S., & Tavares, A. S. (2016). O mercado de trabalho para trabalhadores com 50 anos ou mais no Brasil. *Boletim Informações Fipe*. (435), 9-24.
- Arrow, K. (1998). What has economics to say about racial discrimination? *Journal of Economic Perspectives*, 12(2), 91–100.
- Ayalon, L., & Tesch-Römer, C. (2018). *Contemporary perspectives on ageism*. Springer International Publishing.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barros, M. L. (org.) (2006). *Família e gerações*. Rio de Janeiro: FGV. 164 pp.
- Bazzo, W. A., & Pereira, L. T. (2006). *Introdução à engenharia: conceitos, ferramentas e comportamentos*. Florianópolis: UFSC.
- Beauvoir, S. de. (1970). *A velhice*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Becker, G. S. (1971). *The economics of discrimination*. The University of Chicago Press.
- Biroli, F., & Miguel, L. F. (2015). Gênero, raça, classe: opressões cruzadas e convergências na reprodução das desigualdades. Mediações. *Revista de Ciências Sociais*, 20(2), 20-27.
- Brasil (2003). Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. *Estatuto da Pessoa Idosa*. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm.
- Bruschini, C. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537-572.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Social paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Great Britain: Heinemann Education Books.
- Butler, R. N. (1969) Ageism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, Washington, 9(4), (Part 1), -246.
- Butler, J. (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- Butler, J. (2014). Regulações de gênero. *Cadernos Pagu*, (42), 249-274.

- Bytheway, B. (2005). *Idagismo e categoria por idade*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00410.x>.
- Calasanti, T. (2005). Ageism, gravity, and gender: experiences of aging bodies. *Generations*, 29(3), 8-12.
- Callefi, J. S., & Ichikawa, E. Y. (2019). A memória na história oral de vida dos idosos. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 8(1).
- Camarano, A. A. (2019). *Envelhecimento e políticas sociais no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ: IPEA.
- Camarano, A. A., Kanso, S., & Fernandes, D. (2014) Menos jovens e mais idosos no mercado de trabalho? In: A. A. Camarano (Org.). *Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento? desenvolvimento?* (pp.377-406). Rio de Janeiro: IPEA, p. 377-406.
- Carreteiro, T. C., & Barros, V. A. (2011). Clínicas do trabalho: contribuições da psicossociologia no Brasil. In: P. F. Bendassolli, & L. A. P. Soboll. *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Catani, A. M. (2008). Pierre Bourdieu e seu esboço de autoanálise. *Eccos*, 10(esp.), 45-65. Doi:10.5585/eccos.v10i0.1352.
- Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. *Teoria e Prática em Administração*, 8(1), 38- 159.
- Cepellos, V. M. (2021) Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), 1-14.
- Cepellos, V. M., Tonelli, M. J., Aranha, F., & Pereira Filho, J. L. (2013). Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência? *GV-Executivo*, 12(2), 24–27. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n2.2013.20704>.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*. 24(1), 4-21. Doi: <https://doi.org/alcance.v24n1.p4-21>.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2022). O processo de envelhecimento de mulheres em cargos de liderança: a iminência da morte e do renascimento simbólicos. *Organizações & Sociedade*, 29(101), 329-358.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5. ed., São Paulo: Prentice Hall.
- Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention

- of older workers: a focus group study. *Career Development International*. 13(2), p. 95-111.
- Cleveland, J., Huebner, L., & Hanscom, M. (2017). *The intersection of age and gender issues in the workplace. Age Diversity in the Workplace* (Advanced Series in Management, Vol. 17, pp. 119-137.). Emerald Publishing Limited.
- Collins, P. H. (2020) *Interseccionalidade*. (1. ed.), São Paulo: Boitempo.
- Corrêa, L. S. (2023). Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. *Organicom*, 20(41), 120-134.
- Couto, M. C. P. P., Koller, S. H., Novo, R., & Soares, P. S. (2009). Avaliação de desempenho contra idosos no contexto brasileiro - ageismo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 509-518.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: *A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics*. University of Chicago Legal Forum, 139-187.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
<https://doi.org/10.2307/1229039>.
- Damian-Gaillard, B., & Saitta, E. (2016 jul-dez.). Feminização e transformações das práticas jornalísticas: o exemplo do jornalismo político na imprensa diária francesa. São Paulo, *Parágrafo*, 4(2), 127-137.
- Dardengo, C. F. R., & Mafra, S. C. T. (2019). Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: contradição ou adaptação? *Revista de Ciências Humanas*, 18(2), 1-23.
- Debert, G. G. (2007). A antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. In: M. Moraes, & L. de Barros, *Velhice ou terceira idade?* (4. ed., pp. 49-67). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.
- Debert, G. G. (1999). *Envelhecimento e sociedade: um estudo sobre a velhice contemporânea no Brasil*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Bookman, Artmed.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*. 213-225. Doi: 10.1590/0104-4060.357.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age: gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 95-115.

- Felix, J. (2016). O idoso e o mercado de trabalho. In: A. de O. Alcântara, A. A. Camarano, & K. C. Giacomini. *Política nacional do idoso: velhas e novas questões*. IPEA. (241-263). Rio de Janeiro, RJ.
- Ferreira, V. H. S., Leão, I. R. B., & Faustino, A. M. (2020) Ageísmo, políticas públicas voltadas para população idosa e participação social. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 42, p. 2816.
- Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, M. S. (2013). *Age discrimination in the workplace: A review of the literature*. In: S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (v. 2: Selecting and Developing Members for the Organization, pp. 269-314).
- França, L. H. de F. P., Siqueira-Brito, A. da R., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torres, C. V. (2017). Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(6), 762-772.
- França, L. H. F. P., Menezes, G. S., Bendassolli, P. F., & Macêdo, L. S. S. (2013). Aposentar-se ou continuar trabalhando? O que influencia esta decisão? *Psicologia Ciência e Profissão*, 33(3), 548-563.
- França, L. H. F. P.; Soares, D. H. P. (2009) Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão*. V. 29, n. 4.
- Fundo de População das Nações Unidas. UNFAP. (2012). *Relatório sobre a população mundial*. UNFAP Brasil. Recuperado de: <https://arquivo.animadl.pt/documentacao/pdf/94-demografia/186-relatorio-sobre-a-populacao-mundial-2012>.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.), São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Goldani, A. M. (2010). "Ageism" in Brazil: What is it? Who does it? What to do with it? *Revista Brasileira de Estudos de População*, 27(2), 385-405.
- Goldenberg, M. (2011). Corpo, envelhecimento e felicidade na cultura brasileira. *Contemporânea*, 9(2), 77-85.
- Gomes, P., & Pamplona, J. (2015). Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. *Economia e Gestão*, 15, 206-230.
- Granleese, J., & Sayer, G. (2006). Gendered ageism and "lookism": a triple jeopardy for female academics. *Women in Management Review*, 21(6), 500-517.
- Gullette, M. M. (2004). *Aged by culture*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206.
- Harding, N., Ford, J., & Fotaki, M. (2013). A palavra “F” ainda está suja? Um passado, presente e futuro dos/para os estudos feministas e de gênero em organização. *Organização*, 20(1), 51-65
- Heywood, J. S., Ho, L. S., & Wei, X. (1999). The determinants of hiring older workers: Evidence from Hong Kong. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(3), 444-459.
- Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social*, 26(1), 61-73.
- Hopkins, T. J. (1980). Uma estrutura conceitual para a compreensão dos três "ismos" -racismo, etarismo e sexismo. *Revista de Educação para o Serviço Social*, 16 (2), 63–70. <https://doi.org/10.1080/00220612.1980.10778509>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2024). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: 4º trimestre de 2023*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2024). *Projeção da população 2018: Número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047*. Agência IBGE. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2023, outubro). *Projeção de população do Brasil*. Comunicação Social. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-idosos-na-populacao-do-pais-cresceu-57-4-em-12-ano>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. INEP. (2024). *Censo da Educação Superior 2023*. INEP.
- Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, 26(1), 61-77.
- Lawrence, B. S. (1996). Interest and indifference: the role of age in the organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 1-59.
- Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: demography, norms, and performance rating. *Academy of Management Journal*, 31(2), 309-337. Doi: 10.2307/256550.
- Leite, A. (2017 jan-mar.). Editoras, repórteres, assessoras e freelancers: diferenças entre as

- mulheres no jornalismo. São Paulo, *Cadernos de Pesquisa*, 47(163), 44-68.
- Lima, L. C. V. de, & Bueno, C. M. L. B. (2009). Envelhecimento e gênero: a vulnerabilidade de idosas no Brasil. *Revista Saúde e Pesquisa*, 2(2), 273-280.
- Lima, T. B., & Helal, D. H. (2013). Trabalho na terceira idade: uma revisão sistemática da literatura brasileira entre 2008 e 2012. *Gestão e Sociedade*, 7(18), 369-394.
- Locatelli, P. A. P. C., & Fontoura, D. dos S. (2013). Envelhecimento populacional e os estudos em Administração. Belo Horizonte, *Gestão e Sociedade*, 7(17), 273-300.
- Lombardi, M. R. (2006). Engenheiras brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional. *Cadernos de Pesquisa*, 36(127), 173–202. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742006000100008>.
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos aspectos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82.
- Manzini, E. J. (2012). Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em Educação. *Revista Percursos*, 4(2), 149-171. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114753/ISSN21773300-2012-04-02-149-171.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Michelat, G. (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non-directif en sociologie. *Revue Française de Sociologie*, 16(2), 229–247.
- Minayo, MC (1992). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Minerva, F. (2017). *Lookism*. International Encyclopedia of Ethics, 1-7.
- Minichiello, V., Browne, J., & Kendig, H. (2000). Perceptions and consequences of ageism: Views of older people. *Aging and Society*, 20, 253-278.
- Moore, S. (2009). No matter what I did I would still end up in the same position: Age as a factor defining older women's experience of labour market participation. *Work, Employment and Society*, 23(4), 655-671.
- Moreira, M. de M. (1998). Envelhecimento da população brasileira: Intensidade, feminização e dependência. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 15(1). 79-93.
- Mori, M. E., & Coelho, V. L. D. (2004). Mulheres de corpo e alma: Aspectos biopsicossociais da meia-idade feminina. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 177-187.
- Mota-Santos, C.M., Carvalho Neto, A.M., Oliveira, P., & Andrade, J.G. (2019). Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. *Revista de Administração Pública*.
- Nascimento, A. J. R. do, & Souza, M. R. de. (2006). As mulheres idosas e o mercado de

- trabalho. *Anais do Seminário Nacional de Trabalho e Gênero*. Goiânia, GO.
- Nash, J. C. (2008). Re-Thinking intersectionality. *Feminist Review*, 89(1), 1-15.
- Nelson, T. D. (2009) *Ageism Handbook of prejudice*. Universidade do Estado da Califórnia: Stanislaus.
- Neri, A. L. (2007). *Desenvolvimento e envelhecimento: perspectivas biológicas, psicológicas e sociológicas*. (3. ed.). Campinas: Papyrus
- Neri, A.L., & Jorge, M. D. (2006). *Atitudes e conhecimentos em relação à velhice em estudantes de graduação em educação e em saúde: subsídios ao planejamento curricular*. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 23(2), 127-137.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2013). A prescriptive intergenerational-tension ageism scale: Succession, identity, and consumption (SIC). *Psychological Assessment*, 25(3), 706-713.
- Oliveira, N., Ribeiro, A., Salgueiro, M., Alfieri, F., Pedrão, A., Pedrão, F., & Portes, L. (2022). *Associação entre força de pressão manual, composição corporal e estado nutricional de idosos da comunidade*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/363367885_2021_Oliveira_et_al_-_Assoc_forca_preensao_comp_corp_e_estado_nutr_idosos Doi: 10.22456/2316-2171.83076.
- Oliveira-Silva, L. C., & Parreira, V. A. D. (2022). Barreiras e enfrentamentos de mulheres em carreiras predominantemente masculinas. *Revista Estudos Feministas*, 30(1), e74161. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n174161>.
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. UNESCO (2018). *Relatório anual da UNESCO no Brasil de 2018*. UNESCO Office in Brasília. 43 p. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367204_por
- Organização Mundial da Saúde. OMS. (2015). *Definition of an older or elderly person*. Recuperado de: <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>.
- Organização Mundial da Saúde. OMS. (2020). *Envelhecimento ativo: uma política de saúde*. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde.
- Palmore, E. B. (1999). *Ageism: Negative and positive*. New York, USA: Springer.
- Pedro, D. R. C., Fracasso N.V., Costa, R. G., Rossaneis, M. Â, Aroni, P., & Haddad, M. C. F. L. (2020). Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 18(2).
- Pereira, M. F. M. W. M., & Hanashiro, D. M. M. (2015). Demissão de gestores mais velhos: reestruturação ou etarismo? *Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração EnGPR*, Salvador, Bahia.

- Pereira, M. F. M. W. M., & Hanashiro, D. M. M. (2014). Etarismo em seleção: a dura realidade para quem tem mais de 45 anos no Brasil. *Anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração EnANPAD*. Rio de Janeiro.
- Peres, M. A. C. (2003). As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista Gerenciais*, 2, 15-21. São Paulo.
- Phillipson, C. (2013). Envelhecimento. *Journal of Social Policy*, 43(2), 440-441. Doi: 10.1017/S0047279413000883.
- Pinheiro, M. M., Santos, C. M. M., Carvalho Neto, A. M. de, & Diniz, D. M. (2024). Estratégias de ocupação e resistência de mulheres em conselhos de administração: enfrentando um segundo nível do teto de vidro. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1–12. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14733>.
- Posthuma, R. A., Wagstaff, M. F., & Champion, M.A (2012). Aspectos de idade e discriminação etária no local de trabalho: uma estrutura para pesquisas futuras. In: J. W. Hedge, & W. C. Borman (Eds.). *The Oxford handbook of work and ageing* (pp. 298–312).
- Posthuma, R. A., & Champion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Portinho, C. (1999). *Memórias de uma engenheira*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional.
- Pritchard, K., & Whiting, R. (2015). Taking stock: a visual analysis of gendered ageing. *Gender, Work and Organization*, 22(5), 510-528.
- Queiroz, M. I. P. de. (1991). *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*. São Paulo: TA Queiroz.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). *Successful aging*. New York, NY: Pantheon Books.
- Sabelis, I. H. J., & Schilling, E. (2013). Carreiras desgastadas: explorando ritmos de vida profissional. *Gênero, Trabalho e Organização*, 20(2), 127-132.
- Silva, F. T. (1992). *Engenharia e sociedade: uma história da formação do engenheiro no Brasil*. Rio de Janeiro: Revan.
- Silva, M., & Barbosa, L. (2022). Desigualdade de gênero e a informalidade no mercado de trabalho brasileiro. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 39, e02304.
- Silva, M., & Helal, D. (2024). Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco. *Revista do Serviço Público*, 75(1), 181-121.
- Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageísmo nas organizações: questões para debate. *Revista*

- de Administração IMED*, 9(1), 187-197.
- Silva Telles, H. (1984). *História da Engenharia no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Sousa, N. F. S., Lima, M. G., Cesar, C. L. G., & Barros, M. B. de A. (2018). Envelhecimento ativo: Prevalência e diferenças de gênero e idade em estudo de base populacional. *Cadernos de Saúde Pública*, 34(11), 1-14. 7
- Souza, E. C. P. L. (2020). *Corte pra elas: impactos do gênero no trabalho de jornalistas, homens e mulheres, nas emissoras de televisão tradicionais e da internet*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 168 f.
- Souza-Lobo, E. (1991). *Gênero, trabalho e formação profissional*. São Paulo: Cortez.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, 32(3), 62–69.
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. John Wiley & Sons.
- Tavares, M. F. (2015). *Trabalho e longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Teixeira, S. M. O., Souza, L. E. C., & Maia, L. M. (2018). Ageismo institucionalizado: uma revisão teórica. São Paulo, *Revista Kairós-Gerontologia*, 21(3), 129-49.
- The United Nations Economic Commission for Europe. UNECE. (2019, Feb.) Combating ageism in the world of work. *Policy Brief on Ageing*, Geneva, UNECE (n. 21).
- Tonelli, M. J., Cepellos, V. M., & Lins, J. (Coords.). (2018). *Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade* (Relatório de pesquisa). São Paulo: FGV.
- Tonelli, M. J. (2018). O desafio da diversidade. *GV-Executivo*, 17(4), 34–37.
<https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n4.2018.76672>.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hamer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 351-81.
- Vieira, R. A., & Cepellos, V. M. (2022). Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. *Organizações & Sociedade*, 29(100), 154-180.
- Vinuto, J. (2014 ago-dez.). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, 22(44), 203-220.
- Wong, L. L. R., & Carvalho, J. A. (2006). O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil: sérios desafios para as políticas públicas. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 23(1), 5-26.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice A

Objetivos	Perguntas
<p>Compreender as percepções das mulheres maduras sobre o preconceito etário nas oportunidades de entrada e crescimento profissional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe a sua idade em relação às oportunidades de ingresso no mercado de trabalho? 2. Você já sentiu que sua idade influenciou a forma como foi tratada em processos seletivos? De que maneira? 3. Em sua experiência profissional, como a idade pode afetar suas chances de promoção ou crescimento na empresa? 4. Você acredita que há diferenças na percepção do envelhecimento para homens e mulheres no mercado de trabalho? Por quê? 5. Quais características ou competências profissionais você considera mais valorizadas e quais são desvalorizadas em mulheres maduras no ambiente corporativo? 6. Você já recebeu <i>feedbacks</i> relacionados à sua idade em processos seletivos ou avaliações de desempenho? Como se sentiu? 7. Como as lideranças e colegas de trabalho costumam reagir à presença de mulheres maduras nas equipes?
<p>Analisar de que forma essas experiências podem influenciar os processos de inserção, permanência e progressão na carreira, considerando o contexto do trabalho</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você já vivenciou ou testemunhou situações de discriminação etária no ambiente de trabalho? Pode descrever? 2. Já teve dificuldades em conseguir emprego ou promoção que acredita terem sido motivadas pela sua idade? 3. Em sua opinião, quais são os principais aspectos enfrentados por mulheres maduras no mercado de trabalho? 4. Como você percebe a relação entre idade e oportunidades de capacitação ou atualização profissional? 5. Você já foi incentivada a se aposentar ou a deixar uma posição devido à idade? Como isso aconteceu? 6. Você sente que a valorização da juventude no mercado afeta as oportunidades para mulheres maduras? Como? 7. Existem setores ou tipos de empresa onde a discriminação etária é mais evidente? Pode citar exemplos?
<p>Analisar como os marcadores sociais de gênero e idade interagem na construção das experiências profissionais dessas mulheres</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que estratégias você utiliza para lidar com desafios profissionais relacionados à sua idade? 2. Você já buscou capacitação ou atualização profissional como forma de minimizar o impacto do preconceito etário? Como foi essa experiência? 3. Como o <i>networking</i> e o apoio de colegas influenciam sua trajetória profissional? 4. Você acredita que há um papel ativo das empresas na inclusão de mulheres maduras no mercado de trabalho? O que poderia ser melhorado? 5. Já participou de iniciativas voltadas para a inclusão ou fortalecimento profissional de mulheres maduras? Qual foi? 6. Como a sua experiência e conhecimento são reconhecidos no ambiente de trabalho? Você sente que precisa provar constantemente sua competência? 7. Você já considerou empreender ou mudar de área devido às barreiras enfrentadas no mercado de trabalho? Se sim, como foi esse processo?

Apêndice B

Objetivos	Perguntas
<p>Compreender as percepções das mulheres maduras sobre o preconceito etário nas oportunidades de entrada e crescimento profissional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você percebe a relação entre a sua idade e as oportunidades no mercado de trabalho? 2. Você já sentiu que sua idade influenciou a forma como foi tratada em processos seletivos? De que maneira? 3. Em sua experiência profissional, como a idade pode afetar suas chances de entrada no mercado de trabalho (sua área de atuação)? Isso já aconteceu com você? 4. Em sua experiência profissional, como a idade pode afetar suas chances de promoção ou crescimento na empresa? 5. Você acredita que há diferenças na percepção do envelhecimento para homens e mulheres no mercado de trabalho na área da Engenharia? Por quê? 6. Quais características ou competências profissionais você considera mais valorizadas e quais são desvalorizadas em mulheres maduras no ambiente corporativo relacionada à sua profissão? 7. Você já recebeu <i>feedbacks</i> relacionados à sua idade em processos seletivos ou avaliações de desempenho? Como se sentiu? 8. Como as lideranças e colegas de trabalho costumam reagir à presença de mulheres maduras nas equipes?
<p>Analisar de que forma essas experiências podem influenciar os processos de inserção, permanência e progressão na carreira, considerando o contexto do trabalho</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você já vivenciou ou testemunhou situações de discriminação etária no ambiente de trabalho? Pode descrever? 2. Já teve dificuldades em conseguir emprego ou promoção que acredita terem sido motivadas pela sua idade? 3. Em sua opinião, quais são os principais aspectos enfrentados por mulheres maduras no mercado de trabalho? 4. Como você percebe a relação entre idade e oportunidades de capacitação ou atualização profissional? 5. Você já foi incentivada a se aposentar ou a deixar uma posição devido à idade? Como isso aconteceu? 6. Você sente que a valorização da juventude no mercado afeta as oportunidades para mulheres maduras? Como? 7. Existem setores, áreas de atuação ou tipos de empresa onde a discriminação etária é mais evidente? Pode citar exemplos?
<p>Analisar como os marcadores sociais de gênero e idade interagem na construção das experiências profissionais dessas mulheres</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que estratégias você utiliza para lidar com desafios profissionais relacionados à sua idade? 2. Que estratégias você utiliza para lidar com o etarismo? 3. Você já percebeu por parte de alguma empresa a correlação do etarismo com a desatualização de conhecimentos? Se sim, explique. E você já buscou capacitação ou atualização profissional como forma de minimizar esse impacto do preconceito etário? Como foi essa experiência? 4. Como o <i>networking</i> e o apoio de colegas influenciam sua trajetória profissional (de entrada no mercado e /ou crescimento profissional)? 5. Você acredita que há um papel ativo das empresas na inclusão de mulheres maduras no mercado de trabalho na sua área de atuação? Se sim, o que ainda pode ser melhorado? 6. Já participou de iniciativas voltadas para a inclusão ou fortalecimento profissional de mulheres maduras? Qual foi? 7. Como a sua experiência e conhecimento são reconhecidos no ambiente de trabalho? Você sente que precisa provar constantemente sua competência? 8. Você já considerou empreender ou mudar de área devido às barreiras enfrentadas no mercado de trabalho? Se sim, como foi esse processo? 9. Na sua opinião, qual foi o maior desafio que você enfrentou como mulher madura na Engenharia? Qual foi a sua atitude diante desse desafio? 10. Com quantos anos você se considerou uma mulher madura? 11. Se você pudesse escolher um nome para te representar na pesquisa, qual seria e por quê?

Perfil demográfico e ocupacional

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual seu estado civil? Solteira Casada Viúva Separada
 Outros: _____
- 3) Você tem filhos? Sim, quantos? ____ Não
- 4) Qual a sua escolaridade?
 Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior Especialização
 Mestrado Doutorado
- 5) Em que cidade você reside?
- 6) Em qual cidade você trabalha?
- 7) Qual o tipo de contrato do seu trabalho:
 Autônomo CLT Contrato por prazo determinado concurso
- 8) Tempo de trabalho na função de engenheira: _____ anos
- 9) Quanto tempo está nesta organização/ neste trabalho
- 10) Carga horária de trabalho semanal: 20 horas 30 horas 40 horas Dedicção exclusiva.
- 11) Você atua em mais de um local de trabalho? Qual?
- 12) Em qual área da Engenharia você se formou?