

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)

**JOVENS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES:**

Dificuldades e Oportunidades

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Pesquisadora: **Luísa de Moraes Beltrami**

Orientadora: Profa. Dra. Vanessa Martines

Cepellos

SÃO PAULO

2019

## **JOVENS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES:**

### Dificuldades e Oportunidades

#### **RESUMO**

Em um contexto onde a desigualdade de gênero, apesar de menos crítica, ainda faz-se muito presente, esta pesquisa tem o objetivo de evidenciar quais são as dificuldades e as oportunidades enfrentadas pelas mulheres na fase inicial da sua vida profissional em decorrência, principalmente, da idade jovem. Para a operacionalização do estudo, foi feita uma pesquisa qualitativa: o roteiro foi criado a partir de uma análise documental e, através do método de Entrevistas em Profundidade, quinze entrevistadas foram ouvidas, permitindo uma posterior Análise Temática para melhor discussão dos resultados. Nesse sentido, foi possível compreender que os impactos (positivos e negativos) do gênero são bastante latentes já na etapa dos processos seletivos para estágio, ao passo que os da idade expressam-se mais após a contratação da jovem e são, em geral, negativos, resultantes do etarismo. Ademais, as preocupações decorrentes da idade (para as entrevistadas) são extremamente elásticas, variando de acordo com a proximidade aos trinta anos e a região geográfica. Outrossim, o estudo evidencia que os desdobramentos do etarismo transcendem a impressão alheia, tendo sido muitas vezes incorporado pelas próprias jovens, que passam a se cercear em decorrência dele. Buscando desviar-se deste tipo de preconceito, elas mudam sua forma de agir e de vestir. Diante do exposto, o estudo busca a redução da lacuna teórica envolvendo as mulheres jovens, haja vista que poucas foram as pesquisas que abordaram a questão do gênero e da idade jovem.

**Palavras-chave:** Juventude. Etarismo. Mulher. Organizações. Entrevistas em Profundidade.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfis das entrevistadas .....	16
Quadro 2 – Análise Temática.....	18

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxas de participação na PEA, por sexo, no Brasil .....	5
---	---

## SUMÁRIO

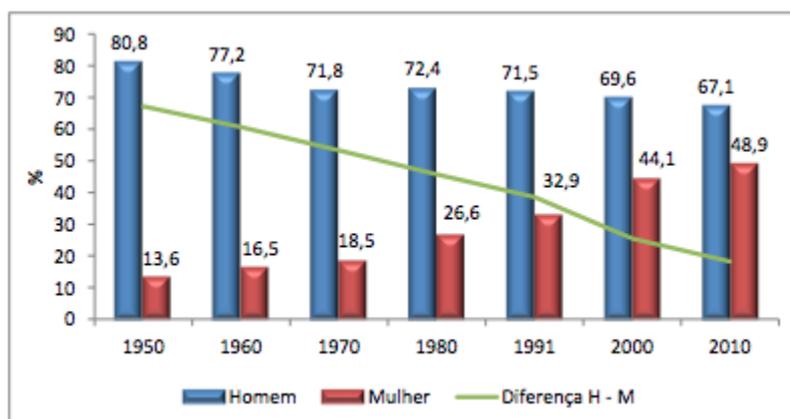
1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1. Apresentação do tema.....	5
1.2. Objetivos do trabalho e relevância.....	6
1.3. Pergunta de pesquisa.....	6
1.4. Justificativa.....	6
2. BASE TEÓRICA .....	7
2.1. A questão de gênero .....	8
2.2. Idade, Juventude e Etarismo .....	9
2.3. O jovem no mercado de trabalho .....	12
3. METODOLOGIA .....	14
3.1. Pesquisa Qualitativa.....	14
3.2. Entrevistas em Profundidade.....	14
3.3. Análise Temática.....	17
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	18
4.1. O início da carreira.....	18
4.1.1. A questão do Gênero.....	19
4.1.2. A questão da Idade .....	20
4.2. Etarismo por parte da organização.....	21
4.2.1. Etarismo e a questão de gênero.....	22
4.2.2. Influência da aparência física.....	22
4.3. Incorporação do etarismo.....	23
4.3.1. Jovem nova ou jovem velha?.....	23
4.4. Estratégias de credibilidade.....	24
5. CONCLUSÃO .....	25
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27
7. APÊNDICE A : Roteiro para as Entrevistas .....	32

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação do tema

Existem diversos motivos pelos quais o início da carreira da mulher jovem brasileira deve ser pesquisado e analisado. O primeiro deles consiste na crescente participação feminina no mercado de trabalho, principal alavanca para o crescimento de 550% da População Economicamente Ativa (PEA) brasileira nas últimas seis décadas. Dados dos Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Gráfico 1) apontam que, de 1950 a 2010, a PEA feminina passou de 13,6 milhões para 48,9 milhões, registrando um crescimento de 3,6 vezes enquanto a masculina obteve um decréscimo de 20% (ALVES, 2013). Apesar da notável maior participação feminina na atividade econômica, percebem-se diversos sinais de desigualdade entre homens e mulheres neste espaço, tão valorizado pelas sociedades contemporâneas.

**Gráfico 1** – Taxas de participação na PEA, por sexo, no Brasil



Fonte: ALVES, 2013, p. 1

De fato, estudos e dados estatísticos, apontam que, não obstante as mulheres apresentarem, em média, mais anos de estudo que os homens, os rendimentos médios das que trabalham são 24,4% menores que os masculinos (IBGE, 2018). Além disso, nota-se também um afunilamento hierárquico da participação feminina nas organizações, ou seja, conforme aumentam as atribuições de liderança e comando, a proporção de mulheres diminui (INSTITUTO ETHOS, 2010). Nessa direção, apesar de existirem sinais de que as grandes desigualdades entre os gêneros estejam menos críticas do que no passado,

(SCHERER, 2008) o mundo do trabalho continua a ser definido por padrões masculinos (ABRAMO, 2007).

Muitas foram as pesquisas realizadas para se compreender os obstáculos postos contra o sucesso das mulheres, tais como o preconceito, a resistência à liderança feminina, o estilo de liderança e as demandas familiares; mas sempre envolvendo a trajetória de mulheres mais maduras (CEPELLOS, 2016; QUAST, 2011). Nessa direção, existe uma lacuna teórica sobre os obstáculos enfrentados, em decorrência da idade, pelas jovens mulheres, no momento em que elas iniciam sua vida profissional, o que se traduziu em uma grande oportunidade a este estudo. Para a operacionalização da pesquisa, desenvolvem-se os objetivos geral e específicos, além da pergunta de pesquisa, descritos a seguir.

## **1.2. Objetivos do trabalho e relevância**

O presente estudo pretende **investigar o início da carreira de mulheres jovens brasileiras, com idade entre 21 a 30 anos, em/com formação acadêmica, compreendendo as barreiras, os desafios e as oportunidades enfrentadas por elas, quando da entrada no mercado de trabalho.**

Diante disso, os objetivos específicos são:

- Investigar as principais dificuldades e oportunidades enfrentadas na entrada no mercado de trabalho;
- Identificar a influência da idade e do gênero na contratação e permanência na organização;
- Identificar as estratégias utilizadas pelas mulheres jovens para lidar com os preconceitos que possam enfrentar.

## **1.3. Pergunta de pesquisa**

Assim, a pesquisadora busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as dificuldades e as oportunidades postas à frente das mulheres jovens durante a entrada no mercado de trabalho?

## **1.4. Justificativa**

O trabalho busca compreender se existem e quais são as principais barreiras neste momento profissional, bem como a existência ou não de uma relação entre a

idade e o gênero no processo de contratação e permanência da mulher dentro das organizações. Tendo isso em vista, é possível identificar os benefícios da pesquisa para empresas, para a sociedade e para o campo científico.

Para as organizações, a pesquisa poderá apontar ocorrências vistas como indesejadas frente à crescente importância do tema "Igualdade de Gênero". Nesse sentido, oportunidades de melhorias na gestão de pessoas poderão ser identificadas.

Para a sociedade, a pesquisa proporcionará uma reflexão quase não explorada até o presente momento, trazendo à tona uma nova perspectiva sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. Além disso, especialmente para a comunidade da Fundação Getúlio Vargas, o estudo decorrente deste projeto permitirá apontar uma conjuntura favorável ao aprimoramento na formação das jovens mulheres, que passarão pela inserção profissional.

Por fim, para o campo científico, a pesquisa trará contribuições através de: um relatório científico (capaz de preencher parte da lacuna teórica deste tema), da participação da pesquisadora no "Dia da Pesquisa" do GV Pesquisa, além do complemento ao projeto de pesquisa "guarda-chuva" da orientadora.

Diante disto, o trabalho é composto por quatro capítulos: "Base Teórica" – que suportou a criação do roteiro e as análises – "Metodologia" – explanando os fundamentos das ferramentas utilizadas na pesquisa –, "Análise e Discussão dos Resultados", com os achados da pesquisa e, ao final, a Conclusão.

## **2. BASE TEÓRICA**

O presente capítulo aborda a revisão bibliográfica realizada pela pesquisadora, a partir das três principais questões e suas derivações relevantes para esta pesquisa. O primeiro grande tema é "A questão de gênero"; neste tópico visa-se principalmente o conhecimento e o entendimento das dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. O segundo grande tema é "Idade, Juventude e Etarismo", com foco na juventude e no preconceito que dela pode surgir; busca-se aqui a compreensão das características dos jovens, bem como do impacto desta classificação em suas vidas. Por fim, o terceiro grande tema é "O Jovem no mercado de trabalho", objetivando o entendimento das expectativas

das empresas, da faculdade e dos próprios jovens acerca da vida profissional, especificamente no seu primeiro momento.

## 2.1. A questão de gênero

No século XX, em decorrência das transformações socioeconômicas, industriais e tecnológicas do ocidente, o movimento feminista ganhou forças e a mulher passou a participar de atividades que não mais eram restritas ao ambiente doméstico (ZAULI *et al.*, 2013, p. 27). Tal movimento também esteve presente no Brasil, onde a PEA feminina aumentou significativamente. Entretanto, este processo é extremamente difícil e muitas vezes implica em segregações e discriminações (GALEAZZI *et al.*, 2011).

Evidentemente, "as mudanças nas práticas gerenciais brasileiras não se processaram com a velocidade desejada, além de acontecerem justificadas pela necessidade e competitividade do mercado". Assim, verifica-se que a implementação de programas que endereçam a igualdade de gênero é mais presente nas organizações de grande porte (KANAN, 2010, p. 246).

Nesse contexto, faz-se necessário definir "Gênero": uma noção de representação social, na medida que compreende imagens, símbolos, sistemas de valores e referências, construídos por meio das interações com os outros e caracterizados a partir de um contexto sócio-histórico mais amplo (MEDRADO<sup>1</sup>, 1996 *apud* ANDRADE *et al.*, 2002, p.4).

Isso posto, a partir do estudo realizado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010 p. 2) é possível perceber que os obstáculos colocados à frente da carreira das mulheres são descomuns: "preconceitos arraigados; pressão do relógio biológico; sobrecarga com os cuidados com os filhos versus jornada de trabalho muito extensa e dificuldades com o parceiro amoroso".

De acordo com Coelho (2006), os diferenciais de gênero são menos severos à medida que a mulher atinge níveis mais altos na hierarquia da organização. Assim, apenas aquelas que não atingiram cargos de comando sofreriam este tipo de preconceito. Por outro lado, Serafim e Bendassolli (2006) afirmam que a participação feminina nos cargos de direção das grandes organizações é interferida principalmente pelo conflito entre a carreira e a maternidade.

---

<sup>1</sup> MEDRADO, B. **A masculinidade nos comerciais de televisão**. In: Reunião Anual da ANPOCS, 20., 1996, Caxambu, 1996, Caxambu: ANPOCS, 1996.

Ademais, Bjerk (2008) demonstra que a desigualdade de gênero nas organizações pode emergir da dificuldade de avaliação de habilidades, até mesmo em casos onde os contratantes já estejam informados sobre a capacidade equivalente de cada candidato. Isso porque, muitas vezes, a oportunidade de sinalizar suas habilidades no processo seletivo são diferentes entre os gêneros, o que pode reforçar a barreira existente.

Visando minimizar esta situação, muitas vezes as mulheres tentam se adaptar às criações masculinas, baseando-se no que eles têm de valor, ou seja, buscando falar de forma mais direta, se assexualizam, vestem-se com tons mais escuros e tentam gesticular menos (IRIGARAY; VERGARA, 2009, p.11).

Segundo Andrade (2012, p. 63), é criado um discurso que evidencia a mulher executiva ideal, aspirada por muitas: independente, "executiva mais executiva, mãe mais maternal, mulher mais sensual e, principalmente, sempre dentro dos padrões de beleza definidos".

Gomes (2010, p. 7) identificou que a aparência física do candidato pode influenciar a percepção de sua competência. A autora confirmou que "estereótipos de gêneros fazem parte da vida profissional e pessoal das jovens executivas, tornando a identidade feminina múltipla e gerando sobrecarga".

Por fim, de acordo com a pesquisa de Dias, Santos e Pacheco (2018), as mulheres têm consciência de que, para conseguirem se sobressair no mercado de trabalho, precisam se especializar na área - o que condiz com a pesquisa do IBGE (2011), onde o índice de escolaridade feminino é superior ao masculino.

## **2.2. Idade, Juventude e Etarismo**

De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, "idade" é substantivo que exprime "1. o tempo transcorrido desde o nascimento; 2. cada uma das fases da vida caracterizada por uma gradação particular do vigor".

Além disso, idade é uma das três dimensões principais de caracterização interpessoal, juntamente com sexo e raça. É um significativo indicador social, capaz de apontar comportamentos esperados, poder e responsabilidades para as diferentes faixas etárias (2011, ABRAMS *et al.*).

Uma vez utilizada como categoria social, a idade pode tornar-se uma ferramenta a desfavor de grupos etários específicos (GIL, 2014). Em decorrência disso, em 1969, foi cunhado o termo "ageism" (ou, em português,

etarismo/idadismo), por Butler (1969), designando uma forma de preconceito ou discriminação, contra ou a favor de um grupo etário (BERGER; MAILLOUX-POIREIER, 1995), reforçando desigualdades sociais e tangenciando, principalmente, mulheres mais velhas, pessoas mais pobres ou com demência (BARNETT, 2005).

Inicialmente, o termo era atrelado exclusivamente a "atitudes e crenças negativas em relação a idosos" (NELSON, 2006, p. 10). Posteriormente, foi reconhecido que o etarismo pode também ser dirigido a pessoas mais jovens, o que fez sua definição englobar discriminações contra qualquer faixa etária.

Tal forma de discriminação pode ser compreendida através de teorias que a analisam em nível individual, interpessoal e sociocultural (NORTH e FISKE, 2012). A nível individual, tendo em vista a Teoria da Identidade Social, o etarismo pode representar uma função ego-protetora, que supre a necessidade de o indivíduo se sentir positivo dentro de um grupo (COUTO *et al.*, 2009). A nível interpessoal, a aparência física tem grande influência sobre o etarismo – pessoas mais velhas são desvalorizadas por serem consideradas pouco atraentes e as mais jovens, quando consideradas descuidadas ou extravagantes (NORTH e FISKE, 2012). Por fim, a nível sociocultural, a classificação etária pode ser discriminatória quando utilizada como critério para a participação do sujeito em algo, para permanência em um determinado espaço ou através da comunicação (expressões específicas de uma geração, por exemplo) (HAGESTAD; UHLENBERG, 2005).

Dado o contexto da presente pesquisa, faz-se necessário agora analisar a idade e o etarismo aplicados à juventude. A definição de "jovem" não é precisa o suficiente para apontar uma faixa etária específica, compreendendo, portanto, a transição entre a puberdade e a vida adulta (PRIBERAM, 2018), limitada pelo alcance da maturidade social (GIL, 2014). Em outras palavras, corresponde ao período durante o qual o sujeito atravessa um processo de individualização e afastamento da família, devendo construir o seu futuro através de seus próprios recursos (2005, CALVO). Entretanto, com a finalidade de delimitar o público a ser pesquisado neste estudo, o termo "jovem" designará os indivíduos que possuem entre 21 e 30 anos de idade (SÁ, LEMOS, CAVAZOTTE, 2014).

No que tange o etarismo, os jovens são associados a estereótipos negativos: vulneráveis, impulsivos, individualistas e inocentes (CHAN; MCCRAE;

TERRACCIANO, 2012). Em decorrência disso, muitos adultos não confiam neles, além de desconfiarem de algumas de suas capacidades, havendo um certo desdém por parte de funcionários mais velhos dentro do ambiente de trabalho, por exemplo (BEATON, 2016).

Por outro lado, existem estereótipos e responsabilidades (vistos como positivos) que enaltecem a figura dos jovens no âmbito profissional: motivação, criatividade, inovação, adaptabilidade e, principalmente, habilidades com tecnologia (MCGREGOR; GRAY, 2002).

Neste cenário, Beaton (2016) tenta encontrar possíveis comportamentos que desviem o jovem do etarismo no mercado de trabalho, sendo o principal deles o bom domínio de tecnologias, uma habilidade pouco explorada pelos profissionais mais antigos.

Outra forma bastante comum de manifestação do etarismo no contexto de grupos decorre da existência de funcionários de distintas idades trabalhando juntos.

Isso posto, faz-se necessário ressaltar que existe uma expectativa física sobre o que é ser jovem. Nesse sentido, outra manifestação do etarismo, que se aplica especialmente contra as mulheres, diz respeito ao processo de envelhecimento físico (AYALON, 2013). De acordo com Fineman (2014, p. 72), nas sociedades ocidentais a juventude é extremamente valorizada e, embora não seja eterna, "as expectativas de idade são menos tolerantes quando se trata do corpo feminino". Assim, no caso das mulheres, não manter um determinado padrão de beleza ou não combater os sinais do envelhecimento "se confundem com 'lassidão moral'" (CASTRO, 2016, p. 86).

Além disso, de acordo com o Duncan e Loretto (2004) as manifestações de etarismo variam de acordo com duas categorias: idade e sexo. Nesse quadro, o estudo realizado por eles mostrou que em todas as idades, as mulheres são mais propensas do que os homens a experienciar atitudes de etarismo envolvendo sua aparência ou sua sexualidade. Ademais, de acordo com Fineman (2014, p. 72), "as mulheres sofrem discriminação em uma idade mais jovem do que os homens". Assim, mulheres de trinta anos passam a ser consideradas "velhas demais" para algumas promoções (DUNCAN, LORETTO, 2004).

Outrossim, as pesquisas de Duncan e Loretto (2004, p. 105) apontam que os tratamentos negativos sofridos pelas jovens são, em geral, promovidos por colegas

de trabalho mais velhos. As justificativas para tanto envolvem argumentos das seguintes ordens: "muito jovem para ser promovida", "aparência jovem demais", "muito jovem para ocupar determinada posição", "pessoas mais jovens são menos inteligentes/capazes perante os desafios do trabalho", "são menos confiáveis".

Ademais, o estudo comparou as queixas de etarismo partindo de homens e de mulheres: enquanto os homens abordaram questões como pagamentos, benefícios ou restrição no trabalho, as mulheres enfrentam barreiras com relação a promoção, tratamento e atitudes negativas devido a sua idade.

Por fim, é importante ressaltar que existem muitas pesquisas que exploram o preconceito por idade envolvendo mulheres maduras (CEPELLOS, 2016; DUNCAN, LORETTO, 2004; QUAST, 2011), entretanto são poucas as que envolvem os obstáculos posto à frente das jovens, destacando-se apenas os estudos de DUNCAN, LORETTO (2004) e de BEATON (2016). Desta forma, existe uma lacuna teórica, que a presente pesquisa visa diminuir.

### 2.3. O jovem no mercado de trabalho

De acordo com Vèrnières<sup>2</sup> (1997, *apud* OLIVEIRA, PICCININI, 2012, p. 48), "o conceito de inserção profissional relaciona-se ao término dos estudos e à busca de um emprego com relação direta ao curso realizado". Em sua essência, de acordo com Oliveira e Piccinni (2012) os estágios são um meio de complementação da formação e acesso ao mercado de trabalho.

Recentemente, segundo estudo de Domingo<sup>3</sup> (2001 *apud* OLIVEIRA, PICCININI, 2012, p. 52), existe uma mudança de perspectiva tanto das instituições de ensino, quanto das organizações e dos estudantes a respeito do estágio. Nesse sentido, muitas vezes ele perde a sua função original "de qualificação prática dos jovens estudantes" passando a conferir uma nova oportunidade para a empresa avaliar potenciais empregados ou, até mesmo, uma economia de custos, já que se contrata um funcionário qualificado a um custo muito menor.

---

<sup>2</sup> VERNIÈRES, M. La notion d'insertion professionnelle. In: VERNIÈRES, M. (Org.). **L'insertion professionnelle: analyses et débats**. Paris: Economica, 1997. p. 9-22.

<sup>3</sup> DOMINGO, P. Logiques d'usages des stages sous statut scolaire. **Formation Emploi**, n. 79, p. 67-81, Jul./Set. 2002.

De acordo com Camarano *et al.* (2001) a reestruturação econômica e a adoção de novas tecnologias aumentam a independência das empresas com relação ao número de funcionários, além de aumentar a demanda por profissionais capacitados. Assim, o mercado de trabalho torna-se mais competitivo e seletivo, excluindo um número crescente de jovens e fazendo, mais uma vez, os estágios perderem sua função pedagógica inicial (OLIVEIRA, PICCININI, 2012).

Segundo o estudo de Kassouf e Silva (2002, p. 4), “as taxas de desemprego entre os jovens têm se mostrado extremamente elevadas em todo o mundo, sendo o dobro da taxa de desemprego entre os adultos de 25 a 64 anos”. Ademais, de acordo com o estudo, esta mesma métrica, em áreas urbanas e para mulheres, é significativamente maior.

Também segundo o IBGE - PNAD (2018), o desemprego entre jovens é mais acentuado na população feminina do que na masculina: enquanto 17,4% dos homens entre 15 e 29 anos não estudam ou se qualificam, 28,7% das mulheres da mesma faixa etária não tem uma ocupação. Ademais, o fato de uma jovem ter filho diminui muito a probabilidade de emprego e aumenta a de desemprego (FERNANDES; LIMA; SANTOS, 2008).

Braga (2012, p. 1) afirma que a angústia do jovem se intensifica no início da vida profissional porque quanto menor a experiência prática, menor é o autoconhecimento acerca de "gostos, competências, valores e expectativas, elementos essenciais para a tomada de decisão sobre a carreira profissional".

Outrossim, os jovens e as organizações enfrentam um outro grande desafio: lidar com a heterogeneidade de seus funcionários, especialmente no que se tange a idade, uma vez que podem existir comportamentos específicos de cada geração (RAMALHO, PINHEIRO, MOURA, 2017). De acordo com Costa *et al.* (2014), a convivência de diferentes gerações pode ocasionar conflitos, cujos benefícios ou malefícios para a instituição dependem da sua gestão.

Assim, faz-se necessário que os gerentes reconheçam e cuidem de preconceitos envolvendo idade e sexo para garantir um ambiente de trabalho onde todas as gerações sejam abraçadas pelos talentos que trazem (RIKLEEN, 2016).

### **3. METODOLOGIA**

A partir da definição dos objetivos geral e específicos deste projeto, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa descritiva através do método de entrevistas em profundidade semiestruturadas.

#### **3.1. Pesquisa Qualitativa**

De acordo com Vergara (2006), a pesquisa qualitativa nos permite aprofundar, de maneira bastante complexa e detalhada, nos fenômenos estudados, em especial nos que tangem relações sociais, viabilizando um conhecimento mais apurado também do indivíduo.

Segundo Flick (2009), os "aspectos essenciais da pesquisa qualitativa" devem-se à decisão adequada de um método e de teorias coerentes, além de aspectos diretamente ligados ao pesquisador, ou seja, o seu impacto na interpretação dos dados.

#### **3.2. Entrevistas em Profundidade**

A técnica de coleta de dados utilizada consistiu em entrevistas em profundidade semi-estruturadas, as quais possibilitam a compreensão de "práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de um universo social específico" (DUARTE, p. 215, 2004), atendendo ao objetivo da pesquisa. Desta forma, é mobilizado um conhecimento singular acerca da percepção subjetiva de cada entrevistada sobre a sua realidade, bem como insumos para compreensão das relações entre os indivíduos do grupo, "o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados" (DUARTE, p. 215, 2004).

Para aumentar o impacto das entrevistas em profundidade, foi realizada uma vasta análise documental, através da qual a pesquisadora entrou em contato com teorias que possibilitaram a criação de um roteiro (Apêndice A) coerente com a realidade e alinhado aos objetivos do estudo.

Nesse sentido, a base teórica foi delimitada em três grandes assuntos, que se conectam entre si e com o tema: "A questão de gênero", "Idade, juventude e etarismo" e "O Jovem no mercado de trabalho". Posteriormente, durante a redação dos resultados da pesquisa, a análise documental foi novamente uma ferramenta

importante, validando e aprofundando os assuntos ressaltados pelas entrevistadas (GODOY, 1995).

Isso posto, após a criação do roteiro e a realização de três entrevistas pré-testes, chegou-se à conclusão de que entrevistar trabalhadoras de Startups poderia não ser enriquecedor para o estudo, haja vista que a questão do etarismo aparece com pouca frequência neste ambiente, majoritariamente jovem.

A partir de então, deu-se início à coleta de dados: quinze entrevistas com jovens mulheres, de 21 a 30 anos, que cursaram ou cursam uma graduação e atualmente encontram-se ativas no mercado de trabalho. Desta forma, foram fornecidas informações qualitativas ricas e detalhadas sobre as dificuldades e as oportunidades encontradas no período inicial de sua vida profissional. O perfil de cada uma está descrito no Quadro 1, a seguir, onde elas são identificadas por pseudônimos, a fim de garantir o anonimato das entrevistadas.

**Quadro 1 – Perfis das entrevistadas**

<b>Entrevistada</b>	<b>Idade</b>	<b>Tipo Organização</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>
Tereza	21	Banco	Estagiária	Administração de Empresas
Emília	24	Consultoria	Analista	Engenharia Agrônômica
Francisca	23	Escritório de Advocacia	Estagiária	Direito
Anita	23	Banco	Analista	Administração de Empresas
Marília	21	Banco	Estagiária	Administração de Empresas
Helena	21	Construtora	Estagiária	Engenharia Civil
Aurélia	30	Cooperativa	Executiva de Vendas	Engenharia Agrônômica
Madalena	22	Indústria Automobilística	Estagiária	Engenharia Ambiental
Lúcia	24	Indústria de Bebidas	Gerente	Publicidade e Propaganda
Iracema	21	Multinacional de Segurança Digital	Estagiária	Administração de Empresas
Elizabeth	23	Multinacional de Informação	Estagiária	Engenharia Civil
Gabriela	25	Multinacional de Informação	Estagiária	Engenharia Ambiental e Sanitária
Maria	24	Multinacional de Informação	Estagiária	Engenharia Bioquímica
Vitória	22	Indústria Alimentícia	Estagiária	Psicologia
Alice	23	Indústria Farmacêutica	Estagiária	Administração de Empresas

Fonte: Própria (2019).

Durante esta etapa, quando consentida pelas entrevistadas, a coleta de dados – que durava cerca de 45 minutos – foi gravada (treze casos), facilitando a

transcrição para posterior análise. Quando não consentida a gravação (dois casos), a entrevistadora fez anotações que lhe garantiram a documentação daquela fala.

Nessa direção, faz-se necessário destacar que os objetivos e o roteiro da pesquisa foram submetidos ao Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH/FGV, que os aprovou. Assim, desde o início, o estudo foi coerente, considerando o seu impacto conforme a descrição de FLICK (p. 54, 2009): "seja como for, todos os aspectos da pesquisa, desde a decisão do tema até a identificação da amostra, a condução da pesquisa e a publicação das descobertas, possuem implicações éticas".

### **3.3. Análise Temática**

Como técnica de análise de dados, foi realizada uma "Análise Temática" das entrevistas o que, de acordo com Campos (2004, p. 612), consiste no resultado de três fases. A primeira delas é a investigação preliminar dos dados, visando reconhecer o contexto e mobilizar "impressões e orientações sem o compromisso de sistematização" – a partir disso, sinais e conclusões complexas começam a ser percebidos pela pesquisadora. A segunda fase consiste na escolha de "unidades de significados", que devem incluir indícios da resposta à pergunta da pesquisa, além de serem coerentes com a base teórica. É importante ressaltar nesse sentido, que existem duas origens possíveis para as "unidades de significados": apriorística (quando o pesquisador já tem a categoria predefinida) e não apriorística (quando as respostas dos entrevistados despertam a criação de uma nova categoria). Por fim, na terceira fase, realiza-se uma subcategorização, com temas e significados relevantes, mas que estão englobados por um tema maior.

Entretanto, para Braun e Clarke (2006), existem também outras três fases relevantes e que devem ser destacadas em uma análise temática: revisar os temas, nomeá-los e, por último, produzir o texto. Desta forma, segundo os autores, ao visitar os temas, o pesquisador tem a oportunidade de repensar algumas segregações e/ou escassez de um assunto, aperfeiçoando sua análise. Após a revisão, é possível intitular estes temas de maneira coerente e clara, a partir da essência daquele tópico. Diante de todo esse processo, os resultados do estudo devem ser redigidos, compilados e consolidados de maneira coerente, em uma conclusão.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo evidenciará os principais resultados das entrevistas, através de uma Análise Temática com foco em: "O início da carreira", "Etarismo por parte da organização", "Incorporação do etarismo" e "Estratégias de credibilidade", bem como os subtemas deles derivados, todos identificados no Quadro 2, abaixo. A partir da integração entre os assuntos, será possível responder à pergunta de pesquisa, bem como concluir os objetivos descritos na Introdução.

**Quadro 2 – Análise Temática**

Temas e Subtemas	
4.1 O início da carreira	
	4.1.1 A questão do Gênero
	4.1.2 A questão da Idade
4.2 Etarismo por parte da organização	
	4.2.1 Etarismo e a questão de Gênero
	4.2.2 Influência da aparência física
4.3 Incorporação do etarismo	
	4.3.1 Jovem nova ou jovem velha?
4.4 Estratégias de credibilidade	

Fonte: Própria (2019).

##### 4.1. O início da carreira

A entrada no mercado de trabalho, para as entrevistadas, constitui um período de bastante angústia, especialmente no seu primeiro momento: os processos seletivos de estágio. De fato, estes têm se tornado mais competitivos e, como afirmou Oliveira e Piccinini (2012), exigentes. Para muitas entrevistadas a busca pelo primeiro estágio foi longa, tendo durado até um ano. Tal situação é de extrema pressão psicológica, seja pelas expectativas e cobranças internas, seja pelas externas, como dos pais e de colegas – Madalena e Gabriela deixaram de compartilhar o andamento dos processos seletivos para evitar maior sobrecarga emocional.

Durante as seleções, os pré-requisitos são muitos e específicos, o que gera questionamentos como o de Madalena: "elas (as empresas) querem que você tenha

vivência sem te dar essa vivência [...] buscam aquele padrão de pessoas que já fizeram um intercâmbio e esse tipo de coisa. Principalmente as grandes empresas". Além do mais, segundo Braga (2012), a falta de experiências faz com que os jovens ainda não tenham desenvolvido seu autoconhecimento acerca de "gostos e competências", tornando este momento ainda mais delicado.

Neste cenário, a competição pela primeira vaga de emprego segue acirrada e fatores como Gênero e Idade mostram-se bastante relevantes.

#### **4.1.1. A questão do Gênero**

Quanto ao nível de dificuldade enfrentado por um homem e por uma mulher nesta etapa profissional, as entrevistadas se dividiram, metade afirmando que a "largada" pode ser injusta para as mulheres em comparação aos homens. Exemplificando tal afirmação, Anita conta: "Às vezes você tem até mais qualificações só que o cara já é levado mais a sério [...] Naturalmente o que ele fala parece soar mais firme." Elizabeth sentiu que, para vagas mais próximas a áreas tecnológicas, este tipo de comportamento dos recrutadores era recorrente; segundo ela "você via na ordem em que os processos aconteciam, quem era chamado para falar na dinâmica e como os entrevistadores se portavam dentro das entrevistas... Era toda a atenção direcionada para homens." Diante disso, uma barreira à sinalização das habilidades dessas jovens é instalada, prejudicando-as na conquista da vaga e, conseqüentemente, na entrada do mercado de trabalho – constatação que vai de encontro à afirmação de Bjerk (2008) sobre a diferença de oportunidade entre os gêneros neste momento da carreira.

Isso posto, comprovou-se a existência de uma preocupação por parte das organizações em incentivar e até mesmo em procurar ativamente por funcionárias mulheres, como conta Anita: "em algumas entrevistas eles falavam que tal gestora até preferia que fosse uma mulher porque normalmente temos uma comunicação melhor com os clientes". Outras motivações como pressão dos investidores (no caso de Marília) e metas da empresa (no caso de Tereza) são recorrentes. Ao mesmo tempo, instituições mais avançadas, que já apresentam maior número de mulheres, proporcionam reuniões e discussões sobre desigualdade de gênero.

Neste contexto, é interessante evidenciar a percepção de Emília sobre o movimento: " eu vejo que os jovens concordam muito, só que muitas pessoas

acham que está dando vantagem para alguém que não merecia, sabe?" – se referindo a, principalmente, líderes homens contrário a busca por funcionárias mulheres.

#### **4.1.2. A questão da Idade**

De fato, existe uma íntima relação entre a entrada no mercado de trabalho e a idade jovem – o que levou as entrevistadas a, muitas vezes, falarem sobre o seu cargo (especialmente estagiárias) quando foram questionadas, na verdade, sobre os impactos da sua idade. Esta confusão é, entretanto, coerente, uma vez que assim como a idade (2011, ABRAMS, RUSSELL, VAUCLAIR, SWIFT), o cargo é um indicador social relevante de comportamentos, poder e responsabilidades.

Segundo a percepção de Anita sobre a postura das empresas em relação a esses indicadores, a idade jovem é uma oportunidade para quem busca cargo de estagiário, mas é um empecilho para quem procura cargos de analista e gerente. Helena acredita que as empresas preferam pessoas que nunca trabalharam antes para que possam ser moldadas pela instituição. Somado a isso, Francisca levantou uma interessante questão: "existe uma expectativa dos meus chefes sobre a bagagem que eu trago da faculdade", o que foi uma vantagem para a sua contratação.

Isso posto, além de toda a função social do trabalho, o primeiro emprego é um marco para as jovens que, a partir dele, conquistam um certificado de independência e emancipação que a maioria não foi capaz de trazer. Marília conta:

"Eu não me arrependo em nada por ter começado a trabalhar cedo, eu cresci como pessoa porque agora tenho meu dinheiro, tenho responsabilidades, tenho que responder aos meus superiores; eu acho que eu evoluí mais que os meus colegas, que vão começar a estagiar agora."

Ademais, embora a entrevistada conte que seus pais passaram a respeitar mais suas decisões, o emprego não lhe trouxe tanta autonomia quanto trouxe para seu namorado, que agora tem uma data definida para sair de casa, além de poder dirigir à noite.

Por fim, Alice ressaltou uma percepção interessante que compartilha com muitos colegas (de multinacionais) acerca da realização profissional:

"A gente tem pouco sentimento de 'o que eu faço tem impacto, sabe?'. São empresas tão grandes, com tantas áreas, tantos processos que você sente

que o que você está fazendo é muito pequeno. Eu acho que alguém que trabalha em uma startup se sente muito mais realizada."

#### 4.2. Etarismo por parte da organização

A partir das entrevistas, foi possível confirmar que o etarismo manifestado pelas empresas impacta diretamente as jovens. Nesta pesquisa, todas as respondentes já sentiram algum tipo de discriminação por conta da sua idade (etarismo) – diferentemente do impacto positivo, que não foi sentido por todas.

Assim, na pesquisa, foi possível reconhecer diversas formas de manifestações do etarismo. Anita, apesar ser uma profissional quase graduada e ter tido um ótimo desempenho no estágio da instituição onde trabalhava, não foi efetivada por ter 21 anos, o que a fez questionar:

"Por que eu sou prejudicada se o pessoal que está atrasado? Não sou eu quem está atrasada! Eu estou aqui com todas as habilidades que precisa. Por que eu tenho que competir e com desvantagem porque essas pessoas têm tal idade?"

Elizabeth acredita que a principal alavanca para o etarismo é o preconceito de que o jovem é inexperiente e que não saberia lidar com situações adversas. Nesse sentido, a fala de Iracema resume a sensação da maioria das entrevistadas: "Acho que por eu ser muito novinha, por estar entrando no mercado, todo mundo fica com o pé atrás."

Segundo Iracema, às vezes chefes mais velhos "não entendem o jeito que quem é mais novo trabalha e não conseguem ajudar a pessoa a se desenvolver da melhor maneira." Desta forma, a dificuldade em conciliar os estilos de diferentes gerações pode até atrapalhar o crescimento profissional de quem ainda está começando, o que de fato é um desafio para as empresas, como constatado por Ramalho, Pinheiro e Moura (2017).

Uma situação diferente é a de Maria, que durante seu ano de estágio foi discriminada diversas vezes por ter 24 anos e ser mais velha do que seus colegas estagiários. Não foram poucas as vezes que ela escutou frases como: "nossa, teu líder é só um ano mais velho que você", "você está bem velha para estagiária", "você nunca vai ser gestora daqui a 6 anos e as suas gestoras tem 30, que é só 6 anos a mais que você".

#### **4.2.1. Etarismo e a questão de gênero**

A realização das entrevistas nos permitiu concluir que existe uma associação entre o etarismo e o gênero das entrevistadas. Em casos como o de Gabriela, a justificativa para processos seletivos que anunciavam preferência por homens era a seguinte: "você vai trabalhar em chão de fábrica, vai precisar trabalhar com homens o tempo inteiro e são pedreiros, é difícil conciliar uma menina nova com pedreiros, ainda mais ela ditando ordem".

Para Marília, era perceptível o receio de seus chefes em passar tarefas básicas para ela devido ao fato de ela ser "menina" (nas suas palavras) e, principalmente, a mais jovem da equipe. Por outro lado, ela conta que os chefes "passavam muito a mão na sua cabeça", o que era positivo em determinados momentos, mas atrapalhava seu desenvolvimento.

Segundo Aurélia, mulheres jovens da mesma idade e cargo que homens jovens precisam se provar mais, apresentando trabalhos de melhor qualidade para obter o mesmo reconhecimento. Sobre esta mesma questão, Gabriela sente que o impacto do gênero à medida que as relações são estabelecidas com pessoas mais jovens (sejam clientes ou chefes) é menor.

#### **4.2.2. Influência da aparência física**

A partir da pesquisa, tornou-se evidente a relação entre a aparência das jovens e o etarismo. Anita afirma:

"Já tem a questão de ser mulher, mas quando você é jovem eu acho que piora mil vezes porque nós temos uma cara mais nova, nos cuidamos mais (...) Então eu sinto e sentia muito mais antes que algumas pessoas me viam quase como uma criança na empresa, sabe?"

A fala de Lúcia complementa: "Eu acho que idade não tem tanta diferença para homem e para mulher, mas aparência eu acho que tem."

Outro caso interessante é o de Vitória, que trabalha com Recursos Humanos, e recentemente, quando foi entrevistar um candidato de 45 anos, causou-lhe grande estranhamento – ele perguntou se era ela quem faria a entrevista, em tom de "espanto e desdém", conta a entrevistada.

Anita também contou que o fato de ela ter baixa estatura e ser muito sorridente fazia com que as pessoas a vissem como mais jovem ainda, o que considerava ruim, haja vista que o cliente poderia não se sentir seguro sendo

atendido por ela. Já no caso de Iracema, a desconfiança alheia era decorrente de sua beleza.

Nesse contexto, Elizabeth acredita que aparência e roupa são fundamentais para construção da imagem no ambiente de trabalho. Tal percepção é confirmada pela vivência de Madalena, que precisou enviar uma foto como critério para um processo seletivo, configurando uma situação de etarismo – uso da aparência física como critério de avaliação (NORTH, FISKE, 2012)

### **4.3. Incorporação do etarismo**

De fato, até então o etarismo parecia ser um preconceito alheio ao indivíduo que o sofre. Contudo, entrevistadas como de Tereza, Francisca, Vitória e Gabriela trouxeram à tona um cenário onde as próprias jovens se prejudicam por reproduzirem preconceitos e estereótipos a partir do que outros pensam sobre sua idade.

Tereza, por exemplo, convive com estagiários que são sete anos mais velhos que ela. Por conta disso, reproduz os estereótipos que lhe são atribuídos e afirma: "eu sinto que, por ser mais jovem, às vezes eu não tenho tanta maturidade para lidar com as responsabilidades." Já Vitória e Iracema, que partilham do mesmo sentimento e o mesmo exemplo, podem ter seu desenvolvimento profissional atrapalhado, uma vez que segundo Iracema: "Às vezes, por eu ser muito nova, ter começado a trabalhar lá com 19 anos e ter gente que já está no mercado há tanto tempo, eu fico meio insegura de dar a minha opinião."

Assim, evidencia-se o impacto que o indicador e caracterizador social "idade" causa sobre um indivíduo, afetando não somente a forma com que a sociedade o encara, mas também suas expectativas e pressupostos pessoais, conforme afirmou Gil (2014).

#### **4.3.1. Jovem nova ou jovem velha?**

A partir das entrevistas, foi possível constatar que, embora jovens sejam aqueles que têm idade entre 21 e 30 anos (SÁ, LEMOS, CAVAZOTTE, 2014), dependendo da localização geográfica onde as entrevistadas estão e da idade de quem ocupa o mesmo cargo que elas, alguém pode ter 24 anos e se achar/ser considerada "velha demais".

Gabriela, por exemplo, que não é do estado de São Paulo conta: "Antes de vir para cá, eu me achava relativamente jovem, mas aqui as pessoas já me tratam como velha, com 25 anos. Elas falam: 'mais responsabilidade', 'não era um momento de você estar em um estágio', 'já deveria ter efetivado' etc.". A partir disto, quando questionada sobre a percepção das oportunidades ou barreiras que sua idade poderia lhe trazer, ela respondeu: "acho que vai muito do perfil da empresa também, a empresa onde eu trabalho hoje é com um perfil de trabalho mais jovem, então eu acho que ali seria um fator que seria limitante".

Além da constatação de Gabriela, foi possível identificar, em várias entrevistadas, o temor de "estar velha para um estágio". Nesse sentido, a fala de Vitória sumariza as raízes desse sentimento: "no Brasil a gente sofre muito, porque quem é mais velho acaba não tendo muita oportunidade".

Nesse contexto, a entrevistada mais velha (Aurélia) sente-se aliviada por muitas pessoas assumirem que ela é mais jovem. Além disso, ela diz ter sentido mais o etarismo no início da carreira e que, hoje em dia, essa não é mais uma questão.

Por outro lado, é interessante ressaltar que Lúcia, (24 anos e maior cargo dentre as entrevistadas) prefere que as pessoas desconheçam a sua idade: "Eu quero que as pessoas achem até que eu tenho mais". Além disso, afirma (como outras entrevistadas) que a idade deixa de ser uma barreira quando você comprova o seu comprometimento e maturidade, sendo este último fator muito relevante. Entretanto, tal credibilidade, segundo as jovens, é mais facilmente conquistada no ambiente interno da empresa e não no relacionamento com clientes.

#### **4.4. Estratégias de credibilidade**

Objetivando minimizar os impactos da idade e do gênero no seu desempenho profissional, as entrevistadas expuseram o que chamaremos de "estratégias de credibilidade", as quais parecem ajudá-las.

Gabriela acredita que ser jovem, não ser casada, não ter filhos e morar sozinha contribuem para as organizações acreditarem que ela "anularia sua vida pessoal para ter uma profissional." Em decorrência disso, a chefe de Lúcia planejou seu casamento e gravidez para acontecerem depois que ela atingisse um

determinado patamar na carreira, já que sabia que seu desenvolvimento após essas decisões seria impactado – Lúcia e Aurélia pretendem fazer o mesmo.

Helena, que vai se formar aos 22 anos se preocupa, porque se considera muito nova e sente que se não continuar estudando, ficará defasada, o que ela acredita não acontecer com um homem de mesma idade.

Emília, Marília, Alice e Elizabteh têm que comprovar rotineiramente seu profissionalismo e seu conhecimento aprofundado, excedendo sempre as expectativas. É como se falassem, segundo Alice, “pode confiar em mim que mesmo eu sendo estagiária, eu entendo o que eu tô fazendo!”. Assim, é importante que elas errem pouco porque “se der alguma merda eles vão colocar a culpa em você”.

Por fim, Lúcia e Anita já chegaram a mudar sua aparência física para parecerem mais velhas. Lúcia conta: “mesmo que inconsciente, quando eu tenho uma reunião importante, eu tento colocar um salto, uma roupa mais madura para não parecer que eu sou novinha. O homem não se preocupa com isso, eu me preocupo”. Já Anita, falando sobre o seu grande incômodo com este preconceito expõe:

“Em algumas reuniões eu já usei óculos de propósito e já mudei o meu look: prendi o cabelo num coque, coloquei óculos, uma camisa, uma roupa mais séria, sabe? E funciona, viu? Não sei se fui eu que me senti mais confiante desse jeito ou se as pessoas também me levaram mais a sério.”

## 5. CONCLUSÃO

Diante de tudo o que foi exposto anteriormente, o presente capítulo visa responder à pergunta inicial de pesquisa: “Quais são as dificuldades e as oportunidades postas à frente das jovens mulheres durante a entrada no mercado de trabalho?”. De fato, pelos objetivos das entrevistas, foi possível identificar as barreiras e as possibilidades sempre atreladas a dois indicadores sociais: idade e gênero, os quais serão abordados a seguir.

Como discutido, as dificuldades são inúmeras e começam a se manifestar no primeiro momento da carreira: os processos seletivos para estágio, quando a pressão interna e a pressão externa de aprovação são muito altas. Nesta fase, uma grande barreira enfrentada diz respeito à desigualdade de gênero, uma vez que recrutadores tendem a priorizar candidatos homens, dificultando a sinalização de

habilidades das mulheres – especialmente em processos seletivos para alunos de engenharia.

Após a etapa de processos seletivos e a contratação, as barreiras passam a ser outras e a questão do etarismo se sobressai seja por parte da empresa, seja por parte da própria jovem. Com relação às percepções alheias, as empresas e seus *stakeholders* muitas vezes julgam a competência da jovem afirmando que esta não é apta a lidar com situações adversas e embasando-se em critérios vagos como a aparência física "jovem demais" ou até na quantidade de tempo que ela passa sorrindo. Desta forma, é criado um obstáculo maior a algumas efetivações e, principalmente, à conquista de posições mais elevadas, o que não ocorre tanto com homens da mesma idade e cargo, segundo as entrevistadas. Por outro lado, conforme ressaltado nos resultados, as jovens reproduzem preconceitos alheios e assumem estereótipos como: não ter maturidade suficiente para determinada tarefa ou não se sentir segura para pronunciar um posicionamento, reforçando o etarismo e as barreiras à sua entrada e permanência no mercado de trabalho. Ademais, é importante ressaltar que existe uma dificuldade de funcionários mais velhos orientarem os mais novos, o que pode até prejudicar o desenvolvimento destes. Neste sentido, faz-se realmente necessária uma gestão atenta às diferenças de gerações (RIKLEEN, 2016), para que a convivência seja positiva à instituição.

Isso posto, novamente na etapa de processos seletivos, é possível identificar também oportunidades postas à frente das entrevistadas. Primeiramente, devido ao crescimento do movimento feminista e às mudanças nas práticas gerenciais, empresas mais desenvolvidas têm procurado por estagiárias mulheres, em alguns casos oferecendo até cotas. Além da questão de gênero, foi possível identificar que a juventude pode, paradoxalmente, ser vista como uma característica positiva, seja porque o indivíduo teve pouca experiência profissional e pode ser moldado pela organização, seja pela quantidade de bagagem que ele pode trazer da universidade. Entretanto, é importante ressaltar que apesar da juventude, espera-se que o candidato tenha vivências que balanceiem a sua falta de experiência profissional – como um intercâmbio, por exemplo, elevando ainda mais a quantidade de requisitos.

Outro grande destaque da pesquisa foi a conclusão de que o conceito "Idade" é extremamente elástico, mesmo em um intervalo de idade de dez anos

apresentado pelas entrevistadas - todas consideradas jovens pela definição. Nesse sentido, a região geográfica de origem e a proximidade da idade das entrevistadas aos 30 anos impactam de maneira significativa no nível de suas preocupações (de efetivação, promoção e maternidade).

A partir do estudo, é possível constatar que existe sim uma relação entre o preconceito por idade jovem e o gênero das entrevistadas, o que maximiza a pressão sobre as mulheres no início da vida profissional. Desta forma, além de se preocuparem em mostrar competência, eficiência e perfeição para competir com os homens, as jovens buscam mecanismos para se defender dos preconceitos, tais como: roupas mais masculinas (como camisas), salto alto, óculos e penteados que as envelheçam.

Diante do exposto, a pesquisa buscou contribuir com a questão do etarismo sofrido por mulheres, mas diferentemente dos estudos existentes até então que abordaram o etarismo em mulheres mais velhas, este estudo explorou as mulheres jovens que vivenciam situações em que a sua pouca idade é um dificultador nas relações de trabalho. Entretanto, faz-se necessário reconhecer as limitações do estudo, que contou apenas com uma pesquisadora, aspectos qualitativos e quinze entrevistadas, sendo todas mulheres e brasileiras. Nesse sentido, como sugestão de futuras pesquisas, um estudo qualitativo ou um comparativo envolvendo mulheres e homens podem ser bastante relevantes para a continuidade do tema.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ABRAMS, D.; RUSSELL P. S.; VAUCLAIR, M.; SWIFT, H. Ageism in Europe: Findings from the European Social Survey. London: **Age UK**, 2011. Disponível em: <[https://www.ageuk.org.uk/Documents/EN-GB/For-professionals/ageism\\_across\\_europe\\_report\\_interactive.pdf?dtrk=true](https://www.ageuk.org.uk/Documents/EN-GB/For-professionals/ageism_across_europe_report_interactive.pdf?dtrk=true)>. Acesso em: 15 mai. 2018.

ALVES, J. E. D. O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho. **Aparte Inclusão Social em Debate**. Rio de Janeiro. 2013, p. 1-5. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/artigo\\_112\\_a\\_reducao\\_do\\_hiato\\_de\\_genero\\_nas\\_taxas\\_de\\_atividade\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/artigo_112_a_reducao_do_hiato_de_genero_nas_taxas_de_atividade_no_mercado_de_trabalho.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2018.

ANDRADE, A. L. S., CAPPELLE, M. C. A., BRITO, M. J., NETO, A. P.; VILAS BOAS, L. H. B. Gênero nas Organizações: um estudo do setor bancário. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-15, Jul./Dez. 2002.

ANDRADE, S. R., “**Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso**”: representações, identidades e trajetórias de mulheres executivas no Brasil. p. 62-238. 2012. Tese (Doutorado em História, Política e Bens Culturais) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

AYALON, L. Feelings towards older vs. younger adults: results from the European Social Survey. **Educational Gerontology**, v. 39, art. 12, p. 888-901, 2013.

BARNETT R. C. *Ageism and sexism in the workplace*. **Generations**. v. 29 art. 3, p. 25-30, 2005.

BEATON, C. Too Young To Lead? When Youth Works Against You. **Forbes**. 11 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/carolinebeaton/2016/11/11/too-young-to-lead-when-youth-works-against-you/#7ec9ee4c3c2a>> Acesso em: 24 ago. 2018.

BERGER, L.; MAILLOUX-POIREIER, D. **Pessoas idosas** – uma abordagem global. Lisboa: Lusodidactica, p.11-19, 1995. ISBN 972-95399-8-7.

BJERK, D. Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. **Economic Journal**. v. 118 art. 530, p. 961-982, Jul. 2008. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1147263](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1147263)>. Acesso em: 7 set. 2018.

BRAGA, B. M. O difícil início de carreira. **GV Executivo**. Projeto de Vida. 2012. Disponível em: <<http://fgv-eaesp.blogspot.com.br/2012/06/dificuldades-do-inicio-de-carreira.html>>. Acesso em: 18 set. 18.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qual. Researches in Psychology**. v. 3 p. 77– 101, 2006.

Butler, R.N. (1969). Ageism: Another form of bigotry. **The Gerontologist**, v. 9, p. 243-246.

CALVO, E. G. El envejecimiento de la juventud. Autonomia de la Juventud en Europa. **Revista de Estudios de Juventud**, n. 71 p. 11-19. 2005.

CAMARANO, A. A., PASINATO, M. T., ARRUDA, M. R., LOVISOLO, N. E. Os jovens brasileiros no mercado de trabalho. **Mercado de Trabalho Conjuntura e Análise**. 2001.

CAMPOS, C. J. G.; Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermaria**. v. 57, n.5, p. 611-614. 2004.

CARVALHO NETO, A., TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 3, Jan./Jun. 2010.

CASTRO, G. S. O idadismo como viés cultural: refletindo sobre a produção de sentidos para a velhice em nossos dias. **Galaxia**, São Paulo, n. 31, p. 79-91, Abr., 2016.

CEPELLOS, Vanessa. **Os sentidos da idade: Morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2016.

CHAN, W.; MCCRAE, R.; TERRACCIANO, A. Stereotypes of Age Differences in Personality Traits: Universal and Accurate? **Journal of personality and social psychology**. Dez. 2012. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3514646/>>. Acesso em 24 ago. 2018.

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise. Ministério do Trabalho e Emprego e Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA). **Boletim**. Ano 10, n. 8, Set. 2005.

COSTA, L. F. L. G.; MENDONÇA, C. M.; RODRIGUES JR, G.; ARAÚJO, M. V. P.; ALLOUFA, J. M. L.; SILVA, R. C. Conflitos Organizacionais Entre Gerações: Um Estudo Empírico com a Equipe de Desenvolvimento de Software do IFRN. **Holos**. v 4, n. 30, p. 361-374, 2014.

COUTO, M., KOLLER, S., NOVO, R., SOARES, P. Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro: Ageísmo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25 n. 4, p. 509-518, 2009.

DIAS, N. N., SANTOS, M. F., PACHECO, L. S. (2018); Empoderamento, liderança e mulher nos processos de trabalho. In: Seminários em Administração, 21., 2018, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SemeAd nov. 2018.

DOMINGO, P. Logiques d'usages des stages sous statut scolaire. Formation Emploi, n. 79, p. 67-81, Jul./Set. 2002.

DUARTE, R.; **Entrevistas em Pesquisas Qualitativas**. Curitiba: UFPR Educar, 2004, n. 24, p. 213-225.

DUNCAN, C., LORETTO, W. Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. **Gender, Work and Organization**, v.11, n.1, Jan. 2004.

FERNANDES, R. A. S.; LIMA, J. E.; SANTOS, C. M.; A exclusão social de mulheres jovens, com idade entre 15 a 24 anos, no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Economia e Administração**, v. 7, n. 2, p. 125-136, Abr./Jun. 2008.

FINEMAN, S. *Age Matters*. Organization Studies. **Sage Journals**. v. 35, p. 1719-1723. Nov. 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2009.

GALEAZZI, I. M. S. *et al.* Mulheres trabalhadoras: 10 anos no mercado de trabalho atenuam desigualdades. **Mulher e trabalho**, v. 3, [s. n.], p. 9-36, 2011.

GIL, F. N. J. **Atitudes Idadistas Contra os Jovens: Sofrem ou não influência do Contexto?**. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Organizações) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

GODOY, A. S.; Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. **Era**. v. 35, n. 3, p. 20-29 Mai./Jun. 1995.

GOMES, J. P. **Beleza e Carreira no Brasil** - o significado da beleza para jovens executivas e o papel no mercado de trabalho. 2010. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

HAGESTAD, G. UHLENBERG, P. The social separation of old and young: a root of ageism. **Journal of Social Issues**. p. 343-360, 2005.

IBGE. No dia da mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade. **Agência de Notícias IBGE**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20287-no-dia-da-mulher-estatisticas-sobre-trabalho-mostrar-desigualdade.html>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

IBGE. PNAD Contínua 2017: número de jovens que não estudam nem trabalham ou se qualificam cresce 5,9% em um ano. **Agência de Notícias IBGE**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnad-continua-2017-numero-de-jovens-que-nao-estudam-nem-trabalham-ou-se-qualificam-cresce-5-9-em-um-ano>>. Acesso em: 5 out. 2018.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa. **Instituto Ethos**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr)>; Acesso em: 10 de mai. 2018.

IRIGARAY, H. A. R; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: EnANPAD, 33., 19-23 set. 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2009.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas Organizações de Trabalho. **Organizações e Sociedade**, v. 17, n. 53, p.243-257, Abr/Jul, 2010.

KASSOUF, A. L., SILVA, N. D. V.; A exclusão social dos jovens no mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos da População**, v. 19, n. 2, p. 99-115, Jul./Dez. 2002.

MCGREGOR, J.; GRAY, L. Stereotypes and older workers: The New Zealand experience. **Social Policy Journal of New Zealand**, v. 18, p. 163-177, 2002.

NELSON, T., D. **The psychology of prejudice**. 2.ed., p. 10-24, New Jersey: Pearson. 2006. Disponível em: <[http://www.elegantbrain.com/edu4/classes/readings/depository/race/psych\\_of\\_prejudice.pdf](http://www.elegantbrain.com/edu4/classes/readings/depository/race/psych_of_prejudice.pdf)>. Acesso: 24 ago. 2018.

NORTH, M. S.; FISKE, S. T. An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. **Psychol Bull**, v. 138 n. 5, 2012. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3838706/>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

OLIVEIRA, S. R. O.; PICCININI, V. C. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **RAM**, v. 13, n. 2, Mar./Abr., 2012.

PRIBERAM, "Idade". Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/-idad>>. Acesso em 15 mai. 2018.

PRIBERAM, "Jovem". Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/jovem>>. Acesso em 25 ago. 2018.

QUAST, L. Is There Really A Glass Ceiling For Women? **Forbes**, 14 nov. 2011. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/#25b3397e7dae>>. Acesso em 2 mai. 2018.

RAMALHO, C. V.; PINHEIRO, J. B. G.; MOURA, M. M. M.; Gestão do Convívio Intergeracional nas Organizações: Caso para ensino do filme "Os estagiários". **Métodos e Pesquisa em Administração**. v. 2, n. 1, p. 51-57, 2017.

RIKLEEN, L. S.; Older women are being forced out of the workforce. **Harvard Business Review**. Mar./2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/03/older-women-are-being-forced-out-of-the-workforce>>. Acesso em: 4 out. 2018.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, S. F. C. N. Expectativa de Carreiras na Contemporaneidade: O que querem os Jovens Profissionais. **ADM MADE**; v. 18, n. 2, p. 8-27; Mai./Ago. 2014.

SCHERER, A. C. S. **Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

SERAFIM, M. C.; BENDASSOLLI, P. F. Carreiras anticoncepcionais. **GV Executivo**. Especial Mulheres. v. 5, n. 2, Mai./Jun. 2006.

VERGARA, S. C.; **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas. p. 85-224, 2006.

ZAULI, A.; SOUZA, J. W.; SALES, C. T. R.; TADAIESKY, L. T.; ROCHA, C. C. Reflexões sobre diversidade e gênero. **Edições Câmara**, Brasília, p. 25-26, 2013.

## 7. APÊNDICE A : Roteiro para as Entrevistas

Nome:

Idade:

Cargo e Empresa:

Curso e Instituição de ensino:

Graduação concluída?

Se sim, quando?

Se não, que semestre está cursando?

Quando iniciou a sua vida profissional fora da faculdade?

- 7.1. Quando você estava prestando processos seletivos, você sentiu que em algum momento os candidatos homens levavam vantagem/desvantagem?
  - 7.1.1. Se sim: teve algum tipo de comportamento seu que foi relevante para que você superasse isso e conseguisse a vaga?
- 7.2. Quantas mulheres trabalham com você
  - 7.2.1. na mesma posição?
    - 7.2.1.1. qual é a idade delas?
  - 7.2.2. em cargos mais elevados?
    - 7.2.2.1. qual é a idade delas?
- 7.3. Você sente que o fato de ser mulher influencia em algo na sua vida profissional?
  - 7.3.1. Você recebeu algumas normas de comportamento específicas para mulheres?
  - 7.3.2. Você é tratada com distinção pelos colegas? (Ex: não participa de certas rodas, sente dificuldade para se enturmar)
  - 7.3.3. Seus chefes têm alguma preocupação específica com você?
  - 7.3.4. Existe algum tipo de comportamento específico que é exigido/esperado de você pelo fato de você ser mulher?
- 7.4. Você sente que o fato de ser mulher abriu portas na sua vida profissional?

- 7.4.1. Ex: algum tipo de habilidade/comportamento que seja reconhecido como mais presente em mulheres (maior foco, habilidade em lidar com pessoas, responsabilidade, capacidade de fazer duas coisas simultaneamente....)
- 7.5. A empresa tem algum tipo de trabalho com relação à igualdade de tratamento e de expectativas entre homens e mulheres?
- 7.6. Você já sentiu que a sua idade/juventude influenciou em algo na sua vida profissional? Ex:
  - 7.6.1. Algum tipo de preconceito ou comportamento esperado pelas pessoas que trabalham com você (“jovem é vulnerável, individualista, irresponsável x sabe tudo tecnologia, é versátil...”)
  - 7.6.2. Se sim: o que você faz quanto a isso?
  - 7.6.3. A sua idade foi uma barreira para a sua promoção? (Ex: "jovem demais para o cargo; não tem tanta experiência, não tem maturidade").
    - 7.6.3.1. Como você lidou com isso?
    - 7.6.3.2. Dê um exemplo
- 7.7. A juventude já te trouxe alguma oportunidade dentro do trabalho?
- 7.8. Você percebe que as pessoas tem alguma expectativa com a sua aparência física (ser jovem/ não)
  - 7.8.1.1. Se sim, como você minimiza isso?
- 7.9. Você já sentiu alguma dificuldade que a idade te trouxe?
  - 7.9.1. Ex: credibilidade, relacionamento, atitudes agressivas, assédio, exclusão...
  - 7.9.2. Se sim, como você reagiu a isso?
  - 7.9.3. Se sim, isso também acontece com os homens?
- 7.10. Você percebe que são atribuídas funções similares a você na empresa em que trabalha se comparado às funções atribuídas aos homens jovens/ da mesma idade que você? Dê um exemplo.
- 7.11. Você percebe alguma diferença no tratamento que seus colegas de trabalho e/ou chefes têm com você por ser uma mulher jovem em comparação aos homens jovens?
  - 7.11.1. Se sim, como você se sente?

- 7.11.2. Se sim, como isso interfere nas suas relações de trabalho?
  - 7.11.3. Se sim, como isso interfere nas suas atividades de trabalho?
  - 7.11.4. Se sim, quais os fatores que motivam essa diferença de tratamento?
  - 7.11.5. Se sim, como você lida com isso no trabalho? Você estabelece alguma estratégia para minimizar esse preconceito?
- 7.12. O que a empresa pensa sobre a maternidade?
- 7.13. Como tem sido a sua relação com a sua família depois que entrou no trabalho?
- 7.13.1. Quais as suas expectativas para o futuro com relação a independência?
  - 7.13.2. Existe algum tipo de cobrança/ expectativa por parte dos seus pais com relação ao seu futuro?
  - 7.13.3. Eles permitem/pedem que você contribua com os gastos da casa?