

CASO

Submissão: 20/04/2022 | Aprovação: 19/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n2c24>

BERTHA: UMA MULHER EXECUTIVA EM PROCESSO DE ENVELHECIMENTO

Bertha: An executive woman in the aging process

Vanessa Cepellos¹ | vanessacepellos@hotmail.com

¹ Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP.

RESUMO

Este caso de ensino relata a trajetória profissional de uma mulher executiva que se encontra em processo de envelhecimento. A situação apresentada tem como base uma história real e possibilita reflexões e problematizações acerca de tópicos que interessam ao campo de Gestão de Pessoas: (1) envelhecimento da força de trabalho, (2) diversidade de gênero e (3) a questão do ageísmo. Não obstante Bertha tenha alcançado um cargo gerencial, ela enfrentou barreiras ao longo de sua carreira pelo fato de ser mulher e lida com dificuldades atreladas ao processo de envelhecimento dentro de uma grande organização brasileira. Após se dedicar por muitos anos para sua carreira, ela deseja sair da empresa e, gradativamente, parar de trabalhar. Apesar do seu forte desejo, ela convive com alguns medos em torno dessa decisão.

Palavras-chave: Diversidade, envelhecimento, mulheres, ageísmo, gestão de pessoas.

ABSTRACT

This teaching case reports the professional trajectory of an executive woman who is in the process of aging. The situation presented is based on a real story and allows reflections and problematizations about topics that interest the field of People Management: (1) aging of the workforce, (2) gender diversity, and (3) the issue of ageism. Despite Bertha having reached a managerial position, she faced barriers throughout her career due to the fact that she is a woman and deals with difficulties linked to the aging process within a large Brazilian organization. After dedicating herself for many years to her career, she wants to leave the company and gradually stop working. Despite her strong desire, she lives with some fears around this decision.

Keywords: Diversity, aging, women, ageism, people management.

INTRODUÇÃO

Este caso de ensino tem como base uma história real e relata a trajetória profissional de Bertha, uma mulher executiva de 53 anos, casada e com duas filhas adultas que, apesar das barreiras enfrentadas ao longo de sua carreira em uma área dominada por homens, conseguiu alcançar uma posição gerencial de uma grande e renomada organização brasileira. A personagem representa uma dentre tantas mulheres vitoriosas que superaram enormes desafios para alcançar postos de relevância nas organizações, mas que, nem por isso, encerraram a batalha. Ao envelhecerem, novos desafios e projetos veem à tona.

Ao longo da trajetória profissional, Bertha vivenciou desafios atrelados ao fato de ser mulher dentro do contexto organizacional, lidou com as dificuldades em conciliar a maternidade com sua carreira, sofreu rejeição interna quando assumiu novo cargo e percebe que foi necessário provar seu conhecimento técnico todos os dias para ser vista como merecedora de suas conquistas. Atualmente, considera que já trabalhou muito, poupou e quer aproveitar as coisas que adquiriu. Bertha pretende continuar ativa de alguma forma, mas não no mesmo ritmo que trabalha atualmente.

Esses novos projetos estão relacionados ao processo de envelhecimento. Ela diz que quer “curtir um pouquinho”, antes que fique muito velha e comece a tomar remédios. Diz que adoraria ter ficado parada aos 40 anos, pois há um horizonte pessoal e profissional maior nesta idade. O envelhecimento é vivenciado por Bertha a partir de alguns medos.

“... quando você vai ficando mais velha você pensa ‘Hum, será que eu não vou perder dinheiro?’ ‘Será que eu tenho tempo pra recuperar?’ Vai ficando muitos ‘senões’, vai ficando cada vez mais medroso, eu sinto isso. Medroso pra tomar algumas decisões”. (Bertha)

Bertha também vive com o “fantasma” do ageísmo. Ela percebe que a idade é um impedimento para a realização de muitas coisas em nossa sociedade, especialmente, se resolver voltar a trabalhar em empresas. Na experiência de vida da personagem, algumas amigas pararam de trabalhar e, quando quiseram retornar, encontraram muitas dificuldades ou, simplesmente, não conseguiram. A partir de sua experiência profissional, seus desejos e o contexto em que vive, quais seriam os possíveis caminhos para Bertha após sua saída da empresa?

Quem é Bertha

Vale ressaltar que a identidade da executiva entrevistada para o desenvolvimento deste caso foi preservada, assim como o nome da empresa em que trabalha. O nome escolhido como pseudônimo é uma referência a Bertha Lutz, conhecida como a maior líder na luta pelos direitos políticos das mulheres em nosso País.

Bertha tem 53 anos de idade e ocupa o cargo de gerente de serviços financeiros de uma empresa brasileira. É casada e tem duas filhas que já estão na idade adulta. Ela trabalhou em

duas empresas ao longo da trajetória profissional. Seu primeiro emprego foi em uma subsidiária de uma empresa multinacional de fabricação automotiva, onde trabalhou durante 3 anos. Nesta empresa tudo indicaria que ela seguiria uma carreira de secretária e não era esse o seu desejo. Então, enviou seu currículo para a empresa em que trabalha atualmente e lá está há 31 anos. O primeiro cargo que ocupou quando foi contratada nesta empresa foi assistente de custo. Bertha nunca imaginou que ocuparia o cargo de gerente um dia, mas fez faculdade de Economia, em seguida fez um curso de MBA e, dentro da empresa, mudou de área algumas vezes até chegar aonde se encontra hoje. Seu foco sempre foi trabalhar na área de Finanças.

Desafios enfrentados por ser mulher

Bertha acredita que tem fases na vida em que a carreira fica mais estagnada, especialmente no caso de mulheres que querem ter filhos. Assim foi sua carreira, com algumas fases de estagnação. Em sua visão, durante a maternidade, não há como se dedicar integralmente à empresa, apesar das exigências para que isso aconteça. Para Bertha, para haver um crescimento profissional dentro da organização é preciso muitas horas de trabalho, conciliar com a maternidade surgiu como um desafio em sua vida.

“Então, eu vou levando, a não ser que seja uma pessoa superdotada que o pouco que ela fica na empresa ela contribui muito. Eu acho que existem pessoas assim. Eu conheço até umas assim. Mas a grande maioria não é assim. Então tem que ter uma dedicação total e exige muitas horas de trabalho, não tem jeito, ou ela não cresce, como diz o chefe: não tem almoço grátis.” (Bertha)

Bertha trabalha na tesouraria, a qual é dominada por homens e ela é a única mulher gerente da área. Por essa razão, enfrentou muitas dificuldades.

“... eu tive muita dificuldade com isso. Até porque eu não sou uma pessoa super extrovertida, nunca fui. Eu sou uma pessoa técnica, tenho conhecimento, mas nunca fui uma pessoa extrovertida, e isso não é um facilitador, pra quem lida com gente, com mercado, era ruim. Então isso foi ruim pra mim, mas eu fui vencendo.” (Bertha)

Quando foi promovida na empresa em um cargo menor do que ocupa atualmente, teve que lidar com a rejeição interna por parte de alguns profissionais homens pois eles eram coordenadores e imaginavam que estavam na linha de sucessão. Ela acredita que parte da dificuldade está atrelada ao fato de que ela já era uma funcionária da empresa. Em sua percepção, é mais fácil haver uma aceitação caso a mulher venha de fora da empresa.

“... mas enfim, o tempo vai fazendo com que algumas pessoas que não aceitam acabem saindo, eu sempre acho que as coisas acabam se adequando, eu sempre fui muito positiva, eu não sou de bater muito de frente logo de cara, então isso é bom, eu falei: ah, então tá, deixa a pessoa espernear, se ela tiver que ficar, vai ficar se não, não. Isso eram homens e tinha sim a ver com gênero.” (Bertha)

Bertha, que reconhece que trabalha com profissionais machistas, sente a necessidade de provar que tem conhecimento técnico todos os dias, além de mostrar que consegue superar determinadas barreiras. Sua percepção é a de que mulheres precisam trabalhar mais do que os homens para se destacarem no mundo do trabalho.

Na época em que Bertha teve suas filhas, nunca pensou em parar de trabalhar para cuidar delas. Bertha frisa que sempre adorou as filhas, mas jamais pensou em parar de trabalhar por conta delas. Quando teve a segunda filha, trabalhou de casa (*home office*) e, duas vezes por semana após 1 mês do nascimento ia para a empresa no período da tarde. Para que essa dinâmica fosse viável, ela realizava um planejamento e contava com a ajuda dos familiares que não trabalhavam. Seu pai, que já era aposentado, a ajudou muito. Ele era praticamente o motorista das meninas e sua mãe cuidava delas quando ficavam doentes. Apesar de todo o suporte, Bertha ficava triste algumas vezes por não poder ir às festinhas infantis, pois o trabalho sempre foi muito importante em sua vida. Atualmente, ela se sente cobrada pelo marido, o qual diz para ela, com frequência: “Você já trabalhou muito, chega mais cedo, vamos jantar mais cedo, vamos fazer alguma coisa, você ainda precisa sair tarde?”

“Então eu nunca fico aqui às sextas-feiras até tarde, quando dá 17 hrs eu vou embora, a gente tem uma casa na praia, a gente gosta de ir quando possível e nos outros dias quando dá eu também saio 17 hrs...19 hrs...e quando minhas filhas eram pequenas e eu tinha que deixá-las na escola ou faculdade, eu chegava aqui as 7:30, hoje eu chego 9 hrs....9:30 hrs, já é um grande avanço.” (Bertha)

Ela conta que sua rotina, nos dias de hoje, está mais tranquila pois tem a intenção de sair da empresa. Então, chega ao escritório por volta das nove horas da manhã e retorna para a casa por volta das sete horas da noite.

“É que hoje, por exemplo, eu já estou em uma outra etapa da vida, eu já estou olhando para a minha saída da empresa, então eu me dedico, claro, mas eu não preciso me dedicar 12 horas por dia, isso eu não faço mais, uma hora ou outra sim, mas eu já trabalhei muito aqui por 12, 13 horas, 14 horas, saindo daqui meia noite porque você tem que fechar algum contrato.” (Bertha)

Envelhecimento como nova fase da vida

Bertha está experimentando uma fase diferente de vida. Ela acha que já trabalhou muito, poupou o suficiente e quer aproveitar as coisas que possui, afinal de contas, não desfruta de quase nada devido às demandas do trabalho.

“Hoje em dia, existe um amadurecimento, eu já provei tudo o que eu tinha que provar aqui, hoje eu não tenho mais o que provar. Mas, eu já tenho uma linha de sucessão aqui, uma pessoa que vai me substituir. Então, isso foi acontecendo ao longo do tempo e essa pessoa já assumiu quase toda a minha atividade. Hoje eu tenho mais uma atividade estratégica que ela vai assumir também (...)” (Bertha)

Uma das atividades que Bertha fez durante dois anos, inclusive para ver se seria capaz, foi dar aulas. Deu aulas de Finanças em uma faculdade e acha que se saiu bem. Este, portanto, é um dos planos para que ela continue ativa. Ela acha horrível a ideia de parar de trabalhar, já que, por tantos anos, saiu de casa cedo, voltou tarde, então se tiver que “zerar de uma vez” pode ser ruim para a sua cabeça. Bertha tem se preparado para isso.

“Se eu tiver que parar não vai ser nenhuma surpresa, porque eu tenho me preparado pra isso. Tem gente que fala: “eu vou morrer”. Eu digo: “Não, eu não vou morrer”. Eu vou fazer uma academia durante o dia, eu tenho amigas que já pararam, algumas têm algumas atividades e outras não, algumas dão consultoria. Então, assim, eu acho que vou ter alguns convites pra consultorias, eu tenho hoje, então quando eu parar, que vou ter mais tempo, por que não?” (Bertha)

Portanto, Bertha pretende continuar trabalhando de alguma maneira, mas não no mesmo ritmo, o qual exige sair cedo de casa e voltar tarde. Mas, não pensa em trabalhar até os 70 anos. Ela pretende “zerar as atividades”, mas de forma gradativa.

Com relação aos novos hábitos, Bertha começou a fazer atividade física somente há 4 anos, pois nunca tinha achado tempo para isso. Agora, sente essa necessidade. Sempre foi magra, mas, de repente, começou a engordar devido aos hormônios. Ao longo do processo de envelhecimento, sente que o corpo não responde mais da forma como gostaria. Ela pode fechar a boca e ficar sem comer que de nada adianta. Então, foi mudando seu estilo de vida pois não quer ficar uma “velhinha gorda”. Isso a faz mudar sua rotina de trabalho, chega mais tarde no escritório e vai à academia de manhã.

Um dos fatores que motivam Bertha a continuar trabalhando está relacionado à suas filhas. Uma delas já “anda com suas próprias pernas”, não depende dela financeiramente. A caçula ainda não tem essa independência. Ela está no último ano da faculdade, vai começar a fazer estágio e daqui a pouco deverá conquistar maior autonomia. Então, o que Bertha pretende para seu futuro é ajudar o marido em seu negócio e apreciar um pouco sua vida. Mas, ela não quer que esse futuro seja algo muito distante, porque tem receio de se aposentar muito velha, ter que começar a tomar remédios e não ser capaz de aproveitar os dias.

“Tudo bem que hoje se fala: ah, mas uma mulher de 60 anos ainda é jovem! Mas tem limitações”. (Bertha)

Além das limitações físicas associadas ao envelhecimento, Bertha também reconhece barreiras relacionadas à dinâmica do trabalho que impede de realizar alguns desejos. Por exemplo, uma de suas filhas mora em outro país, mas Bertha não pode visitá-la pois a empresa tem passado por grandes operações o que a impede de tirar férias. Neste sentido, não importa sua condição física ou financeira se as demandas do trabalho prejudicam a realização de outros planos.

Relacionamentos intergeracionais

Na empresa em que trabalha, as pessoas são muito jovens, é uma empresa que veio alterando todo o perfil há uns 10 anos, a partir de uma mudança cultural. A empresa, antigamente, tinha muitos funcionários com mais idade, com outra mentalidade, mas na área de Finanças ainda tem umas pessoas um pouco mais velhas, diferentemente de outras áreas. Os jovens se assustam quando os mais velhos fazem alguma reunião. Eles se surpreendem pois não conhecem os profissionais mais velhos que ainda atuam na empresa. Mas, Bertha está acostumada a lidar com jovens, tratando-os de igual para igual. Ela reconhece que eles têm uma ansiedade maior do que a dela e atribui essa característica às diferenças geracionais. Mas, vê o lado positivo do equilíbrio entre as gerações. Por um lado, a ansiedade do mais jovem e, por outro, a paciência do mais velho. Bertha também se reconhece como uma referência dentro da empresa quando alguns jovens vão falar com ela, especialmente as mulheres, pois há aquelas que realmente querem se dedicar ao trabalho e outras que não têm esse desejo. Mas, a empresa é grande, a estrutura não é muito ágil, os cargos não apresentam tanta mobilidade, então as pessoas acabam saindo antes de perceberem que poderiam ter investido e crescido ali dentro. As oportunidades surgem, mas tem que ter paciência. Apesar da convivência pacífica entre as diferentes gerações, Bertha reconhece que, às vezes, o pessoal faz piada e brinca acerca da idade dos mais velhos.

Preconceito pela idade

Ao longo do processo de envelhecimento, Bertha percebe que sua forma de enxergar o trabalho mudou. No início da trajetória profissional, ela queria subir na carreira, se desenvolver e, por isso, tinha uma dedicação maior. Não tinha muita experiência, então precisava aprender depressa. Apesar de hoje em dia ter experiência e conhecimento, isso não é suficiente para mantê-la no mercado de trabalho. Especialmente no mercado financeiro em que tudo muda a cada instante. Então, se o profissional não se atualiza, acaba ficando para trás. Bertha pretende, no entanto, sair de seu trabalho em breve.

“Sobre meu plano de sucessão, nós ainda não acertamos se eu vou ficar mais um ano, mais dois anos, ainda não chegou a esse ponto, mas vai chegar. Logo, a gente vai acertar, eu já falei que eu poderia sair daqui 1 ano, 1 ano e meio, então por isso que eles começaram a arrumar outra pessoa pra ficar no meu lugar.” (Bertha)

Mas, a empresa já iniciou o processo de sucessão e começou a procurar uma outra pessoa para ficar em seu lugar. O problema é que o cargo de gerente é de muita responsabilidade. É um cargo de confiança, pois é responsável pelo dinheiro da companhia. Por isso, Bertha entende que se trata muito mais da confiança do que da execução da atividade. É isso que deve ser passado aos poucos ao novo profissional que ocupará seu lugar.

Bertha acredita que se quiser ir, hoje, para outra empresa, encontraria mais dificuldade por conta da sua idade pois, para uma empresa admitir alguém, ela terá que investir um tempo na pessoa e isso representa um custo para qualquer companhia. Bertha acredita que já seria difícil para uma pessoa de 40 anos, ainda que esta seja uma idade que permite que o profissional tenha uma mobilidade na empresa. Mas, em sua idade, ou seja, 53 anos, isso se torna muito mais difícil. Bertha avalia que uma consultoria é factível, mas se uma empresa quer contratar um gerente financeiro, ela não seria a pessoa indicada. Se ela fosse *headhunter* não indicaria ela própria. Isso porque a idade é um impedimento. Ela se questiona: “Quanto anos eu me dedicaria, ainda, para uma empresa?” Apesar de se ver experiente e atenciosa com a equipe, não compreende muito sobre o mercado pois está na mesma empresa há muitos anos. Então reconhece que a idade é uma barreira e, em sua concepção, não tem como não ser. Nota-se, portanto, que o receio em sofrer ageísmo em termos profissionais impacta em suas reflexões acerca dos novos projetos de vida. Bertha comenta que tem amigas que optaram por parar de trabalhar, até tentaram voltar para o mercado de trabalho, mas não conseguiram. Atualmente, elas têm outras atividades.

“Tenho uma amiga que abriu o próprio negócio e uma outra que hoje trabalha com seguros. Como ela sempre foi de finanças, conhecia muito bem o mercado de seguros, ela achou que seria um nicho e está nele. Assim...ela tentou voltar sim para bancos. Mas banco, principalmente, dificilmente contrata pessoas acima de 45 anos. 45 anos eu acho que é o teto deles. Até porque depende do salário que você vai exigir, talvez a empresa prefira uma pessoa menos experiente com um salário menor...” (Bertha)

Por esta razão, Bertha adoraria ter parado no tempo aos 40 anos, pois com essa idade a pessoa tem um horizonte profissional e pessoal maior, atende melhor os padrões sociais de beleza e tem mais motivos para fazer as coisas. Embora ela não se sinta velha, não há como negar o envelhecimento. Bertha se sente mais medrosa atualmente. Às vezes, ela não se atreve a tomar uma decisão, seja na empresa ou na vida pessoal, pois fica refletindo se não irá perder dinheiro, se terá tempo para recuperar.

“Então, a idade é ruim, não tem como. É bom porque tem experiência, ok. Mas tem mais coisas negativas do que positivas. Eu acho.” (Bertha)