

# ARTIGOS

Submetido 29-01-2021. Aprovado 13-04-2022

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Associada convidada: Mariana Mazzini

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220608>

## MULHERES JOVENS, “TETO DE VIDRO” E ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DE PAREDES DE CRISTAL

*Young women, “glass ceiling”, and strategies to face crystal walls*

*Mujeres jóvenes, techo de cristal y estrategias para enfrentar las paredes de cristal*

Luisa de Moraes Beltramini<sup>1</sup> | [luisa.beltramini@hotmail.com](mailto:luisa.beltramini@hotmail.com) | ORCID: 0000-0002-1067-0679

Vanessa Martines Cepellos<sup>1</sup> | [vanessa.cepellos@fgv.br](mailto:vanessa.cepellos@fgv.br) | ORCID: 0000-0001-6707-9751

Jussara Jéssica Pereira<sup>1</sup> | [jussara.pereira@fgv.br](mailto:jussara.pereira@fgv.br) | ORCID: 0000-0003-3202-8414

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

### RESUMO

Apesar de as desigualdades conhecidas como “teto de vidro” não serem um fenômeno recente na sociedade, as pesquisas abordando seus efeitos ainda o são. Estudos apontam que o interesse dos cientistas por esse tipo de desigualdade ganhou evidência a partir da década de 1990. Embora estejam em ascensão investigações sobre mulheres maduras nas organizações e entraves dos efeitos “teto de vidro”, ainda existe uma lacuna teórica sobre os obstáculos enfrentados por mulheres jovens, com idades entre 21 e 30 anos. A partir de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com esse público, mostramos que os efeitos “teto de vidro” e “parede de cristal” podem ser sentidos ainda no início da carreira. As barreiras profissionais, como a falta de experiência, intensificam as desigualdades de gênero e discriminação por idade nos processos seletivos de estágio ou efetivação. Concluimos que as jovens adotam estratégias de credibilidade para lidar com essas dificuldades.

**Palavras-chave** | etarismo, mulheres jovens, desigualdades de gênero, teto de vidro, parede de cristal.

### ABSTRACT

Although the inequalities known as the “glass ceiling” are not a recent phenomenon in society, research addressing their effects still is. Studies show that scientists' interest in this type of inequality has been in evidence since the 1990s. Although research on mature women within organizations and the barriers posed by the “glass ceiling” effects are on the rise, there is still a theoretical gap about the obstacles young women, between 21 and 30 years old face. Based on qualitative research, carried out through semi-structured interviews with this group, we show that the “glass ceiling” and “crystal wall” effects can be felt even at the beginning of the career. Professional barriers, such as lack of experience, intensify gender inequalities and age discrimination in the selection process for internship or hiring. We conclude that young women adopt credibility strategies to deal with these difficulties.

**Keywords** | ageism, young women, gender inequality, glass ceiling, crystal wall.

### RESUMEN

Aunque las desigualdades conocidas como techo de cristal no son un fenómeno reciente en la sociedad, las investigaciones que abordan sus efectos aún lo son. Los estudios muestran que el interés de los científicos por este tipo de desigualdad adquirió evidencia a partir de la década de 1990. Si bien las investigaciones sobre mujeres maduras en las organizaciones y las barreras de los efectos del techo de cristal están en aumento, todavía existe una brecha teórica sobre los obstáculos enfrentados por mujeres jóvenes, de entre 21 y 30 años. A partir de una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas a este público, mostramos que los efectos del techo de cristal y de la pared de cristal se pueden sentir al inicio de la carrera. Las barreras profesionales como la falta de experiencia intensifican las desigualdades de género y la discriminación por edad en el proceso de selección para pasantías o contrataciones permanentes. Concluimos que las mujeres jóvenes adoptan estrategias de credibilidad para hacer frente a estas dificultades.

**Palabras clave** | edadismo, mujeres jóvenes, desigualdad de género, techo de cristal, pared de cristal.

## INTRODUÇÃO

Os efeitos do chamado “teto de vidro” implicam discriminações de gênero, bem como de outros tipos, que são mais fortes no topo da hierarquia que em níveis organizacionais mais baixos. Esses efeitos representam uma diferenciação etária, racial ou de gênero que não é explicada por outras características relevantes do trabalho do funcionário. De acordo com pesquisas do campo da Administração, ao longo dos anos, tais preconceitos tendem a piorar na carreira (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001).

Descobertas recentes sugerem que as mulheres enfrentam muitos desafios ao longo de suas trajetórias profissionais. Isso significa dizer que o teto de vidro é um fenômeno generalizado em diversos estágios da sua ascensão profissional, não se restringindo ao topo da hierarquia. Os entraves chegam a piorar quando o assunto envolve mulheres jovens e acesso ao mercado de trabalho. Em 2012, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresentou um relatório que destaca desvantagens para essa faixa etária em comparação aos homens jovens, tais como taxas mais altas de desemprego, diferenças salariais persistentes e maior participação em emprego informal (Elder & Kring, 2016a; International Labour Office, 2012). Além disso, no caso brasileiro, o cuidado com os filhos pode impedir ou dificultar o ingresso das mulheres, especialmente as mais jovens, no mercado de trabalho (Silva & Teixeira, 2019).

Estudos sobre o tema têm expandido e enriquecido a agenda de pesquisa a respeito de discriminações de gênero no local de trabalho. Todavia, uma lacuna ainda persiste no que tange a associação entre idade, gênero e discriminações. Em um esforço para preenchê-la, neste artigo fazemos uma aproximação entre etarismo e teto de vidro, integrando a questão da idade, do gênero, e os desafios no início da carreira.

No país, diversos motivos justificam a pesquisa e a análise do começo profissional da mulher jovem. O primeiro deles consiste na crescente participação feminina no mercado de trabalho. Dados dos Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que, de 1950 a 2010, a População Economicamente Ativa (PEA) feminina passou de 2,5 milhões para 40,7 milhões, elevando de 13,6% para 48,9% a taxa de atividade feminina (relação entre população economicamente ativa e população em idade ativa), enquanto a masculina caiu de 80,8% para 67,1% (Alves, 2013). De acordo com o IBGE (2010), a PEA compreende o potencial de mão de obra com que pode contar o setor produtivo, trata-se da oferta efetiva de trabalho numa economia. Apesar da notável participação feminina na atividade econômica, é possível perceber diversos sinais de desigualdades entre homens e mulheres no espaço laboral, tão valorizado pelas sociedades contemporâneas.

Muitas pesquisas buscaram compreender os obstáculos postos ao sucesso que envolve a trajetória de mulheres mais maduras (Cepellos, 2016; Quast, 2011). Nessa direção, porém, há uma lacuna teórica sobre os obstáculos enfrentados em decorrência do gênero pelas mulheres jovens, quando elas iniciam sua vida profissional, o que se traduziu em uma grande oportunidade para este artigo.

Nessa perspectiva, o presente trabalho investigou o início da carreira de brasileiras, com idade entre 21 e 30 anos, com formação acadêmica, majoritariamente brancas e de classe

socioeconômica alta, buscando responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são as dificuldades e as oportunidades postas a essas mulheres no início da profissão? Diante disso, os objetivos específicos foram: (I) identificar a influência da idade e do gênero na contratação e permanência na organização; e (II) verificar a existência de comportamentos específicos exigidos das mulheres jovens pelas organizações.

Ao final desta pesquisa, portanto, esperamos compreender quais são as principais barreiras enfrentadas nesse momento profissional, bem como a presença ou não de uma relação entre o gênero e a idade no processo de contratação e permanência da mulher dentro das organizações. Tendo isso em vista, é possível identificar os benefícios desta pesquisa para empresas, para a sociedade e para o campo científico, uma vez que os seus resultados podem incentivar políticas inclusivas de recursos humanos (RH), bem como catalisar mudanças positivas nas políticas públicas de empregabilidade, contribuindo, assim, para um desenvolvimento mais inclusivo da sociedade.

Este trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, realizamos uma revisão bibliográfica, não sistemática e exaustiva, sobre tópicos que compõem o seu grande tema. Na terceira, apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos das discussões, das considerações finais e das referências.

## O FENÔMENO TETO DE VIDRO

O termo teto de vidro (*glass ceiling*) foi cunhado por Marilyn Loden, em 1978, durante um discurso nos Estados Unidos, para indicar simbolicamente uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham (Carvalho Neto, Tanure, & Andrade, 2010). Diversas pesquisas têm apontado uma série de barreiras que as mulheres enfrentam ao tentar alavancar sua carreira no mundo corporativo, entre as quais destacamos a de Morrison, White, White e Velsor (1987).

Estudos mais recentes sugerem que as desigualdades sociais nascem, geralmente, no espaço doméstico, o que reflete seu aspecto cultural. Posteriormente, elas se expressam no ambiente de trabalho, onde ocorre um tratamento diferenciado para mulheres, que ocupam predominantemente funções de baixo salário e prestígio (Pereira & Lima, 2017). Nesse cenário, a inserção feminina no mercado de trabalho constitui um processo difícil, muitas vezes acompanhado de segregações e discriminações (Galeazzi et al., 2011). Pesquisas em Administração sobre o fenômeno teto de vidro têm associado práticas de RH adotadas por organizações ao percentual de cargos gerenciais ou de nível inferior ocupados por mulheres (Dreher, 2003).

As mudanças nas práticas gerenciais brasileiras não se processam na velocidade desejada, além de serem justificadas pela necessidade de competitividade do mercado produtivo (Kanan, 2010). Por certo, a maior complexidade e o dinamismo do ambiente no qual as organizações estão inseridas fazem com que elas experimentem igualmente uma maior diversidade interna. Mudanças que podem ser positivas, mas também provocam contradições, de que são exemplo as questões referentes às relações de gênero (Andrade, Cappelle, Brito, Neto, & Boas, 2002). O

gênero corresponde a uma representação social em que imagens, símbolos, sistemas de valores e referências são construídos nas interações com os outros, caracterizados por um contexto histórico-social mais amplo.

A literatura sobre desigualdades do tipo teto de vidro traz pelo menos duas vertentes que buscam explicar a existência do fenômeno. Uma delas enfatiza a discriminação e a outra, a diferença comportamental de homens e mulheres (Coelho, 2006). A primeira aborda duas formas de discriminação: a chamada “discriminação por preferência”, na qual o empregador prefere contratar um homem a uma mulher, ainda que ambos tenham a mesma qualificação; e a “discriminação estatística”, que supõe a existência de um estigma social segundo o qual a produtividade feminina seria inferior à masculina. Já a segunda vertente enfatiza a diferença comportamental entre os gêneros, afirmando que as mulheres são mais envolvidas em atividades extramercado, como tarefas domésticas e/ou cuidados com familiares. Em consequência, as empresas criariam vínculos menos estáveis com as mulheres, preferindo contratar homens. Por outro lado, quanto mais qualificada e quanto maior o cargo que uma mulher ocupa, menos severos são os diferenciais de gênero. Diante dessa posição, o “teto de vidro” só ocorreria entre as profissionais que ainda não atingiram cargos de comando.

Além dessas vertentes, existe uma outra que, de acordo com Serafim e Bendassolli (2006), toma a participação feminina nos cargos de direção das grandes organizações não pelo preconceito ou pela discriminação, mas pelo conflito feminino entre a carreira e a maternidade. Ademais, Bjerk (2008) demonstra que o fenômeno do teto de vidro pode emergir da dificuldade de avaliação de habilidades. Isso porque, segundo o autor, muitas vezes a oportunidade de sinalizar suas habilidades antes de entrar no trabalho é diferente entre os gêneros, o que pode reforçar a barreira existente.

Outrossim, um elemento diferenciador da relação entre a mulher e o homem na organização é a sexualidade, acompanhada do temor de seu uso indevido. Disso derivam pelo menos dois preconceitos. O primeiro está relacionado à ideia de que a mulher atingiu o topo porque usou de sua sexualidade; o segundo preconiza que ela se comporta como homem (Carvalho Neto et al., 2010). Muitas vezes, quando em posições de liderança, as mulheres tentam adaptar-se às criações masculinas, baseando-se no que os homens têm de valor, buscando falar de maneira mais direta; assexualizam-se, vestem-se com paletas de cor que vão do cinza aos tons escuros e tentam gesticular menos (Irigaray & Vergara, 2009).

Além disso, muitas vezes, elas desempenham uma dupla ou tripla jornada de trabalho (emprego, lar, filhos/idosos/animais), sobrecarregando-as ou diminuindo o potencial no ambiente laboral (Pereira & Lima, 2017). Ademais, Gomes (2010) identificou que a aparência física do candidato pode influenciar a percepção de sua competência. Nesse contexto, estereótipos de gênero fariam parte da vida profissional e pessoal das jovens executivas, tornando a identidade feminina múltipla e gerando sobrecarga. Por outro lado, as mais jovens têm dificuldade em encontrar mulheres inspiradoras, haja vista que poucas ocupam posições de destaque. Para conseguir sobressair no mercado de trabalho, elas precisam especializar-se na área.

A seguir, exploraremos uma ligação entre o fenômeno teto de vidro e as dificuldades enfrentadas pelas profissionais jovens.

## A MULHER JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção profissional é marcada pelo término dos estudos e pela busca por um emprego com relação direta com o curso realizado. Em sua essência, os estágios são um meio de complementação da formação e de acesso ao mercado de trabalho (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). Reconhecemos que essa é uma concepção que não abrange a realidade da maioria da juventude brasileira, deixando de contemplar, portanto, interseccionalidades possíveis. Consideramos, então, que não é plausível universalizar o grupo social de mulheres jovens a partir de um padrão de classe elitista, urbano, cis e majoritariamente branco (Haraway, 1988; Harding, 1991; Hirata, 2014; Kergoat, 2010). Isso seria retroceder às contribuições que as teóricas feministas, especialmente do Feminismo Negro (Collins, 2000; Crenshaw, 2004; Gonzales, 2020; Hooks, 2015), têm feito à noção de se teorizar por meio de um conhecimento situado, apresentando termos como interseccionalidade e consubstancialidade. É importante ressaltar, no entanto, que os marcadores sociais acima são predominantes em nossa amostra.

Quando falamos em interseccionalidades e consubstancialidades, existem múltiplas possibilidades para se abarcar a discussão, desde as articulações entre gênero e raça, gênero e classe, à visão integrada entre gênero, raça, classe social, orientação sexual, entre outras. Na perspectiva anglo-saxã, pode-se citar os trabalhos de Crenshaw (1994), Davis (2016) e Bilge (2020). Na perspectiva brasileira, pode-se citar os trabalhos de Gonzalez (2020), Hirata (2014) e Ribeiro (2018), entre outras que mobilizam as categorias de raça, gênero e localização geográfica para explicar desigualdades salariais ou diferenças quanto ao desemprego.

O termo interseccionalidade foi utilizado pela primeira vez em 1980 pela jurista afro-americana Kimberlé W. Crenshaw para designar a interdependência das relações de poder de raça, sexo e classe. Sua origem remonta ao movimento *Black Feminism* do final dos anos 1970, cuja crítica coletiva voltou-se de maneira radical contra o feminismo branco, de classe média, heteronormativo (Davis, 2016). Assim, o enfoque interseccional vai além do reconhecimento dos diversos sistemas de opressão a partir das categorias de sexo, gênero, orientação sexual, classe, raça, etnicidade, idade e/ou deficiência. O sistema social opera a partir dessas categorias e postula-se na interação, na produção e na reprodução das desigualdades sociais (Bilge, 2009). Segundo Crenshaw (1994), o conceito de interseccionalidade está relacionado às várias maneiras pelas quais raça e gênero interagem para moldar múltiplas dimensões. Para a autora, não é possível olhar para as dimensões de raça ou gênero de maneira separada quando se tenta compreender como o sexismo e o racismo afetam a vida das mulheres negras. Ela ainda resalta que há várias maneiras pelas quais raça e gênero se intersectam moldando aspectos estruturais, políticos e de representação da violência contra as mulheres negras. É importante destacar que há outras autoras que utilizam conceitos e abordagens distintas, como a noção de consubstancialidade e coextensividade mobilizada por Kergoat (2010) desde os anos 1970-1980.

De acordo com Hirata (2014), a ideia de consubstancialidade de Kergoat (2010) foi elaborada em termos de articulação entre sexo e classe social, e desenvolvida, posteriormente, em termos da imbricação entre classe, sexo e raça, que configuram as três relações sociais fundamentais e transversais. Crenshaw (1994) parte da intersecção entre sexo e raça, e Kergoat (2010) parte da

intersecção entre sexo e classe, o que trará implicações teóricas e políticas com diferenças significativas. Apesar das diferenças, um ponto de convergência entre ambas é a proposta de não hierarquização das formas de opressão. Outro ponto que merece destaque é que Kergoat (2010) utiliza a divisão sexual do trabalho para se referir à base material das relações sociais de gênero.

Por isso, neste trabalho fazemos uma análise interseccional sobre grupos que, mesmo experienciando desigualdades “teto de vidro”, ainda se beneficiam de determinadas relações sociais produtoras de desigualdades.

A entrada no mercado de trabalho pode ser muito perturbadora para os jovens; sua angústia 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” (Braga, 2012, p. 69).

Além disso, a idealização de uma imagem de si e de uma história de carreira a ser construída converge para a imagem do jovem como ser único e autodeterminado, capaz de definir seu próprio destino, agente transformador, profissional de sucesso (Matheus, 2011). Todavia, compreender que tais estereótipos não são facilmente atingidos por todos os jovens é um grande desafio para aqueles que ingressam no mercado de trabalho. Especialmente quando consideramos as interseccionalidades, uma parcela significativa da população jovem é privada de acessos às atividades formativas que algumas empresas tendem a tratar como característica basilar para o ingresso nesse mercado.

A atuação legal do Estado perante os estágios evidencia a necessidade de que eles conservem seus aspectos pedagógicos, sendo esta uma preocupação que se justifica quando a função designada ao estagiário tende a não priorizar sua formação profissional (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). Isso posto, para compreendermos o momento da entrada dos jovens na vida profissional faz-se necessário observar tanto os aspectos individuais quanto os institucionais, bem como o contexto em que eles se inscrevem (Dubar, 2001). Nesse sentido, a conjuntura econômica, a estrutura demográfica e ocupacional e o nível de formação/desenvolvimento tecnológico e industrial moldam esse ingresso.

Diante da atual conjuntura econômica e da inserção de novas tecnologias, o mundo do trabalho tornou-se mais competitivo e seletivo, excluindo um número crescente de jovens (Camarano, Pasinato, Arruda, & Lovisoló, 2001). E, novamente, os estágios vão perdendo sua função pedagógica inicial, passando a constituir mais uma competição (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). De fato, existe uma grande expectativa de que os jovens nascidos a partir da década de 1990 tenham familiaridade com tecnologias, sejam adaptáveis e entusiasmados. Entretanto, ao mesmo tempo, o estigma do etarismo permanece, reforçando a figura juvenil como irresponsável, vulnerável e impulsiva (Chan et al., 2012).

Diante disso, é importante ressaltar que, em todas as fases da vida, as mulheres são mais propensas a sofrer preconceitos, especialmente os relacionados com idade e sexualidade (Duncan & Loretto, 2004). As principais descobertas empíricas relacionadas ao desemprego feminino jovem relacionam-se ao fato de que os papéis das mulheres nessa faixa etária fora do domicílio permanecem limitados em extensão muito maior que dos homens jovens. Quanto à educação, mostra-se uma tendência geral de aumento da escolaridade das mulheres em

relação aos homens, pois as mulheres atingem em média um nível de instrução superior ao dos homens (IBGE, 2018b). Mesmo estando em maior número entre as pessoas com ensino superior completo, elas ainda sofrem desigualdades no mercado de trabalho em relação aos homens, como mostrou o informativo publicado pelo IBGE, Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil.

No mundo, mais de 76% dos jovens inativos e não estudantes são do sexo feminino. A lacuna de gênero na subutilização da mão de obra juvenil existe em todas as regiões, mas é maior em países menos desenvolvidos, como alguns do Oriente Médio (Egito, Jordânia, Líbano, Território Palestino Ocupado e Tunísia) e os do Norte da África. Ter filhos serve como fator de incentivo ao emprego de homens jovens, mas tem impacto oposto nas mulheres jovens. Menos de uma em cada duas mães jovens trabalha, enquanto, entre os pais jovens, essa relação é de mais de quatro em cada cinco (Elder & Kring, 2016b). A América Latina e o Caribe ainda apresentam o maior aumento nas taxas de participação feminina na força de trabalho entre a população jovem e adulta. Dos níveis muito baixos em 1991, as taxas de participação feminina na força de trabalho latino-americana (15 anos ou mais) passaram de 53,7%, em 2014, para ligeiramente acima da média global (50,3%), estando em pé de igualdade com as economias desenvolvidas. Uma das razões para isso, segundo o relatório da OIT, é a diminuição das responsabilidades familiares e da gravidez das jovens latinas. Quando comparadas com mulheres jovens na África Subsaariana, por exemplo, as que vivem na América Latina apresentam um desses dois fatores (ajudar a família ou gravidez) como entrave, ao passo que as africanas subsaarianas apresentam os dois fatores (Elder & Kring, 2016a).

Assim, ao conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, é preciso ter em perspectiva as discriminações de idade. Só desse modo é possível garantir um ambiente laboral em que todas as gerações sejam abraçadas pelos talentos que trazem (Riklenn, 2016).

A seguir, exploraremos paralelos entre os fatores juventude e discriminação por idade.

## IDADE, JUVENTUDE E ETARISMO

A 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, *status*, poder e responsabilidades nas diferentes faixas etárias (Abrams, Russell, Vauclair, & Swift, 2011). Uma vez utilizada como categoria social, a idade pode tornar-se desfavorável para grupos etários específicos (Gil, 2014). Em decorrência disso, em 1969 foi cunhado o termo etarismo (*ageism*) por Robert Butler, designando uma forma de preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo etário (Berger, Mailloux-Poirier, & Madeira, 1995). Esse traço tende a reforçar desigualdades sociais, tangenciando, principalmente, mulheres mais velhas, pessoas mais pobres ou com transtornos mentais (Barnett, 2005).

Inicialmente, o termo era atrelado a atitudes e/ou crenças negativas em relação aos idosos (Nelson, 2002). Depois foi reconhecido que ele pode também ser dirigido a pessoas mais jovens, o que fez sua definição englobar discriminações contra quaisquer faixas etárias. Vale ressaltar,

contudo, que a discriminação por idade afeta predominantemente os grupos mais velhos, muito embora os jovens não estejam imunes. A ideia do etarismo é baseada em mitos e atitudes estereotipadas sobre a idade dos trabalhadores que podem ser facilmente refutados (Davey, 2014).

Então, por que a discriminação etária acontece no local de trabalho? Muitas vezes, as práticas de RH tendem a estereotipar e generalizar atributos, habilidades e capacidades com base na idade. A faixa etária também pode ser uma variável rápida e barata para avaliações de mérito, como práticas de remuneração baseadas na antiguidade ou *status* sênior na organização. Ademais, existe uma preferência por pessoas de meia-idade e uma tendência de gerentes maduros recrutarem pessoas como eles (Davey, 2014), em detrimento de pessoas muito jovens ou idosas.

Dado o contexto desta pesquisa, entendemos ser necessário analisar o etarismo aplicado à juventude. Nessa direção, ressaltamos que a definição de “jovem” não é precisa o suficiente para apontar uma faixa etária específica. Assim, por juventude compreendemos, aqui, a fase de transição entre a puberdade e a vida adulta (Michaelis, 2020), limitada pelo alcance da maturidade social (Gil, 2014). Em outras palavras, corresponde ao período no qual o sujeito atravessa um processo de individualização e afastamento da família, construindo o seu futuro com seus próprios recursos (Calvo, 2005). Entretanto, com a finalidade de delimitar o público a ser pesquisado neste estudo, o termo jovem designará indivíduos que têm entre 21 e 30 anos (Sá, Lemos, & Cavazotte, 2014).

No que tange ao etarismo, os jovens são associados a estereótipos negativos: vulneráveis, impulsivos, individualistas e inocentes (Chan et al., 2012). Conseqüentemente, muitos adultos não confiam neles ou mesmo desconfiam 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 que enaltecem a figura juvenil, especialmente no âmbito profissional: motivação, criatividade, inovação, adaptabilidade e, principalmente, habilidades tecnológicas (Beaton, 2016; McGregor & Gray, 2002).

Outra forma de manifestação do etarismo decorre das distintas idades trabalhando juntas. Nesse contexto, é comum instaurar uma competição entre os grupos que buscam diminuir características ameaçadoras na disputa por espaços organizacionais (Loth & Silveira, 2013).

Há expectativas físicas sobre o que é ser jovem, maduro ou idoso e, nesse aspecto, observa-se uma manifestação do etarismo especialmente direcionada às mulheres, no seu processo de envelhecimento físico (Ayalon, 2013). Nas sociedades ocidentais, por exemplo, a juventude é extremamente valorizada, e as mulheres são mais propensas às discriminações (Duncan & Loretto, 2004; Fineman, 2014), experimentando prejuízos, por conseguinte, mais precocemente que os homens (Fineman, 2014).

Outrossim, os tratamentos negativos dispensados às jovens são, em geral, promovidos por colegas de trabalho mais velhos. As justificativas 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” (Duncan & Loretto, 2004). Enquanto os homens percebem barreiras de idade em relação a pagamentos, benefícios ou restrição no trabalho, as mulheres percebem-nas em relação à promoção, ao tratamento e a atitudes negativas em razão da sua idade.



Por fim, é importante ressaltar que muitas pesquisas exploram o preconceito por idade envolvendo mulheres maduras (Cepellos, 2016; Duncan & Loretto, 2004; Quast, 2011). Entretanto, poucas focam os obstáculos postos à frente das jovens, destacando-se as de Duncan e Loretto (2004) e de Snape e Redman (2003). Dessa forma, existe uma lacuna teórica, que a presente pesquisa visa a diminuir.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos deste estudo.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizamos uma pesquisa qualitativa que permitiu aprofundar a compreensão do fenômeno teto de vidro (Flick, 2009; Vergara, 2005).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas quando consentidas pelas entrevistadas (13 casos), facilitando a transcrição para posterior análise. Nas demais, quando não houve consentimento (dois casos), foram feitas anotações durante as entrevistas. Também foi realizada uma vasta pesquisa bibliográfica, o que possibilitou a criação de um roteiro coerente com a realidade e alinhado aos objetivos do estudo. Isso permitiu a validação e o aprofundamento de assuntos ressaltados pelas entrevistadas (Godoy, 1995).

Então, demos início à coleta de dados: 15 entrevistas com jovens mulheres, de 21 a 30 anos, majoritariamente brancas e de classe socioeconômica alta, que cursaram ou estavam cursando uma graduação e, no momento do encontro, eram ativas no mercado de trabalho (o perfil de cada uma está descrito no Quadro 1). Elas são identificadas por pseudônimos, a fim de garantir seu anonimato. É necessário destacar que os objetivos e o roteiro da pesquisa foram aprovados pelo Comitê de Ética da instituição de ensino das pesquisadoras.

**Quadro 1.** Tabela de entrevistadas

Entrevistada	Variáveis sociodemográficas (idade/cor/classe social)	Estado de origem	Tipo organização	Cargo	Formação
Alice	23/ Amarela/Alta	São Paulo	Indústria Farmacêutica	Estagiária	Administração de Empresas
Anita	23/Branca/Alta	São Paulo	Banco	Analista	Administração de Empresas
Aurélia	30/Branca/Média	Minas Gerais	Cooperativa	Executiva de Vendas	Engenharia Agrônômica
Elizabeth	23/Negra/Média	São Paulo	Consultoria	Estagiária	Engenharia Civil
Emília	24/Branca/Alta	Minas Gerais	Consultoria	Analista	Engenharia Agrônômica
Francisca	23/Branca/Alta	São Paulo	Escritório de Advocacia	Estagiária	Direito
Gabriela	25/Branca/Média	Minas Gerais	Consultoria	Estagiária	Engenharia Ambiental e Sanitária
Helena	21/Branca/Alta	São Paulo	Construtora	Estagiária	Engenharia Civil
Iracema	21/Branca/Alta	São Paulo	Multinacional de Segurança Digital	Estagiária	Administração de Empresas

Continua

**Quadro 1.** Tabela de entrevistadas

Conclusão

Entrevistada	Variáveis sociodemográficas (idade/cor/classe social)	Estado de origem	Tipo organização	Cargo	Formação
Lúcia	24/Branca/Alta	São Paulo	Indústria de Bebidas	Gerente	Publicidade e Propaganda
Madalena	22/Branca/Alta	São Paulo	Indústria Automobilística	Estagiária	Engenharia Ambiental
Maria	24/Branca/Média	São Paulo	Consultoria	Estagiária	Engenharia Bioquímica
Marília	21/Branca/Alta	São Paulo	Banco	Estagiária	Administração de Empresas
Tereza	21/Branca/Média	São Paulo	Banco	Estagiária	Administração de Empresas
Vitória	22/Branca/Alta	São Paulo	Indústria Alimentícia	Estagiária	Psicologia

Fonte: Coleta dos dados.

Os critérios utilizados para definir a categoria de classe social das entrevistadas estão de acordo com os valores estabelecidos pelo IBGE (2021). Entende-se por classe social o agrupamento de pessoas que detêm *status* social similar segundo critérios diversos (Santos, 2008). Considerou-se o critério econômico para estratificar os sujeitos de pesquisa, baseando-se nas "Faixas de Salário-Mínimo" (IBGE, 2021). No momento da coleta de dados, as rendas foram divididas em cinco faixas, de A a E. Posteriormente, nas análises, consideramos como de classe alta as entrevistadas cuja renda familiar se enquadrava na classe social A, declarando uma renda acima de 20 salários-mínimos. Do mesmo modo, atribuímos a nomenclatura classe média às entrevistadas cuja renda familiar se enquadrava na classe social B e médio C, cuja renda era entre 10 e 20 salários mínimos e cujos familiares trabalhavam ou prestavam serviços diretamente aos grupos mais ricos. Já os critérios de cor e gênero foram baseados na autodeclaração e autoidentificação da entrevistada.

Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise temática, que, de acordo com Campos (2004), consiste em 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” (Campos, 2004, p. 612) – a partir disso, sinais e conclusões complexos começam a ser percebidos. A segunda fase consiste na escolha de “unidades de significados”, que dão indícios das respostas à pergunta/objetivos da pesquisa em coerência com a base teórica. É importante ressaltar 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) – essa última utilizada no presente trabalho. Por fim, na terceira fase é realizada uma subcategorização, com temas e significados relevantes, mas englobados por um tema maior.

Como a criação das unidades de significado foi não apriorística, os raciocínios indutivo e abduutivo foram importantes na interpretação dos dados e mobilização da literatura. Primeiro, o raciocínio indutivo foi útil ao estudo por permitir observar *insights* teóricos desde a categorização iterativa dos dados. Tal feito permitiu maior transparência nos processos de generalização dos achados, visto que características particulares dos dados, como as sociodemográficas, que impedem uma ampla generalização, foram consideradas. Por conseguinte, o raciocínio abduutivo

forneceu uma formulação teórica útil ao estudo, pois os seus resultados foram confrontados com a literatura. Assim, a interpretação dos dados e as explicações mais genéricas sobre os resultados apoiaram o processo de teorização emergente durante a análise (Mantere & Ketokivi, 2013).

Como resultado da análise temática, tem-se: “O início da carreira”, “Etarismo por parte da organização”, “Incorporação do etarismo” e “Estratégias de credibilidade”, além dos subtemas deles derivados, todos identificados no Quadro 2. A partir da integração entre os assuntos, foi possível responder à pergunta de pesquisa, bem como concluir os objetivos descritos na introdução.

**Quadro 2.** Temas e subtemas

Temas	Subtemas
O início da carreira	A questão do gênero
	A questão da idade
Etarismo por parte da organização	Etarismo e a questão de gênero
	Influência da aparência física
Incorporação do etarismo	Jovem nova ou jovem velha?
	Estratégias de credibilidade

Fonte: Análise dos dados.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os obstáculos colocados à carreira das mulheres reforçam o fenômeno teto de vidro. Os resultados desta pesquisa corroboram a ideia de que há barreiras sutis enfrentadas por elas no mercado de trabalho.

### O início da carreira

A entrada no mercado de trabalho, para as entrevistadas, constituiu um período de angústia, especialmente no primeiro momento, uma vez que os processos seletivos de estágio têm se tornado mais competitivos e exigentes (Rocha-de-oliveira & Piccinini, 2012). Segundo muitas delas, a busca pelo primeiro estágio foi longa, tendo durado até um ano. Tal situação trouxe uma pressão psicológica, pelas expectativas e cobranças pessoais ou dos pais e colegas. Madalena e Gabriela, por exemplo, deixaram de compartilhar o andamento dos processos seletivos para evitar maior sobrecarga emocional. Para ambas, durante as seleções, os pré-requisitos são muitos e específicos, o que gera desconfortos, como o de Madalena:

[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, a falta de experiência faz com que a população mais jovem ainda não tenha desenvolvido seu autoconhecimento acerca de “gostos e competências”, tornando esse

momento ainda mais delicado (Braga, 2012). Nesse cenário, a competição pela primeira vaga de emprego segue acirrada, enquanto fatores como gênero e idade mostram-se bastante relevantes.

## A questão do gênero

Estudos e dados estatísticos apontam que, não obstante as mulheres apresentem em média mais anos de estudo que os homens, os rendimentos médios das que trabalham são 24,4% menores que os masculinos (IBGE, 2018a). Além disso, nota-se também um afunilamento hierárquico da participação feminina nas organizações. Conforme aumentam as atribuições de liderança e comando, a proporção de mulheres diminui (Instituto Ethos & Ibope Inteligência, 2010). Nessa direção, a despeito de haver sinais de que as grandes desigualdades entre os gêneros estejam menos críticas que no passado (Scherer, 2008), o mundo do trabalho continua a ser definido por padrões masculinos (Abramo, 2007).

Quanto ao nível de dificuldade enfrentado por um homem e por uma mulher nessa etapa profissional, as entrevistadas se dividiram. Mais da metade afirmou que a “largada” pode ser injusta para as mulheres em comparação aos homens. Exemplificando tal afirmação, Anita contou:

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.

Para vagas mais próximas às áreas tecnológicas, Elizabeth sentiu que esse tipo de comportamento dos recrutadores era recorrente:

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 (Bjerk, 2008). Por outro lado, também se comprovou a existência de uma preocupação por parte das organizações em incentivar e, até mesmo, em procurar ativamente por funcionárias do sexo feminino, conforme apontou Anita:

Em algumas entrevistas, eles falavam que tal gestora até preferia que fosse uma mulher porque normalmente temos uma comunicação melhor com os clientes.

As motivações das empresas para aumentar o quadro de funcionárias são distintas: pressão dos investidores (como contou Marília) e metas da empresa (no caso de Tereza). Ao mesmo tempo, instituições que já apresentam maior número de mulheres proporcionam reuniões e discussões sobre desigualdade de gênero. Nesse contexto, é interessante a percepção de Emília sobre o movimento: “Eu vejo que os jovens concordam muito, só que muitas pessoas acham que

estão dando vantagem para alguém que não merecia, sabe?” – diz, referindo-se principalmente a líderes homens, contrários à política de busca por funcionárias mulheres.

## A questão da idade

De fato, existe uma íntima relação entre a entrada no mercado de trabalho e a faixa etária. Muitas vezes, as entrevistadas relacionaram o período de estágio aos impactos da sua idade. Segundo a percepção de Anita, as empresas também associam juventude aos cargos de estágio. Assim, apesar de essa faixa etária ser uma oportunidade para quem busca estágio, é também um empecilho para quem procura posições de analista e gerência. Helena disse acreditar que as empresas preferem pessoas que nunca trabalharam antes, para que possam ser moldadas pela instituição. Francisca levantou uma hipótese: “Existe uma expectativa dos chefes sobre a bagagem que trago da faculdade”. E isso foi uma vantagem para a sua contratação.

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

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 evolui mais que os meus colegas, que vão começar a estagiar agora.

Porém, embora a entrevistada tenha afirmado que seus pais passaram a respeitar mais suas decisões, ressaltou que o emprego não lhe trouxe tanta autonomia quanto trouxe para seu namorado.

## 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 participantes disseram ter sentido algum tipo de discriminação por conta da sua idade. Diferentemente, o impacto positivo não foi percebido por todas. Assim, nos foi possível reconhecer diversas formas de manifestações do etarismo. Anita, apesar de ser uma profissional quase graduada e ter tido um ótimo desempenho no estágio da instituição onde trabalhava, não foi efetivada por ter apenas 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 disse acreditar que a principal alavanca para o etarismo é o preconceito em torno da tese de inexperiência do jovem, que não saberia lidar com situações adversas. Nesse sentido, a fala de Iracema resumiu 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 ela, 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”. Dessa 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. Uma situação diferente é a de Maria, que, durante seu ano de estágio, foi discriminada diversas vezes por ter 24 anos e ser a mais velha entre 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 têm 30, que é só seis anos a mais que você”.

## Etarismo e a questão de gênero

A realização das entrevistas nos permitiu concluir que existe uma associação entre etarismo e gênero. 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, foi perceptível o receio de seus chefes em lhe delegar tarefas básicas por ela ser “menina” (nas suas palavras) e, principalmente, a mais jovem da equipe. Por outro lado, contou, 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 precisam provar mais sua capacidade, apresentando trabalhos de melhor qualidade para obter o mesmo reconhecimento. Sobre essa questão, Gabriela disse que o impacto do gênero é menor à medida que as relações são estabelecidas com pessoas mais jovens (sejam clientes ou chefes).

## Influência da aparência física

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

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 [e] nos cuidamos mais. Então eu sinto e sentia muito mais antes que algumas pessoas me viam quase como uma criança na empresa, sabe?

Lúcia complementou: “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, no momento da entrevista, trabalhava com RH. Durante um processo de seleção, um candidato de 45 anos expressou grande estranhamento, chegando a lhe perguntar se era ela quem faria a entrevista, em tom de “espanto e desdém”, contou.

Anita também disse que, por ter baixa estatura e ser muito sorridente, as pessoas a viam 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 disse acreditar que aparência e roupa são fundamentais para a construção da imagem no ambiente de trabalho. Tal percepção foi confirmada pela vivência de Madalena, que precisou enviar uma foto sua como critério para um processo seletivo, configurando uma situação de etarismo – a jovialidade e a aparência física como critérios de avaliação (North & Fiske, 2012).

## Incorporação do etarismo

Segundo Mutran e Burke (1979), pessoas mais velhas têm identidades que as diferem das pessoas de meia-idade, mas que as aproximam das pessoas jovens. Ambas, idosas e jovens, veem a si mesmas como menos úteis e poderosas que as pessoas de meia-idade.

Além de mostrar que a inutilidade foi vivenciada por idosos e jovens, a pesquisa indicou também que a percepção do eu como inútil é desencadeada por sentimentos de solidão dos mais velhos e pela falta de participação dos mais novos na força de trabalho. Um sentido que também reforça a discriminação por idade nos grupos estigmatizados por uma parcela da sociedade e estereotipados no espaço laboral.

De fato, até então o etarismo parecia ser um preconceito alheio ao indivíduo que o sofria. Contudo, entrevistadas como Tereza, Francisca, Vitória e Gabriela trouxeram à tona um cenário no qual as próprias jovens se prejudicam por reproduzir preconceitos e estereótipos a partir do que outros pensam sobre sua idade.

Tereza, por exemplo, na convivência com estagiários sete anos mais velhos que ela, reproduziu os estereótipos que lhe eram atribuídos:

Eu sinto que, por ser mais jovem, às vezes eu não tenho tanta maturidade para lidar com as responsabilidades.

Já Vitória e Iracema, que partilhavam do mesmo sentimento, avaliaram que essa postura pode ter atrapalhado seu desenvolvimento profissional. 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 do indicador e caracterizador social idade no indivíduo, afetando não somente a forma como a sociedade o encara, mas também suas expectativas e pressupostos pessoais (Gil, 2014).

## Jovem nova ou jovem velha?

As entrevistas nos permitiram observar que alguns fatores podem fazer com que a experiência e a percepção da juventude sejam alteradas. Um deles está atrelado à interseccionalidade entre idade e região geográfica. A localização geográfica como fator interseccional é particularmente interessante tendo em vista a significância populacional e econômica da cidade de São Paulo (uma grande metrópole nacional). Considerando tais diferenças, pessoas que não vivem na capital paulista podem ter tido menos oportunidades de acessos culturais e formativos ao longo da vida. Isso influencia, por exemplo, a entrada no mercado de trabalho e a ascensão nas organizações em idades consideradas “normais” ou “esperadas”. Gabriela, que é de Minas Gerais e se mudou para São Paulo, contou:

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".

Outro fator que pode influenciar a concepção de juventude, quando atrelada ao contexto organizacional, são as normas etárias. Além da constatação de Gabriela, identificamos, em várias entrevistadas, o temor em torno da ideia de “estar velha para um estágio”. Isso indica que há uma expectativa com relação à idade de alguém que ocupará essa posição na organização. Nesse sentido, a fala de Vitória sumariza as raízes desse sentimento:

No Brasil a gente sofre muito, porque o [jovem] mais velho acaba não tendo muita oportunidade.

Nesse contexto, a entrevistada mais velha (Aurélia) disse sentir-se aliviada por muitas pessoas assumirem que ela é mais jovem. Além disso, contou ter sentido mais o etarismo no início da carreira, não sendo a idade, no momento da entrevista, uma questão. Por outro lado, é interessante ressaltar que Lúcia (24 anos e maior cargo entre as entrevistadas) revelou preferir que as pessoas desconhecem sua idade: “Eu quero que as pessoas achem até que eu tenha mais”. Além disso, como outras entrevistadas, ela também afirmou que a idade deixa de ser uma barreira quando a pessoa comprova o seu comprometimento e maturidade, sendo esse último fator muito relevante. Tal credibilidade, segundo as jovens, entretanto, é mais facilmente conquistada no ambiente interno da empresa do que no relacionamento com clientes.



## 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 o fato de ser jovem, solteira, não ter filhos e morar sozinha contribuiu para que as organizações acreditassem que ela “anularia sua vida pessoal para ter uma profissional”. Em decorrência de uma percepção semelhante, a chefe de Lúcia planejou seu casamento e gravidez para depois de atingir um determinado patamar na carreira, já que sabia que seu desenvolvimento após essas decisões seria impactado – Lúcia e Aurélia pretendiam fazer o mesmo.

Helena, que se formaria aos 22 anos, mostrou preocupação com a idade. Ela se considerava muito nova e sentia que, se não continuasse estudando, ficaria defasada, processo que ela acreditava não acontecer com um homem de mesma idade. Já Emília, Marília, Alice e Elisabeth precisavam comprovar rotineiramente seu profissionalismo e 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 errar pouco, porque “se der alguma merda eles vão colocar a culpa em você”.

Por fim, Lúcia e Anita contaram que já chegaram a mudar sua aparência física para parecerem mais velhas. Lúcia salientou: “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 esse preconceito, expôs:

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 sérias, 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso trabalho indica que o fenômeno teto de vidro, ainda que possa ser percebido pelas entrevistadas no início de suas carreiras, não explica especificidades relacionadas a dois marcadores sociais, a idade e o gênero. Nesse sentido, este artigo traz uma contribuição empírica ao demonstrar que o etarismo, geralmente, associado a pessoas mais velhas (Barnett, 2005), quando atrelado ao gênero, não ocorre exclusivamente entre mulheres executivas maduras (Cepellos, 2016; Quast, 2011), mas também entre mulheres jovens.

As entrevistadas percebem que, em comparação aos jovens do sexo masculino, são preteridas durante os processos seletivos, são levadas menos a sério do que eles, precisam provar maior capacidade para serem reconhecidas, são vistas como mais imaturas e inseguras. Notam-se,

portanto, maiores dificuldades às mulheres jovens durante o ingresso no mercado de trabalho, e não somente durante a promoção, devido ao tratamento e atitudes negativas em razão de sua idade, conforme aponta a literatura (Duncan & Loretto, 2004).

Sugerimos, então, que o teto de vidro, termo comumente associado às desvantagens de gênero no topo da hierarquia (Cotter et al., 2001), pode estar presente também logo no início da vida profissional de mulheres, inclusive nos processos seletivos para estágio. Nessa fase, uma grande barreira diz respeito à desigualdade de gênero, uma vez que recrutadores tendem a priorizar candidatos homens, dificultando a sinalização das habilidades das mulheres – especialmente em processos seletivos para áreas nas quais a presença masculina é maior. Após essa etapa e a efetiva contratação, as barreiras passam a ser outras, e a questão do etarismo sobressai, seja por parte da empresa, seja por parte da própria jovem. Logo, pode-se presumir que as mulheres jovens apresentam prejuízos durante o processo de inserção profissional, e não somente durante a ascensão profissional, como, frequentemente, os estudos mostram (Coelho, 2006). Esse achado torna ainda mais preocupante a desigualdade de gênero e de idade enfrentada pelas mulheres, que deve ser combatida fortemente nas organizações.

## Contribuições teóricas: da parede de cristal ao teto de vidro

Ao debruçarmo-nos sobre a literatura de “teto de vidro”, observou-se uma menor atenção das pesquisas aos obstáculos enfrentados por mulheres jovens no mundo do trabalho, com idades entre 21 e 30 anos, e em início de carreira, sendo mais frequentes análises sobre a ascensão de suas carreiras na maturidade. Trata-se de uma questão teórica não resolvida na literatura, mas de suma importância, uma vez que dados sociais têm demonstrado o quanto as mulheres enfrentam desigualdades no mundo do trabalho em relação aos homens, mesmo quando apresentam níveis maiores de escolaridade (IBGE, 2018b). Conseqüentemente, esses obstáculos podem ser vistos tanto no início da carreira quanto ao longo da trajetória profissional das mulheres. No entanto, as pesquisas na literatura sobre “teto de vidro”, majoritariamente, mostraram que mulheres em organizações/corporações têm dificuldades para chegar aos cargos de gerência, e essas dificuldades, geralmente, não são explicadas por fatores como competência e qualidade no trabalho, mas por marcadores sociais (Cepellos, 2016; Cotter et al., 2001; Quast, 2011).

Nossos resultados indicam que mulheres em início de carreira podem enfrentar barreiras como a “parede de cristal”. Essas paredes são transparentes, têm uma estrutura cristalina e, à primeira vista, podem parecer luminosas e finas, mas são fortes e resistentes o suficiente para demorem a ser quebradas.

Diferenças: a parede de cristal é diferente da barreira conhecida como “teto de vidro”, pois na primeira existe uma associação negativa entre gênero e idade, levando a estereótipos de inexperiência e imaturidade da mulher jovem. Além disso, situações de tutela e perda de autonomia foram relatadas pelas jovens na categoria “Incorporação do etarismo”. Nosso conceito de “parede de cristal” reflete essa condição: ao contrário da substância amorfa do vidro, o cristal pode se solidificar e se apresentar como uma condição de superioridade, despertando nas

mulheres jovens e em início de carreira inseguranças em relação aos seus pares, por acharem que eles são muito superiores. Tal qual uma parede, essas barreiras acontecem na base da hierarquia das organizações, e não no topo. O vidro caracteriza-se como um sólido amorfo, solidifica-se rápido, e suas partículas perdem mobilidade antes de se ordenarem (Branco, 2014), o que justifica a comparação à jornada das mulheres em altos cargos e ascensão de carreira. Assim, ao chegarem a um patamar elevado no que tange à alavancagem vertical de cargos, elas perdem rapidamente a mobilidade de suas carreiras. Já o cristal se caracteriza como uma estrutura cristalina, possuindo um arranjo ordenado de elementos, suas partículas se combinam lentamente em formas regulares e estáveis, mostrando que essas barreiras podem ser difíceis de reconhecer, pois se confundem com a falta de experiências das jovens em início de carreira.

Similaridades: ambos os conceitos tratam das diferenças sofridas por mulheres em seus ambientes de trabalho, indicando questões de gênero. Os dois conceitos se comportam tal qual barreiras sociais que impedem as mulheres de serem promovidas a cargos dentro dos níveis mais baixos (parede de cristal) ou mesmo no topo da gestão (teto de vidro).

Nosso estudo aponta que mulheres em início de carreira enfrentam barreiras de cristais, um fenômeno percebido pelas entrevistadas, sendo comuns barreiras atreladas a dois marcadores sociais, a idade e o gênero. Essas barreiras mostram-se translúcidas, de material nobre e durável, justificam uma “superioridade” dos pares com os quais as mulheres jovens estão competindo. É possível ver quem está do outro lado do cristal, admirar, mas internalizam que não é possível estar do outro lado. Essas superioridades são justificadas pela idade, pela aparência, pelo gênero e, em última instância, pela falta de experiência. Destarte, as barreiras de cristais justificam que, embora o etarismo geralmente seja associado às pessoas mais velhas (Barnett, 2005), quando atrelado ao gênero, não ocorre exclusivamente entre mulheres executivas maduras (Cepellos, 2016; Quast, 2011).

A partir deste estudo, foi possível constatar, então, a existência de uma relação entre discriminação por juventude e gênero, o que maximiza a pressão sobre as entrevistadas no início da vida profissional. E, apesar de reconhecerem iniciativas por parte das empresas para aumentar o quadro de funcionárias, elas ainda se sentem impelidas a mostrar maior competência e eficiência para competir com os homens. Desse modo, buscam mecanismos para se defender das discriminações, tais como uso de fala mais direta, roupas mais masculinas (como camisas), tons de cinza, salto alto, óculos e penteados que as envelheçam. Além disso, a aparência física torna-se um aspecto negativo quando a profissional é vista como jovem demais ou muito sorridente. Um obstáculo maior surge em efetivações e, principalmente, na conquista de posições mais elevadas, o que não ocorre com a mesma intensidade entre homens de igual idade e cargo, segundo as entrevistadas.

Esses achados refletem mais uma contribuição para a literatura, a qual aponta que as expectativas físicas são direcionadas especialmente às mulheres em processo de envelhecimento (Ayalon, 2013). No entanto, vimos, a partir das entrevistas realizadas para esta pesquisa, que as mulheres jovens também adotam estratégias para lidar com a aparência, mas no sentido oposto: elas utilizam artefatos para parecerem mais velhas e, conseqüentemente, terem reduzidas as impressões de imaturidade. Essas mulheres, assim como as mais velhas, são vítimas de etarismo no contexto organizacional.

Outra contribuição para a literatura está atrelada às evidências deste estudo, as quais sugerem que o conceito “idade” é bastante elástico, mesmo em um intervalo de 10 anos apresentado pelas entrevistadas – todas consideradas jovens por definição. Isso parece ocorrer porque diversos fatores podem contribuir para que a concepção da juventude seja diferente para cada indivíduo. A região geográfica de origem, por exemplo, pode impactar a percepção de idade, uma vez que as cidades se diferenciam em termos populacionais, econômicos, culturais e de acesso a oportunidades de trabalho. Normas etárias, isto é, a idade esperada para ocupar o cargo de estágio, também podem levar a uma distorção do que é a juventude, mesmo considerando a idade cronológica. A regionalidade também afeta outros marcadores relacionados à faixa etária, como preocupações de efetivação, promoção e maternidade.

Além das contribuições teóricas, esta pesquisa apresenta como contribuição prática a possibilidade de promover uma reflexão acerca da atuação de gestores e profissionais da área de RH para que se atentem à discriminação por conta de gênero e idade com relação às mulheres jovens durante processos seletivos e em outros cargos de entrada nas organizações. Dessa forma, pode-se considerar que mulheres jovens possivelmente teriam suas desigualdades reduzidas com relação à idade e maiores possibilidades de competição com os demais candidatos tendo a oportunidade de demonstrarem suas competências profissionais.

Diante do recorte de idade e gênero, nosso trabalho tem claramente limitações relacionadas às questões de raça/cor, classe e localização geográfica. Apesar disso, acreditamos que ele oferece um ponto de partida para estudos que desejem conhecer mais sobre as barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho. Ademais, outra limitação referente ao recorte de pesquisa envolveu a não inclusão de homens e profissionais de RH que pudessem oferecer outra percepção para o estudo. Finalmente, acreditamos que essas limitações possam inspirar pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- Abramo, L. W. (2007). *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?*. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi: 10.11606/T.8.2007.tde-23102007-141151
- Abrams, D., Russell, P. S., Vauclair, M., & Swift, H. J. (2011). Ageism in Europe: Findings from the European social survey. In: Powell, J. S.; Chen, S. *Contemporary Perspectives on Ageism*. Recuperado de: [https://kar.kent.ac.uk/29733/1/ID10704%20AgeUKAgeism%20Across%20Europe2011%20prepubReport\[1\].pdf](https://kar.kent.ac.uk/29733/1/ID10704%20AgeUKAgeism%20Across%20Europe2011%20prepubReport[1].pdf)
- Alves, J. E. D. A. (2013). *O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho*. Recuperado de <https://www.dmtemdebate.com.br/o-crescimento-da-pea-e-a-reducao-do-hiato-de-genero-nas-taxas-de-atividade-no-mercado-de-trabalho/>
- Andrade, Á. L. S., Cappelle, M. C. A., Brito, M. J. De, Neto, A. D. P., & Boas, L. H. D. B. V. (2002). Gênero nas organizações: Um estudo no setor bancário. *RAE eletrônica*, 1(2). 02-15. doi: 10.1590/S1676-56482002000200004

- Ayalon, L. (2013). Feelings towards older vs. younger adults: Results from the European social survey. *Educational Gerontology*, 39(12), 888-901. doi: 10.1080/03601277.2013.767620
- Barnett, R. C. (2005). Ageism and sexism in the workplace. *Generations*, 29(3), 25-30. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/26555402>
- Beaton, C. (2016). *Too young to lead? When youth works against you*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/carolinebeaton/2016/11/11/too-young-to-lead-when-youth-works-against-you/#213c2ed53c2a>
- Berger, L., Mailloux-Poirier, D., & Madeira, M. A. (1995). *Pessoas idosas: Uma abordagem global: Processo de enfermagem por necessidades*. Lisboa: Lusodidacta. 594 p.
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogenes*, (1), 70-88. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-diogene-2009-1-page-70.html>
- Bilge, S. (2020). Panoramas recentes do feminismo na interseccionalidade. *Escritas do Tempo*, 2(6), 238-256. <https://doi.org/10.47694/issn.2674-7758.v2.i6.2020.238256>
- Bjerk, D. (2008). Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. *The Economic Journal*, 118(530), 961-982. doi: 10.1111/j.1468-0297.2008.02157.x
- Braga, B. M. (2012). O difícil início da carreira. *GV-executivo*, 11(1), 69. doi: 10.12660/gvexec.v11n1.2012.22817
- Branco, P. M. (2014). *Cristais. Serviço Geológico do Brasil*. Recuperado de <http://www.cprm.gov.br/publique/CPRM-Divulga/Canal-Escola/Cristais-2715.html>
- Calvo, E. G. (2005). El envejecimiento de la juventud. *Revista de Estudios de Juventud*, (71), 11-19. Recuperado de [http://www.injuve.es/sites/default/files/revista71\\_1.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/revista71_1.pdf)
- Camarano, A. A., Pasinato, M. T., Arruda, M. R., Lovisolo, N. E. (2001). *Os jovens brasileiros no mercado de trabalho*. Mercado de Trabalho, conjuntura e análise. Recuperado de [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5675/1/bmt\\_n.17\\_jovens.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5675/1/bmt_n.17_jovens.pdf)
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611. doi: 10.1590/S0034-71672004000500019.
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceito. *RAE Eletrônica*, 9(1). Art 3. doi: 10.1590/S1676-56482010000100004
- Cepellos, V. M. (2016). *Os sentidos da idade: Morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas*. São Paulo, SP: Fundação Getúlio Vargas.
- Chan, W., McCrae, R. R., Fruyt, F. De, Jussim, L., Löckenhoff, C. E., Bolle, M. De, ... Allik, J. (2012). Stereotypes of age differences in personality traits: Universal and accurate? *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(6), 1050. doi: 10.1037/a0029712

- Coelho, D. (2006). *Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras*. In J. A. De Negri, F. De Negri, & D. Coelho (Eds.), *Tecnologia, exportação e emprego* (pp. 143-159). Brasília, DF: Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada.
- Collins, P. H. (2000). *Gender, black feminism, and black political economy*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 568(1), 41-53. doi: 10.1177/000271620056800105
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). *The glass ceiling effect*. *Social Forces*, 80(2), 655-681. doi: 10.1353/sof.2001.0091
- Crenshaw, K. (2004). *A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero*. VV. AA. *Cruzamento: Raça e gênero*. Brasília, DF: Unifem, 1(1), 7-16.
- Crenshaw, K. W. (1994). *Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color*. In M. A. Fineman, & R. Mykitiuk (Eds.), *The public nature of private violence*. New York, USA: Routledge. 1241-1299. doi: 10.2307/1229039
- Davey, J. (2014). *Age discrimination in the workplace*. *Policy Quarterly*, 10(3), 42-48. doi: 10.4324/9781410611567
- Davis, A. (2016). *Mulheres, raça e classe*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Dreher, G. F. (2003). *Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top*. *Human Relations*, 56(5), 541-562. doi: 10.1177/0018726703056005002
- Dubar, C. (2001). *La construction sociale de l’insertion professionnelle*. *Education et Sociétés*, 7(1), 23-36. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-education-et-societes-2001-1-page-23.htm>
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). *Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment*. *Gender, Work & Organization*, 11(1), 95-115. doi: 10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x
- Elder, S., & Kring, S. (2016a). *Young and female: A double “strike” for women entering the workforce*. International Labour Office. Series No. 32.
- Elder, S., & Kring, S. (2016b). *Young and female: A double strike? Gender analysis of school-to-work transition surveys in 32 developing countries*. Work4Youth Publication Series International Labour Office, (32), 88.
- Fineman, S. (2014). *Age matters*. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723. doi: 10.1177/0170840614553771
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Galeazzi, I. M. S., Garcia, L., Driemeier, M. M., Toni, M. De, Kreling, N. H., & Follador, P. (2011). *Mulheres trabalhadoras: 10 anos de mudanças no mercado de trabalho atenuam desigualdades*. *Mulher e Trabalho*, 3, 09-35.

- Gil, J. F. N. (2014). *Atitudes idadistas contra os jovens: Sofrem ou não influência do contexto?* Lisboa, Portugal: Instituto Universitário de Lisboa.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. doi: 10.1590/S0034-75901995000300004
- Gomes, J. P. (2010). *Beleza e carreira no Brasil: O significado da beleza para jovens executivas e seu papel no mercado de trabalho*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8240/68070200651.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzalez, L. (2020). *Por um feminismo afro-latino-americano*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The sciences question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575-599. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3178066>
- Harding, S. (1991). *Whose science, whose knowledge? Thinking from women's lives*. Ithaca, USA: Cornell University Press.
- Hirata, H. (2014). Gênero, classe e raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social*, 26(1), 61-73. doi: 10.1590/s1981-77462006000100013
- Hooks, B. (2015). Mulheres negras: Moldando a teoria feminista. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (16), 193-210. doi: 10.1590/0103-335220151608
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo Demográfico*. IBGE. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=128,-1,1,2,-2,-3&ind=4726>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018a). *No Dia da Mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade*. Agência de Notícias. IBGE. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20287-no-dia-da-mulher-estatisticas-sobre-trabalho-mostram-desigualdade>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018b). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. IBGE. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Rendimento, despesa e consumo*. IBGE. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/rendimento-despesa-e-consumo.html>
- Instituto Ethos, & Ibope Inteligência. (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, SP.
- International Labour Office. (2012). *The youth employment crisis: A call for action*. Resolution and conclusions of the 101st Session of the International Labour Conference, Geneva, Switzerland. doi: 978-92-2-124500-1

- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). *Mulheres no ambiente de trabalho: Abrindo o pacote “gênero.”* Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade – O&S*, 53, 257. doi: 10.1590/S1984-92302010000200001
- Kergoat, D. (2010). Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Novos Estudos CEBRAP*, (86), 93-103. doi: 10.1590/s0101-33002010000100005
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2013). Etarismo nas organizações: Um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82. doi: 10.5007/2175-8077.2014v16n39p65
- Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *The Academy of Management Review*, 38(1), 70-89. doi: 10.5465/amr.2011.0188
- Matheus, T. C. (2011). Jovens e mercado de trabalho. *GV-Executivo*, 10(1), 47. doi: 10.12660/gvexec.v10n1.2011.22946
- McGregor, J., & Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: The New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18, 163-177. Recuperado <https://www.semanticscholar.org/paper/Stereotypes-and-Older-Workers%3A-The-New-Zealand-McGregor-Gray/e68b00821471db01c458f261e80d6c85bd282ac4>
- Michaelis. (2020). *Idade*. Michaelis On-line. Recuperado de <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/idade/>
- Morrison, A. M., White, R. P., White, R. P., & Velsor, E. Van. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reino Unido: Pearson Education.
- Mutran, E., & Burke, P. J. (1979). Feeling “useless” a common component of young and old adult identities. *Research on Aging*, 1(2), 187-202. doi: 10.1177/07399863870092005
- Nelson, T. (2002). *The psychology of prejudice* (2nd ed.). Reino Unido: Pearson Education.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, 138(5), 982. doi: 10.1037/a0027843
- Pereira, A. M. L., & Lima, L. D. dos S. C. (2017). A desvalorização da mulher no mercado de trabalho. *Organizações e Sociedade*, 6(5), 133-148.
- Quast, L. (2011, November 14). *Is there really a glass ceiling for women?* Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/#4f163f317dae>
- Ribeiro, D. (2018). *Quem tem medo do feminismo negro?* São Paulo: Editora Companhia das Letras.



- Riklenn, L. S. (2016, March 10). *Older women are being forced out of the workforce*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/older-women-are-being-forced-out-of-the-workforce>
- Rocha-de-oliveira, S., & Piccinini, V. C. (2012). Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil I. *RAM-Revista de Administração Mackenzie*, 13(2), 44-75. doi: 10.1590/S1678-69712012000200003
- Santos, J. A. F. (2008). Classe social e desigualdade de gênero no Brasil. *Dados*, 51(2), 353-402. doi: 10.1590/s0011-52582008000200005
- Sá, P. F., Lemos, A. H. C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2014). Expectativas de carreira na contemporaneidade: O que querem os jovens profissionais? *Revista ADM. MADE*, 18(2), 8-27. Recuperado de <http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/view/879>
- Scherer, A. C. S. (2008). *Trajetórias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: Uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero*. Porto Alegre, RS: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Serafim, M., & Bendassolli, P. (2006). Especial mulheres: Carreiras anticoncepcionais. *GV-executivo*, 5(2), 62-66. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace;handle/bitstream/handle/10438/26510/34345-65597-1-PB.pdf?sequence=1>
- Silva, M. A. da, & Teixeira, L. da S. (2019). *A empregabilidade do jovem brasileiro: Medidas para inclusão no mercado de trabalho*. Câmara dos Deputados.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78-89. doi: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

## CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Luisa de Moraes Beltramini e Vanessa Martines Cepellos trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Jussara Jéssica Pereira. A coleta de dados foi coordenada pela Luisa de Moraes Beltramini. Participaram da análise de dados Jussara Jéssica Pereira e Vanessa Martines Cepellos. Todas as autoras participaram da redação e revisão final do manuscrito.