

DOSSIÊ: GERAÇÕES, ETARISMO E TRABALHO

Menopausa como prazo de validade: a experiência de lideranças femininas

DENISE FRANCA BARROS^{1 2 *}

DANIELLA MUNHOZ DA COSTA LIMA³

EVANDRO JULIÃO DE ALMEIDA⁴

SIMONE MARÍLIA LISBOA²

* AUTORA CORRESPONDENTE

¹ ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM), RIO DE JANEIRO, RJ, BRASIL

² INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO (IFSP), JACAREÍ, SP, BRASIL

³ UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF), NITERÓI, RJ, BRASIL

⁴ INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI), RIO DE JANEIRO, RJ, BRASIL

Resumo

A menopausa é uma transição biológica natural que afeta um número crescente de mulheres no mercado de trabalho. Associada ao envelhecimento feminino, permanece como tema marginalizado, marcado por invisibilidades e tabus nas organizações e pouco explorado nas pesquisas organizacionais. O objetivo deste trabalho é investigar o tema como um limite simbólico para mulheres, um “prazo de validade” que inviabiliza e deslegitima experiências femininas, impactando negativamente no desempenho e na equidade de gênero. Foram entrevistadas mulheres acima de 40 anos em diversos setores, além de profissionais de saúde e gestores de pessoas. Foi usada análise de conteúdo para construir as quatro categorias analíticas: menopausa como tabu no ambiente laboral; diferença de tratamento entre gêneros no envelhecimento; impacto na carreira e “prazo de validade” feminino; e falta de políticas organizacionais. Os achados apontam para a importância do reconhecimento da menopausa como uma questão estratégica de saúde ocupacional e equidade nas organizações, superando o viés *malestream* que invisibiliza as especificidades da experiência feminina no trabalho e resulta em estigma e perda de talentos. Sendo assim, a condição deve deixar de ser um “tabu privado” para se tornar uma pauta estratégica de saúde ocupacional e equidade, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Reconhecendo a limitação de não ter aprofundado variáveis de raça e classe, o artigo propõe uma agenda de pesquisas futuras que contemple a interseccionalidade, o impacto econômico corporativo, a percepção de gestores e a inclusão de identidades de gênero diversas, visando desconstruir esse estigma etário – “prazo de validade” – imposto às carreiras femininas.

Palavras-chave: menopausa, trabalho, gênero, envelhecimento, silenciamento.

Menopause as an expiration date: the experience of female leaders

Abstract

Menopause is a natural biological transition affecting a growing number of women in the labor market. Associated with female aging, it remains a marginalized topic, marked by invisibilities and taboos within organizations and under-explored in organizational research. The objective of this study is to investigate this theme as a symbolic boundary for women, an “expiration date” that renders female experiences invisible and delegitimizes them, negatively impacting performance and gender equity. Interviews were conducted with women over 40 across various sectors, as well as health professionals and people managers. Content analysis was used to construct four analytical categories: menopause as a taboo in the work environment; gender differences in treatment during aging; career impact and the female “expiration date”; and the lack of organizational policies. The findings highlight the importance of recognizing menopause as a strategic occupational health and equity issue in organizations, overcoming the malestream bias that obscures the specificities of the female work experience, resulting in stigma and talent loss. Therefore, the condition must move beyond being a “private taboo” to become a strategic occupational health and equity agenda, aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations (UN). Recognizing the limitation of not having deepened race and class variables, the article proposes a future research agenda that encompasses intersectionality, corporate economic impact, manager perceptions, and the inclusion of diverse gender identities, aiming to deconstruct this age stigma — “expiration date” — imposed on female careers.

Keywords: menopause, work, gender, aging, silencing.

La menopausia como fecha de caducidad: la experiencia de las mujeres líderes

Resumen

La menopausia es una transición biológica natural que afecta a un número creciente de mujeres en el mercado laboral. Vinculada al envejecimiento femenino, permanece como un tema marginado, marcado por invisibilidades y tabúes dentro de las organizaciones y poco explorado en las investigaciones organizacionales. El objetivo de este estudio es investigar dicho fenómeno como un límite simbólico para las mujeres, una “fecha de caducidad” que invisibiliza y deslegitima las experiencias femininas, impactando negativamente en el desempeño y la equidad de género. Se realizaron entrevistas a mujeres mayores de 40 años de diversos sectores, así como a profesionales de la salud y gestores de personas. Se utilizó el análisis de contenido para construir cuatro categorías analíticas: la menopausia como tabú en el entorno laboral; las diferencias de género en el trato durante el envejecimiento; el impacto en la carrera y la “fecha de caducidad” femenina; y la falta de políticas organizacionales. Los hallazgos apuntan a la importancia de reconocer la menopausia como un aspecto estratégico de salud ocupacional y equidad en las organizaciones, superando el sesgo *malestream* que invisibiliza las especificidades de la experiencia femenina en el trabajo y provoca estigmatización y pérdida de talento. Por lo tanto, esta condición debe dejar de ser un “tabú privado” para convertirse en una agenda estratégica de salud ocupacional y equidad, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Reconociendo la limitación de no haber profundizado en variables de raza y clase, el artículo propone una agenda de investigación futura que contemple la interseccionalidad, el impacto económico corporativo, la percepción de los gestores y la inclusión de identidades de género diversas, con el objetivo de desconstruir este estigma de edad — “fecha de caducidad” — impuesto a las trayectorias profesionales de las mujeres.

Palabras clave: menopausia, trabajo, género, envejecimiento, silenciamiento.

Submetido em 30 de junho de 2025 e aceito para publicação em 22 de maio de 2026.

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120250133>

INTRODUÇÃO

O envelhecimento feminino, especialmente no contexto laboral, permanece um tema marginalizado, marcado por invisibilidades e tabus. Beauvoir (1970) denunciou o desprezo social dirigido aos idosos e Debert (1999) refletiu sobre a juventude como um “bem” a ser acumulado. Nas organizações, a percepção de declínio do valor social se impõe às mulheres. A menopausa, fenômeno biológico natural, é silenciada, reforçando uma estrutura capaz de realizar um apagamento de gênero (Wilson, 1996) que ignora as especificidades das experiências femininas – ressaltamos que, no original, Wilson (1996) escreve *gender blind*; no entanto, por se tratar de expressão capacitista, os autores da presente pesquisa optaram por utilizar uma tradução não literal: “apagamento de gênero”. Este silenciamento é ainda mais prejudicial em posições de liderança, nas quais a imagem de competência é frequentemente associada à juventude e à ausência de vulnerabilidades percebidas, impactando a ascensão e a permanência de mulheres maduras.

Aqui, cabe uma breve definição de termos relacionados a essa transição biológica. A menopausa caracteriza-se pela interrupção definitiva do ciclo menstrual, confirmada após doze meses de amenorreia, ocorrendo, geralmente, entre os 45 e 55 anos. É precedida pelo climatério, fase de transição marcada por alterações hormonais e manifestações físicas como irregularidades menstruais, fogachos e alterações de humor (Brasil. Ministério da Saúde, 2008). Embora a literatura médica já discuta a menopausa no trabalho, tal relação é uma lacuna evidente na Administração (Brewis, 2022; Jack et al., 2019), refletindo o viés *malestream* da gestão (Mavin et al., 2004), entendido como a tendência organizacional de privilegiar perspectivas masculinas e invisibilizar fenômenos inerentes às trajetórias femininas, como os “três Ms” (menstruação, maternidade e menopausa) (Grandey et al., 2020). A menopausa, assim, é relegada à esfera privada e individual, consolidando-se como um tabu no contexto das organizações.

Este artigo parte de um projeto transnacional mais amplo e investiga como a menopausa é percebida como um limite simbólico para mulheres no mercado de trabalho, analisando entrevistas com mulheres profissionais acima de 40 anos que ocupam ou ocuparam cargos de liderança; e profissionais de saúde ocupacional e gestores das áreas de Gestão de Pessoas (GP), independentemente do gênero. Adotou-se a suposição de que o silenciamento organizacional agrava os efeitos do etarismo de gênero. Ao trazer esse debate para a Administração, buscamos desafiar normas excludentes e propor uma reflexão crítica sobre como o envelhecimento feminino é (mal)gerido no mundo do trabalho, reforçando a urgência de políticas públicas e organizacionais que reconheçam a menopausa como uma questão coletiva, e não como um “problema” individual das mulheres.

Este artigo organiza-se de forma a desconstruir o silenciamento da menopausa no ambiente corporativo, partindo da presente introdução que denuncia o apagamento de gênero e o viés *malestream* na literatura de Administração. Em seguida, tratamos dos temas de envelhecimento, etarismo e menopausa. A metodologia detalha o perfil dos informantes e a coleta e análise de dados. Finalizando o artigo, as conclusões sintetizam os achados e reforçam a urgência de as organizações encararem o tema como pauta de saúde ocupacional e equidade, combatendo a ideia da menopausa como um “limite” para o sucesso, bem como as sugestões de pesquisas futuras.

ENVELHECIMENTO E ETARISMO

O envelhecimento populacional é uma tendência global (United Nations, 2019). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) projeta que, em 2060, pessoas com 65 anos ou mais representarão 25,5% da população. Esse processo é caracterizado pela feminização do envelhecimento (Cepellos, 2021), visto que a proporção de mulheres é superior à de homens na população idosa. Atualmente, cerca de 30 milhões de brasileiras encontram-se entre o climatério e a menopausa (IBGE, 2022).

Para enfrentar esse cenário, a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) estabeleceram a Década do Envelhecimento Saudável (2021-2030), focada em transformar sistemas de saúde e políticas sociais (World Health Organization, 2020). A iniciativa combate o ageísmo com recortes de gênero e raça, visando comunidades inclusivas e sistemas sustentáveis de cuidado (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020; United Nations, 2002). Até 2030, o mundo terá 1,4 bilhão de idosos (United Nations, 2019). Os desafios são acentuados pelas inequidades de gênero: mulheres vivem mais, porém enfrentam maiores taxas de pobreza e menor acesso à saúde (United Nations & UN Women, 2020).

Nesse panorama, urge reconhecer a menopausa como questão de interesse público, superando a visão de “problema individual” (Senado Federal, 2024). Desde 2023, o Senado brasileiro debate os impactos socioeconômicos do tema para integrar políticas públicas entre o Sistema Único de Saúde (SUS) e o setor privado. O objetivo é ampliar a visibilidade e promover melhores condições de vida e trabalho, com atenção especial às mulheres em vulnerabilidade social.

Apesar da transição demográfica, o mercado de trabalho impõe barreiras estruturais. Entre 2012 e 2017, a participação de trabalhadores com 50 anos ou mais cresceu 12%, mas seu rendimento é 22% inferior à média (Amorim et al., 2019). Embora a faixa 60+ tenha sido a que mais cresceu em participação laboral (63%) entre 2012 e 2024, a inserção é precária: apenas 6% estão na formalidade, enquanto a informalidade atinge 53,5% (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2024). Mulheres sofrem dupla penalização, recebendo salários 30% menores do que os homens da mesma idade (Amorim et al., 2019).

O etarismo configura uma violação de direitos civis equivalente ao racismo (Grubba, 2024). No setor privado, a discriminação é acentuada e carece de políticas preventivas (Helal & Viana, 2021). A cultura organizacional privilegia a juventude, subestimando a experiência feminina e impactando a saúde mental das profissionais, que frequentemente ocultam a idade ou recorrem a procedimentos estéticos para manter a competitividade (Corrêa, 2023).

Em cargos gerenciais, o “etarismo de gênero” cria barreiras cumulativas: mulheres 45+ são vistas como “velhas” para promoções, enquanto homens maduros mantêm vantagens comparativas (Jyrkinen, 2014). Esse estigma é reproduzido em redes sociais, associando a mulher 40+ à irrelevância estética e gerando apagamento algorítmico (Vargas & Giacomelli, 2024). Hanashiro e Pereira (2020) denunciam o “saneamento etário” – a eliminação sistemática de profissionais maduros justificada por discursos de “modernização”.

A interseccionalidade demonstra que o preconceito feminino se antecipa aos 40 anos, reduzindo em 58% as chances de promoção em relação aos homens (McConatha et al., 2023). O impacto psicológico é severo, envolvendo estresse e pressão estética. Assim, combater o etarismo é urgente para evitar o desperdício de talentos e garantir a equidade social e laboral (Grubba, 2024).

MENOPAUSA

O tema “menopausa” é pouco abordado na Administração, e o caráter eminentemente biomédico adotado por grande parte da literatura reflete o tabu que envolve a questão, implicando em desconhecimento e incapacidade para lidar com seus efeitos (Grandey et al., 2020; Whiley et al., 2023). A falta de conhecimento (e até mesmo de interesse) manifesta-se na ausência de apoio às mulheres que vivenciam os efeitos dessa transição reprodutiva (Nosek et al., 2010). Além dos sintomas físicos e emocionais – como suores noturnos, ondas de calor, depressão, insônia, dificuldade de concentração, irritabilidade, ansiedade e lapsos de memória –, soma-se o estigma e a discriminação etária (Dahlgren et al., 2023).

As vozes das mulheres na menopausa, assim como suas experiências e seus desafios no ambiente de trabalho, têm sido sistematicamente negligenciadas pelas organizações. A ausência de políticas organizacionais adequadas intensifica o estigma e o sentimento de não pertencimento, contribuindo para o sofrimento das mulheres nesse período, podendo culminar na interrupção precoce de suas carreiras (Jack et al., 2019).

A menopausa é um processo biológico natural que marca o fim dos ciclos menstruais da mulher, geralmente ocorrendo entre os 45 e 55 anos (Riach & Jack, 2021), provocando sintomas como ondas de calor, fogachos, alterações de humor e sono e dificuldades cognitivas (Bryson et al., 2022), além de aspectos emocionais e psicológicos. Tariq et al. (2023) identificaram sentimentos intensos de tristeza e luto associados ao envelhecimento e à perda da fertilidade, além da sensação de perda de identidade. A gravidade e a duração desses sintomas variam entre as mulheres, mas podem impactar significativamente a qualidade de vida e o desempenho profissional.

Uma das razões desse impacto negativo parece ser a desinformação. Tariq et al. (2023) observaram em um estudo realizado com 3.149 mulheres no Reino Unido que a maioria das mulheres detinha escasso ou nenhum conhecimento sobre a menopausa antes dos 40 anos.

Os impactos dos sintomas da menopausa na vida das mulheres trabalhadoras podem ser substanciais (Whiteley et al., 2013). Mulheres que entram na menopausa antes dos 45 anos passam, em média, 9% menos tempo empregadas após os 50 anos, principalmente devido a sintomas psicológicos como ansiedade e depressão (Bryson et al., 2022). O estigma também pode marginalizar mulheres no ambiente de trabalho, gerando vergonha dos sintomas e afetando a autoestima e o desempenho profissional (Whiteley et al., 2023).

A literatura médica aponta que a visão sobre a menopausa é predominantemente negativa (Hickey et al., 2017), além de uma expressiva ausência de conhecimento entre a população em geral e da formação insuficiente nas faculdades de Medicina (Dintakurti et al., 2022). Mulheres pertencentes a grupos minorizados e/ou inseridas em trabalhos precários enfrentam desafios adicionais (Yoeli et al., 2021). Além disso, muitas delas sofrem com dores musculoesqueléticas agravadas por condições inadequadas de trabalho.

A experiência da menopausa varia de acordo com fatores como classe social, etnia e setor de atuação. Assim, em países como o Brasil, caracterizado por tantas desigualdades, é fundamental a realização de estudos empíricos e a formulação de políticas de apoio que considerem essas diferenças e suporte às trabalhadoras. Mulheres em setores altamente feminizados, como educação e saúde, são particularmente afetadas, pois representam uma grande parcela da força de trabalho nessas áreas (Riach & Jack, 2021).

Apesar do cenário, alguns países já vêm discutindo e implementando um debate coletivo a respeito da menopausa, buscando criar políticas públicas e legislação pertinente. A Espanha nos traz um exemplo recente com a aprovação da Lei Orgânica n.º 2/2024, de representação paritária e presença equilibrada de mulheres e homens, e o projeto de lei recém-aprovado no Congresso que busca aprimorar a pesquisa científica sobre os efeitos da menopausa e promover campanhas de informação a esse respeito (Castro, 2025). De acordo com Thomas et al. (2024), existe também uma iniciativa na Austrália que procura identificar as experiências de mulheres com a menopausa; já no Reino Unido, foi criado um departamento específico para lidar com as inequidades que a menopausa provoca no trabalho.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no período de fevereiro a abril de 2025. Os informantes da pesquisa foram selecionados observando os critérios de intencionalidade e acessibilidade, considerando a rede de contato dos autores. Foi utilizado o método de *snowball*.

Os informantes da pesquisa são: 1) mulheres acima de 40 anos que ocupam/ocuparam posições de liderança em organizações de qualquer porte ou setor; 2) profissionais de GP e de Qualidade, Saúde, Meio Ambiente e Segurança (QSMS), de instituições públicas e privadas, independentemente do gênero. Optou-se por entrevistar no Grupo 1 exclusivamente mulheres que ocupam cargos de liderança, devido à suposição de que este grupo enfrenta pressões específicas de autoridade e imagem. As entrevistas com o Grupo 1 foram iniciadas previamente às do Grupo 2. Essa escolha cronológica permitiu que os relatos preliminares das mulheres orientassem o refinamento da coleta com os profissionais de GP e QSMS, dado que as respostas iniciais das líderes indicavam que as políticas organizacionais eram indiferentes aos desafios específicos de mulheres 40+.

Os profissionais de GP foram selecionados por sua função estratégica na definição de diretrizes organizacionais voltadas às pessoas e pelo seu papel no acolhimento aos funcionários da organização.

Já os profissionais de QSMS foram selecionados por serem responsáveis pela promoção de cuidado com os trabalhadores por meio do atendimento direto à saúde ocupacional, cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs), e pela promoção de ações de prevenção e tratamento de riscos à integridade física e psicológica.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas abertas e semiestruturadas, baseadas em roteiro que foi pré-testado e adaptado para cada grupo de informantes. Os roteiros de entrevistas foram enriquecidos a partir de uma pesquisa quantitativa anterior sobre o tema. Para o Grupo 1 (Líderes), o roteiro estruturou-se em sete blocos: histórico profissional; dificuldades e desigualdades de gênero; idadeismo e o teto de vidro; menopausa e equilíbrio vida-trabalho; suporte organizacional; perspectivas futuras; e silenciamento. Diante da indiferença das políticas organizacionais relatada pelas mulheres do Grupo 1, o roteiro de entrevista dos profissionais do Grupo 2 procurou investigar o perfil das organizações em termos de gênero e idade e se a cultura organizacional e as políticas eram compatíveis com as demandas das mulheres. O objetivo foi aferir a percepção

institucional sobre o climatério e o envelhecimento feminino, bem como a efetividade das políticas de diversidade diante do envelhecimento. Esses temas relacionam-se diretamente com a literatura sobre interseccionalidade (Crenshaw, 1989), etarismo de gênero (Itzin & Phillipson, 1995) e o viés *malestream* na gestão (Mavin et al., 2004).

As entrevistas foram realizadas de maneira remota e tiveram entre 45 e 130 minutos de duração. De forma a minimizar qualquer desconforto, as entrevistas com as mulheres acima de 40 anos foram realizadas pelas autoras. As entrevistas com os profissionais de GP e de saúde ocupacional foram realizadas igualmente pelas autoras e pelo autor da pesquisa. Todos os informantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As entrevistas foram gravadas e transcritas com auxílio do aplicativo Transkriptor e revisadas por aqueles participantes que assim o desejaram. A Tabela 1 fornece um breve perfil das pessoas entrevistadas.

Tabela 1
Perfil das pessoas entrevistadas

Entrevistada(o)	Ocupação/cargo	Grupo	Gênero	Idade	Tipo de organização
E1	Gestora de pagamento	1	F	52 anos	Pública
E2	Gestora de GP	1	F	51 anos	Pública
E3	Gestora de educação e pesquisa	1	F	47 anos	Pública
E4	Gestora de saúde ocupacional	1	F	46 anos	Pública
E5	Gestora de carreiras	1	F	54 anos	Pública
E6	Gestora de relações internacionais	1	F	48 anos	Pública
E7	Gestora de relações internacionais	1	F	47 anos	Pública
E8	Gestora de relações internacionais	1	F	40 anos	Pública
E9	Gestora de ensino e educação corporativa	1	F	54 anos	Pública
E10	Profissional de GP/saúde	2	F		Privada
E11	Profissional de GP/saúde	2	M	44 anos	Pública
E12	Professora universitária e ex-pró-reitora	1	F	53 anos	Pública
E13	Gestora de CRM	1	F	53 anos	Terceiro setor
E14	Técnica de saúde do trabalho	2	F	37 anos	Terceiro setor
E15	Técnico de saúde no trabalho	2	M	34 anos	Privada
E16	Profissional de saúde	2	F	39 anos	Privada
E17	Profissional da área musical e de direitos autorais	1	F	56 anos	Privada
E18	Gestora de segurança pública	1	F	49 anos	Pública
E19	Gestor de GP	2	M	52 anos	Privada
E20	Gestora de GP	2	F	34 anos	Privada

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

É importante registrar que existe uma predominância de informantes brancas (apenas três pessoas nos dois perfis se declararam negras), o que reflete o perfil homofílico do método *snowball* e a exclusão estrutural de mulheres negras de cargos de liderança no Brasil, conforme discutido nas limitações.

A análise dos dados foi realizada manualmente, seguindo as três etapas previstas na análise de conteúdo (Bardin, 1977). Na etapa de pré-análise, o material foi organizado e realizou-se uma leitura flutuante das transcrições das entrevistas. A fase de exploração do material iniciou-se com a codificação do material tendo como base conceitos do referencial teórico. A categorização foi realizada, assim, aprioristicamente com base no referencial teórico e, ao longo do processo de análise, as categorias foram sendo ajustadas de acordo com as questões que surgiram nas entrevistas, chegando às categorias finais:

1. Menopausa como tabu no ambiente laboral.
2. Diferença de tratamento entre gêneros no envelhecimento.
3. Impacto na carreira e “prazo de validade” feminino.
4. Falta de políticas organizacionais.

Na última fase de tratamento e interpretação de resultados, buscou-se realizar inferências e interpretações à luz dos conceitos do referencial teórico, considerando os objetivos desta pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos dados organizados em quatro categorias descritas na metodologia.

Menopausa como tabu no ambiente laboral

A menopausa é um tema silenciado nas organizações, surpreendendo as entrevistadas pela sua ausência no vocabulário corporativo e até mesmo no cotidiano. A entrevistada 8 ilustra a situação: “Nunca ouvi ninguém falar [no trabalho] sobre isso [menopausa]. [...] Nem as próprias mulheres falam sobre isso” (E8).

A despeito da total ausência do tema no ambiente laboral, observa-se que a menopausa, quando discutida, restringe-se ao círculo íntimo e feminino de amizades das entrevistadas sintomáticas. Esse silenciamento propaga-se entre os profissionais de GP e de QSMS. Embora aspectos como saúde física e mental, condições de trabalho, qualidade de vida, absenteísmo, afastamentos e desligamentos integrem suas atribuições, a menopausa não figurava entre suas preocupações; nenhum participante a mencionou espontaneamente ou havia refletido previamente sobre essa etapa biológica natural.

As participantes relacionam essa omissão institucional ao tabu que evoca o envelhecimento, culminando em discriminação e estigma. Conforme Whiley et al. (2023), a marginalização atrelada ao estigma da menopausa gera sentimentos de vergonha e baixa autoestima. Esse preconceito ancora-se em dois tabus contemporâneos: o envelhecimento em uma cultura que supervaloriza a juventude e a subordinação da mulher em uma sociedade patriarcal. Logo, o fenômeno penaliza o corpo feminino que envelhece, configurando-se como um “defeito de idade” aplicável estritamente às mulheres, visto que o envelhecimento masculino não é compreendido negativamente, mas sim valorizado como sinônimo de experiência.

A fala da Entrevistada 17 é um exemplo desse silêncio sobre a menopausa associado ao estigma do envelhecimento feminino:

Eu percebi que elas não ficavam à vontade para falar aquilo [sobre a menopausa] e acho que muito porque fica estigmatizado. “Ah, tá na menopausa!”, “Ah, é velha!”. É muito ruim isso. Muito ruim mesmo as pessoas entenderem o velho nesse sentido do não presta (E17).

Muitas entrevistadas entendem o ambiente laboral como patriarcal: “Para muita mulher, admitir em público que se encontra nessa fase, mesmo que seja evidente pela questão etária, acho que há um medo, um receio de menor-valia, de perda de utilidade” (E9). Quanto ao aspecto de desvalorização do feminino numa sociedade patriarcal, foi possível identificar ainda uma visão da condição feminina restrita a aspectos reprodutivos, em que a menopausa representaria o fim da feminilidade. “Envelhecimento, a perda de fertilidade, a perda de viço, a perda de disposição. Só vem perda. [...] É uma condição muito triste para a mulher” (E4).

Essa visão da mulher restrita à sua capacidade reprodutiva implica uma visão extremamente negativa da menopausa, conforme apontado (Hickey et al., 2017). “Decadência”, “fim da feminilidade”, “castigo” e “catástrofe” foram alguns termos utilizados pelas entrevistadas para descrever esse momento de transição reprodutiva, que passa a ser descrito como algo artificial:

A menopausa, o estado da menopausa, ela não é tida como uma coisa natural, como menstruar, por exemplo; é um castigo, né? É uma coisa, é como se fosse... Ah, eu vou falar que eu vou morrer, então é uma coisa muito ruim na sua vida, parece que é realmente uma morte em vida da mulher, né? Da feminilidade... (E4).

A menopausa também pode ser vista como uma influência negativa na percepção da competência profissional das mulheres. As entrevistadas entenderam que não seria vantajoso para as mulheres falarem sobre menopausa nas organizações, pois o tema poderia ser associado à diminuição de desempenho e incapacidade. Esse marco biológico não seria um bom “marcador” para as mulheres, especialmente no ambiente laboral (Whiley et al., 2023).

Diferenças de tratamento entre gêneros e envelhecimento

As discriminações enfrentadas pelas mulheres na menopausa no ambiente organizacional tendem a ser intensificadas, uma vez que essas mulheres vivenciam simultaneamente processos de envelhecimento e desigualdades de gênero. Trata-se de uma sobreposição de marcadores sociais, como gênero e idade, que se articula na produção de formas específicas de exclusão no contexto organizacional (Corrêa, 2023). Essa sobreposição configura o que autores chamam de “teto de vidro duplo” (Cepellos, 2021; Itzin & Phillipson, 1995), indicando que as barreiras à ascensão de gênero são potencializadas pela idade.

A abordagem de interseccionalidade de Crenshaw (1989) trabalha com a noção de eixos de subordinação, apontando como as múltiplas formas de opressão se entrelaçam e influenciam a realidade dos indivíduos discriminados. Essa perspectiva, surgida no âmbito do feminismo negro, aborda, principalmente, os aspectos de gênero, raça e classe, estendendo-se a outros eixos de opressão, como a idade. Nesse sentido, observou-se que as entrevistadas reconhecem obstáculos organizacionais impostos às suas trajetórias profissionais decorrentes da interseção entre o gênero e o processo de envelhecimento.

Relatos convergentes (E2, E4, E5 e E6) revelam que as profissionais foram preteridas em diversos momentos de suas carreiras em promoções, treinamentos e viagens em favor de homens com menor qualificação: “Ela é mulher, então ela não é a melhor pessoa pra ir pra essa viagem [...] não é a melhor pessoa pra representar a organização” (E2). Já a Entrevistada 5 relatou ter sido preterida numa promoção em favor de um subordinado hierárquico, em uma conjuntura na qual a vantagem competitiva do colega residia no fato de ser, simultaneamente, homem e mais jovem.

A metáfora do “teto de vidro” (Loden, 1985), que descreve as barreiras invisíveis à ascensão feminina, foi amplamente identificada pelas entrevistadas (E1, E2, E4, E5, E6, E8, E12). Elas apontaram a hegemonia masculina nos cargos de cúpula ou uma participação restrita a 15%, o que gera isolamento e adoecimento: “O meio vai se tornando inóspito até que você adocece ou pede para sair” (E6). Essa alta liderança patriarcal, branca, cis e hétero persiste até em setores marcadamente femininos, descritos como locais “povoados de mulheres e geridos por homens” (E13).

A disparidade de gênero intensifica-se com o envelhecimento e as exigências estéticas (Corrêa, 2023; Jyrkinen, 2014; Vargas & Giacomelli, 2024). Enquanto homens maduros são valorizados pela experiência e assumem presidências institucionalizadas mesmo em idade avançada (E1, E8), as mulheres sofrem com o etarismo corporativo. Para elas, impõe-se a obrigação de manter uma aparência jovem, magra e “atlética” como pré-requisito para exercer funções de representação (E4, E5, E6, E8). Fica explícito o *gendered ageism* (Jyrkinen, 2014): para o homem, a senioridade confere prestígio; para a mulher, o envelhecimento acarreta desvantagens acumuladas e barreiras à permanência na liderança.

A percepção de E8 sobre a aceitação de homens “velhinhos” em cargos de comando, em contraste com a exigência de juventude para mulheres, evidencia o *gendered ageism* (Jyrkinen, 2014). Para a mulher líder, o envelhecimento não é lido como acúmulo de prestígio, mas como uma sobreposição de desvantagens que configura o “teto de vidro duplo” (Itzin & Phillipson, 1995). Esse fenômeno força a mulher a um constante gerenciamento da aparência (Corrêa, 2023) para evitar o estigma da obsolescência estética (Vargas & Giacomelli, 2024), uma pressão inexistente para seus pares masculinos, cuja senioridade é socialmente valorizada como sinônimo de autoridade.

O silêncio narrado por E4 e E8 materializa o que Mavin et al. (2004) definem como o viés *malestream* da gestão, que opera para invisibilizar fenômenos biológicos estritamente femininos. Ao omitir a menopausa, a organização reforça uma estrutura *gender blind* (Wilson, 1996) – ou de apagamento de gênero – que trata o corpo masculino como o padrão universal de neutralidade e produtividade. Como resultado, a menopausa é mantida no domínio do privado, impedindo que os “três Ms” (Grandey et al., 2020) sejam integrados à pauta de saúde ocupacional, o que desonera as instituições de criar sistemas de suporte e perpetua o tabu (Nosek et al., 2010).

Impactos da menopausa na carreira e o prazo de validade feminino

O impacto dos sintomas da menopausa sobre a carreira feminina é amplamente documentado na literatura acadêmica (Dahlgren et al., 2023; Jack et al., 2016). Os sintomas físicos decorrentes dessa transição reprodutiva geram desconforto, constrangimento e sofrimento psicológico, prejudicando diretamente o desempenho laboral. Esse panorama resulta na perda de oportunidades profissionais, no abandono de carreiras ou no encurtamento precoce das trajetórias das mulheres (Jack et al., 2019).

Alinhadas a essa perspectiva, as entrevistadas 1, 2, 9, 12, 13 e 17 relataram manifestações como fogachos, ganho de peso, lapsos de memória e dificuldades de concentração, enfatizando o impacto sobre o rendimento. Conquanto tais sintomas sejam evidentes no cotidiano de trabalho – manifestados em reações visíveis como o uso de ventiladores, alteração do ar-condicionado ou abertura de janelas –, o assunto permanece silenciado. A gravidade e os reflexos na vida e no desempenho profissional não são considerados ou debatidos pelas corporações.

Esse silenciamento institucional transmuta o enfrentamento da menopausa em uma jornada solitária. Ao omitir o debate, as organizações promovem a individualização dos sintomas, fazendo com que as profissionais deixem de reconhecer a dimensão natural e coletiva da experiência. Assim, a transição reprodutiva passa a ser internalizada como um “problema” ou uma patologia privada, desvinculada do contexto laboral. Consequentemente, os impactos deletérios sobre o desempenho e o avanço na carreira concretizam-se sem qualquer suporte ou responsabilidade institucional. Para a Entrevistada 2:

As consequências desse silêncio vêm muito justamente de aumentar essa insegurança, esse desconforto que a mulher fica sentindo. Porque, justamente, como a gente não mostra, não fala, a gente fica sentindo aquelas coisas e tem que ficar trabalhando isso internamente. E eu acho que esse silêncio gera esse desconforto [...] como se aquilo não fosse próprio para o ambiente de trabalho, né? (E2).

Além dos impactos decorrentes dos sintomas, as mulheres na menopausa ainda enfrentam implicações psicológicas, pois os sintomas podem afetar as percepções sobre suas capacidades, com relatos de baixa autoestima, sentimentos de síndrome de impostora e constrangimentos por esquecimentos. Segundo Hawley (2019), a síndrome do impostor caracteriza-se como um estado psicológico de desajuste entre o reconhecimento externo e a autopercepção de competência, acometendo indivíduos que, apesar de possuírem indicadores objetivos de sucesso, como distinções acadêmicas e prestígio profissional, mantêm a convicção intrínseca de serem desprovidos do talento necessário para os cargos que ocupam e vivenciam um constante temor de que sua suposta inadequação seja desmascarada por outrem. Esse quadro manifesta-se predominantemente de forma isoladora e estressante, uma vez que a discrepância entre as conquistas reais e a crença na própria incapacidade gera uma vulnerabilidade emocional que compromete a autoestima e o bem-estar do indivíduo.

Acho que influencia [sintomas], porque aquilo vai ocupar ou vai me tirar, talvez, um pouco da minha segurança, da minha afirmação sobre as minhas capacidades. E aí quem é que se desenvolve achando que não é suficiente, ou que não tá dando conta? (E17).

Outro obstáculo relevante à carreira de mulheres acima de 45 anos são as obrigações familiares. Além do “teto de vidro”, a liderança feminina enfrenta o “Labirinto de cristal” (Eagly & Carli, 2007), cujas barreiras principais incluem a discriminação e as responsabilidades familiares. Assim, profissionais preteridas na maternidade sofrem novo revés na menopausa ao assumirem o cuidado de idosos. Mulheres de 40 a 50 anos, “imprensadas entre pais velhos e crianças”, integram a “turma do sanduíche” (E6). A Entrevistada 1 corrobora que, no Brasil, a atribuição cultural do papel de cuidadora à mulher gera afastamentos e faltas, comprometendo sua ascensão funcional.

Algumas entrevistadas apontaram que suas experiências foram menos sofridas devido a fatores atenuantes. A Entrevistada 1 enfrentou o período mais severo dos sintomas em home office durante a pandemia, o que lhe permitiu controlar a temperatura ambiental e fechar a câmera em reuniões. A Entrevistada 5 contou com a compreensão de colegas próximos e o ajuste térmico do espaço. Tais relatos demonstram como ações simples de controle ambiental geram impactos positivos, evidenciando a necessidade de políticas organizacionais de suporte à menopausa.

Em contrapartida, o desinteresse corporativo gera uma ausência de suporte institucional (Nosek et al., 2010) perante os sintomas físicos e psicológicos dessa transição (Dahlgren et al., 2023). Essa lacuna intensifica o estigma, a inadequação, a insegurança e a angústia, culminando no sofrimento e até no abandono da carreira (Jack et al., 2019).

Finalmente, destaca-se que as depoentes ocupavam cargos de liderança, refletindo uma condição “privilegiada” diante de um recorte interseccional que considere gênero, idade, raça e classe. No entanto, essa prerrogativa de autoridade revelou-se insuficiente para mitigar os percalços impostos pelo apagamento institucional da menopausa. Em paralelo, Brewis (2022) pondera que muitas brasileiras enfrentam baixa remuneração e informalidade. A vulnerabilidade socioeconômica atua como fator de risco ainda maior para a severidade dos sintomas, seja por falta de acesso a tratamentos, condições laborais inadequadas ou ausência de segurança no emprego e garantias trabalhistas.

O “prazo de validade” simbólico mencionado pelas entrevistadas reflete a crueldade da “sociedade da performance” (Amorim et al., 2019), onde a vulnerabilidade biológica é punida com o descarte simbólico. Ao individualizar os sintomas (E9, E2), as organizações ignoram que essa fase coincide com a sobrecarga da “geração sanduíche” (Guerra et al., 2017), comprimida entre o cuidado com ascendentes e descendentes. Assim, a menopausa atua como mais uma barreira no “labirinto de cristal” (Eagly & Carli, 2007), em que a falta de transparência institucional sobre o tema empurra a mulher para uma luta solitária, podendo culminar no abandono precoce de trajetórias de liderança (Jack et al., 2019).

Falta de políticas organizacionais

Nenhum informante dos dois grupos identificou a existência de diretrizes ou políticas de suporte voltadas ao climatério e à menopausa nas organizações em que atuavam ou haviam trabalhado – e tampouco conheciam ações similares no mercado. A única exceção partiu do Entrevistado 11, que relatou orientações, consultas e apoio psicológico em uma instituição pública, integrados a um programa de saúde da mulher.

O fato de a única iniciativa registrada restringir-se à esfera médica, omitindo os reflexos no trabalho e na carreira, evidencia o tabu disfarçado sob um caráter biomédico com que a menopausa é tratada no ambiente corporativo (Grandey et al., 2020; Whiley et al., 2023). Ademais, manifestações de profissionais da saúde indicaram surpresa ante os sintomas fisiológicos – “são sintomas que às vezes a gente fica até assustado [...] é calorão, é frio, é mudança de humor” (E10) –, sugerindo uma formação médica insuficiente (Dintakurti et al., 2022) ou uma percepção negativa da menopausa como patologia (Hickey et al., 2017).

Em contrapartida, os relatos destacaram diversas políticas voltadas a outros aspectos da vivência feminina, como prevenção ao câncer de mama, vacinas para Infecções Sexualmente Transmissíveis (ISTs), apoio à amamentação e maternidade, campanhas como o Outubro Rosa e Dia da Mulher, e ações estéticas como o Dia da Maquiagem. Esse contraste denota uma gestão pautada em temas socialmente aceitos, reforçando o silenciamento de fenômenos biológicos e sociais tidos como tabus. Sob a ótica dos “3Ms” – menstruação, maternidade e menopausa (Grandey et al., 2020) –, fica evidente a assimetria entre o “esquecimento” organizacional da menopausa e a “lembança” institucional das demais transições reprodutivas.

CONCLUSÕES

Este estudo explorou a menopausa no contexto laboral de lideranças femininas, desvelando tabus e preconceitos etários e de gênero organizacionais. Os resultados confirmam o silenciamento do tema, tratado como “defeito de idade” e fator de desvalorização profissional, impondo um “prazo de validade” às mulheres. Observou-se disparidade no envelhecimento: homens maduros são valorizados, enquanto mulheres são estigmatizadas e penalizadas. As barreiras na liderança são agravadas pela menopausa, cujos sintomas naturais são ignorados ou desqualificados corporativamente.

A “geração sanduíche” (Guerra et al., 2017), composta por mulheres de meia-idade comprimidas por demandas de pais e filhos, é sobrecarregada por cuidados que obstam seu desenvolvimento profissional e potencializam a discriminação. A pressão psicológica e o adoecimento culminam em uma “luta solitária” contra os sintomas e o estigma. A ausência de políticas para a menopausa – em contraste com ações para menstruação e maternidade – individualiza a transição vital e nega seu caráter coletivo, custando às organizações talentos experientes e, às mulheres, oportunidades e bem-estar.

O estudo preconiza uma perspectiva crítica na GP e nos estudos organizacionais, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 e 8 da ONU e à Década do Envelhecimento Saudável (World Health Organization, 2020). É imperioso que corporações brasileiras, marcadas por profundas desigualdades (Amorim et al., 2019), reconheçam a menopausa como pauta estratégica de saúde ocupacional e equidade, superando o viés *malestream* (Mavin et al., 2004) que invisibiliza a experiência feminina no trabalho.

A articulação entre o arcabouço teórico e as evidências empíricas deste estudo permite compreender a menopausa como um dispositivo de exclusão nas organizações. Enquanto a literatura foca em impactos biomédicos isolados (Grandey et al., 2020; Whiley et al., 2023), os achados revelam que o silêncio corporativo opera na interrupção de carreiras. A contradição entre ações para temas aceitos (maternidade e o “Dia da Maquiagem”) e a vacuidade de diretrizes para o climatério expõe o viés *malestream* (Mavin et al., 2004). O desconhecimento de profissionais de GP/QSMS e o assombro da área médica institucional (E10) provam que o apagamento de gênero (Wilson, 1996) é estrutural, convertendo uma transição coletiva em patologia privada.

A contribuição teórica reside na expansão dos conceitos de “teto de vidro duplo” (Cepellos, 2021; Itzin & Phillipson, 1995) e “labirinto de cristal” (Eagly & Carli, 2007) pela inserção do elemento corpóreo-reprodutivo. O “prazo de validade” imposto às líderes decorre de um etarismo de gênero corporificado: o fim da fertilidade é ressignificado como obsolescência de competência e perda de valor estético-utilitário (Corrêa, 2023; Vargas & Giacomelli, 2024). Esse esvaziamento institucional retroalimenta a vulnerabilidade das gestoras, impulsionando a síndrome do impostor (Hawley, 2019). Ademais, a pesquisa teoriza a interseção vivida pela “geração sanduíche” (Guerra et al., 2017), cujo ápice da sobrecarga de cuidados com pais e filhos coincide com o climatério, gerando barreiras que empurram talentos para o recuo funcional ou abandono da liderança (Jack et al., 2019).

Para que a GP crítica se materialize em ações, alinhadas aos ODS 5 e 8 e à Década do Envelhecimento Saudável (World Health Organization, 2020), propõe-se um ecossistema de intervenções em três dimensões:

- Adaptações ambientais: infraestrutura térmica flexível, *dress code* maleável e protocolos de home office temporário.
- Políticas de GP flexíveis: revisão de KPIs (*Key Performance Indicator* ou Indicador-chave de desempenho) para a “geração sanduíche”, oferecendo banco de horas diferenciado e auxílio-cuidado para dependentes idosos.
- Intervenções culturais: inclusão da menopausa em programas de DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão) como o “Terceiro M” (Grandey et al., 2020) e treinamentos mandatórios sobre letramento demográfico-hormonal para erradicar o “saneamento etário” (Hanashiro & Pereira, 2020).

Ao transicionar o climatério de um arranjo informal (dependente da benevolência de colegas, como relatado pela E5) para uma política de governança, as organizações brasileiras – marcadas por desigualdades (Amorim et al., 2019) – estancam o desperdício de capital intelectual sênior. A originalidade do estudo reside em demonstrar que a menopausa é um limite político e simbólico. A contribuição prática está na urgência de transitar da visão biomédica para uma abordagem coletiva (Hickey et al., 2017), integrando as transições vitais femininas às políticas de retenção e rompendo o etarismo laboral.

Limitações Teóricas e Metodológicas e Agenda de Pesquisas Futuras

A presente pesquisa não teve o objetivo de realizar uma análise interseccional que envolvesse renda, classe social e pertencimento étnico-racial das mulheres entrevistadas, o que constitui uma oportunidade de pesquisas futuras. À luz dos estudos organizacionais críticos, outras investigações que incorporem esses marcadores analíticos podem aprofundar a compreensão sobre como relações de poder, desigualdades estruturais e práticas organizacionais (re)produzem formas específicas de exclusão associadas ao envelhecimento feminino. Ademais, tais pesquisas podem contribuir para o desenho e a avaliação de políticas públicas e organizacionais mais sensíveis às dinâmicas de gênero e idade, favorecendo a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, que valorizem trajetórias e experiências de mulheres com mais de 40 anos, bem como o papel estratégico que esse grupo representa para as organizações e para o mercado de trabalho.

Como possibilidade de pesquisas futuras, destaca-se a necessidade de investigar mulheres que não ocupam cargos de liderança. Questiona-se se mulheres fora da estrutura de poder enfrentam outros desafios e se o silenciamento organizacional as atinge de forma ainda mais severa pela falta de autonomia gerencial e recursos de mitigação que as líderes deste estudo puderam, pontualmente, acessar.

Os achados deste estudo sugerem futuras investigações, por exemplo, a compreensão de como raça e classe social amplificam os desafios da menopausa no trabalho, restringindo o acesso à saúde de mulheres negras e de baixa renda. Ademais, cabe investigar profissionais em funções operacionais ou masculinizadas, nas quais o esforço físico severo é agravado pela carência de adaptações ergonômicas.

Estudos quantitativos podem mensurar o impacto econômico da menopausa para as organizações (absenteísmo, perda de produtividade, rotatividade) e para as mulheres (perda de renda, aposentadoria precoce), embasando políticas baseadas em evidências. Paralelamente, convém analisar o reflexo de políticas públicas na esfera corporativa e a eficácia de intervenções específicas (flexibilidade horária, ajustes físicos, programas de bem-estar, grupos de apoio e treinamento de lideranças).

Por fim, propõe-se examinar os discursos sobre o tema em ambientes virtuais, consolidando abordagens holísticas e inclusivas que desafiem o “prazo de validade” imposto às mulheres e promovam a equidade laboral.

Utilizamos, neste artigo, os termos “mulher”, “mulheres”, “dela” e “ela” como marcadores de gênero relacionados às mulheres cisgêneros. No entanto, é importante destacar que homens transgêneros e outras pessoas que se identificam com diferentes identidades de gênero também podem experimentar a menopausa. Estudos nessa perspectiva são igualmente importantes para o entendimento e o acolhimento desse público, tanto nas esferas organizacionais quanto na sociedade, especialmente no que se refere à formulação e à implementação de políticas públicas diversas.

REFERÊNCIAS

- Amorim, W., Fischer, A., & Fevorini, F. (2019). Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? *Revista de Gestão*, 26(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/REG-09-2018-0092>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Beauvoir, S. (1970). *A velhice*. Difusão Europeia do Livro.
- Brasil. Ministério da Saúde. (2008). *Manual de atenção à mulher no climatério/menopausa*. Secretaria de Atenção à Saúde. Ministério da Saúde. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_atencao_mulher_climaterio.pdf
- Brewis, J. (2022). Menopausa no espaço de trabalho brasileiro: agenda de pesquisa para estudiosos de gestão e estudos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 62(4), e0000-0023. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220408x>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2022). *Menopause and employment: understanding the impact on women in the workplace*. Institute for Employment Studies.
- Castro, S. (2025, fevereiro 12). *La menopausia aterriza en el Congreso: una propuesta busca combatir las pseudoterapias y un enfoque integral en la sanidade*. El País. <https://elpais.com/sociedad/2025-02-12/la-menopausia-ateriza-en-el-congreso-una-propuesta-busca-combatir-las-pseudoterapias-y-un-enfoque-integral-en-la-sanidad.html>
- Cepellos, V. M. (2021). Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), e2019-0861. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210208>
- Corrêa, L. S. (2023). Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. *Organicom*, 20(41), 120-134. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206721>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989, 139-167. <http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>
- Dahlgren, M. K., Kosereisoglu, D., Smith, R. T., Sagar, K. A., Lambros, A. M., El-Abboud, C., & Gruber, S. A. (2023). Identifying variables associated with menopause-related shame and stigma: results from a national survey study. *Journal of Women's Health*, 32(11), 1182-1191. <https://doi.org/10.1089/jwh.2023.0185>
- Debert, G. G. (1999). *A reinvenção da velhice: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento*. EdUSP.
- Dintakurti, N., Kalyanasundaram, S., Jha, P., & Talaulikar, V. (2022). An online survey and interview of GPs in the UK for assessing their satisfaction regarding the medical training curriculum and NICE guidelines for the management of menopause. *Post Reproductive Health*, 28(3), 137-141. <https://doi.org/10.1177/20533691221106011>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. (2024, outubro 14). *Participação de trabalhadores 60+ cresce 63% no Brasil nos últimos 12 anos, diz IBGE*. <https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/>
- participacao-de-trabalhadores-60-cresce-63-no-brasil-nos-ultimos-12-anos-diz-ibge
- Gonçalves, B. (2024, novembro 22). *Mulheres na menopausa: invisibilidade deixa tratamento fora da agenda pública*. Senado Notícias. <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2024/11/mulheres-na-menopausa-invisibilidade-deixa-tratamento-fora-da-agenda-publica>
- Grandey, A. A., Gabriel, A. S., & King, E. B. (2020). Tackling taboo topics: a review of the three Ms in working women's lives. *Journal of Management*, 46(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/0149206319857144>
- Grubba, A. C. M. F. (2024). *Etarismo no mercado de trabalho brasileiro: uma análise exploratória*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Paulo]. Repositório Unifesp. <https://hdl.handle.net/11600/72486>
- Guerra, F. F., Teixeira, K. M. D., & Fontes, M. B. (2017). Famílias multigeracionais corresidentes: caracterização da geração sanduíche e da geração pseudo-sanduíche. *Sociedade em Debate*, 23(1), 334-353. <http://www.rle.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/viewFile/1393/1016>
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5032>
- Hawley, K. (2019). I-What is impostor syndrome? *Aristotelian Society Supplementary Volume*, 93(1), 203-226. <https://doi.org/10.1093/arisup/akz003>
- Helal, D. H., & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, 13(29), 171-191. <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i29.8115>
- Hickey, M., Riach, K., Kachouie, R., & Jack, G. (2017). No sweat: managing menopausal symptoms at work. *Journal of Psychosomatic Obstetrics & Gynecology*, 38(3), 202-209. <https://doi.org/10.1080/0167482X.2017.1327520>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018, julho 25). *Projeção da população 2018: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047*. Estatísticas Sociais. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo demográfico 2022: dados nacionais*.
- Itzin, C., & Phillipson, C. (1995). Gendered ageism: a double jeopardy for women in organisations. In Itzin C. & Newman J. (Eds.), *Gendered ageism: a double jeopardy for women in organizations* (pp. 84-95). Routledge.
- Jack, G., Riach, K., & Bariola, E. (2019). Temporality and gendered agency: Menopausal subjectivities in women's work. *Human Relations*, 72(1), 122-143. <https://doi.org/10.1177/0018726718767739>
- Jack, G., Riach, K., Bariola, E., Pitts, M., Schapper, J., & Sarrel, P. (2016). Menopause in the workplace: what employers should be doing. *Maturitas*, 85, 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2015.12.006>

- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 175-185. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.07.002>
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership: Or how to succeed in business without being one of the boys*. New York Times.
- Mavin, S., Bryans, P., & Waring, T. (2004). Unlearning gender blindness: new directions in management education. *Management Decision*, 42(3/4), 565-578. <https://doi.org/10.1108/00251740410522287>
- McConatha, J. T., Kumar, V. K., Magnarelli, J., & Hanna, G. (2023). The gendered face of ageism in the workplace. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(1), 528-536. <http://dx.doi.org/10.14738/assrj.101.13844>
- Nosek, M., Kennedy, H. P., Beyene, Y., Taylor, D., Gilliss, C., & Lee, K. (2010). The effects of perceived stress and attitudes toward menopause and aging on symptoms of menopause. *Journal of Midwifery & Women's Health*, 55(4), 328-334. <https://doi.org/10.1016/j.jmwh.2009.09.005>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Who Cares? Attracting and Retaining Care Workers for the Elderly*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/92c0ef68-en>
- Riach, K., & Jack, G. (2021). Women's health in/and work: Menopause as an intersectional experience. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10793. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010793>
- Tariq, B., Phillips, S., Biswakarma, R., Talaulikar, V., & Harper, J. C. (2023). Women's knowledge and attitudes to the menopause: a comparison of women over 40 who were in the perimenopause, post menopause and those not in the peri or post menopause. *BMC women's health*, 23, Article 460. <https://doi.org/10.1186/s12905-023-02424-x>
- Thomas, S. L., Randle, M., & White, S. L. (2024). (Re)framing menopause: a comprehensive public health approach. *Health Promotion International*, 39(3), daae052. <https://doi.org/10.1093/heapro/daae052>
- United Nations & UN Women (2020). *Progress on the sustainable development goals: the Gender Snapshot 2020*. United Nations https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/GenderSnapshot_2020.pdf
- United Nations. (2002). *Political Declaration and Madrid International Plan of Action on Ageing*. <https://www.un.org/esa/socdev/documents/ageing/MIPAA/political-declaration-en.pdf>
- United Nations. (2019). *World Population Prospects 2019: highlights*. <https://doi.org/10.18356/13bf5476-en>
- Vargas, G. V., & Giacomelli, K. (2024). #Etarismo (feminino): alteridade e outização na plataforma online Instagram. *Revista Linguagem em Foco*, 16(3), 355-375. <https://doi.org/10.46230/lef.v16i3.13686>
- Whiley, L. A., Wright, A., Stutterheim, S. E., & Grandy, G. (2023). "A part of being a woman, really": Menopause at work as "dirty" femininity. *Gender, Work & Organization*, 30(3), 897-916. <https://doi.org/10.1111/gwao.12946>
- Whiteley, J., DiBonaventura, M., Wagner, J. S., Alvir, J., & Shah, S. (2013). The impact of menopausal symptoms on quality of life, productivity, and economic outcomes. *Journal of Women's Health*, 22(11), 983-990. <https://doi.org/10.1089/jwh.2012.3719>
- Wilson, F. (1996). Research note: Organizational theory: Blind and deaf to gender? *Organization studies*, 17(5), 825-842. <https://doi.org/10.1177/017084069601700506>
- World Health Organization. (2020). *Decade of healthy ageing: baseline report*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240017900>
- Yoeli, H., Macnaughton, J., & McLusky, S. (2021). Menopausal symptoms and work: a narrative review of women's experiences in casual, informal, or precarious jobs. *Maturitas*, 150, 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2021.05.007>

Denise Franca Barros
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1640-6171>

Doutora em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Professora do PPGECEI da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM Rio); Professora Visitante no Instituto Federal de São Paulo (IFSP), Campus Jacareí. E-mail: professoradenisefbarros@gmail.com

Daniella Munhoz da Costa Lima
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3204-2489>

Doutora em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Professora do PPGAd da Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: daniella_munhoz@id.uff.br

Evandro Julião de Almeida
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6027-9678>

Doutor em políticas públicas e formação humana pelo PPFH/UERJ da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); Professor e pesquisador no PPGPI da Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). E-mail: ejuliao2@gmail.com

Simone Marília Lisboa
<https://orcid.org/0000-0002-3792-0463>

Doutora em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (FACE/CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professora efetiva do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). E-mail: simone.lisboa@ifsp.edu.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Denise Franca Barros: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Liderança); Validação (Liderança); Escrita – rascunho original (Liderança); Escrita – revisão e edição (Liderança).

Daniella Munhoz da Costa Lima: Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Igual); Validação (Igual); Escrita – rascunho original (Igual); Escrita – revisão e edição (Igual).

Evandro Julião de Almeida: Curadoria de dados (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte).

Simone Marília Lisboa: Curadoria de dados (Suporte); Investigação (Suporte); Análise Formal (Suporte); Escrita – revisão e edição (Suporte).

DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente devido à natureza sensível das informações coletadas.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflito de interesse.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A ferramenta de inteligência artificial Gemini foi utilizada na revisão técnico-gramatical e na revisão de referências.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ASSOCIADO

Fabrizio Stocker, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

EDITORES CONVIDADOS

Diego Costa Mendes, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3193-7034>

Kely Cesar Martins de Paiva, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5185-9072>

Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2305-4186>

Sónia P. Gonçalves, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-2995>

PARECERISTAS

Bárbara Novaes Medeiros, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2262-8208>

Um dos pareceristas não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível em <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97420>