

TEMPORALIDADE E RECONHECIMENTO NO TRABALHO: a idade como categoria analítica na comunicação organizacional¹

TEMPORALITY AND RECOGNITION AT WORK: age as an analytical category in organizational Communication

Luciana Silva Corrêa ²
Maria Aparecida Ferrari³

Resumo: *O objetivo deste artigo é analisar a idade como categoria analítica na comunicação organizacional, problematizando sua posição marginal no campo. Partimos da perspectiva constitutiva (França; Oliveira; Marchiori) para sustentar que as organizações são produzidas em práticas comunicacionais que estabilizam critérios de legitimidade e reconhecimento. Argumenta-se que a invisibilidade do envelhecimento não é mera lacuna temática, mas efeito da naturalização de regimes temporais orientados à inovação e à reinvenção contínua (Boltanski; Chiapello; Rosa). O percurso é teórico-conceitual, articulando interacionismo simbólico (Mead) e teoria do reconhecimento (Honneth) para examinar como tais regimes estruturam expectativas sobre competência e pertencimento. Ao propor a temporalidade como dimensão constitutiva da análise comunicacional, o artigo desloca o debate da gestão da diversidade etária para a problematização dos critérios simbólicos que organizam o valor do trabalho contemporâneo.*

Palavras-Chave: Comunicação organizacional. Temporalidade. Reconhecimento..

Abstract: *This article examines age as an analytical category in organizational communication, questioning its marginal position within the field. Drawing on the constitutive perspective (França; Oliveira; Marchiori), it argues that organizations are communicatively constituted through practices that stabilize criteria of legitimacy and recognition. The invisibility of aging is understood not as a thematic omission, but as a structural effect of the naturalization of temporal regimes oriented toward innovation and continuous reinvention (Boltanski; Chiapello; Rosa). The theoretical-conceptual approach articulates symbolic interactionism (Mead) and recognition theory (Honneth) to analyze how such regimes shape expectations of competence and belonging. By proposing temporality as a constitutive dimension of organizational communication analysis, the article shifts the debate from age diversity management to the problematization of the symbolic criteria that organize the value of work in contemporary organizations.*

Keywords: Organizational communication. Temporality. Recognition.

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional. 35º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal - RN. 9 a 12 de junho de 2026.

² Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo, doutoranda no Programa de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP; E-mail: lucianascorreia@usp.br.

³ Livre docente, Doutora em Ciências da Comunicação, professora de pós-graduação e graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP – E-mail: maferrari@usp.br

1. Introdução

O envelhecimento populacional constitui uma das transformações demográficas mais significativas do século XXI. Relatórios das Nações Unidas (UN, 2023) e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2025) indicam crescimento acelerado da população com 60 anos ou mais em escala global, fenômeno que, no Brasil, ocorre em ritmo particularmente intenso, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021). A ampliação da expectativa de vida, associada às mudanças nas regras previdenciárias e às dinâmicas econômicas que prolongam a permanência no mercado de trabalho tem reconfigurado de modo estrutural a composição etária das organizações. Tal reconfiguração não é apenas quantitativa, mas também altera padrões de inserção ocupacional, trajetórias profissionais e expectativas de permanência no trabalho. (FELIX, 2018; CEPellos, 2018; TONELLI, 2018). A presença de trabalhadores maduros deixa de ser circunstancial e passa a integrar o cenário ordinário do trabalho contemporâneo.

Entretanto, essa transformação não se restringe ao plano demográfico. Ela incide sobre culturas e modelos de gestão organizacional, processos de reconhecimento e hierarquias simbólicas que estruturam o valor do trabalho (CEPELLOS, 2018; TONELLI, 2018). A literatura sobre cultura organizacional já demonstrou que critérios de desempenho, produtividade e pertencimento são socialmente construídos e estabilizados como pressupostos compartilhados (SCHEIN, 1984; FREITAS, 2007).

Se as organizações são arenas de produção de sentido, nas quais competências, identidades e legitimidades são construídas por meio da comunicação (OLIVEIRA, 2008; MARCHIORI, 2011; FRANÇA, 2008), então tais critérios não podem ser compreendidos como naturais ou neutros, mas como efeitos de processos simbólicos historicamente situados (FERRARI, 2021).

Neste cenário, a longevidade no trabalho não pode ser reduzida a dado estatístico decorrente da transição demográfica, mas deve ser compreendida como fenômeno simbólico que tensiona critérios culturalmente naturalizados de produtividade e desempenho.

No campo da comunicação organizacional brasileira, a consolidação da perspectiva constitutiva deslocou o entendimento da comunicação como ferramenta instrumental para a

compreensão das organizações como processos discursivamente produzidos (OLIVEIRA, 2008; OLIVEIRA; PAULA, 2011; MARCHIORI, 2011; FERRARI, 2021). Essa inflexão teórica aproxima-se de abordagens que reconhecem a comunicação como prática organizadora do social, estruturando sentidos compartilhados e formas de coordenação da ação (PUTNAM; NICOTERA, 2009; MUMBY, 2013).

Nessa ótica, a comunicação participa ativamente da ordenação de sentidos que definem pertencimento, autoridade, legitimidade e reconhecimento. Ao produzir narrativas, enquadramentos e valores compartilhados, os processos comunicacionais estruturam o que é considerado competente, estratégico ou desejável no interior das organizações, delimitando horizontes de ação e critérios de avaliação.

Entretanto, apesar do avanço crítico do campo na problematização de poder, diversidade e identidade (FERRARI, 2021; MARQUES e MAFRA, 2018), a idade permanece relativamente marginal como categoria analítica estruturante. Marcadores como gênero e raça foram progressivamente incorporados às análises das dinâmicas organizacionais e de seus efeitos simbólicos (EY; MATURI, 2021; FERRARI, 2021), contribuindo para a ampliação do horizonte crítico da área. A idade, por sua vez, tende a aparecer de modo periférico, frequentemente associada à gestão da idade, à retenção de conhecimento ou à adaptação tecnológica (FGV, 2018; EY; MATURI, 2022; CORRÊA, 2023, 2024, 2025), sem que se investiguem de forma sistemática os processos comunicacionais que produzem e reproduzem sentidos sobre o envelhecer no trabalho. Essa tendência revela uma assimetria analítica que merece problematização.

Essa marginalidade não deve ser interpretada apenas como lacuna temática, mas como questão epistemológica. Se a comunicação organizacional compreende as organizações como construções simbólicas atravessadas por disputas de poder (MUMBY, 2013; FERRARI, 2021), a ausência da idade como categoria analítica sugere que determinadas dimensões da experiência do trabalho permanecem naturalizadas. A invisibilidade, nesse caso, pode constituir efeito de pressupostos culturais não problematizados que associam dinamismo, inovação e adaptabilidade a determinadas imagens de sujeito, configurando critérios implícitos de reconhecimento profissional (DEBERT, 2012; CEPellos, 2018; FELIX, 2018; WINANDY, 2023; ROCHA, 2023; FREITAS, 2007; SCHEIN 1984).

Os estudos do envelhecimento oferecem elementos decisivos para essa problematização. Debert (2010; 2012) argumenta que a juventude se consolidou como valor cultural hegemônico nas sociedades contemporâneas, produzindo uma reconfiguração simbólica das etapas da vida e deslocando a velhice para uma posição ambígua entre celebração do envelhecimento ativo e rejeição da dependência. O conceito de *ageism*, formulado por Butler (1969), evidencia que a discriminação etária se estrutura tanto em atitudes individuais quanto em práticas institucionais. Levy (2001, 2009), ao tratar da incorporação de estereótipos etários, demonstra que tais representações moldam expectativas e trajetórias ao longo do ciclo de vida.

No contexto organizacional, pesquisas indicam que trabalhadores maduros frequentemente enfrentam estereótipos relacionados à obsolescência, à resistência à mudança ou à menor capacidade de atualização tecnológica (CEPELLOS, 2018; ROCHA, 2023; LEVY, 2001). Tais estereótipos não operam apenas no plano individual; eles se inscrevem em culturas organizacionais e práticas institucionais que moldam trajetórias profissionais e oportunidades de reconhecimento (SCHEIN, 1984; FREITAS, 2007).

Diante desse cenário, este artigo parte da hipótese de que a marginalização do envelhecimento ou por meio da comunicação organizacional relaciona-se à centralidade simbólica atribuída a categorias como inovação, desempenho e atualização permanente nos discursos organizacionais contemporâneos. Ao privilegiar narrativas orientadas ao futuro e à transformação constante, características associadas às dinâmicas da modernidade organizacional (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; ROSA, 2013), a comunicação pode contribuir para naturalizar critérios valorativos que tensionam a legitimidade da longevidade no trabalho. Assim, mais do que registrar a escassez de estudos sobre envelhecimento no campo, interessa compreender as condições comunicacionais que participam da produção dessa invisibilidade.

O problema que orienta este artigo pode ser formulado nos seguintes termos: de que modo a comunicação organizacional, enquanto campo teórico e prática social, tem incorporado (ou negligenciado) o envelhecimento como dimensão constitutiva das relações de trabalho e da produção de sentido nas organizações? Ao enfrentar essa questão, sustenta-se que a idade deve ser reconhecida como categoria analítica relevante para a problematização das dinâmicas

simbólicas que estruturam o trabalho contemporâneo, contribuindo para o aprofundamento crítico da comunicação organizacional brasileira.

2. Comunicação organizacional como prática constitutiva, relacional e política

A consolidação da comunicação organizacional no Brasil como campo crítico implicou um deslocamento epistemológico substantivo: as organizações deixaram de ser compreendidas como estruturas previamente dadas para serem analisadas como processos socialmente construídos nas interações (GUERREIRO RAMOS, 1981; OLIVEIRA, 2008; MARCHIORI, 2011; FERRARI, 2021). Esse deslocamento não é apenas metodológico, mas ontológico. Ao reconhecer que as organizações se constituem discursivamente, o campo passa a interrogá-las como realidades continuamente produzidas, negociadas e estabilizadas nas práticas comunicacionais (PUTNAM; NICOTERA, 2009; MARQUES, MAFRA, 2018).

Essa perspectiva aproxima-se da tradição do Interacionismo Simbólico. Mead (2021) sustenta que a realidade social emerge da produção compartilhada de significados nas interações mediadas por símbolos. O *self* se constitui na relação com o outro, internalizando expectativas e normas que orientam a ação. Ao transpor essa leitura para o universo organizacional, compreende-se que identidades profissionais, critérios de pertencimento e parâmetros de reconhecimento não são atributos fixos, mas efeitos de processos interacionais reiterados. Assim como o *self* é socialmente constituído, também o “profissional legítimo” é continuamente produzido nas práticas discursivas que definem o que conta como competência, alinhamento e valor (OLIVEIRA, 2008; FRANÇA, 2008).

Essa inflexão tem implicações diretas para a legitimidade organizacional. Se a organização é reconhecida como processo comunicacional, a legitimidade não pode ser tratada como qualidade intrínseca, mas como resultado de construções interpretativas (OLIVEIRA; PAULA, 2011). França (2008) enfatiza que a comunicação, enquanto prática social, articula sujeitos, discursos e contextos históricos na produção de sentidos compartilhados. Nessa mesma direção, Marchiori (2011) demonstra que cultura organizacional não precede a comunicação, ela é continuamente produzida e reproduzida nas interações e nas narrativas institucionais.

Putnam e Nicotera (2009) reforçam essa leitura ao argumentarem que comunicação não é instrumento que circula dentro da organização, mas processo que a constitui. Mumby (2013) amplia esse argumento ao inserir a dimensão crítica: os processos comunicacionais organizam poder, definem hierarquias simbólicas e delimitam quais interpretações se tornam dominantes. Holtzhausen (2014) complementa ao caracterizar a comunicação organizacional como arena política, na qual agendas e enquadramentos são disputados. A articulação entre essas abordagens permite compreender que cultura e poder não são camadas adicionais à organização, mas dimensões constitutivas dela.

Schein (1984), por sua vez, define cultura organizacional como conjunto de pressupostos básicos aprendidos e compartilhados que orientam percepções e decisões. Esses pressupostos operam de forma invisível, adquirindo aparência de neutralidade. Freitas (2007) evidencia que tais pressupostos delimitam fronteiras simbólicas de pertencimento, estabelecendo padrões desejáveis de comportamento e identidade profissional. Contudo, quando essa noção é lida à luz da perspectiva constitutiva, percebe-se que tais pressupostos não são apenas internalizados, eles são reiterados comunicativamente. A comunicação não apenas transmite cultura, como também performa e estabiliza critérios de valor (OLIVEIRA, 2008; FERRARI, 2021). Cada narrativa institucional, cada discurso estratégico, cada prática avaliativa contribui para sedimentar determinados atributos como legítimos.

Ferrari (2021) demonstra que os processos comunicacionais organizam relações de poder ao definir quais vozes são autorizadas e quais experiências são reconhecidas como relevantes. Por sua vez, Marques e Mafra (2018), ao discutir a comunicação como processo relacional e dialógico, enfatiza que os sentidos emergem na tensão entre perspectivas distintas, mas que nem todas alcançam o mesmo grau de estabilização. O que se consolida como cultura organizacional resulta de disputas simbólicas que, ao longo do tempo, se naturalizam.

Nesse ponto, torna-se necessário explicitar a conexão com o problema central deste artigo. Se a comunicação estrutura legitimidade por meio da estabilização de determinados atributos como desejáveis, é preciso perguntar quais critérios são reiteradamente associados à competência e ao valor nas organizações contemporâneas. A literatura do campo tem explorado amplamente categorias como identidade, imagem e reputação (OLIVEIRA; PAULA, 2011; FEERRARI, 2021), demonstrando como essas dimensões operam na construção da

legitimidade institucional. Entretanto, menos atenção tem sido dedicada aos pressupostos que orientam tais critérios.

Ao retomar o Interacionismo Simbólico, essa lacuna se torna ainda mais evidente. Mead (2021) argumenta que os indivíduos constroem suas identidades a partir das respostas antecipadas do “outro generalizado”. No ambiente organizacional, esse “outro” é composto por discursos institucionais, normas culturais e expectativas reiteradas sobre desempenho e alinhamento (FRANÇA, 2008; MARCHIORI, 2011). Se determinados atributos, como adaptabilidade, flexibilidade ou constante atualização, são reiteradamente valorizados, eles passam a integrar o horizonte de reconhecimento esperado.

A produção de legitimidade, portanto, não é neutra. Ela organiza expectativas temporais, trajetórias desejáveis e perfis considerados adequados. Schein (1984) já advertia que pressupostos culturais operam de forma inconsciente, moldando percepções sem necessidade de explicitação. Freitas (2007) acrescenta que tais pressupostos definem o “tipo ideal” valorizado pela organização. Quando articulamos essas formulações à perspectiva crítica de Mumby (2013), compreende-se que os critérios de legitimidade são atravessados por relações de poder que definem quem é reconhecido e quem permanece à margem.

Essa compreensão permite avançar analiticamente. Se a comunicação participa da constituição de subjetividades profissionais (OLIVEIRA, 2008; FERRARI, 2021), ela também participa da estabilização de imaginários sobre quem representa o futuro da organização e quem simboliza sua continuidade. Holtzhausen (2014) destaca que os discursos organizacionais configuram realidades ao enquadrar problemas e soluções. Fairclough (2001) alerta que discursos produzem efeitos de naturalização ao tornar determinadas construções sociais aparentemente inevitáveis.

Assim, os critérios de legitimidade organizacional são socialmente produzidos, historicamente situados e comunicacionalmente reiterados. Eles não derivam exclusivamente de exigências técnicas ou econômicas, mas de processos simbólicos que estruturam expectativas sobre sujeitos, trajetórias e formas de inserção no trabalho (MARCHIORI, 2011; FERRARI, 2021). É nesse nível que a pergunta que orienta este artigo ganha densidade: se a comunicação organiza reconhecimento e pertencimento, de que modo ela tem incorporado — ou negligenciado — a idade como dimensão constitutiva dessas dinâmicas?

Ao formular essa questão no interior da teoria constitutiva e relacional, desloca-se o debate da esfera instrumental para o plano epistemológico. A idade não será tratada como variável externa a ser gerida, mas como categoria capaz de tensionar os próprios pressupostos culturais que estruturam legitimidade organizacional. Se os processos comunicacionais estabilizam critérios de valor, investigar a presença ou ausência da idade nesses processos torna-se condição para compreender os regimes simbólicos que organizam o trabalho contemporâneo.

3. Envelhecimento, construção cultural da idade e hierarquias simbólicas no trabalho

A inserção do envelhecimento na análise comunicacional exige reconhecer que a idade não é apenas categoria biológica ou demográfica, mas construção social atravessada por valores, expectativas e disputas simbólicas. A sociologia do envelhecimento tem demonstrado que as etapas da vida são historicamente produzidas e culturalmente organizadas (DEBERT, 2010; 2012). Ao analisar a consolidação da juventude como valor hegemônico nas sociedades contemporâneas, Debert (2010, 2012) evidencia que a maturidade deixou de ser concebida exclusivamente como fase de declínio biológico para tornar-se objeto de reconfiguração normativa: envelhecer é aceitável desde que se mantenham atributos culturalmente associados à juventude, como autonomia, produtividade e atualização constante (DEBERT, 2010).

Essa reconfiguração produz ambivalência. Ao mesmo tempo em que discursos de envelhecimento ativo parecem ampliar possibilidades de participação social, eles introduzem um imperativo de autogestão permanente. A responsabilidade pela manutenção da empregabilidade e da vitalidade desloca-se para o indivíduo, obscurecendo dimensões estruturais que moldam oportunidades e reconhecimento (DEBERT, 2012; CEPellos, 2018). No ambiente organizacional, tal deslocamento encontra ressonância em narrativas que associam desempenho à capacidade de reinvenção contínua, reforçando a centralidade da atualização como condição de legitimidade profissional. (WINANDY, 2023; ROCHA, 2023; FELIX, 2018)

O conceito de *ageism*, formulado por Butler (1969), contribui para compreender como a idade opera como marcador de diferenciação e exclusão. Butler identificou que preconceitos etários se manifestam tanto em atitudes individuais quanto em arranjos institucionais que

naturalizam desigualdades baseadas na idade. Levy (2001; 2009), ao desenvolver a teoria da incorporação dos estereótipos etários, demonstrou que tais representações são internalizadas ao longo do ciclo de vida e influenciam comportamentos, expectativas e desempenho. A idade, assim, não é apenas atributo externo; ela se torna elemento estruturante da autoimagem e da forma como os sujeitos são percebidos (LEVY, 2001, 2009).

Quando transpostos para o universo organizacional, esses estereótipos assumem feição específica. Estudos brasileiros apontam que trabalhadores maduros frequentemente enfrentam associações entre envelhecimento e obsolescência tecnológica, menor flexibilidade ou resistência à mudança (CEPELLOS, 2018; FELIX, 2018; ROCHA, 2023). Tonelli (2018) observa que, embora a diversidade etária venha ganhando visibilidade no discurso corporativo, sua incorporação efetiva às práticas organizacionais ainda é incipiente e frequentemente desarticulada da cultura institucional.

Entretanto, limitar a análise à identificação de preconceitos ou à insuficiência de políticas inclusivas é insuficiente para o campo da comunicação organizacional. A perspectiva constitutiva exige investigar como tais representações são produzidas, reiteradas ou naturalizadas nas práticas discursivas que organizam o cotidiano do trabalho. Se, como argumentado anteriormente, a comunicação participa da construção de legitimidade e da estabilização de pressupostos culturais (OLIVEIRA, 2008; MARCHIORI, 2011; FERRARI, 2021), é necessário compreender como os sentidos associados à idade circulam, ou deixam de circular, nas narrativas organizacionais.

A cultura organizacional, entendida como conjunto de pressupostos básicos compartilhados (SCHEIN, 1984), opera como matriz interpretativa que orienta percepções sobre competência e adequação. Freitas (2007) enfatiza que tais pressupostos não são neutros. Pelo contrário, eles definem padrões desejáveis de comportamento e identidade profissional. Quando atributos como agilidade, inovação e flexibilidade são reiteradamente associados ao ideal de desempenho, consolidam-se expectativas que podem tensionar experiências vinculadas à continuidade e à duração. Nesse contexto, a idade não é considerada em sua complexidade, mas frequentemente reinterpretada a partir de critérios implícitos de atualização e adaptabilidade. A experiência acumulada tende a ser valorizada apenas quando se mostra compatível com a lógica da reinvenção contínua que orienta o imaginário contemporâneo do desempenho.

A invisibilidade do envelhecimento na comunicação organizacional pode, assim, ser interpretada não apenas como ausência temática, mas como efeito de uma naturalização mais ampla de valores temporais associados à modernidade organizacional. A centralidade da inovação, da transformação e da performance contínua, categorias amplamente exploradas na literatura de gestão, tende a ser tomada como horizonte incontornável, raramente interrogado em seus pressupostos culturais (MUMBY, 2013; PUTNAM; NICOTERA, 2009; FERRARI, 2021). Ao não problematizar tais pressupostos, o campo corre o risco de reproduzir hierarquias simbólicas que associam legitimidade à proximidade com determinadas imagens de futuro (OLIVEIRA, 2008; MARCHIORI, 2011).

Essa leitura não implica afirmar que as organizações rejeitam explicitamente trabalhadores maduros, mas que os critérios comunicacionalmente produzidos de reconhecimento podem operar de forma seletiva (HONNETH, 1995; FERRARI, 2021). A idade não aparece como problema declarado, mas como variável implícita nos processos de avaliação, promoção e visibilidade, uma vez que culturas organizacionais estabilizam expectativas sobre o perfil profissional desejável (SCHEIN, 1984; FREITAS, 2007). O envelhecimento, nesse sentido, emerge como dimensão que tensiona os regimes de valorização estabilizados na cultura organizacional contemporânea (DEBERT, 2012; CEPellos, 2018).

Inserir a idade como categoria analítica na comunicação organizacional significa, portanto, deslocar o foco da gestão da diversidade para a análise dos processos simbólicos que estruturam o valor do trabalho ao longo do tempo, em consonância com a perspectiva constitutiva que compreende as organizações como construções discursivas (OLIVEIRA, 2008; PUTNAM; NICOTERA, 2009; MARCHIORI, 2011). Trata-se de reconhecer que a longevidade não é apenas desafio demográfico, mas questão comunicacional, na medida em que envolve disputas por reconhecimento e redefinição de legitimidade nas organizações.

4. Temporalidade, reconhecimento e regimes simbólicos de legitimidade

A invisibilidade do envelhecimento na comunicação organizacional não pode ser interpretada apenas como lacuna temática ou empírica. Ela aponta para um ponto estrutural mais profundo: a naturalização de determinados regimes temporais que organizam o valor do trabalho contemporâneo.

Ao longo das últimas décadas, o campo consolidou a compreensão das organizações como construções simbólicas (OLIVEIRA, 2008; MARCHIORI, 2011), arenas discursivas onde sentidos são disputados, estabilizados e institucionalizados (MUMBY, 2013; HOLZTHAUSEN, 2014). Contudo, embora a dimensão do poder tenha sido amplamente problematizada, o tempo, como categoria culturalmente organizada e historicamente situada, permaneceu relativamente implícito, apesar de sua centralidade na estruturação das práticas e identidades organizacionais (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

Essa ausência é sintomática. Se os processos comunicacionais participam da definição do que é legítimo, competente e desejável, então também participam da estabilização de horizontes temporais que orientam tais definições. Como argumenta Mumby (2013), a comunicação não apenas reflete estruturas organizacionais, mas constitui os próprios critérios pelos quais práticas e sujeitos são avaliados. Perguntar quais concepções de tempo estão inscritas nesses critérios significa, portanto, aprofundar a análise constitutiva do campo.

Boltanski e Chiapello (2009) demonstram que o capitalismo contemporâneo deslocou seu eixo normativo da estabilidade para a mobilidade, instituindo a flexibilidade e a reinvenção contínua como virtudes centrais. Essa reconfiguração não se limita à economia. Ela produz um imaginário moral que redefine o que conta como mérito e engajamento. O profissional ideal é aquele permanentemente disponível à transformação. Rosa (2013) aprofunda essa leitura ao afirmar que a modernidade tardia opera sob lógica de aceleração social, na qual a intensificação temporal se converte em parâmetro de sucesso e adaptação. A aceleração deixa de ser contingência e passa a funcionar como norma cultural.

No contexto organizacional, tais dinâmicas se tornam pressupostos culturais. Schein (1984) argumenta que os pressupostos básicos de uma organização operam de forma invisível, orientando percepções e decisões sem necessidade de explicitação consciente. Quando a atualização constante se consolida como valor central, ela deixa de ser escolha estratégica para se tornar critério implícito de legitimidade. Por sua vez, Freitas (2007) evidencia que esses critérios estruturam pertencimento e exclusão ao definir modelos identitários desejáveis. Assim, o tempo, entendido como ritmo, velocidade e orientação ao futuro, passa a compor silenciosamente os parâmetros de reconhecimento organizacional.

É nesse ponto que a idade emerge como categoria analítica decisiva. Não porque organizações declarem rejeição explícita ao envelhecimento, mas porque determinados

regimes temporais privilegiam experiências associadas à velocidade, à disponibilidade e à plasticidade contínua (atributos reiteradamente valorizados em discursos sobre inovação e desempenho) (FERRARI, 2021; CEPellos, 2018; FELIX, 2018; MUMBY, 2013). A longevidade no trabalho, vinculada à duração, à permanência e à memória institucional, passa a tensionar esses valores. A questão não é biológica. Ela é simbólica, pois diz respeito à compatibilidade entre trajetórias e regimes de valorização culturalmente estabilizados.

Neste sentido, a teoria do reconhecimento de Honneth (1995) oferece chave interpretativa consistente para essa análise. O reconhecimento não é ato individual isolado, mas processo socialmente mediado que define as condições de autoestima e pertencimento. No universo organizacional, como já argumentado, o reconhecimento está vinculado a atributos culturalmente valorizados (FERRARI, 2021). Se tais atributos são estruturados por imaginário temporal orientado ao futuro incessante e à reinvenção permanente (ROSA, 2013; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), experiências que evocam continuidade, duração e acúmulo podem ocupar posição ambígua nos regimes de validação simbólica. A invisibilidade do envelhecimento, portanto, não decorre apenas de preconceito etário direto (BUTLER, 1969; WINANDY, 2023; ROCHA, 2023), mas da hegemonia de regime temporal específico que organiza critérios de legitimidade.

A comunicação organizacional, compreendida em perspectiva constitutiva (PUTNAM; NICOTERA, 2009; OLIVEIRA, 2008), participa ativamente da estabilização desses regimes. Discursos institucionais que celebram inovação permanente, narrativas que associam sucesso à capacidade de reinvenção e práticas comunicacionais que privilegiam imagens de dinamismo reiteram expectativas temporais específicas. Como já indicado, na tradição da Análise Crítica do Discurso, práticas discursivas não apenas refletem a realidade social, mas contribuem para estabilizar e naturalizar determinadas construções como se fossem necessárias ou inevitáveis (FAIRCLOUGH, 2001). Quando juventude simbólica e inovação passam a operar como equivalentes implícitos, essa associação tende a escapar ao escrutínio crítico.

O Interacionismo Simbólico contribui para aprofundar essa leitura ao evidenciar que identidades são constituídas na interação mediada por expectativas socialmente compartilhadas. Mead (2021) sustenta que o *self* se forma na relação com o “outro generalizado”, isto é, com o conjunto de normas e expectativas internalizadas que orientam a ação. No ambiente organizacional, essas expectativas incluem concepções sobre ritmo,

trajetória e adaptabilidade. Se o “outro generalizado” corporativo incorpora como norma a aceleração contínua (ROSA, 2013), tais expectativas moldam identidades profissionais ao longo do tempo. A idade passa, então, a ser interpretada a partir desses repertórios simbólicos, e não apenas como dado cronológico.

Ao deslocar o foco para a temporalidade, evidencia-se que o envelhecimento não é apenas marcador demográfico ou biológico, mas ponto de inflexão teórica capaz de revelar como o valor do trabalho é culturalmente organizado. Essa abordagem dialoga com a perspectiva constitutiva ao mostrar que critérios de competência e legitimidade são produzidos na linguagem e nas práticas organizacionais (PUTNAM; NICOTERA, 2009; MARCHIORI, 2011). Supera-se, assim, a leitura que restringe a discussão à gestão da idade ou à retenção de conhecimento. O que está em jogo não é apenas como integrar trabalhadores maduros, mas como interrogar os critérios simbólicos que definem o que conta como contribuição legítima.

Autores brasileiros como França (2008) e Marques e Mafra (2018) destacam que a comunicação organiza o comum ao estabilizar sentidos compartilhados e produzir enquadramentos de realidade. Se esses sentidos incorporam pressupostos temporais não problematizados, o campo corre o risco de reproduzir hierarquias simbólicas que permanecem invisíveis. Ferrari (2021) tem demonstrado a importância de examinar marcadores sociais na análise das relações organizacionais. A idade, ao ser integrada a esse debate, amplia a compreensão das dinâmicas de poder que atravessam o cotidiano do trabalho, aproximando o campo das discussões mais amplas sobre desigualdades e reconhecimento.

Assim, a contribuição teórica aqui delineada consiste em propor a temporalidade como dimensão constitutiva da análise comunicacional das organizações. Ao reconhecer que regimes simbólicos de aceleração e inovação estruturam critérios de reconhecimento (ROSA, 2013; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; HONNETH, 1995), abre-se espaço para investigar como a longevidade no trabalho é significada, negociada ou silenciada nos processos comunicacionais. O envelhecimento deixa de ser problema periférico e passa a operar como lente crítica capaz de revelar pressupostos culturais estabilizados.

Essa inflexão não oferece respostas normativas prontas. Ela tensiona o campo a aprofundar sua vocação crítica, interrogando os horizontes temporais que sustentam a produção de legitimidade organizacional (MUMBY, 2013; OLIVEIRA, 2008). Ao fazê-lo, contribui para ampliar a densidade analítica da comunicação organizacional e para situá-la no debate mais

amplo sobre modernidade, trabalho e reconhecimento, articulando envelhecimento, poder e temporalidade como dimensões indissociáveis da experiência organizacional contemporânea.

5. Considerações finais

A incorporação do envelhecimento à comunicação organizacional exige mais do que a ampliação do repertório temático do campo. O percurso argumentativo desenvolvido ao longo deste artigo buscou demonstrar que a marginalização da idade não é contingente, mas estrutural. Ela se relaciona à naturalização de determinados regimes simbólicos de legitimidade que organizam o valor do trabalho contemporâneo e estabilizam expectativas sobre competência, pertencimento e contribuição (MUMBY, 2013; CEPellos, 2018; FELIX, 2018; FERRARI, 2021).

Ao assumir que as organizações são construções comunicacionais, ou seja, processos contínuos de produção, disputa e estabilização de sentidos (OLIVEIRA, 2008; MARCHIORI, 2011; PUTNAM; NICOTERA, 2009), se torna necessário reconhecer que tais processos operam dentro de horizontes temporais específicos. Esses horizontes não são neutros nem universais, eles são historicamente constituídos e culturalmente reiterados. A centralidade da inovação, da reinvenção permanente e da mobilidade contínua, descrita por Boltanski e Chiapello (2009) como traço do “novo espírito do capitalismo” e por Rosa (2013) como expressão da aceleração social, consolida uma gramática temporal que passa a orientar expectativas sobre desempenho, adaptabilidade e valor profissional, convertendo a relação com o tempo em critério de legitimação simbólica (MUMBY, 2013).

Nesse cenário, a idade deixa de ser mero marcador cronológico e passa a funcionar como signo interpretado à luz desses regimes temporais. O que está em jogo não é apenas a presença crescente de trabalhadores maduros nas organizações, mas a tensão entre experiências de longa duração e uma cultura que valoriza a plasticidade contínua. A longevidade, nesse contexto, não é simplesmente administrada ou gerida, ela é simbolicamente enquadrada e posicionada em relação a critérios de legitimidade culturalmente estabilizados (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

Schein (1984) argumenta que pressupostos culturais operam de forma invisível, estruturando percepções e decisões sem necessidade de explicitação. Se a atualização constante

se consolida como pressuposto organizacional básico, ela tende a funcionar como critério implícito de legitimidade. Freitas (2007) já advertia que a cultura organizacional delimita fronteiras simbólicas de pertencimento ao definir modelos identitários desejáveis. Ao conectar essas formulações à teoria do reconhecimento de Honneth (1995), compreende-se que a identidade profissional depende de validações socialmente mediadas. Quando determinadas formas de relação com o tempo se tornam norma silenciosa, outras experiências passam a ocupar posição ambivalente no regime de reconhecimento. Não por ausência de contribuição, mas por desalinhamento com expectativas temporalmente estruturadas.

A invisibilidade do envelhecimento, portanto, não decorre apenas de preconceito explícito. Ainda que o *ageism* descrito por Butler (1969) e aprofundado por Levy (2001) permaneça relevante como dimensão analítica. Ela resulta também da hegemonia de imaginário temporal que associa valor à proximidade com o futuro e dinamismo à capacidade de reinvenção incessante (ROSA, 2013). A comunicação organizacional participa ativamente da consolidação desse imaginário ao reiterar narrativas de transformação contínua, celebrar trajetórias de reinvenção e projetar identidades institucionais orientadas ao porvir, produzindo efeitos de naturalização que tornam tais critérios aparentemente incontestáveis (FAIRCLOUGH, 2001; MUMBY, 2013).

Essa constatação desloca o debate. O problema não se restringe a integrar trabalhadores maduros às estruturas existentes, mas a interrogar os critérios simbólicos que estruturam essas próprias estruturas. Incorporar a idade como categoria analítica implica reconhecer que os regimes de legitimidade organizacional são temporalmente organizados e que essa organização produz efeitos diferenciados sobre trajetórias profissionais, configurando possibilidades e limites de reconhecimento (HONNETH, 1995).

Ao tensionar esses pressupostos, o artigo propõe uma inflexão epistemológica: tratar a temporalidade como dimensão constitutiva da análise comunicacional das organizações. Isso significa admitir que os processos de produção de sentido não apenas distribuem poder e organizam hierarquias, mas também estruturam ritmos legítimos, trajetórias desejáveis e horizontes valorizados (PUTNAM; NICOTERA, 2009; MUMBY, 2013). A idade, nesse quadro, torna-se lente privilegiada para examinar como tais definições operam e como determinados modos de estar no tempo são convertidos em critério de validação profissional.

Essa inflexão não encerra o debate; ao contrário, o amplia. Ela convoca investigações empíricas capazes de examinar como discursos institucionais enquadram a experiência, como culturas organizacionais negociam memória e inovação, como regimes de aceleração se traduzem em práticas avaliativas e como sujeitos maduros elaboram narrativas de si em contextos atravessados por expectativas de reinvenção contínua. Mais do que propor respostas normativas, se trata de aprofundar a problematização dos pressupostos que sustentam a produção de legitimidade no trabalho contemporâneo (MUMBY, 2013; FERRARI, 2021).

Se o envelhecimento constitui uma das transformações sociais mais significativas do século XXI, sua incorporação ao campo da comunicação organizacional não pode ser periférica nem meramente instrumental. Ela exige revisão crítica dos próprios fundamentos analíticos do campo, em consonância com sua tradição constitutiva e crítica. Ao deslocar o foco para os regimes temporais que estruturam reconhecimento e pertencimento, este artigo sugere que a longevidade no trabalho não é apenas desafio demográfico ou gerencial, mas questão central para compreender as disputas simbólicas que atravessam as organizações contemporâneas.

6. Referências

- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. O novo espírito do capitalismo. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BUTLER, Robert. Age-ism: another form of bigotry. *The Gerontologist*, v. 9, n. 4, parte 1, p. 243-246, 1969.
- CEPELLOS, Vanessa M. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. *Teoria e Prática da Administração*, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018.
- CORRÊA, Luciana S. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: os desafios da mulher madura no mundo do trabalho. *Organicom*, ano 20, n. 41, p. 120-134, jan./abr. 2023.
- CORRÊA, Luciana S. (In)Comunicação no século da longevidade: um levantamento sobre envelhecimento e etarismo nos estudos de comunicação organizacional. In: CONGRESSO ALAIC, 17., 2024, Bauru. Anais eletrônicos. Bauru: ALAIC/UNESP/FAAC, 2024. p. 548-551. Disponível em: <https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf>. Acesso em: jan. 2026.
- CORRÊA, Luciana S. Longevidade e organizações pelo olhar da comunicação: por que precisamos falar sobre isso? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 28., 2025, São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo:

FEA/USP, 2025. Disponível em: https://login.simead.com.br/28simead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2045. Acesso em: jan. 2026.

DEBERT, Guita G. A dissolução da vida adulta e a juventude como valor. *Horizontes Antropológicos*, v. 16, n. 34, p. 49-70, jul./dez. 2010.

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

EY; MATURI. Por que pessoas 50+ não são consideradas como força de trabalho em um país que envelhece? 2022. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/forms/2022/etarismo/baixe-o-estudo-ey-brasil-maturi-sobre-etarismo. Acesso em: jan. 2026.

FAIRCLOUGH, Norman. Discurso e mudança social. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

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

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, v. 18, n. 37, p. 23-35, 2021.

FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade. 2018. Disponível em: https://caesp.fgv.br/sites/caesp.fgv.br/files/u68/pesquisa_fgvbrasilprev.pdf. Acesso em: jan. 2026.

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

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

HOLTZHAUSEN, Derina R. *Public relations as activism: postmodern approaches to theory & practice*. New York: Routledge, 2014.

HONNETH, Axel. *The struggle for recognition: the moral grammar of social conflicts*. Cambridge: Polity Press, 1995.

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: jan. 2026.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Projeções populacionais por idade e sexo até 2100. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2698.pdf. Acesso em: jan. 2026.

LEVY, Becca R. Eradication of ageism requires addressing the enemy within. *The Gerontologist*, v. 41, n. 5, p. 578-579, 2001.

LEVY, Becca R. Stereotype embodiment: a psychosocial approach to aging. *Current Directions in Psychological Science*, v. 18, n. 6, 2009.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas. In: OLIVEIRA, Ivone L.; SOARES, Ana Thereza N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Rennan. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Comunicação Pública*, v. 13, n. 25, 2018.

MEAD, George Herbert. *Mente, self e sociedade*. Petrópolis: Vozes, 2021.

MUMBY, Dennis K. *Organizational communication: a critical approach*. Thousand Oaks: Sage, 2013.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Employment outlook 2025: navigating the golden years*. Paris: OECD Publishing, 2025.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional. In: SALOMÃO, Mozahir; JESUS, Eduardo de (org.). *Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo*. São Paulo: Annablume, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; GENEROSO, Isaura Mourão. O campo da comunicação organizacional na atualidade. *Organicom*, v. 21, n. 46, p. 19-28, 2024.

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

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

ROSA, Hartmut. *Social acceleration: a new theory of modernity*. New York: Columbia University Press, 2013.

SCHEIN, Edgar H. Uma nova concepção de cultura organizacional. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 1-10, 1984.

TONELLI, Maria José. O desafio da diversidade. *GVExecutivo*, v. 17, n. 4, p. 34-37, jul./ago. 2018.

UNITED NATIONS. *World population prospects 2023*. New York: UN, 2023.

WINANDY, Fran. *Etarismo: um novo nome para um velho preconceito*. São Paulo: Matrix, 2023.