

Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho

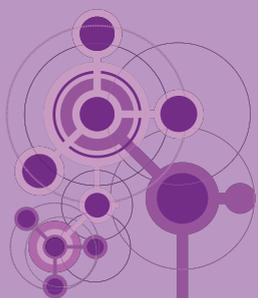
Female aging and ageism in organizations: challenges faced by mature women on the labor market

Envejecimiento femenino y edadismo en las organizaciones: el desafío de las mujeres maduras en el mundo del trabajo



Luciana Silva Corrêa

- Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM-SP.
- Especialista em Gestão da Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP.
- MBA em Marketing pela ESPM-SP.
- Bacharel em Comunicação Social pela FAAP-SP.
- Possui carreira de mais de 20 anos como executiva nas áreas de Marketing e Comunicação, tendo atuado em empresas de diversos segmentos e portes, tanto nacionais quanto multinacionais.
- Educadora especializada no grupo etário 50+, curadora de conteúdo e gestora de projetos de educação corporativa e continuada com o foco na Longevidade e nas relações entre Gerações.
- Fundadora da LSC Educação e Projetos.
- luciana@lucianascorrea.com.br



Resumo

Estima-se que, em 2100, a população acima de 60 anos chegará a 40,3% do total de brasileiros. Esse fato aponta para o envelhecimento da força de trabalho e torna urgente a realização de estudos que discutam o fenômeno. Destacamos o envelhecimento das mulheres, alvo de duplo preconceito: o sexismo e o etarismo. Realizamos uma análise crítica, cultural e reflexiva, sobre o envelhecer feminino nas organizações, ressaltando o papel relevante da comunicação organizacional na construção de um ambiente de trabalho multicultural e aberto à diversidade.

PALAVRAS-CHAVE: ETARISMO • MULHER MADURA • ENVELHECIMENTO • TRABALHO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

Abstract

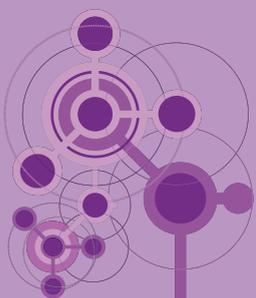
In Brazil, people over 60 years old is expected to reach 40.3% of the total population in 2100. Brazilian organizations will see their staff age rapidly. It becomes urgent to conduct studies to contribute to the discussion about the aging process within the workplace. We highlight aging among female employees, which are targeted by a double prejudice: sexism and ageism. This is a critical analysis of a cultural and reflective nature on female aging in organizations, proposing that organizational communication plays a relevant role in building a multicultural work environment that is open to age diversity among women.

KEYWORDS: AGEISM • OLDER WOMEN • AGING • WORK • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

Resumen

Se estima que la población mayor de 60 años alcanzará el 40,3% del total de brasileños en 2100. Las organizaciones verán su personal envejecer rápidamente. Se vuelve urgente la realización de estudios sobre el proceso de envejecimiento en el ambiente de trabajo. Destacamos el envejecimiento femenino que es objeto de un doble prejuicio: el sexismo y la discriminación por edad. Realizamos un análisis crítico de carácter cultural y reflexivo sobre el envejecimiento femenino en las organizaciones, proponiendo que la comunicación organizacional juega un papel importante en la construcción de un ambiente de trabajo multicultural abierto a la diversidad.

PALABRAS CLAVE: ECTARISMO • MUJER MADURA • ENVEJECIMIENTO • TRABAJO • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONA.



INTRODUÇÃO

Com a população brasileira envelhecendo rapidamente, as organizações instaladas no país se deparam com o desafio de se preparar para atender às demandas de um corpo funcional maduro que possui características peculiares e necessidades próprias.

De acordo com levantamento publicado pelo Ipea (Bonifácio; Guimarães, 2021), no ano de 2100, os idosos acima de 60 anos serão 40,3% da população. Nesse contexto, o processo de envelhecimento se torna tema relevante e urgente para as organizações, embora muitas delas ainda não queiram ou não se sintam preparadas para ele.

Se o processo de envelhecimento geral da população é tema ainda pouco visto pelas organizações instaladas no país, são ainda menos visíveis as questões relativas às mulheres maduras no ambiente corporativo.

Segundo Felix (2016), atualmente, 28% das mulheres brasileiras entre 45 e 49 anos possui emprego formal. Após os 55 anos, esse número decresce e mantém-se no patamar de 20%, diminuindo para menos de 10% entre as mulheres com 60 anos ou mais.

Por si só, esses números já acendem o alerta para a questão. Entretanto, quando se considera que, muito além de números e cifras, envelhecer é uma condição humana que, como tal, merece ser vista com respeito e cuidado, a questão da maturidade feminina no local de trabalho demanda um olhar ainda mais aprofundado.

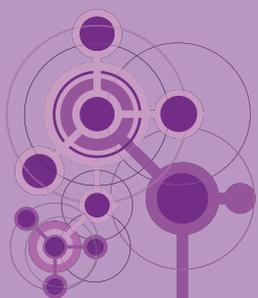
Neste artigo, dividido em quatro partes, objetivamos contribuir com essa discussão.

Na primeira parte, apresentamos um panorama dos números e dos significados do envelhecimento no século XXI. Megatendência com contornos de transformação da sociedade, cultura e economia mundial, o aumento da população idosa no Brasil e no mundo é um dado demográfico irreversível que tem sido observado por organizações como a ONU desde a década de 1980. O envelhecimento é um processo heterogêneo e multifacetado, cujas peculiaridades devem ser estudadas e compreendidas em suas mais amplas dimensões.

Na segunda parte, abordamos as questões específicas do envelhecimento do ponto de vista das mulheres no ambiente de trabalho. Confrontada com o duplo preconceito — sexismo e etarismo — a mulher madura encontra desafios para permanecer ativa no ambiente formal de trabalho que ultrapassam as questões técnicas de sua preparação formal e invadem sua vida e imagem pessoal. Em especial, as executivas maduras, são “convidadas” a manter-se eternamente jovens e belas para garantir a manutenção de suas posições ou conseguir alcançar as poucas oportunidades de acesso profissional a elas reservadas. Nesta parte deste artigo, mostramos como, diante das dificuldades que envolvem as mulheres do ambiente profissional, até as mulheres mais jovens atuam para reforçar o etarismo.

Na terceira parte, ponderamos sobre os caminhos da comunicação organizacional na construção de uma agenda positiva no que tange à construção de um ambiente organizacional que acolha e respeite a diversidade etária e de gêneros e que seja capaz de ser equânime.

Por fim, em nossas considerações finais, apresentamos alguns resultados do estudo realizado pela EY e pela Maturi, o qual apoia a revisão bibliográfica realizada no âmbito deste artigo, dando conta de que as empresas atuantes no Brasil são etaristas e ainda não estão preparadas para lidar com o rápido envelhecimento de seu quadro funcional. Nesse sentido, ressaltamos que



existe uma oportunidade latente para a comunicação na construção de uma cultura organizacional multicultural e alinhada aos valores da contemporaneidade globalizada.

Há uma frase famosa, atribuída ao cantor e compositor britânico David Bowie (1947-2016), que diz: “conforme você envelhece, você se torna a pessoa que sempre deveria ter sido” (O’Neil, 2016). É no espírito de concordância com esse pensamento que nos lançamos à tarefa de, nas próximas páginas, contribuir muito pequenamente para pensar o lugar da mulher madura no ambiente de trabalho.

ENVELHECIMENTO: MEGATENDÊNCIA DO SÉCULO XXI

Tema bastante discutido na atualidade, o rápido envelhecimento da população mundial é caracterizado nas primeiras décadas do século XXI como uma das mais significativas megatendências, com grande potencial de transformação da economia, da sociedade e da cultura, segundo o United Nations Population Fund¹ (Aging..., 2012).

Os debates sobre envelhecimento estão na agenda internacional de preocupações desde a década de 1980, quando a ONU realizou a primeira Assembleia Mundial sobre Envelhecimento na cidade de Viena, na Áustria. Uma segunda assembleia sobre o tema foi realizada em 2002, na cidade de Madri, na Espanha, quando a entidade desenhou o *Plano de Ação Internacional para o Envelhecimento* (ONU, 2003), um documento no qual foram traçadas proposições de políticas públicas que dessem vazão às demandas da crescente população idosa, especialmente em países em desenvolvimento.

No Brasil, essa tendência tem sido acompanhada de perto por instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)² e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)³, buscando compreender o fenômeno não somente do ponto de vista censitário, como também do ponto de vista econômico, social e cultural.

Um estudo divulgado pelo Ipea em 2021 confirma que a mudança na estrutura da pirâmide etária do país é inevitável e projeta que a proporção de idosos na população geral chegará a 40,3% em 2100, enquanto a população de jovens com 15 anos ou menos decrescerá de 24,7% em 2010 para 9% em 2100. (Bonifácio; Guimarães, 2021)

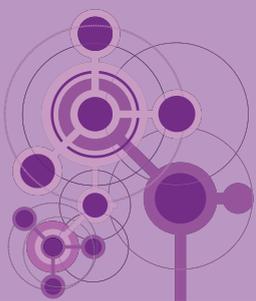
Esses números são expressivos e, por si só, já despertam a atenção. Contudo, muito além deles, a mudança da pirâmide etária no país traz consigo uma questão humana bastante relevante, ensejando não somente um olhar quantitativo para o fenômeno como, principalmente, um olhar qualitativo que aborde aspectos biológicos e cronológicos, assim como sociais, econômicos e culturais que os envolvem.

Para Debert (2012), ater-se somente ao fato demográfico é “perder a oportunidade de descrever os processos por meio dos quais o envelhecimento se transforma em problema que ganha expressão e legitimidade, no campo das preocupações sociais do momento” (Debert, 2012, p.12). Segundo a autora, a transformação do *status* da velhice na atual geografia social está ligada à revisão da ideia de que o envelhecimento é caracterizado somente pelas perdas, abrindo espaço para uma nova visão que se contrapõe a estereótipos associados à idade madura, substituindo-os por uma nova noção de que a maturidade é época propícia para novas conquistas, com mais satisfação pessoal e prazer, a partir das experiências vividas e saberes acumulados (Debert, 2012).

1 United Nations Population Fund, em português Fundo de População das Nações Unidas, é uma agência de desenvolvimento internacional da ONU que trata de questões populacionais, responsável por ampliar as possibilidades de mulheres e jovens levarem uma vida sexual e reprodutiva saudável.

2 Fundação pública de administração federal com atribuições ligadas ao levantamento de dados geográficos e estatísticos, além da realização de censos populacionais.

3 Fundação pública federal ligada ao Ministério da Economia, cuja finalidade é realizar pesquisa que ofereça suporte técnico à criação de políticas públicas e programas de desenvolvimento.



Ainda segundo Debert (2012), no mundo pós-moderno a cronologia das idades é obliterada em favor de um “estilo unietário” (Debert, 2012, p.73), no qual a flexibilização dos padrões de comportamento leva à conclusão de que a idade cronológica não é mais um marcador significativo na vida dos indivíduos e que o curso da vida não é definido somente pela questão etária e muito menos de forma uniformizada ou ritualizada, mas, sim pelas experiências interpretadas individualmente.

Com isso reforça-se o entendimento de que o momento histórico atual não permite mais a divisão da vida de qualquer indivíduo em três fases claramente demarcadas: “a juventude e a vida escolar; o mundo adulto e o trabalho; e a velhice e a aposentadoria” (Debert, 1999, p.75).

Em um mundo veloz e multifacetado, os maduros da pós-modernidade se adaptaram a novas formas de viver e experimentar o envelhecimento. O século XXI abre espaço para um processo que oblitera as fronteiras etárias, revendo as concepções anteriores de uma sequência evolutiva linear para uma maior flexibilização no que tange ao comportamento adequado, às obrigações e aos direitos de cada grupo etário. Embora a cronologização da vida ainda tenha sua razão de ser e continue como parte fundamental da definição de *status* de uma pessoa, nota-se a dissociação entre a “juventude e uma faixa etária específica e a transformação da juventude em um bem, um valor que pode ser conquistado em qualquer etapa da vida, através da adoção de formas de consumo e estilos de vida aquedados” (Debert, 1999, p.72), levando a um “compromisso com um tipo determinado de envelhecimento produtivo” (Debert, 1999, p.72).

Para Gilleard e Higgs (2000), as mudanças demográficas atuais apontam a emergência de uma sociedade com diversas “culturas do envelhecimento”⁴, fragmentadas e concorrentes entre si, que ocupam posição central na atualidade à medida que o contingente populacional de pessoas maduras cresce expressivamente e as experiências de longevidade se alargam, especialmente na chamada pós-aposentadoria, devido ao grande aumento da expectativa de vida das pessoas. Ainda segundo os autores, certos aspectos — como a maior disponibilidade financeira; a centralidade da “cultura dos estilos de vida”⁵; a preocupação com a saúde e o bem-estar; o papel do corpo como um foco cultural relevante na experiência de adultos de todas as idades e, notadamente, do maduro do século XXI; e a chegada dos *baby-boomers*⁶ à velhice, ressignificando essa etapa da vida — ressaltam a heterogeneidade do processo de envelhecimento, que se encontra fortemente condicionado às “peculiaridades socioculturais e contingenciais dos percursos” (Costa Lopes, 2007, p.88).

Tais questões nos levam a observar o caráter heterogêneo do envelhecimento em maior profundidade. Envelhecer é um processo natural, a que todo ser humano se encontra sujeito. Contudo, muitas são as formas como este processo se desenvolve, a partir da confluência de uma série de fatores. Especialmente, na contemporaneidade, quando a diversidade nas relações humanas toma contornos de grande relevância, o envelhecimento é vivido de forma igualmente diversa, abrindo-se espaço para experiências multifacetadas, a serem acolhidas social e culturalmente.

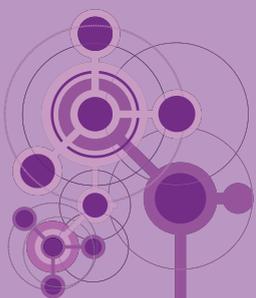
A partir da reflexão sobre essas questões, depreende-se que passamos a lidar com a ideia de que apenas o velho jovem tem sua validade social e que o ideário *ageless*⁷ e a chamada velhice ativa se configuram como os únicos modos de envelhecimento permitidos (Castro; Correa, 2017).

4 No original, “cultures os ageing”.

5 No original, “lifestyle cultures”.

6 São consideradas *baby-boomers* as pessoas nascidas no período compreendido entre o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, e a primeira metade da década de 1960.

7 Expressão proposta pela dra. Sharon Kaufman, no livro *The ageless self* (Kaufman, 1986), para designar o rompimento das barreiras cronológicas da idade a partir de um processo de envelhecimento saudável e ativo, em que o idoso é o protagonista e principal gestor.



Os estudos realizados sobre as questões do envelhecimento ainda têm descortinado o fato de que homens e mulheres envelhecem de maneiras e em ritmos diferentes. Embora, no caso de ambos os gêneros, seja marcante a lógica do envelhecimento ativo, a construção social da velhice possui aspectos particulares para cada um. De forma geral, o advento da aposentadoria e a repercussão sobre o *status* social ligado à atividade econômica recaem mais fortemente sobre os homens e os conduzem a certo retraimento na velhice. Por sua vez, as mulheres encontram na velhice uma oportunidade para buscar a realização pessoal fora dos círculos familiares e domésticos, abrindo as portas para uma atuação mais significativa fora do lar. Como resultado de sua pesquisa⁸, Debert (2012) conclui

eram evidentes as diferenças que marcavam as concepções de homens e das mulheres sobre o significado de ser velho e das condições de uma velhice bem-sucedida e que se sobrepunham a outras diferenças sociais. Não era a dependência, mas a perda da lucidez que aparecia como um índice irrefutável da velhice para os homens, mesmo quando tinham histórias e estilos de vida muito diferentes; para todos, a boa velhice era a do passado, do velho respeitado que tinha uma posição central em todos os assuntos de família. Assim como as mulheres, eles chamavam a atenção para mudanças culturais radicais, que deram um novo significado à experiência do envelhecimento. Para os homens, entretanto, essas mudanças teriam tornado o envelhecimento o momento mais amargo da vida e não uma situação privilegiada para um exercício gratificante da liberdade. (Debert, 2012, p.28)

Essas descobertas ressaltam uma postura masculina saudosista e impregnada da visão de que a velhice é momento de perdas. Por outro lado, a pesquisadora verifica que, para as mulheres, abrem-se possibilidades de novos caminhos e novas formas de atuação na teia social. Aprofundando sua leitura da pesquisa, a estudiosa ainda esclarece que as mulheres maduras da atualidade se consideram privilegiadas se comparadas com suas mães e avós, entendendo que o envelhecimento na contemporaneidade lhes proporciona novos modos, mais gratificantes, de envelhecer (Debert, 2012).

Em busca de um esclarecimento sobre propriedade de pensar-se em um modelo hegemônico de velhice, Debert (2012) ainda aponta que não é possível construir um modelo único no que tange às questões de gênero, assim como etnicidade, trabalho e arranjos familiares atuam sobre o envelhecimento garantindo que a diversidade seja sentida nos mais amplos aspectos do envelhecer.

Assim, se somente o velho que se mantém jovem é aceito socialmente, ter um corpo jovem, belo e magro é considerado capital social. E a prontidão ao trabalho e à vida ativa são essenciais para se atingir o envelhecimento que se espera ter.

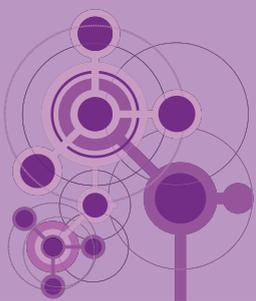
Sem deixar de reconhecer o lado positivo do envelhecer, destacamos que, na sociedade brasileira, ainda se impõe um forte preconceito social e discriminação: o chamado etarismo⁹, tradução do inglês *ageism*, termo cunhado em 1968 pelo gerontologista estadunidense Robert N. Butler para descrever a discriminação etária contra pessoas maduras e que, ao lado do sexismo e do racismo, tem sido apontado como um problema das sociedades pós-modernas (Cepellos, 2021).

Os efeitos do etarismo são insidiosos e, em grande parte atrelam a relevância social da pessoa madura a sua capacidade produtiva e à efetividade da contribuição profissional.

A reflexão sobre os aspectos demográficos, sociais culturais e econômicos do processo de envelhecimento nos leva a pensar que, apesar dos avanços alcançados nas últimas décadas, a longevidade ainda não goza de uma real valorização na plenitude de sua potencialidade.

8 Pesquisa intitulada "Experiência de Envelhecimento e Representação sobre a Velhice", realizada com homens e mulheres de diferentes estratos socioeconômicos, estados civis e arranjos familiares (morando só, com familiares ou com cônjuges).

9 No original: *ageism*. Também traduzido para o português como "idadismo" ou "ageísmo". Neste artigo, optamos por utilizar a palavra "etarismo".



Na próxima parte deste artigo, falaremos especificamente sobre as questões que tangem ao envelhecimento feminino no ambiente profissional, discutindo aspectos como a feminização da velhice e o etarismo que atinge a mulher profissional.

ENVELHECIMENTO FEMININO NO TRABALHO: VELHA AOS 40

Em um país que se autodenomina jovem e do futuro, envelhecer pode ser um fardo penoso a ser carregado. Muito embora, como já discutido anteriormente, as projeções estatísticas demonstrem o contrário, há ainda um sentimento generalizado de que o Brasil é um país jovem e vigoroso, com todo um futuro pela frente. Nesta medida, a juventude é vista como um bem de grande valorização.

Para Bytheway (1995), o etarismo é uma forma complexa de preconceito engendrada na sociedade atual, atrelado a um conjunto de crenças originárias nas variações biológicas existentes de pessoa a pessoa e relacionadas com o processo de envelhecimento, e que se estende por diversos tipos de situações. Segundo o autor, vivemos em uma sociedade extremamente sensível à questão etária, cujos valores nos levam a ser conscientes e alertas quanto à idade no que tange aos padrões de comportamento esperados para cada etapa da vida.

Em certa medida opressiva, a hierarquia estabelecida pela cronologia da vida, e sua posição importante e invasiva na relação que o ser humano estabelece em sociedade, gera e reforça o medo com relação ao envelhecimento, denegrindo-o, criando estereótipos e presumindo verdades sobre as questões da competência da pessoa madura. Para o autor,

especificamente, o etarismo legitima o uso da idade cronológica como um marcador de classes de pessoas para as quais são, sistematicamente, negados recursos e oportunidades proporcionadas a outros grupos, e que sofrem as consequências de tal depreciação, as quais se apresentam em formas que vão da bem-intencionada complacência à clara difamação. (BYTHEWAY, 1995, p.14, tradução nossa)¹⁰

Assim, os efeitos negativos do etarismo podem ser sentidos em uma ampla gama de atitudes que são dirigidas às pessoas maduras em sua vida cotidiana.

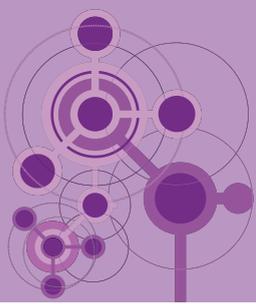
De acordo com estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) e pela consultoria Price Waterhouse Coopers, "as empresas não demonstraram [...] um movimento estratégico no sentido de aproveitar melhor as potencialidades desse grupo para atender às suas necessidades de talentos." (Envelhecimento..., 2013, p.10).

São os efeitos insidiosos do etarismo que se apresentam: produtividade e efetividade profissional estão erroneamente atreladas a uma determinada idade cronológica, o que evidencia as organizações não sabem e não querem lidar com o processo de envelhecimento. Ainda, o capital social e as muitas experiências adquiridas ao longo dos anos de trabalho de um profissional maduro não são considerados recursos relevantes, pois perdem em grau de importância para a disposição e o vigor físico, conforme explica Ricardo Oliva¹¹:

Pode-se dizer que existe preconceito, como na ideia de que os idosos são menos adaptados a novas tecnologias. [...] é que há um discurso de preocupação, mas quando você observa as práticas, não é o que acontece. [...] Fisiologicamente as pessoas se desgastam.

¹⁰ "In particular, ageism legitimates the use of chronological age to mark out classes of people who are systematically denied resources and opportunities that others enjoy, and who suffer the consequences of such denigration, ranging from well-meaning patronage to unambiguous vilification."

¹¹ Então diretor da Divisão de Qualidade de Vida do SESI-SP, foi entrevistado para o relatório divulgado pela Price Waterhouse Coopers (Envelhecimento..., 2013).

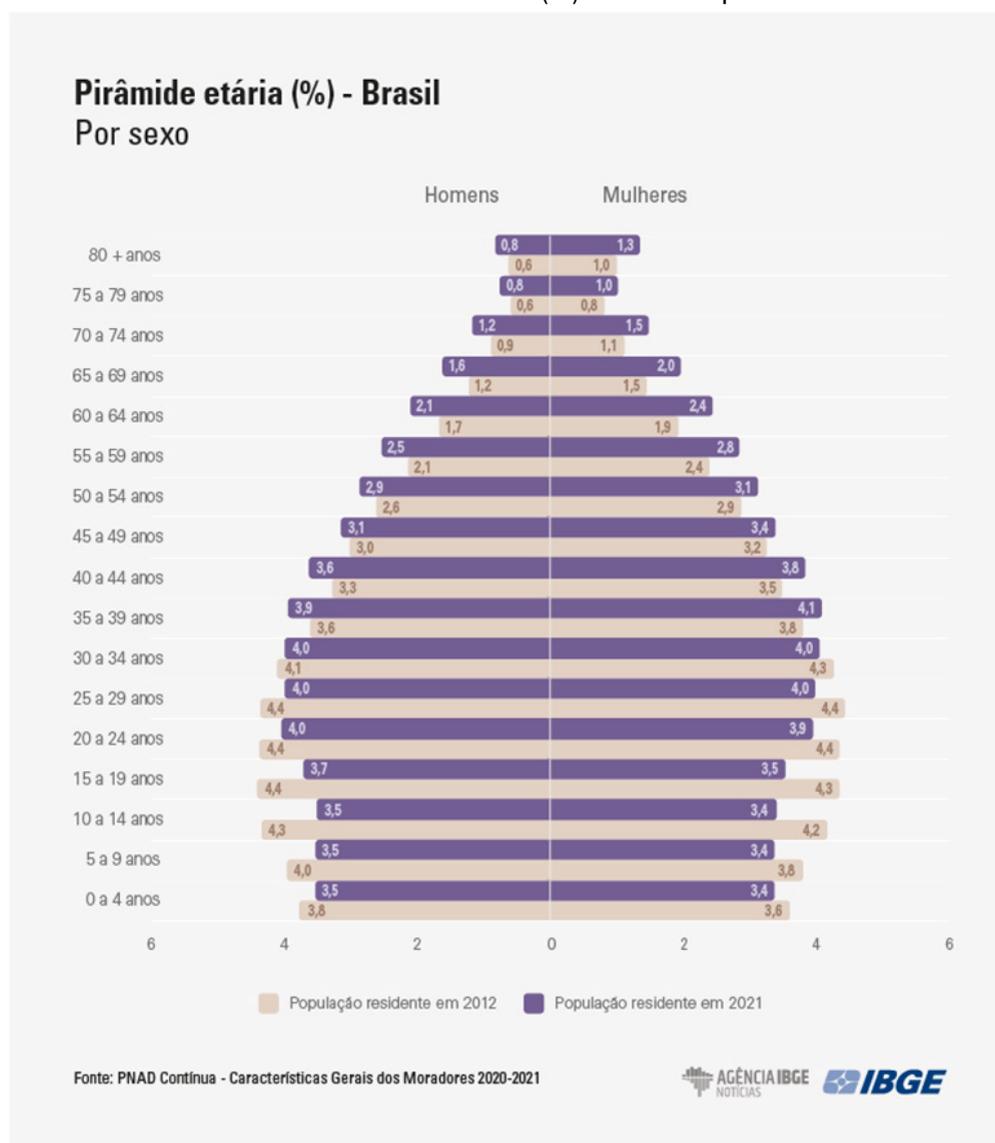


É da natureza. Por outro lado, o profissional mais velho tem vantagens operacionais. Ele sabe como fazer alguma coisa com menor esforço. Isso compensa a não competitividade na força e na agilidade? Eu acho que sim. Acho que são questões complementares. Não dá para comparar um jovem de 30 anos e uma pessoa de 65 e dizer: "Eu quero a mesma produtividade, a mesma capacidade operacional de trabalho". Agora, os resultados concretos, não obrigatoriamente quantitativos, de um e de outro são adequados à competitividade da empresa? Sem a menor sombra de dúvida. (Envelhecimento..., 2013, p.30)

O preconceito etário no local de trabalho é um fato, um fenômeno complexo e multifacetado. Contudo, se adicionarmos a variável gênero às reflexões e discussões sobre o tema, teremos um cenário ainda mais desafiador.

No gráfico a seguir, produzido pelo IBGE, é possível verificar a distribuição por gênero e por faixa etária da população brasileira.

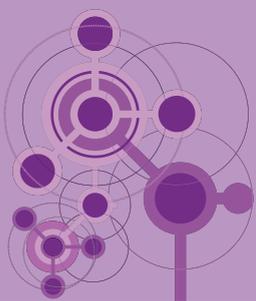
Gráfico 1: Pirâmide Etária (%) – Brasil – por sexo



Fonte: Cabral, 2022.

Em maior número na população brasileira, as mulheres correspondem a 51,1% do total, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios realizada pelo IBGE. O estudo ainda aponta que, entre a população com mais de 60 anos, há 100 mulheres para cada 78,8 homens (Cabral, 2022). Elas também têm a maior expectativa de vida, 80,3 anos, sendo a expectativa entre os homens de 73,3 anos (Abdala, 2021).

Contudo, quanto à vida profissional, os números se modificam e dão vantagem à participação entre os homens: 74,51% deles fazem parte da população economicamente ativa, enquanto, entre as mulheres, 51,56% se encontram ativas no mercado de trabalho. O desemprego entre elas também é maior: 16,45%, quando a média geral é 13,20% (Alpaca, 2022).



A prevalência das mulheres com mais de 60 anos na população brasileira, especialmente em áreas urbanas, abre espaço para um fenômeno que vem sendo chamado de feminização do envelhecimento. De acordo com Sousa, Lima, Cesar e Barros (2018, p.2), "um fenômeno que acompanha o envelhecimento populacional é a feminização da velhice, isto é, a maior proporção de mulheres que de homens na população idosa, especialmente em idades mais avançadas". Os mesmos autores ainda destacam, a partir de seu estudo, que o trabalho remunerado é domínio do gênero masculino. (Sousa; Lima; Cesar; Barros, 2018).

Na perspectiva de Felix (2016), a participação feminina no mercado formal de trabalho é desigual em oportunidades e condições na comparação com suas contrapartes masculinas. Felix (2016) ainda ressalta que

O que interessa aqui é constatar [...], que a regulamentação trabalhista brasileira e as leis de proteção à pessoa idosa também foram incapazes de garantir à mão de obra feminina com mais de 60 anos um nível de participação igualitária nas organizações empresariais. Esta assimetria, [...] aparece não apenas no cotidiano e nas regras do trabalho em si, mas também no *continuum*, caracterizando um ciclo laboral totalmente díspar entre a mulher e o homem. A situação de crise e desemprego, portanto, prejudica mais a mão de obra feminina, por esta ser mais vulnerável à descontinuidade. (Felix, 2016, p.253-254)

Os números apresentados e as proposições dos autores citados demonstram que, muito embora as mulheres sejam maioria na população de forma geral e, particularmente, a partir dos 55 anos, elas ainda vivenciam barreiras no contexto do trabalho.

Para Cepellos (2021), os desafios da mulher madura no ambiente organizacional extrapolam as questões puramente técnicas, entrando nas esferas pessoal, do equilíbrio entre trabalho e família e da aparência física. A autora ressalta que a ideia de envelhecimento bem-sucedido é bastante relevante para a mulher trabalhadora, em especial a mulher em cargos executivos, que se mostra compelida a cuidar de sua aparência física com tanto ou mais cuidado do que cuida de sua preparação técnica. Evitar o declínio físico e assumir o controle de seu próprio processo de envelhecimento é um objetivo buscado a qualquer custo. Ainda segundo Cepellos (2022), "esse processo acontece porque as mulheres são frequentemente valorizadas pelos homens devido à sua beleza, que é associada à juventude e aos fatores reprodutivos" (Cepellos, 2022, p.152, tradução nossa)¹².

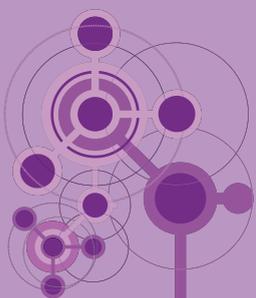
Trata-se do duplo viés de preconceito: o etarismo e o sexismo, que a mulher trabalhadora enfrenta em sua jornada, instando-a a buscar estratégias que transformem seu papel e as retirem da invisibilidade a que são relegadas.

Pressionadas, as mulheres são vistas como "velhas" em idade relativamente jovem

As mulheres são as principais vítimas do etarismo, principalmente no contexto de trabalho, uma vez que homens maduros são mais valorizados [...], mulheres executivas se sentem pressionadas a serem "sempre jovens", elas experimentam assédio e comentários sexuais no trabalho. Além disso, conhecimento é, muitas vezes, relacionado com homens mais velhos, que não necessariamente sofrem com as desvantagens de envelhecerem e de parecer mais velhos. Além disso, as mulheres são vistas como "velhas" relativamente cedo, às vezes, quando estão em seus 40 anos de idade; elas ainda enfrentam dificuldades em obterem novas posições no mercado de trabalho, assim como encontram barreiras de acesso à formação profissional e crescimento quando estão em seus 50 anos de idade. (Cepellos, 2002, p.154, tradução nossa)¹³

12 "this process takes place because women are often valorized by men due to their beauty, which is associated with Youth and to reproduction features"

13 "Women are the main victims of ageism, mainly in the labour context, since men at older ages are more valued than women.[...] Executive women feel pressured to be "always young", they experience sexual harassment or sexual comments at work. Besides, knowledge is oftentimes related to older men, who do not necessarily suffer with the disadvantages of aging and of looking older. Furthermore, women are interpreted as "old" quite earlier in life, sometimes when they are still in their forty's; they can face a hard time getting new positions in the labor market, as well as face barriers for their access to career formation and progression when they are over fifty."



Ainda segundo Cepellos (2021), por mais importante que possa ser, as organizações ainda não reconhecem as necessidades particulares de suas colaboradoras e não compreendem “as diferentes condições e demandas de mulheres que envelhecem nos diversos âmbitos de trabalho” (Cepellos, 2021, p.5), oferecendo a elas programas, políticas e práticas que as apoiem em seu processo de envelhecimento.

Assuntos como divórcio, viuvez, cuidados com filhos ainda dependentes e pais que envelhecem ou a menopausa e suas consequências para o bem-estar físico, mental e emocional da trabalhadora madura de qualquer nível hierárquico, ainda são tabus para as empresas que preferem fazer “vistas grossas”, como dizem no linguajar popular, a aspectos absolutamente relevantes na vida de suas funcionárias.

Especificamente, a menopausa é vista como um evento capaz de ressaltar o processo de envelhecimento, uma vez que são visíveis as mudanças de um corpo que se torna diferente, mais cansado e menos viçoso. O fim da vida reprodutiva de uma mulher acarreta profundas mudanças, que vão dos aspectos fisiológicos, como a qualidade do sono, as alterações do metabolismo, visão e audição, ressecamento de pele e unhas até a aspectos mentais e psicológicos, como esquecimentos, irritabilidade e problemas de concentração.

As mulheres maduras no ambiente de trabalho ainda experimentam a “concorrência” de mulheres mais jovens, que, diante de menos oportunidades de chegar a posições de destaque, valem-se da juventude para suplantar suas concorrentes mais velhas, na esperança de manterem-se visíveis às organizações — afinal, juventude e uma boa aparência refletem valores como vivacidade, presença e disponibilidade para o trabalho. (Cepellos, 2022)

A confluência de todos os fatores elencados acima demonstram que, embora seja acirradamente competitivo de forma geral, com desafios como desemprego e as demandas por atualização contínua, efetividade e desempenho, o ambiente de trabalho formal apresenta desafios extras para a mulher que envelhece, a qual é “convidada” a manter-se sempre jovem e bela como sinônimo de preparada, efetiva e disponível para o trabalho.

Na próxima parte deste artigo, vamos refletir sobre como a comunicação organizacional pode assumir um papel na construção de um ambiente *age-friendly*¹⁴.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE *AGE-FRIENDLY*

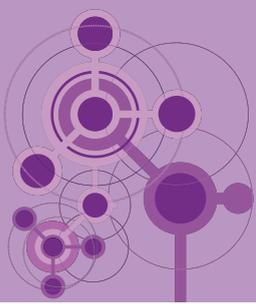
Recentemente, a cantora Ivete Sangalo completou 50 anos. A Rede Globo¹⁵ produziu um grande evento para homenageá-la, comemorar a data e ressaltar essa artista popular entre os brasileiros. Divulgado por grande campanha nos meios de comunicação de massa da própria rede, a emissora esperava que o evento obtivesse grande destaque, o que certamente aconteceu, mas não pelos motivos imaginados: a campanha da Rede Globo foi fortemente criticada pela chamada “Adivinha quem está fazendo aniversário... A gente sabe que não parece, mas a nossa Veveta está fazendo 50 anos”, (Ribeiro, 2022; Globo..., 2022).

Nas redes sociais, as pessoas se posicionaram negativamente em relação à emissora e muitos foram os artigos, *posts* e comentários de pessoas do público geral e ativistas da longevidade em torno desta chamada. Restou à Globo retirar do ar essa campanha, substituindo-a por outra imediatamente, curvando-se à opinião pública, que classificou a chamada como etarista e sexista.

Em tempos nos quais a sociedade e a cultura se transformam com a mesma facilidade que a tecnologia se renova, e que visões de mundo, comportamentos, estilos de vida, relacionamentos, arranjos sociais e familiares estão sendo constantemente

14 Em tradução livre para o português, “receptivo à questão etária”. Refere-se principalmente, à idade madura e avançada.

15 Rede comercial de televisão aberta brasileira, fundada em 1965 pelo jornalista Roberto Marinho (1904-2003).



desafiados e ressignificados, a equipe de comunicação que produziu, aprovou e colocou no ar a campanha da Rede Globo falhou com o seu papel mais estratégico: o de leitor de cenários.

Para Ferrari (2009), "a atividade de relações públicas tem como função ajudar uma organização a interagir com os componentes sociais e políticos do seu ambiente" (Ferrari, 2009, p.83-84). No caso em questão, faltaram a sensibilidade e a atenção para um aspecto da sociedade que vem ganhando destaque nos últimos anos: a busca pelo protagonismo maduro.

Do ponto de vista institucional, ao não entender que a organização se relaciona diretamente com públicos que estão desenhando novos conceitos e práticas sociais sobre a longevidade e a diversidade etária, a comunicação organizacional não concorre para o fortalecimento de marca, credibilidade e reputação que são funções que agregam valor aos negócios das organizações. Nesse sentido, a dissonância entre as práticas socialmente aceitas e estimuladas e o discurso organizacional oferecem risco à própria perenidade da organização.

A comunicação, como processo e parte intrínseca da existência das organizações, precisa ser entendida e articulada de forma mais complexa e sofisticada para se conseguir a interação das pessoas e sua sobrevivência no entorno global. Concluindo, a comunicação deve ser entendida em sua dimensão intrinsecamente social, comunitária e política para servir como ponte e permitir a interpretação dos significados dos relacionamentos entre as pessoas e o sistema social. (Ferrari, 2009, p.79)

Como uma construção que advém da cultura interna da organização, o discurso externo a ela é, na verdade, reflexo dos valores e práticas internos. Ele flui de dentro da organização para fora e é eloquente ao informar por quais premissas a organização se conduz.

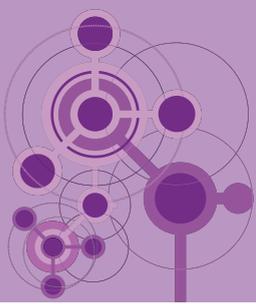
Nesse sentido, a criação de uma cultura organizacional inclusiva do ponto de vista geracional, propiciando a criação de laços duradouros e verdadeiros entre os diferentes grupos etários que, hoje se encontram presentes no tecido organizacional, ganha espaço como uma das preocupações centrais da organização e como um fator decisivo para o estabelecimento de um ambiente mais inclusivo, *age-friendly*, no qual o profissional maduro pode realizar seu total potencial.

Uma vez que, como dissemos anteriormente, o processo de envelhecimento é diverso e multifacetado, é legítimo propor que, da mesma forma, a comunicação organizacional, que tenha por objetivo a transformação do paradigma etário, seja multifacetada e, acima de tudo, articulada de forma multidisciplinar em suas interfaces com áreas como Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, Desenvolvimento e Treinamento, ESG e Diversidade e Inclusão para, por fim, aliada à alta direção, contribuir de forma verdadeiramente estratégica com o propósito de fomentar relações intergeracionais de qualidade.

A questão da diversidade etária nas organizações se torna focal em virtude do fato de que, pela primeira vez na história, cinco gerações coexistem no ambiente organizacional. Cada qual com suas características, objetivos, perspectivas e sistemas culturais próprios, ocupam o mesmo espaço e desafiam as organizações a desenvolverem políticas que facilitem sua integração e seu direcionamento para a realização dos objetivos estratégicos.

Assim, os conceitos de diversidade etária e interculturalidade se interconectam para oferecer o pano de fundo, para "a adoção de uma perspectiva sistêmica, em que a cultura e a comunicação são dimensões sinérgicas que não funcionam em separado" (Ferrari, 2015, p.44).

Se um ambiente organizacional *age-friendly* é definido por sua capacidade de acolher a diversidade etária e favorecer a realização de trocas simétricas entre as gerações que constituem o tecido organizacional, uma organização engajada de forma sistêmica e articulada caminha, assim, para o estabelecimento de um ambiente no qual as diferenças etárias sejam vistas como uma vantagem competitiva.



Nesse sentido, Ferrari (2015) ressalta que o desenvolvimento de um ambiente intercultural necessita de condições que lhe permitam existir, entre os quais: o diálogo em pé de igualdade entre as partes; a eliminação dos estereótipos; a mudança de mentalidade e o reconhecimento do fato de que não há, na sociedade contemporânea globalizada, valores únicos e absolutos que sejam melhores do que outros. Pelo contrário, é na diversidade de gênero, idade, etnias, culturas e propósitos que o mundo atual é feito.

O ambiente organizacional *age-friendly* que almeja as mulheres maduras desafiadas diariamente a encontrar seu espaço, oportunidades e reconhecimento profissional terá melhores chances de efetivamente existir se a diversidade etária e de gênero, e sua consequente multiculturalidade, for efetivamente acolhida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos neste artigo, realizar uma análise crítica de cunho cultural e reflexivo sobre as questões do envelhecimento feminino nas organizações e o etarismo. A partir de uma revisão bibliográfica sobre os temas, buscamos refletir sobre o processo de envelhecimento na atualidade, as peculiaridades que envolvem a mulher madura no ambiente corporativo e como a comunicação pode contribuir para a construção de um ambiente favorável à diversidade etária e de gênero.

Entendemos que os desafios que encontram a profissional madura ainda são grandes e estão intimamente ligados ao que chamamos de “duplo preconceito” ainda vigente nas organizações: sexismo associado a etarismo.

Essa visão é corroborada por estudo feito pela EY¹⁶ e pela Maturi¹⁷ (EY; Maturi, 2022), lançado durante o MaturiFest 2022, evento realizado de 17 a 20 de agosto de 2022, na cidade de São Paulo.

Com 191 empresas de 13 diferentes setores da economia consultadas, sua amostra é composta de 43% de empresas de grande porte e maior presença de organizações de serviços (25%), saúde (16%) e tecnologia (15%). Em questão de número de colaboradores, 35% das empresas consultadas possuem até mil pessoas na equipe, enquanto 18% delas contam com mais de 10 mil pessoas.

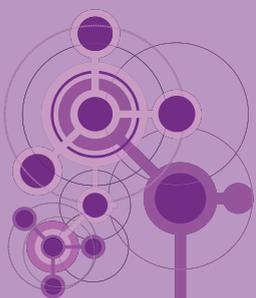
Entre suas principais conclusões, o estudo aponta: a) as organizações brasileiras são etaristas; b) diversidade, equidade e inclusão não são prioridades das organizações; c) o envelhecimento já é percebido pelas empresas; d) o envelhecimento é visto como positivo para os negócios; e) o envelhecimento é uma questão de RH; f) o tema será mais relevante daqui a três anos; g) as lideranças das empresas, grande parte das quais é composta por pessoas com 50 anos ou mais, são uma barreira às práticas de diversidade etária; e, por fim, g) as empresas não estão preparadas para o envelhecimento de sua força de trabalho.

Ainda segundo o estudo, embora algumas empresas já estejam atentas à questão da diversidade etária, a maioria delas (54%) não possui ações estruturadas de recrutamento e seleção de profissionais 50+ e, embora alguns temas do espectro da diversidade, equidade e inclusão já estejam na pauta dessas organizações, a diversidade etária ainda não está. Contudo, existe a expectativa de que venha a estar nos próximos três anos.

A atenção à importância da cultura corporativa nesse contexto é considerada vital no processo de desenvolvimento de um ambiente *age-friendly* na visão das empresas consultadas, o que corrobora as reflexões realizadas ao longo deste artigo,

¹⁶ EY é uma empresa multinacional que atua nas áreas de auditoria, impostos, transações e consultoria.

¹⁷ A Maturi é uma agetech, startup do segmento da Economia da Longevidade, que atua no desenvolvimento de projetos para aumento da empregabilidade de pessoas com 50 anos ou mais.



que mostrou a urgência da implementação de um processo comunicacional multifacetado e diverso, assim como é diverso o processo de envelhecimento das mulheres dentro das organizações.

Por fim, é nosso entendimento que a comunicação organizacional pode prover os recursos necessários para fomentar o respeito às profissionais maduras das empresas brasileiras.

Nosso intuito com esse artigo foi apresentar uma discussão inicial a respeito dos temas sobre os quais discorre. Entendemos que há muito mais o que se refletir e realizar no âmbito dos estudos do processo de envelhecimento feminino nas organizações e da comunicação organizacional. Esperamos ter contribuído com esse esforço, mesmo que de forma pequena.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vitor. Aumento da expectativa de vida não considera efeitos da covid-19. *Agência Brasil*, 25 nov. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-11/aumento-da-expectativa-de-vida-nao-considera-efeitos-da-covid-19#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20IBGE,%20C3%20anos%20no%20ano>. Acesso em: ago. 2022.

Alpaca, Nathalie Hanna. Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens. *CNN Brasil*, 8 mar. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-20-inferior-a-dos-homens/>. Acesso em: ago. 2022.

Aging in the twenty-first century: a celebration and a challenge. [s.l.]: United Nations Population Fund, 2012. Disponível em: <https://www.unfpa.org/publications/ageing-twenty-first-century>. Acesso em: ago. 2022.

BONIFÁCIO, Gabriela; GUIMARÃES, Raquel. *Projeções populacionais por idade e sexo até 2100*. Rio de Janeiro: Ipea, 2021. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/2-uncategorised/10717-td-2698-projecoes-populacionais-por-idade-e-sexo-para-o-brasil-ate-2100?highlight=WyJwcm9qZVx1MDBlN1x1MDBmNWVzliwiJ3Byb2plXHUwMGU3XHUwMGY1ZXMiLDlxMDAsIjlxMDAnliwicG9wdWxhXHUwMGU3XHUwMGUzbyJd>. Acesso em: ago. 2022.

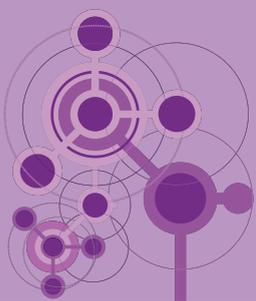
BYTHEWAY, Bill. *Ageism*. Buckingham, UK: Open University Press, 2001.

CABRAL, Umberlândia. População cresce, mas número de pessoas com menos de 30 anos cai 5,4% de 2012 a 2021. Agência IBGE de notícias, 22 jul. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34438-populacao-cresce-mas-numero-de-pessoas-com-menos-de-30-anos-cai-5-4-de-2012-a-2021>. Acesso em ago. 2022.

CAMARANO, Ana Amélia; PASINATO, Maria Tereza. O envelhecimento populacional nas agendas públicas. In: CAMARANO, Ana Amélia (org.). *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?* Rio de Janeiro: Ipea, 2004. p.253-292.

CASTRO, Gisela Granjeiro da Silva; CORREA, Luciana da Silva. Grisalhos digitais: reflexões sobre o consumo de *smartphones* por pessoas idosas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40, 2017, Curitiba. *Anais...* Disponível em: https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2017/lista_area_DT5-CI.htm. Acesso em 19 jan. 2023.

CEPELLOS, Vanessa Martines. Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. *Revista RAE*, v. 61, n. 2, 2021, p.1-7.



CEPELLOS, Vanessa Martines; VIEIRA, Renata Assis. Executive women and their bodies: marks of aging. *Organizações & Sociedade*, 2022, v. 29, n. 100, p.151-176. doi: <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006EN>

CORREA, Luciana da Silva. *“Ele é meu amigo”: comunicação, consumo de smartphones e o envelhecimento conectado*. 2018. 111f. Dissertação (Mestrado) — Escola Superior de Propaganda e Marketing, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo. São Paulo, 2018.

COSTA LOPES, Ruth Gelehrter. Imagem e auto-imagem: da homegeindade da velhice para a heterogeneidade das vivências. In: NERI, Anita Liberalesso (org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; SESC SP, 2007.

DEBERT, Guita Grin. *A reinvenção da velhice: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento*. São Paulo: Edusp; Fapesp, 2012.

_____. Velho, terceira idade, idoso ou aposentado? Sobre diversos entendimentos acerca da velhice. *Coletiva*, n. 05, jul./ago./set. 2011.

_____. A dissolução da vida adulta e a juventude como valor. *Horizontes Antropológicos*. v. 16, n. 3,. 2010, p.49-70.

_____. A antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. In: BARROS, Myriam Moares Lins de (org.). *Velhice ou terceira idade? Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política*. 4. ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. Velhice e o curso da vida pós-moderno. *Revista USP*, n. 42, jun.-ago. 1999, p.70-83.

Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: como as empresas estão se preparando para conviver com equipes que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? [s.l.]: Price Waterhouse Coopers; Fundação Getulio Vargas, 2013. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/consultoria-negocios/envelhecimento-trabalho-brasil.html>. Acesso em: jun. 2022.

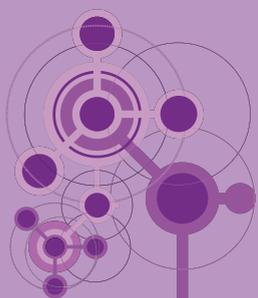
EY; Maturi. *Por que pessoas 50+ não são consideradas como força de trabalho em um país que envelhece?* [s.l.]: [s.n.], 2022. Disponível em https://www.ey.com/pt_br/workforce/pessoas-com-mais-50-anos-forca-de-trabalho. Acesso em: ago. 2022.

FELIX, Jorge. O idoso e o mercado de trabalho. In: ALCÂNTARA, Alexandre de Oliveira; CAMARANO, Ana Amélia; GIACOMIN, Karla Cristina (orgs.) *Política nacional do idoso: velhas e novas questões*. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p.241-263.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p.77-90.

_____. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: PEIXOTO DE MOURA, Claudia; FERRARI, Maria Aparecida. (orgs.) *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2015. p.43-63.

GILLEARD, Chistopher; HIGGS, Paul. *Cultures of ageing: self, citizen, and the body*. Harlow: Pearson Education, 2000.



Globo faz chamada etarista para festejar 50 anos de Ivete. *Terra*, 18 maio 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/nos/globo-faz-chamada-etarista-para-festejar-50-anos-de-ivete,2f71cb6588b1934be412b027e261d686y0khtmlb.html>. Acesso em: ago. 2022.

IBGE. *Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua*. 2021. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=34420&t=resultados>. Acesso em agosto/2022.

JUSTO, José Sterza; ROZENDO, Adriano da Silva; CORREA, Marielle Rodrigues. O idoso como protagonista social. *A Terceira Idade: estudos sobre envelhecimento*, v. 21, n. 48, jul. 2010, p.39-53.

KAUFMAN, Sharon. *The ageless self: sources of meaning in late life*. Madison: University of Wisconsin Press, 1986.

NERI, Anita Liberalesso (org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; SESC SP, 2007.

_____. Atitudes e preconceitos em relação à velhice. In: NERI, Anita Liberalesso (org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; SESC SP, 2007.

_____. Feminização da velhice. In: NERI, Anita Liberalesso (org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; SESC SP, 2007.

O'NEIL, Jennifer. David Bowie's quote about kids perfectly captures fatherhood. *Yahoo! news*, 12 jan. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3Dnn3P1>. Acesso em: 19 jan. 2016.

ONU. Plano de ação internacional sobre o envelhecimento, 2002. Tradução de Arlene Santos, revisão de português de Alkmin Cunha; revisão técnica de Jurilza M.B. de Mendonça e Vitória Gois. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2003.

PICKARD, Susan. *Age Studies: a sociological examination of how we age and are aged through the life course*. Londres: Sage, 2016.

SOUSA, Neuciani Ferreira da Silva Souza; LIMA, Margareth Guimarães; CESAR, Chester Luiz Galvão; BARROS, Marilisa Berti de Azevedo. Envelhecimento ativo: a prevalência e diferenças de gênero e idade em estudo de base populacional. *Cadernos de Saúde Pública (online)*, v. 34, n. 11, nov. 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00173317>

RIBEIRO, Teté. Ivete faz 50 anos e Globo apela para o etarismo de tiozão: 'Não parece'. *Folha de S.Paulo*, 26 maio 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2022/05/ivete-faz-50-anos-e-globo-apela-para-o-etarismo-de-tiozao-nao-parece.shtml>. Acesso em ago. 2022.

THANE, Pat (org.). *The long history of old age*. Londres: Thames & Hudson, 2005.

Velhices: reflexões contemporâneas. São Paulo: SESC; PUC, 2006.