

## **LONGEVIDADE E ORGANIZAÇÕES PELO OLHAR DA COMUNICAÇÃO: por que precisamos falar sobre isso?**

**LUCIANA SILVA CORRÊA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES). Agradeço à CAPES pela bolsa de doutorado que possibilita o desenvolvimento desta pesquisa junto ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da ECA/USP.

## ***LONGEVIDADE E ORGANIZAÇÕES PELO OLHAR DA COMUNICAÇÃO: por que precisamos falar sobre isso?***

### **1. Da invisibilidade ao debate: longevidade, etarismo e comunicação como questão organizacional**

O envelhecimento populacional acelerado é uma das transformações mais impactantes do século XXI, com implicações profundas para a economia, o mundo do trabalho e a cultura organizacional (UNFPA, 2012). No entanto, apesar de seu alcance disruptivo, a transição demográfica e suas repercussões sobre o ambiente corporativo ainda são subvalorizadas nos estudos da comunicação organizacional.

O presente artigo busca compreender em que medida as questões sobre a longevidade, os profissionais maduros e o enfrentamento do etarismo nas organizações estão sendo – ou não – endereçados pelos estudos em comunicação das e nas organizações. Com base em um arcabouço teórico interdisciplinar, que articula comunicação, interseccionalidade e envelhecimento, argumenta-se que a comunicação organizacional pode desempenhar um papel estratégico na construção de ambientes mais inclusivos do ponto de vista etário.

O estudo se ancora em três pilares teóricos: (i) a comunicação como produtora e ordenadora de sentidos (França, 2008; Oliveira; Paula, 2011), (ii) a interseccionalidade como chave analítica para compreender as múltiplas formas de exclusão que afetam trabalhadores maduros (Crenshaw, 2004; Collins, 2022), e (iii) os estudos sobre envelhecimento e trabalho no campo das ciências sociais e organizacionais (Debert, 2012; Cepellos, 2018; Corrêa, 2023, 2024). Essa base permitiu problematizar o modo como as organizações lidam com a diversidade geracional e evidenciar o papel central que a comunicação pode exercer na resignificação da longevidade no contexto do trabalho.

A fim de investigar o estado da arte da produção acadêmica sobre esses temas, foi conduzida uma revisão sistemática de literatura, com base no modelo metodológico proposto por Tranfield *et al.* (2003). A revisão contemplou estudos publicados entre 2014 e 2024, em português, inglês e espanhol, e teve como objetivo identificar pesquisas primárias que abordassem a interseção entre longevidade, etarismo, organizações e comunicação organizacional. Foram analisadas as bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*, com apoio do software START (UFSCar), o que resultou em um processo criterioso de triagem e classificação de 275 documentos. Ao final, nenhum estudo primário atendeu integralmente aos critérios de inclusão estabelecidos.

Esse resultado revela uma ausência significativa de investigações empíricas que articulem esses campos. A inexistência de um *corpus* final não deve ser vista como limitação, mas como um achado científico relevante, que evidencia a urgência de avançar sobre um campo ainda negligenciado. A lacuna identificada reforça a necessidade de construção de um modelo comunicacional *age-friendly*, capaz de contribuir com a transformação da cultura organizacional e com o enfrentamento das práticas etaristas que silenciam e marginalizam os profissionais maduros.

Além desta introdução, o presente artigo está estruturado em três seções. A primeira apresenta o contexto teórico que articula envelhecimento, etarismo, interseccionalidade e comunicação organizacional. A segunda descreve os procedimentos metodológicos da revisão sistemática realizada. Na terceira, discute-se os principais achados da investigação — destacando a ausência de estudos empíricos sobre o tema, as recomendações para o avanço das

pesquisas futuras, bem como implicações práticas para a gestão da diversidade etária nas organizações contemporâneas.

## **2. Longevidade e seus atravessamentos: bases teóricas para repensar a exclusão etária nas organizações**

Neste primeiro quarto do século XXI, a humanidade enfrenta transformações aceleradas que redefinem a economia, a cultura, a sociedade e a tecnologia, impactando comportamentos, relações e dinâmicas culturais. Esse fenômeno, já evidente no Norte Global e em avanço rápido no Sul Global — particularmente na América Latina e no Brasil — terá impactos significativos nas organizações e em uma força de trabalho cada vez mais madura (UNFPA, 2012).

Segundo projeções do Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA, 2012), o envelhecimento populacional avança de forma sem precedentes, com a estimativa de que, até 2050, o número de pessoas com 60 anos ou mais dobrará, ultrapassando 2 bilhões.

No Brasil, dados do Censo 2022 (IBGE, 2022) indicam que essa faixa etária representa 15,1% da população, enquanto a população economicamente ativa dá sinais de estagnação e possível declínio nas próximas décadas.

O novo perfil etário gera implicações econômicas relevantes. De acordo com o IPEA<sup>1</sup>, até 2100, 40,3% da população do Brasil terá 60 anos ou mais. Ainda de acordo com o IPEA, projeta-se que, em 2040, 57% da população economicamente ativa do Brasil será composta por pessoas com 45 anos de idade ou mais. Esse cenário impactará diretamente o mercado de trabalho, os sistemas previdenciário e de saúde, além da produtividade econômica (IPEA, 2021).

Estudo da Fundação Getúlio Vargas constatou que as empresas brasileiras ainda estão pouco preparadas para lidar com essa transformação. As práticas de gestão da idade e valorização dos trabalhadores 50+ são incipientes, revelando um desalinhamento entre a demografia e a realidade organizacional (FGV, 2018).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) alerta que a longevidade crescente dos profissionais deve ser vista não apenas como um desafio, mas como uma oportunidade. A organização destaca que a experiência e a maturidade dos trabalhadores mais velhos podem agregar valor significativo às empresas, desde que haja políticas adequadas de inclusão e gestão intergeracional (ILO, 2024).

Essa transformação demográfica em curso exige a revisão das concepções sobre trabalho, produtividade e envelhecimento. Debert (2012) aponta que o envelhecimento tem sido ressignificado, afastando-se da associação exclusiva com inatividade para se inserir em uma lógica de reinvenção identitária e prolongamento da vida produtiva. No entanto, Cepellos (2018) evidencia que muitas organizações ainda operam sob concepções tradicionais e excludentes, perpetuando o etarismo e desconsiderando as mudanças sociais e demográficas. De acordo com a autora, o envelhecimento deve ser entendido como um processo plural, que desafia estereótipos e demanda políticas organizacionais que valorizem os profissionais maduros.

A transição demográfica não é apenas um fenômeno estatístico, mas um vetor de mudanças estruturais que impactam a cultura organizacional e as relações intergeracionais, exigindo das empresas uma adaptação urgente para construir ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis.

Esse movimento impõe às empresas a necessidade de um olhar atento e de uma adaptação urgente, para que possam construir ambientes laborais verdadeiramente inclusivos e sustentáveis frente ao envelhecimento populacional.

À academia, por sua vez, apresenta-se a oportunidade de avançar sobre um campo de pesquisa ainda incipiente, mas repleto de potencial para contribuir de forma significativa com o desenvolvimento de novos referenciais sobre o trabalho, as organizações e a própria experiência do envelhecimento na sociedade contemporânea.

### **O etarismo nas organizações: barreiras veladas e a interseccionalidade**

O termo *ageism*<sup>2</sup>, no original em inglês, designa o preconceito com relação à idade, que se reflete no desconforto da sociedade frente ao processo de envelhecimento e à ideia de que a maturidade é uma fase intrinsecamente ligada à doença, à fragilidade e à morte. (Butler, 1969).

Esse conceito revela-se particularmente relevante no ambiente corporativo, onde a idade pode se transformar em um marcador de exclusão silenciosa. No Brasil, embora o fenômeno esteja presente, ele ainda é pouco compreendido e frequentemente subestimado.

É possível que, entre outros fatores, esse estado de coisas se dê pelo fato de que a discriminação etária nas empresas não costuma ocorrer de forma aberta. Na maioria das vezes, ela está embutida em processos seletivos que privilegiam profissionais jovens, na ausência de oportunidades de desenvolvimento para aqueles acima dos 50 anos, ou na desconsideração de pessoas maduras para promoções e projetos desafiadores. (Winandy, 2023). Sobre isso, estudo realizado pela EY<sup>3</sup> e pela Maturi<sup>4</sup> (2022), concluiu que as organizações brasileiras são etaristas

Esse fenômeno está associado aos chamados vieses inconscientes - crenças e preconceitos que permanecem vivos de inconscientemente dentro dos indivíduos, da sociedade e das organizações, ou seja, automatismos cognitivos que levam à perpetuação de estereótipos etários. (Kerr, 2021).

Rocha (2023) destaca que o etarismo corporativo vai além da simples discriminação por idade e envolve também a associação de profissionais maduros a estereótipos negativos, como falta de vigor físico, dificuldade em lidar com novas tecnologias e resistência à mudança. Esses vieses são resultado da construção social que associa a juventude à inovação e produtividade, enquanto a maturidade é frequentemente vista como uma fase de declínio e limitações (Debert, 2012).

Por sua vez, Felix (2018) evidencia como muitos profissionais são deslocados para atividades menos qualificadas ou subempregos, mesmo possuindo vasta experiência, o que reforça a sensação de inutilidade e dificulta a permanência ativa no mercado de trabalho.

Mas, a questão etária e o etarismo não se limitam em si mesmos. O etarismo está atravessado por outras formas de discriminação como o sexismo, o racismo e o preconceito por classe social, tornando-o ainda mais prejudicial tanto para os indivíduos quanto para a sociedade como um todo (WHO, 2021).

Crenshaw (2004) e Collins (2022) destacam que diferentes marcadores sociais—gênero, raça, classe, orientação sexual e deficiência — se entrecruzam, criando camadas adicionais de opressão. A interseccionalidade, conforme Collins (2022), demonstra que o etarismo não pode ser analisado isoladamente, pois está imbricado em um sistema de desigualdades que afeta de forma distinta os trabalhadores, especialmente aqueles que rompem com o arquétipo predominante do jovem, branco e masculino. Nesses casos, a necessidade de comprovar constantemente competência e adaptabilidade se torna uma exigência recorrente, gerando um desgaste contínuo.

Assim, as tensões interseccionais no envelhecimento profissional evidenciam que o etarismo organizacional não é homogêneo, mas moldado por sistemas de poder que impõem a alguns trabalhadores desafios ainda maiores de pertencimento e reconhecimento. Winandy (2023) e Rocha (2023) ressaltam que grupos considerados minorizados estão mais vulneráveis não apenas à discriminação etária, mas também à combinação de outras dimensões de preconceitos que limitam ainda mais suas oportunidades.

Por sua vez, Corrêa (2023) revela que, muitas vezes, as mulheres maduras são preteridas em processos de seleção e promoção em função de padrões estéticos e estereótipos que relacionam juventude à produtividade. Em ambientes onde a presença e a imagem são valorizadas, a beleza e a suposta vitalidade tornam-se critérios implícitos, relegando as mulheres maduras à invisibilidade.

As consequências do etarismo velado extrapolam os indivíduos. A exclusão de profissionais maduros representa uma perda de capital intelectual, de experiência acumulada e capacidade de liderança que são essenciais para a transferência de conhecimento e para a composição de equipes multigeracionais.

O envelhecimento da população brasileira exige uma revisão das práticas empresariais para evitar a exclusão de profissionais maduros, que acentua desigualdades e desperdiça talentos. Debert (2012) aponta que a sociedade ainda associa a velhice a perdas e fragilidades, dificultando a construção de uma nova narrativa sobre envelhecimento produtivo.

Superar esses estereótipos demanda não apenas políticas inclusivas, mas também estratégias comunicacionais que valorizem a longevidade como um ativo organizacional. Para isso, é essencial que as empresas promovam lideranças *age-friendly*<sup>5</sup>, invistam na formação de equipes multigeracionais e desenvolvam ações de sensibilização sobre vieses inconscientes. A inclusão etária requer uma mudança cultural que reconheça o envelhecimento como uma experiência diversa e interseccional, reforçando que o potencial humano não se esgota com o avanço da idade.

A comunicação desempenha um papel estratégico na construção de representações sobre o envelhecimento e no fortalecimento de uma cultura de pertencimento intergeracional. Quando reforça estereótipos que associam juventude à inovação e invisibiliza narrativas de profissionais maduros, ela contribui para o etarismo estrutural (Corrêa, 2023). Por outro lado, discursos que valorizam a experiência e a troca geracional podem tensionar padrões excludentes.

Além disso, a comunicação não é neutra, operando como uma arena de poder onde se disputam visibilidades e legitimidades, especialmente para grupos historicamente marginalizados, como mulheres, pessoas negras e profissionais maduros, que frequentemente enfrentam a necessidade de provar constantemente sua competência (Collins, 2022).

Estratégias comunicacionais que ampliem vozes silenciadas e promovam narrativas plurais são essenciais para mitigar essas tensões e transformar a comunicação em um instrumento para a inclusão e a mudança cultural dentro das organizações.

### **Comunicação e construção de significados: reflexões sobre as intersecções com a Longevidade e o Etarismo nas organizações**

Pensar a comunicação no contexto organizacional é entendê-la tão complexa, diversificada, interseccional e multifacetada quanto são complexas, diversificadas e multifacetadas as próprias organizações. Como um “processo e prática social que ocorre em circunstâncias e contextos histórico-culturais diversos” (Oliveira; Paula, 2011, p. 95-96), a

comunicação é impactada pelas incertezas vividas pela sociedade contemporânea e está diretamente afetada pelos repertórios interpretativos de seus interlocutores.

As organizações, inseridas em um mundo interconectado, pós-moderno, marcado pela globalização econômica e cultural e pela complexidade e fluidez social, são espaços marcados pela multiplicidade de perspectivas, culturas e relações de poder (Bauman, 2001; Lyotard, 2009). Já no âmbito dos estudos organizacionais, o entendimento é que as empresas são, ao mesmo tempo, produtoras e reprodutoras de discursos que influenciam práticas e percepções no ambiente de trabalho (Morgan, 2002). Dessa forma, as dinâmicas organizacionais refletem e amplificam as tensões e os desafios da sociedade contemporânea, incluindo a questão do envelhecimento populacional e o etarismo estrutural que se manifesta no mundo corporativo.

A resignificação do envelhecimento no ambiente de trabalho passa, portanto, pelo desenvolvimento de práticas comunicacionais que rompam com narrativas cristalizadas e abram espaço para novas construções de sentido.

Nesse sentido, dentro das organizações, a comunicação desempenha um papel estratégico na ordenação e produção de significados (França, 2008; Oliveira; Paula, 2011). É nosso entendimento que mitigar o etarismo demanda um esforço de comunicação que três dimensões fundamentais: a interculturalidade, a interseccionalidade e a produção e ordenação de sentidos.

A comunicação intercultural, conforme discutem Ferrari e Cabral (2019) e Rizo (2013), possibilita a mediação de diálogos entre diferentes grupos identitários e fomenta a valorização da diversidade dentro das organizações. Esse aspecto é crucial para que o envelhecimento seja compreendido não como um fator limitante, mas como uma dimensão da diversidade organizacional.

A interseccionalidade, por sua vez, oferece um arcabouço teórico essencial para a análise das múltiplas formas que toma o envelhecimento no ambiente de trabalho, assim, como a discriminação que atravessa os trabalhadores mais velhos. Como argumentam Crenshaw (2004) e Collins (2022), a interseccionalidade permite identificar como idade, gênero, raça e classe interagem para estruturar desigualdades. No contexto organizacional, essa abordagem revela como o etarismo não opera isoladamente, mas se articula a outras formas de exclusão, exigindo estratégias comunicacionais que reconheçam e enfrentem essas dinâmicas.

Além disso, a comunicação no contexto das organizações atua como produtora e ordenadora de sentidos, influenciando a forma como a longevidade é percebida e vivenciada nas empresas. França (2008) e Oliveira e Paula (2011) destacam que os discursos organizacionais não apenas refletem realidades sociais, mas também as constroem. Assim, ao modificar as narrativas sobre os trabalhadores maduros, a comunicação pode contribuir para a construção de um ambiente mais inclusivo e para a redefinição do significado da longevidade no mundo corporativo.

Para uma comunicação que responda aos desafios da longevidade no trabalho, entendemos ser essencial integrar conhecimentos provenientes de diversas áreas para desenvolver abordagens mais fundamentadas e abrangentes, a fim de abarcar temas ainda pouco explorados no campo. Essa articulação interdisciplinar é fundamental para construir um modelo

comunicacional que transcenda visões reducionistas da longevidade e promova a valorização da experiência dos trabalhadores mais velhos.

Nesse sentido, a partir dos estudos que temos desenvolvido até o momento, entendemos que a comunicação deva caminhar para um novo conceito, o qual temos chamado de "comunicação *age-friendly*". Essa abordagem busca ressignificar o envelhecimento no ambiente de trabalho, transformando-o de um momento de perdas para uma etapa de vida marcada por significado, contribuição e possibilidades de desenvolvimento contínuo.

A proposta de uma comunicação organizacional voltada para a longevidade se insere em um contexto mais amplo de transformação cultural dentro das empresas. Ao ampliar a compreensão sobre a longevidade e desafiar estereótipos enraizados, essa comunicação pode contribuir para a construção de um novo paradigma, no qual os trabalhadores mais velhos sejam reconhecidos como agentes ativos de inovação, conhecimento e desenvolvimento organizacional.

Portanto, entendemos que a comunicação organizacional pode e deve contribuir com a redefinição do significado do envelhecimento no mundo do trabalho. Somente por meio de narrativas que valorizem a longevidade, promovam interações genuínas entre gerações e questionem discursos excludentes, será possível construir um ambiente organizacional verdadeiramente inclusivo e preparado para os desafios e oportunidades que a mudança demográfica em curso traz para o século XXI.

### **3. Investigando ausências: método e percurso da revisão sistemática de literatura**

É nosso entendimento que a comunicação organizacional pode e deve se apresentar como um elemento estratégico para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e responsivo ao profissional maduro e à diversidade etária. Compreender como a comunicação influencia a percepção sobre temas como envelhecimento e trabalho é fundamental para promover mudanças que favoreçam a valorização deste profissional e o combate ao etarismo.

Contudo, apesar da importância desses temas, observa-se uma lacuna significativa na produção acadêmica sobre comunicação, longevidade e etarismo no contexto organizacional. (Corrêa, 2024) A seguir, apresentaremos uma revisão sistemática da literatura realizada com o objetivo de verificar a produção acadêmicas sobre os temas nos últimos dez anos.

#### **A justificativa para a realização desta revisão sistemática de literatura**

De certa forma, já apresentamos as justificativas gerais que nos levam a entender que existe relevância em conhecer em maior profundidade a presença – ou a ausência – das temáticas da Longevidade e do Etarismo sob o olhar da comunicação e das organizações. O envelhecimento populacional acelerado tem gerado implicações significativas para as organizações, demandando novas abordagens comunicacionais. No entanto, a percepção empírica é de que esses temas ainda não ocupam um espaço relevante nos estudos da comunicação organizacional.

Levantamento realizado por Corrêa (2024) já demonstrou que, na última década, apenas um único artigo havia sido publicado sobre a intersecção entre longevidade, etarismo e comunicação organizacional. A autora tomou como base de dados o Banco de Teses e Dissertações da Capes, no período de 2014 a 2024, assim como, a revista *Organicom*, considerada a principal publicação científica nacional sobre comunicação nas organizações.

Diante desse cenário, entendemos ser fundamental ampliar a busca e conduzir uma revisão sistemática que permitisse mapear, de forma estruturada e metodologicamente rigorosa, a extensão dessa lacuna acadêmica.

### **Os objetivos do estudo**

Este estudo tem como objetivo investigar, por meio de uma revisão sistemática de literatura, as interações entre longevidade, organizações e comunicação, identificar as lacunas existentes nesse campo de pesquisa e oferecer subsídios para o desenvolvimento de novas reflexões e recomendações que estimulem pesquisas futuras sobre o tema.

Para alcançar esse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as produções científicas que tratam da interseção entre longevidade, organizações e comunicação organizacional;
- b) Examinar o papel da comunicação organizacional na mitigação do etarismo, identificando estratégias e práticas comunicacionais que possam contribuir com ambientes organizacionais mais inclusivos do ponto de vista geracional;
- c) Propor reflexões e recomendações que incentivem o aprofundamento acadêmico sobre o tema.

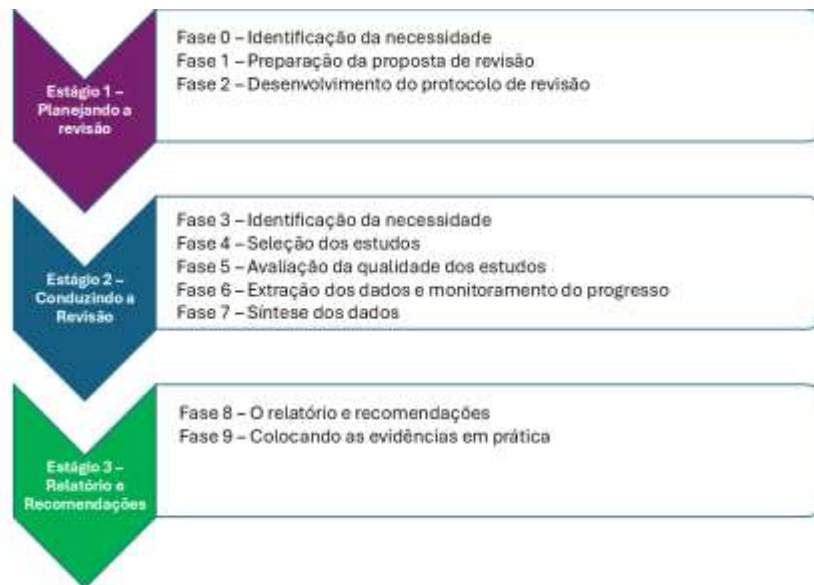
Para tanto, definimos a seguinte pergunta de pesquisa: **"De que maneira a produção acadêmica nacional e internacional da última década tem abordado as interações entre longevidade, etarismo, organizações e comunicação organizacional?"**

### **Procedimentos metodológicos**

Para a realização desta revisão sistemática de literatura, adotou-se como base metodológica o modelo proposto por Tranfield *et al.* (2003). Essa escolha se fundamenta no entendimento de que a estrutura proposta por Tranfield *et al.* (2003) oferece o rigor necessário para a condução de um estudo sistemático deste porte.

Tranfield *et al.* (2003) estruturam a revisão sistemática em três estágios fundamentais: (1) planejamento da revisão, (2) condução da revisão e (3) relatório e disseminação dos resultados. Esses estágios são subdivididos em nove fases que orientam a identificação, seleção e análise da literatura existente sobre o tema investigado (FIG. 1). Para garantir maior precisão na triagem dos estudos e no manejo dos dados, utilizou-se o aplicativo START (State of the Art through Systematic Review), desenvolvido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), como ferramenta de suporte à análise.

**Figura 1 – Os estágios da revisão sistemática, conforme Tranfield *et al.* (2003)**



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Tranfield *et al.*, 2003

A adoção desse rigor metodológico visa garantir que os achados desta revisão sistemática sejam representativos e contribuam efetivamente para a compreensão do tema, subsidiando novas pesquisas e o avanço do conhecimento.

### **Estágio 1 – Planejando a revisão**

O primeiro estágio da revisão sistemática de literatura, conforme o modelo de Tranfield *et al.* (2003), consiste no planejamento da revisão, abrangendo três fases: (0) Identificação da necessidade, (1) Preparação da proposta de revisão e (2) Desenvolvimento do protocolo de revisão.

#### Fase 0 – Identificação da necessidade

A necessidade desta revisão sistemática surgiu da constatação empírica da escassez de estudos acadêmicos que abordam as interações entre longevidade, etarismo e comunicação organizacional, corroborado pelo trabalho de Corrêa (2024) que revelou que, na última década, apenas um artigo havia sido publicado sobre o tema e que nenhuma dissertação de mestrado ou tese de doutorado havia sido defendida sobre o assunto. Essas constatações reforçaram a necessidade de um estudo mais abrangente e metodologicamente rigoroso para mapear o panorama global da produção acadêmica sobre longevidade, etarismo e comunicação nas e das organizações.

#### Fase 1 – Preparação da proposta de revisão

A presente revisão sistemática foi delineada com o objetivo de avaliar a extensão da produção acadêmica sobre longevidade e etarismo na comunicação organizacional em uma perspectiva global. Para isso, buscou-se incluir estudos publicados em inglês, espanhol e português, ampliando a abrangência da pesquisa e permitindo uma visão mais ampla das contribuições científicas sobre o tema.

#### Fase 2 – Desenvolvimento do protocolo de revisão

A definição do protocolo seguiu os seguintes parâmetros:

- Período de análise: 2014 a 2024;
- Tipo de estudo: estudos primários, excluindo revisões de literatura e estudos conceituais sem base empírica;

- Área do conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas, com foco no campo da Comunicação, especificamente na subárea de Comunicação Organizacional;
- Temas centrais: estudos que abordem diretamente Longevidade, Etarismo e Comunicação Organizacional.

Esses critérios permitiram estruturar um escopo bem delimitado para a revisão, assegurando que os estudos analisados estivessem alinhados com o objetivo do presente trabalho. Além disso, a utilização do aplicativo START, auxiliou na organização e seleção dos artigos, garantindo maior rigor e transparência no processo de revisão.

Para garantir a abrangência da revisão sistemática, a seleção de palavras-chave considerou diferentes abordagens sobre o envelhecimento no trabalho, refletindo uma perspectiva global e incorporando a produção acadêmica latino-americana. (TAB. 1)

**Tabela 1 – Palavras e expressões-chave utilizadas na revisão sistemática**

Palavras e Expressões-Chave	Keywords	Palabra Clave
Ageísmo	Aging / ageing	Discriminación por edad
Envelhecimento	Ageism	Envejecimiento
Envelhecimento organizações	Ageism prejudice	Envejecimiento organizaciones
Envelhecimento trabalho	Longevity	Longevidad
Etarismo	Longevity aging / longevity ageing	Longevidad trabajo
Etarismo preconceito	Work aging / work ageing	Prejuicio edadista
Idadismo		Trabajo envejecimiento
Preconceito etário		

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Na definição das fontes de dados, optou-se pela consulta às bases *Web of Science*, *Scopus* e *SciELO*, considerando sua ampla cobertura e rigor acadêmico. A *Web of Science* e a *Scopus* foram selecionadas por serem bases multidisciplinares amplamente reconhecidas na área de Ciências Sociais Aplicadas, englobando periódicos de alto impacto e proporcionando um panorama abrangente da produção científica global. A *SciELO*, por sua vez, foi incluída por sua relevância na disseminação do conhecimento científico em países da América Latina, garantindo que estudos publicados em veículos de grande relevância regional fossem considerados na revisão. Para a inclusão dos documentos, foram definidos cinco critérios, sendo que apenas os estudos que atendiam a todos eles foram considerados. (TAB. 2).

**Tabela 2 – Critérios de Inclusão e Exclusão dos Estudos**

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
(I) Publicado entre 2014 e 2024	(E) Não está em português ou inglês ou espanhol
(I) Revisão por pares	(E) Não temos acesso ao texto completo
(I) Presença de palavra-chave ou expressão no título ou palavras-chave	(E) Foi publicado antes de 2014
(I) Estudo produzido na esfera das Ciências Sociais Aplicadas, na área do conhecimento Comunicação	(E) O estudo não se encontra na área de conhecimento da Comunicação
(I) Estudo produzido na esfera da área de Comunicação Organizacional	(E) O trabalho não se encontra na esfera da Comunicação Organizacional

Fonte: elaborado pela autora (2025)

O processo de seleção inicial dos estudos foi conduzido com base na leitura do título e palavras-chave, sendo cada estudo classificado como incluído ou excluído, de acordo com os critérios estabelecidos.

## Estágio 2 – Conduzindo a revisão

Com a definição das bases de dados para esta revisão sistemática – *SciELO*, *Scopus* e *Web of Science* –, foi conduzido o processo de busca e recuperação dos documentos que atendessem aos critérios iniciais de análise. Dentre as bases selecionadas, a *Scopus* apresentou o maior volume de publicações, tornando-se o principal desafio no refinamento da busca.

A busca inicial por documentos publicados entre 2014 e 2024 que contivessem os termos "longevity", "ageism", "organizations" ou "work" resultou em quase 5 milhões de registros. Diante da impossibilidade de analisar um corpus dessa dimensão, foram aplicados filtros para restringir os resultados a estudos em português, inglês e espanhol, dentro da área das Ciências Sociais Aplicadas. Além disso, foram considerados apenas documentos de revistas científicas, conferências e livros em estágio final de publicação e disponíveis em *open source*.<sup>6</sup>

Mesmo com esses refinamentos, ainda foram recuperados mais de 15 mil estudos, tornando necessária uma nova delimitação. Assim, reformulamos as combinações de termos e operadores booleanos para obter resultados mais precisos. Diferentes *strings*<sup>7</sup> de busca foram empregadas, resultando na seleção de 234 documentos que atendiam aos critérios estabelecidos para análise. A tabela a seguir (TAB. 3) apresenta as *strings* utilizadas e a quantidade de documentos identificados em cada uma.

**Tabela 3 – Strings de busca utilizadas na base de dados Scopus**

Strings de Busca - Scopus	Quantidade de Documentos Extraídos
Longevity OR Ageism AND Organization AND Communication	212
Longevity OR ageism OR aging AND workforce AND company AND communication	13
Longevity OR ageism OR aging AND worforce AND organizational AND communication	05
Longevity OR ageism OR aging AND workforce AND corporate AND communication	02
Longevity OR ageism OR aging AND workforce AND internal AND communication	02

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Após a busca na base *Scopus*, o processo seguiu para a base *Web of Science*, onde a recuperação de documentos seguiu os critérios definidos no protocolo desta revisão sistemática.

A *string* de busca utilizada na *Web of Science* foi "*longevity ageism organizations work*". Para garantir a relevância dos documentos extraídos, foram aplicados filtros específicos, restringindo a busca aos seguintes tipos de documentos:

- a) Artigos científicos;
- b) Artigos de revisão;
- c) Teses e dissertações;
- d) Resumos expandidos para conferências;
- e) Editoriais.

Além disso, a pesquisa foi delimitada a estudos pertencentes a áreas de conhecimento diretamente relacionadas ao escopo desta investigação, abrangendo: Economia; Administração

Pública; Estudos Sociais; Sociologia; Ciências Sociais (outros tópicos); Demografia; Trabalho Social.

Por fim, foram considerados somente documentos *open source*. A busca resultou na extração de 13 documentos.

Finalizando a etapa de recuperação dos documentos, direcionamo-nos à base *SciELO*. Para garantir a identificação do maior número possível de estudos relevantes, foram utilizadas 12 *strings* de busca distintas, das quais 07 resultaram na identificação de documentos para extração (TAB. 4).

**Tabela 4 – *Strings* de busca utilizadas na base de dados Scielo**

<i>Strings</i> de Busca - Scielo	Quantidade de Documentos Extraídos
Etarismo	01
Idadismo	05
Longevidade AND trabalho	16
Envelhecimento AND organizações	15
Envelhecimento AND trabalho	38
Ageísmo	3
Longevidade	29

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Como nas demais bases, foram aplicados filtros que respeitassem os critérios estabelecidos, incluindo a restrição a estudos *open source* somente. Como resultado, foram extraídos 107 documentos para compor o corpus desta revisão sistemática.

### **Classificação dos Documentos**

Após a extração dos documentos nas três bases de dados selecionadas, foi realizada uma primeira etapa de classificação. Inicialmente, procedeu-se à verificação de duplicatas, etapa essencial para evitar a contagem repetida de estudos. Quando um mesmo estudo foi encontrado, manteve-se apenas um exemplar.

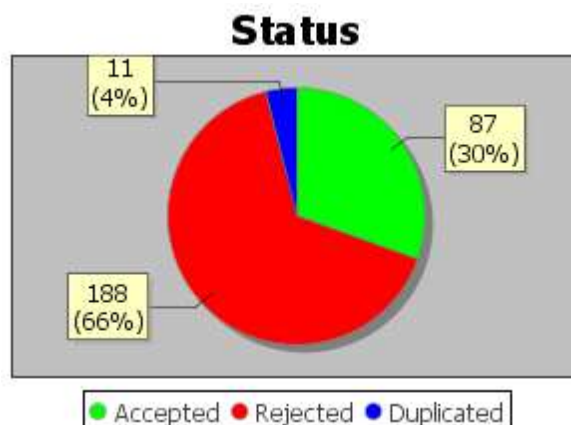
Com essa depuração, os documentos passaram à próxima etapa, na qual foram analisados em profundidade para a síntese dos dados, conforme descrito a seguir.

### **Síntese de Dados**

A fase de síntese de dados iniciou-se com 286 documentos selecionados após as etapas anteriores de busca e classificação. Para garantir a integridade do *corpus* final, realizou-se uma nova verificação de duplicidade, desta vez analisando possíveis repetições entre as diferentes bases de dados consultadas. Esse procedimento levou à exclusão de 11 documentos, resultando em 275 estudos remanescentes.

Esse conjunto de documentos avançaram para a classificação final, utilizando como critério a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave. Nessa etapa, os documentos foram analisados com base na aderência aos objetivos da pesquisa e à pertinência dos temas abordados. Como resultado, 87 estudos foram aceitos e 188 foram rejeitados. (FIG. 2).

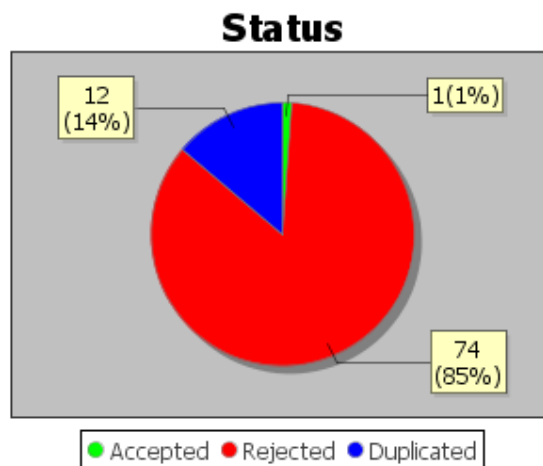
Figura 2 – Status dos documentos após classificação por títulos, resumos e palavras-chave



Fonte: Start – Revisão Sistemática de Literatura Longevidade, Etarismo, Organizações e Comunicação (2025)<sup>8</sup>

Os 87 documentos aceitos passaram então para a fase de extração, na qual foi realizada uma nova verificação para identificar duplicatas e um aprofundamento de sua aderência aos critérios de inclusão e exclusão anteriormente apresentados. Nessa etapa, novos documentos foram excluídos, resultando em um *corpus* final com apenas um único documento restante. (FIG. 3)

Figura 3 – Status dos documentos após classificação por critérios de inclusão e exclusão



Fonte: Start – Revisão Sistemática de Literatura Longevidade, Etarismo, Organizações e Comunicação (2025)

No entanto, ao proceder à análise detalhada do estudo remanescente, verificou-se que não se tratava de um estudo primário, critério essencial para esta revisão. Consequentemente, o documento também foi descartado.

Dessa forma, a busca sistemática realizada resultou em um total de **zero** estudos primários que atendessem integralmente aos critérios definidos.

### Estágio 3 – Relatório e recomendações

Os resultados desta revisão sistemática evidenciam a escassez de estudos primários que abordam a longevidade, o etarismo e as organizações no contexto da Comunicação Organizacional. O percurso metodológico seguido nesta revisão, fundamentado em critérios rigorosos e em bases de dados reconhecidas internacionalmente, demonstra que, apesar da

relevância da questão do envelhecimento populacional e da longevidade no ambiente de trabalho, a produção científica sobre os temas é incipiente.

Desde a definição do protocolo de revisão, houve o cuidado de construir um desenho de pesquisa que garantisse abrangência internacional (três línguas – português, inglês e espanhol) e representatividade das publicações científicas mais relevantes (critério que guiou a escolha das bases de dados). No entanto, a trajetória da busca revelou um descompasso entre a relevância social do tema e sua presença no campo da Comunicação Organizacional.

#### **4. Entre invisibilidade e possibilidades: reflexões sobre as lacunas acadêmicas, suas implicações e caminhos futuros**

A inexistência de um *corpus* final de estudos primários dentro do escopo definido não deve ser vista apenas como um obstáculo metodológico, mas sim como um achado científico relevante por si só. Esse resultado evidencia uma lacuna na produção acadêmica sobre a comunicação organizacional como fator estratégico na mitigação do etarismo e na construção de ambientes organizacionais mais inclusivos à questão da longevidade.

Como temos dito ao longo deste trabalho, entendemos que a comunicação organizacional desempenha um papel central na formação de culturas corporativas, na desconstrução de estereótipos etários e na promoção da diversidade geracional. No entanto, a ausência de pesquisas que investiguem diretamente essas interações sugere que o campo ainda não internalizou plenamente a urgência desse debate.

O etarismo no ambiente organizacional continua a ser tratado, majoritariamente, a partir de perspectivas demográficas e de gestão de recursos humanos, sem um olhar aprofundado sobre como os processos comunicacionais estruturam – e podem transformar – a experiência dos trabalhadores maduros nas empresas.

Além disso, esse resultado levanta questões importantes para futuras investigações. Por que a comunicação organizacional ainda não se consolidou como um eixo analítico central nos estudos sobre longevidade e etarismo? Há uma possível subvalorização do tema dentro dos estudos de comunicação? Ou a interseção entre esses campos ainda está em fase de construção teórica? Essas são perguntas que emergem da revisão e que demandam novos esforços de pesquisa.

Outro achado relevante ao longo deste estudo é que outras áreas do conhecimento demonstram estar significativamente mais avançadas na investigação sobre envelhecimento, etarismo e trabalho. Áreas como Saúde Pública, Psicologia, Enfermagem e Administração já apresentam um corpo teórico e empírico mais consolidado sobre os impactos do envelhecimento na vida e no trabalho, reconhecendo esse fenômeno como um desafio central para as próximas décadas. (Corrêa, 2024).

Esse distanciamento sugere que o campo da comunicação organizacional ainda não percebeu plenamente o impacto das transformações demográficas no ambiente corporativo e a necessidade de se alinhar à nova realidade do mundo do trabalho.

Em um contexto em que a longevidade está redefinindo carreiras, modelos de gestão e interações no ambiente de trabalho, torna-se imperativo que os estudos de comunicação organizacional avancem nessa agenda, sob o risco de permanecerem alheios a uma das transformações mais significativas do século XXI.

#### **Implicações e próximos passos**

A constatação dessa lacuna reforça a necessidade de estudos que investiguem o papel da comunicação organizacional na transformação da cultura empresarial frente ao

envelhecimento da força de trabalho. As empresas já estão sendo desafiadas a repensar suas políticas de diversidade etária, seja pela pressão demográfica, seja por novas demandas sociais e regulatórias. No entanto, sem um arcabouço teórico robusto que conecte comunicação organizacional e etarismo, corremos o risco de ver essas mudanças ocorrendo de maneira fragmentada, sem um embasamento analítico que permita compreender como discursos, narrativas, práticas comunicacionais e dinâmicas interpessoais podem atuar para mitigar ou reforçar desigualdades etárias no trabalho.

Diante desse cenário, a ampliação das pesquisas sobre comunicação e etarismo deve se tornar uma prioridade acadêmica. Isso implica não apenas no desenvolvimento de novos estudos primários, mas também na articulação entre diferentes campos do conhecimento – incluindo sociologia, psicologia organizacional, estudos organizacionais e estudos sobre diversidade e inclusão – para construir um entendimento mais integrado sobre o tema.

O desafio agora é transformar essa ausência em oportunidade para novas pesquisas, fomentando um debate acadêmico que possa impactar tanto o desenvolvimento teórico quanto as práticas organizacionais voltadas para a valorização da diversidade geracional.

## Referências

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BUTLER, Robert. Age-Ism: Another Form of Bigotry. **The Gerontologist**. Vol. 9, No. 4, Parte 1, dezembro/1969, p. 243-246.

CEPELLOS, Vanessa M. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. **Teoria e Prática da Administração**. Volume 8, número 1, 2018, p. 138-159.

COLLINS, Patricia Hill. **Bem mais que ideias: a interseccionalidade como teoria social crítica**. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2022.

CORRÊA, Luciana Silva. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: os desafios da mulher madura no mundo do trabalho. **Organicom**. Ano 20. Número 41 – Janeiro/Abril/2023. p. 120-134

\_\_\_\_\_. (In)Comunicação no século da Longevidade: um levantamento sobre envelhecimento e etarismo nos estudos de Comunicação Organizacional. In: XVII Congresso ALAIC, 2024, Bauru – SP. **Anais eletrônicos**. FAAC: ALAIC/UNESP/FAAC, p. 548-551. Disponível em <https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf>.

CRENSHAW, Kimberlé. A interseccionalidade na Discriminação de Raça e Gênero. In: VV.AA. **Cruzamento: raça e gênero**. Brasília: Unifem, p. 7-16, 2004.

DEBERT, Guita G. **A reinvenção da velhice**. São Paulo: Edusp: Fapesp, 2012.

EY e Maturi. **Por que pessoas 50+ não são consideradas como força de trabalho em um país que envelhece?**. Disponível em [https://www.ey.com/pt\\_br/forms/2022/etarismo/baixe-o-estudo-ey-brasil-maturi-sobre-etarismo](https://www.ey.com/pt_br/forms/2022/etarismo/baixe-o-estudo-ey-brasil-maturi-sobre-etarismo).

FRANÇA, Vera. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: Primo, Alex et. al. **Comunicação e Interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

FELIX, Jorgemar Soares. Batalhadores depois dos 60: uma crítica aos tipos de integração do idoso no mercado urbano de trabalho. 263f. **Tese (doutorado)** – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, São Paulo, 2018.

FERRARI, M. A.; CABRAL, R. **Comunicação Intercultural e Interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações**. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT5) Comunicação Intercultural e Interseccionalidade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2019.

FGV – Fundação Getúlio Vargas – **Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade: quais são as percepções de gestores de RH com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade e quais as práticas de gestão de idade adotadas pelas empresas?**. 2018. Disponível em [https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa\\_fgvbrasilprev.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa_fgvbrasilprev.pdf).

IBGE – Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/22827-censo-demografico-2022.html>.

ILO Employment Podcast. **Challenges and opportunities of an ageing workforce: A worker's perspective**. Entrevistado: Plamen Dimitrov, presidente da Confederação de Sindicatos de Comércio Independentes da Bulgária e membro da governança da OIT. ILO, 30/09/2024. Disponível em <https://www.ilo.org/resource/news/challenges-and-opportunities-of-an-ageing-workforce>. Acesso em janeiro/2025.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Projeções populacionais por idade e sexo até 2021**. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/2-uncategorised/10717-td-2698-projecoes-populacionais-por-idade-e-sexo-para-o-brasil-ate-2100?highlight=WyJwcm9qZVx1MDBIN1x1MDBmNWVzZiwiJ3Byb2p1XHUwMGU3XHUwMGY1ZXMiLDIxMDAsIjIxMDAnIiwicG9wdWxhXHUwMGU3XHUwMGUzbyJd>.

KERR, Cris. **Viés inconsciente** [livro eletrônico]. São Paulo, SP: Literare Books International, 2021.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. 12ª edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2ª ed., Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentidos**. SALOMÃO, Mozahir; JESUS, Eduardo de (Orgs.) **Interações Plurais: a comunicação e o contemporâneo**. São Paulo: Anablume, 2008, p. 91-108.

\_\_\_\_\_; PAULA, Carine F. Caetano de. **Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?**. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

RIZO, M. G. **Comunicación e interculturalidad: reflexiones en torno a una relación indisoluble**. **Global Media Journal México**, 10(19), 2013, 26-42.

ROCHA, Marlene Pereira da. **Ageísmo: um estudo da percepção das experiências das pessoas mais velhas e idosas no contexto organizacional**. **Tese (doutorado)**. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2023.

TRANFIELD, D., DENVER, D., & SMART, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, 14(3), 207-222.

UNITED NATIONS POPULATION FUNDA. **Aging in the Twenty-First Century: a celebration and a challenge.** 2012. Disponível em <https://www.unfpa.org/publications/ageing-twenty-first-century>.

WINANDY, Fran. **Etarismo: um novo nome para um velho preconceito** [livro eletrônico]. 1ª ed. São Paulo: Matrix, 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Global report on ageism.** 2021. Disponível em <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/340208/9789240016866-eng.pdf?sequence=1>.

---

<sup>1</sup> IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, que tem como atividades fornecer suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros.

<sup>2</sup> *Ageism* (no original em inglês). Em português é traduzido por etarismo, idadeísmo ou ageísmo. Para propósito deste artigo, optamos por utilizar a tradução que se apresenta em maior proporção na literatura acadêmica nacional: etarismo.

<sup>3</sup> EY é uma empresa multinacional que atua nas áreas de auditoria, impostos, transações e consultoria

<sup>4</sup> A Maturi é uma *agetech*, startup do segmento da Economia da Longevidade, que atua no desenvolvimento de projetos para o aumento da empregabilidade das pessoas com 50 anos ou mais.

<sup>5</sup> “*Age-friendly*” refere-se a ambientes que promovem a inclusão e acessibilidade para pessoas de todas as idades, porém, devido à maior incidência do preconceito etário estar direcionada às pessoas maduras, a expressão acabou se tornando sinônimo de “amigável à longevidade”. Para efeitos deste artigo, utilizamos a expressão com foco em eliminar barreiras e apoiar os trabalhadores maduros.

<sup>6</sup> No contexto acadêmico, publicações *open source* são aquelas acessíveis gratuitamente, sem barreiras como assinaturas ou pagamentos, promovendo a disseminação do conhecimento de forma aberta e colaborativa.

<sup>7</sup> No contexto de pesquisas acadêmicas, o termo *string* de busca refere-se a uma combinação de palavras-chave e operadores booleanos usada em bases de dados para recuperar informações relevantes de forma mais precisa.

<sup>8</sup> Em tradução livre, *accepted* significa aceito; *rejected* significa rejeitado e *duplicated* significa duplicado.