

Intergeracionalidade e comunicação intercultural nas organizações: mediações simbólicas e etarismo¹

Luciana Silva CORRÊA²

Universidade de São Paulo - USP

Resumo

Este trabalho investiga como a comunicação media as relações intergeracionais em contextos de envelhecimento da força de trabalho. Parte-se do problema de que tensões atribuídas ao “choque geracional” frequentemente ocultam processos simbólicos e culturais que estruturam reconhecimento e pertencimento nas organizações. A partir da articulação entre comunicação intercultural, estudos geracionais e etarismo, este trabalho analisa como práticas comunicacionais produzem enquadramentos que hierarquizam culturas geracionais e convertem diferenças etárias em critérios implícitos de valor e competência. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo teórico de natureza qualitativa, fundamentado em revisão crítica da literatura e orientado por uma abordagem interpretativista. Como contribuição teórica, propõe-se compreender a intergeracionalidade como fenômeno intercultural mediado pela comunicação, ampliando o debate sobre envelhecimento e trabalho.

Palavras-chave

Comunicação intercultural; Intergeracionalidade; Cultura organizacional; Etarismo; Trabalho

Introdução

O envelhecimento da força de trabalho constitui uma das transformações estruturais mais significativas do século XXI. No Brasil, a transição demográfica acelerada vem ampliando a presença de trabalhadores maduros nas organizações (IBGE, 2023), enquanto, no plano internacional, relatórios indicam a coexistência simultânea de até quatro gerações no mercado de trabalho contemporâneo (ILO, 2024). Esse cenário tem sido frequentemente interpretado sob a rubrica do “choque geracional”, expressão que sugere conflitos decorrentes de diferenças intrínsecas entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z.

Entretanto, a leitura crítica deste contexto pode apontar que tais tensões não decorrem exclusivamente de diferenças naturais entre gerações, mas de estruturas organizacionais ancoradas

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Pesquisa - GP6: Comunicação Intercultural, Interseccionalidade e Governança, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutoranda no PPGCOM da Escola de Comunicações e Artes – ECA da Universidade de São Paulo – USP. lucianascorrea@usp.br

em modelos de carreira, autoridade e reconhecimento pouco compatíveis com a atual estrutura etária da população (Twenge, 2023; Cepellos, 2018). A atribuição dos conflitos à “mentalidade geracional” tende a obscurecer os enquadramentos culturais e comunicacionais que hierarquizam determinados repertórios etários em detrimento de outros.

Este trabalho propõe deslocar o debate sobre intergeracionalidade para o campo da comunicação intercultural. Parte-se da seguinte questão: como a comunicação intercultural pode contribuir para compreender e mediar as tensões intergeracionais nas organizações em contextos de envelhecimento populacional acelerado? Partimos da noção de que as diferenças geracionais operam como culturas em interação e que o etarismo se constitui como efeito de mediações comunicacionais assimétricas no interior da cultura organizacional.

Este estudo adota uma abordagem teórica de natureza qualitativa, orientada por uma perspectiva interpretativista. A partir de uma revisão crítica da literatura nos campos da comunicação intercultural, estudos geracionais e etarismo, busca-se analisar como práticas comunicacionais produzem enquadramentos simbólicos que organizam hierarquias de valor entre culturas geracionais no contexto organizacional.

Intergeracionalidade: entre estereótipo e estrutura

A noção de geração, conforme formulada por Mannheim (1952), refere-se ao compartilhamento de contextos históricos que influenciam a formação de experiências, valores e percepções de mundo entre indivíduos de uma mesma época. Twenge (2023), por sua vez, aponta que transformações tecnológicas e sociais impactam as expectativas geracionais em relação ao trabalho, à hierarquia e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Contudo, a própria autora adverte que classificações geracionais podem se tornar dispositivos de estereotipação quando tratadas como categorias fixas e universalizantes (Twenge, 2023).

No contexto organizacional, leituras simplificadas das diferenças geracionais frequentemente deslocam o foco analítico das estruturas institucionais e das práticas organizacionais para supostos déficits comportamentais atribuídos aos indivíduos. Guerreiro Ramos (1981) argumenta que organizações reproduzem racionalidades sociais dominantes, naturalizando modelos históricos como se fossem universais. Quando tais modelos permanecem orientados por ideais de carreira linear, disponibilidade total e produtividade associada à

juventude, a convivência intergeracional torna-se estruturalmente assimétrica (Kunze, Böhm e Bruch, 2011; Cepellos, 2018).

Cepellos, Silva e Tonelli (2019) demonstram que a chamada “idade profissional” é socialmente construída e não coincide necessariamente com a idade cronológica. Assim, é possível dizer que conflitos atribuídos às gerações podem, na verdade, refletir disputas por reconhecimento e oportunidades em estruturas organizacionais que não foram redesenhadas para acomodar a diversidade etária.

Comunicação intercultural e mediação das diferenças geracionais

As organizações contemporâneas configuram-se como espaços interculturais, nos quais diferentes matrizes simbólicas coexistem, interagem e, por vezes, entram em tensão. Tradicionalmente associada a diferenças nacionais ou étnicas, a comunicação intercultural é mobilizada, no contexto deste trabalho, como lente analítica para compreender a interação entre culturas geracionais, entendendo a comunicação como processo relacional no qual sentidos são negociados e disputados nas interações sociais (Ferrari, 2015, 2021; Ferrari; Cabral, 2019).

Sob essa perspectiva, a discussão desenvolvida neste trabalho mobiliza a literatura como campo analítico, permitindo examinar criticamente como se constituem os enquadramentos comunicacionais que estruturam as relações intergeracionais nas organizações.

Se cada geração mobiliza códigos simbólicos próprios para interpretar trabalho, autoridade, tecnologia e reconhecimento (Mannheim, 1952; Twenge, 2023), quando esses repertórios entram em contato, emergem dissensos que não são meramente individuais, mas culturais. Nesse sentido, a comunicação torna-se espaço privilegiado de mediação ou de intensificação dessas diferenças (Marques; Mafra, 2018).

Ferrari (2015; 2021) e Ferrari e Cabral (2019) demonstram que a comunicação intercultural envolve disputas por legitimidade simbólica. Aplicada à intergeracionalidade, essa perspectiva permite compreender como determinadas culturas geracionais se tornam normativas, enquanto outras passam a ser percebidas como desajustadas ou resistentes.

Schein (1984) argumenta que culturas organizacionais são sustentadas por pressupostos básicos muitas vezes inconscientes. Quando tais pressupostos associam valor à velocidade, à flexibilidade irrestrita e à adaptação tecnológica imediata, consolidam-se enquadramentos que privilegiam repertórios associados à juventude. Kunze, Böhm e Bruch (2011) demonstram que

climas organizacionais pouco favoráveis à diversidade etária impactam negativamente tanto o desempenho organizacional quanto a satisfação no trabalho dos empregados.

Nesse contexto, o etarismo é compreendido, nesta análise, como dimensão estruturante das relações de trabalho. Rocha (2023) observa que o preconceito etário se manifesta em práticas organizacionais que associam idade à obsolescência, menor adaptabilidade ou menor retorno produtivo. Tais enquadramentos são frequentemente sustentados por estereótipos socialmente compartilhados que moldam expectativas sobre capacidade, atualização e relevância profissional (Levy, 2009).

No cotidiano organizacional, esses enquadramentos manifestam-se na linguagem de campanhas internas, nos exemplos mobilizados em treinamentos, nas narrativas sobre inovação e futuro e nos critérios implícitos de reconhecimento. Assim, a intergeracionalidade configura-se como arena simbólica na qual se disputam sentidos sobre atualização, pertencimento e relevância profissional (Holtzhausen, 2014).

Contribuições para o campo

A partir de uma abordagem teórico-interpretativa baseada na análise crítica da literatura, ao articular intergeracionalidade e comunicação intercultural, este trabalho propõe compreender o etarismo não apenas como preconceito individual, mas como efeito de mediações simbólicas que se estruturam no interior da cultura organizacional. As tensões frequentemente atribuídas ao “choque geracional” revelam, em grande medida, a persistência de racionalidades organizacionais que ainda operam a partir de ideais de carreira e produtividade historicamente associados à juventude.

Compreender gerações como culturas em interação desloca o debate do plano comportamental para o plano estrutural e comunicacional. Nessa perspectiva, a comunicação deixa de ser concebida apenas como ferramenta de transmissão e passa a ser entendida como instância que organiza sentidos, distribui legitimidade e medeia diferenças culturais no interior das organizações. Tal abordagem contribui para o avanço dos estudos em Comunicação ao inserir a longevidade e a intergeracionalidade no debate sobre interculturalidade, ampliando a agenda de pesquisa sobre diversidade etária nas organizações.

Referências

- 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.
- Cepellos, Vanessa; Silva, Gabriela T.; Tonelli, Maria José. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organização & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 269-290, 2019.
- Ferrari, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: Peixoto de Moura, Claudia e Ferrari, Maria Aparecida. (Orgs.) **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdPUCRS, 2015, p. 43-63.
- Ferrari, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 18, n. 37, 2021, p. 23–35.
- Ferrari, Maria Aparecida; 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.
- Guerreiro Ramos, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.
- Holtzhausen, Derina R. **Public Relations as Activism: postmodern approaches to theory & practice**. New York: Routledge, 2014.
- IBGE. **Projeções da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>. Acesso em janeiro/2026
- ILO Employment Podcast. **Challenges and opportunities of an ageing workforce: A worker's perspective**. ILO, 30/09/2024. Disponível em <https://www.ilo.org/resource/news/challenges-and-opportunities-of-an-ageing-workforce>. Acesso em janeiro/2025.
- Kunze, Florian; Böhm, Stephan; Bruch, Heike. **Age diversity, age discrimination climate and performance consequences**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 2, 2011.
- Levy, Becca R. **Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging**. *Current Directions in Psychological Science*, v. 18, n. 6, 2009.
- Mannheim, Karl. **The problem of generations**. In: *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge, 1952.
- Marques, A.; Mafra, R. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. **Comunicação Pública**, v. 13, n. 25, 2018.
- 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.
- Schein, E. H. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 1-10, 1984.
- Twenge, Jean M. **Generations: the real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents – and what they mean for America's future** [livro eletrônico]. 1ª edição. New York: Atria Books, 2023.