

Envelhecimento e preconceito nas organizações: a Comunicação para a Paz como uma via para o desenvolvimento de uma cultura intergeracional¹

Luciana da Silva Corrêa
Universidade Aberta à Maturidade - UAM
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo/SP

Resumo

Fato demográfico mundialmente reconhecido, o envelhecimento populacional acelerado que se espera para a primeira metade do século 21 desdobra-se por questões sociais, culturais e econômicas e chega ao cotidiano das organizações. Com o aumento da expectativa de vida e a diminuição da natalidade, projeta-se que, nos próximos anos, mais de 50% da população economicamente ativa do Brasil seja composta por pessoas com mais de 45 anos. Neste cenário, é premente pensar o processo de envelhecimento dentro das organizações. Este artigo visa a realizar uma análise crítica de cunho cultural e reflexivo sobre o envelhecer no meio organizacional, propondo a disciplina “Comunicação para a Paz” como uma aliada na construção de um ambiente organizacional mais equânime do ponto de vista geracional.

Palavras-chave

Envelhecimento; intergeracionalidade; interculturalidade; comunicação para a paz; diversidade etária no trabalho

Introdução

Condição inexorável ao ser humano, o processo de envelhecimento ainda é cercado de muitos tabus e preconceitos associados à noção da velhice como uma fase composta somente de perdas e do aumento das incapacidades. Reforçada pelo senso comum, esta visão se impregna nas mais diversas camadas da sociedade e determina a visão que temos dos adultos mais velhos.

Quando associado à vida nas organizações, este preconceito se reforça tornando o adulto que envelhece no mercado de trabalho um indivíduo que passa a ser avaliado por sua idade cronológica em detrimento de suas capacidades ou do capital intelectual e social que efetivamente tenha amealhado ao longo de sua vida.

Em um cenário demográfico no qual se espera para as próximas décadas a inversão da pirâmide etária, na qual estudos apontam que os idosos se tornarão parte cada vez maior da

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação intercultural e interseccionalidade, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

população, faz-se necessária a reavaliação de conceitos, crenças, valores e comportamentos das organizações, as quais, inexoravelmente, verão seu corpo funcional envelhecer na mesma rapidez e proporção que envelhece a população mundial.

Neste artigo, dividido em duas partes, a partir de revisão bibliográfica sobre o tema, procuraremos traçar uma análise crítica de cunho cultural e reflexivo sobre o envelhecimento nas organizações, oferecendo a disciplina Comunicação para a Paz como um motor alternativo para a criação de uma cultura organizacional preparada para lidar com os desafios do envelhecimento no ambiente organizacional, assim como, para a inclusão do colaborador mais velho e o fomento de relações intergeracionais de mais valia.

Em sua primeira parte, abordaremos os aspectos do envelhecimento e de sua ocorrência nas organizações. Nela, apresentaremos estatísticas que dão conta de que, nas próximas décadas, mais de 50% da população economicamente ativa do Brasil será composta por profissionais com mais de 45 anos. Também falaremos das consequências da permanência de adultos mais velhos na vida organizacional, dando especial foco aos ajustes que se colocam para as organizações em termos de delineamento de novos valores, crenças e comportamentos alinhados à realidade demográfica que se apresenta.

Na segunda parte do artigo, abordaremos a disciplina Comunicação para a Paz, buscando trazer entendimento para conceitos essenciais como violência cultural e alteridade, a partir dos quais se estabelece uma relação da disciplina como um motor de mudança organizacional que privilegia o fomento a uma cultura intergeracional.

Como dito na abertura desta introdução, envelhecer é uma condição inexorável a qualquer ser vivo. No caso das organizações, refletir sobre as consequências do envelhecimento no ambiente corporativo é parte do caminho para o fomento de uma cultura organizacional inclusiva do ponto de vista etário e, com o aporte das premissas postuladas pela Comunicação para a Paz, multigeracional e dialógica em sua essência. Ajudar neste processo de reflexão é um objetivo com o qual tentamos contribuir.

Aspectos sobre o envelhecimento e sua ocorrência no seio das organizações

O envelhecimento acelerado da população mundial tem sido tema recorrente nas discussões sobre as principais tendências que afetarão o século 21. Como tal, as perspectivas de grandes mudanças na pirâmide etária têm despertado a atenção de órgãos supranacionais e governos, que buscam entender os significados práticos de tais mudanças e seus desdobramentos na sociedade, na cultura e na economia.

A ONU – Organização das Nações Unidas vem discutindo o assunto em âmbito global desde a década de 1980, quando, em Viena, na Áustria, realizou a Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento.

Considerado o primeiro fórum de espectro global que discutiu o assunto de forma mais ampla, a assembleia propôs uma agenda de ações que visavam a realizar a inclusão das pessoas acima dos 60 anos na matriz econômica de desenvolvimento dos países, ao mesmo tempo em que se desenhassem políticas públicas de garantias sociais e econômicas. Antes da assembleia de Viena, o envelhecimento populacional e seus desdobramentos eram tratados de forma marginal e desordenada. A partir dela, percebeu-se a “necessidade da construção e, principalmente, do reconhecimento de um novo ator social – o idoso – com todas as suas necessidades e especificidades.” (CAMARANO, PASINATO, 2004, p. 255).

Em 2002, a ONU retomou o assunto, realizando a segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento em Madri, na Espanha, evento do qual resultou um Plano Internacional de Ação sobre o Envelhecimento, conhecido como Plano de Madri, cujos pontos fundamentais são o entendimento da pessoa madura como parte imprescindível do desenvolvimento social do futuro, o estímulo à pesquisa sobre o tema, o fomento ao desenvolvimento de políticas públicas para a inclusão social e diminuição das desigualdades em torno da figura dos adultos mais velhos. Ao longo de suas páginas, o documento inspira a adoção de políticas que visem à criação de uma teia de proteção ao idoso em posição de fragilidade e promoção de um processo de envelhecimento mais generoso e amigável.

Com a iminência de uma explosão demográfica da população acima dos 60 anos, identifica-se como um fato que haverá a permanência dos indivíduos por mais tempo no mercado de trabalho. Com menos jovens na população, a renovação dos profissionais no mercado de trabalho será afetada de forma contínua.

Assim, será inevitável a ampliação do número de profissionais mais velhos que se manterão como parte da população economicamente ativa por mais anos. No Brasil, novas regras de aposentadoria também conduzem para a expectativa de uma vida profissional mais longa e produtiva.

Em compasso com este panorama surgem questionamentos e reflexões sobre o processo de envelhecimento dentro das organizações. De acordo com projeções do IPEA, espera-se que, em 2040, aproximadamente 57% da população economicamente ativa seja composta por pessoas acima dos 45 anos.

Certamente o envelhecimento impõe uma série de alterações biológicas. Contudo, por outro lado, em uma visão mais ampla e sem preconceitos, o envelhecimento também pode

caracterizar um período de intensa funcionalidade cognitiva, física e emocional que, apoiada na experiência vivida trazem ganhos às organizações, com a potencialização do uso do capital social adquirido por estas pessoas ao longo de suas carreiras.

Relevante contribuição dos profissionais mais velhos às organizações, o capital social é, segundo Pierre Bourdieu, “a agregação de recursos reais potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e de reconhecimento.” (BOURDIEU, 1983, apud, CAMPOS, 2010, p. 27). No âmbito das organizações, o capital social disponibilizado pelos profissionais sêniores pode ser aplicado com eficiência em programas de treinamento e capacitação, *mentoring*, transferência de tecnologia e conhecimento técnico.

Como apontado por Cepellos (2013), “é necessário desenhar organizações que aumentem as contribuições de seus profissionais no decorrer de suas vidas.”. Para a autora, se para os jovens é oferecido o papel de produzir ideias e prover entusiasmo às organizações, ao profissional mais velho cabe aportar maturidade e experiência. Ainda segundo ela, estereótipos baseados em idade “penetram facilmente nas mentes e pontuam o quanto a idade está relacionada ao trabalho do profissional.” (CEPELLOS, p. 28)

Neste sentido, as *startups*² podem ser um exemplo de organização onde os profissionais mais velhos têm sido valorizados. Pesquisa realizada em 2018 pela escola de negócios do MIT³, *Sloan School of Management*, aponta em 45 anos a média de idade dos fundadores das *startups* de maior crescimento. Para os pesquisadores, estes dados refletem a propensão do profissional mais velho de empreender e a criticidade da experiência profissional longeva no sucesso dos empreendimentos. Ou seja, o sucesso não se encontra ligado somente a uma ideia brilhante, mas, à capacidade de navegar em determinados mercados a partir da experiência prévia. E, neste quesito, o profissional maduro leva vantagem.

Contudo, mesmo com evidências de que o sucesso depende em grande parte da experiência profissional, os pesquisadores notaram que a maioria dos investidores de capital,

² *Startups* são empresas novas, em fase de implantação, cujo modelo de negócios se baseia em um estrutura enxuta, no aporte massivo de tecnologia para desenho de seus produtos/serviços, os quais são facilmente escaláveis, ou seja, podem ser entregues a muitos consumidores com o mínimo de customização necessária.

³ MIT – *Massachusetts Institute of Technology* ou Instituto de Tecnologia de Massachussets, sediado na cidade de Cambridge, estado de Massachussets, Estados Unidos. Considerada em 2018, a melhor universidade do mundo segundo ranking *QS World University Rankings*. Disponível em

https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018?awc=10032_1568485787_617827b2575af4f44664649d5a6ac944&utm_source=awin_affiliate_marketing&utm_medium=other_Affiliate&utm_campaign=WGST_F17_USA-Canada&partnerid=10866.

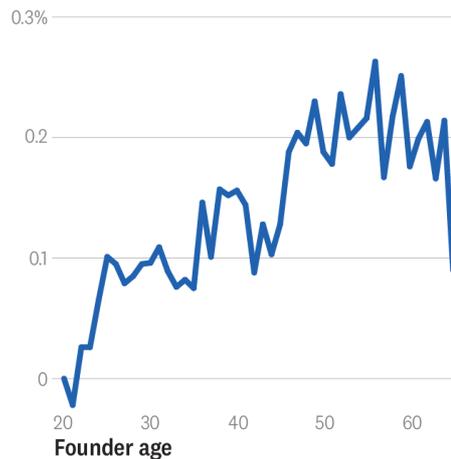
Consultado em 10/09/2019.

os chamados *venture capitals* ou VC, ainda preferem os empreendedores mais jovens na hora de investir. Embora não repute ao preconceito toda a culpa por este padrão decisório dos VC, os pesquisadores apontam o fator idade como um ponto influente destacado e, ao mesmo tempo, pouco desejável, na tomada de decisão dos investidores. (AZOULAY, JONES, KIM, et al., 2018).

Older Entrepreneurs Are More Likely to Succeed

The probability of extreme startup success rises with age, at least until the late 50s.

Change in the likelihood of success



Note: Y-axis represents the OLS regression coefficient for age variables, relative to a 20-year-old founder. "Extreme startup success" is defined as the top 0.1% of startups in employment growth over five years. Source: "Age and High-Growth Entrepreneurship," by Pierre Azoulay et al., NBER, April 2018 

Figura 1 – “Empreendedores mais velhos têm maior probabilidade de sucesso”. Fonte: Site Harvard Business Review, 11 de julho de 2018

Resultados como os levantados pela pesquisa do MIT corroboram para a identificação da presença do preconceito etário nos ambientes organizacionais e das relações profissionais. Definido por Bytheway (1995) como o preconceito baseado na idade, o *ageism*⁴ é composto por um conjunto de crenças engendradas na sociedade pelas quais se ressaltam os efeitos negativos do envelhecimento, tornando a idade cronológica um marcador social capaz de separar pessoas em classes.

Especificamente, o idadismo legitima o uso da idade cronológica como um marcador de classes de pessoas para as quais são, sistematicamente, negados recursos e oportunidades proporcionadas a outros grupos, e que sofrem as consequências de tal depreciação, as quais se apresentam em formas que vão

⁴ *Ageism* – em português pode ser traduzido por diversas formas: idadismo, etarismo, ageísmo. Para efeito deste artigo, opta-se pelo uso da palavra idadismo.

da bem intencionada complacência à clara difamação. (BYTHEWAY, 1995, p. 14)(tradução nossa)⁵

Outra pesquisa, desta vez realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), e que aborda a questão do adulto mais velho nas organizações brasileiras sob o ponto de vista da gestão de recursos humanos, aponta para o fato de que, em geral, os gestores de RH possuem uma boa percepção dos profissionais com mais de 50 anos. Para os respondentes do estudo realizado entre fevereiro e março de 2018, os fatores que se destacam na percepção positiva deste profissional são: fidelidade à empresa (95%); comprometimento no trabalho (89%) e maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens (88%). No espectro negativo, são apontados os fatores: criatividade (33%); a adaptação às novas tecnologias introduzidas (31%) e os custos com planos de saúde e odontológicos (30%). (TONELLI, CEPellos, LINS, 2018).

Embora possuam uma boa percepção, estas mesmas empresas respondentes informam que, em sua grande maioria, não possuem programas ou práticas direcionadas aos profissionais mais velhos, o que leva o grupo de pesquisadores responsável pelo estudo concluir que

as organizações ainda não estão preparadas para enfrentar um cenário de envelhecimento da força de trabalho, mas elas caminham na direção a uma gestão de idade mais efetiva. Existem muitas barreiras ao desenvolvimento e aproveitamento dos mais velhos, muitas delas relacionadas com o preconceito por conta da idade (*ageism*). Portanto, os responsáveis pelas estratégias de gestão de pessoas precisarão de um olhar diferente para superar o desafio da competitividade com o novo perfil demográfico da força de trabalho. (TONELLI, CEPellos, LINS, 2018, p. 9)(grifo no original)

Se, por um lado, para as organizações ainda existe um desafio a ser vencido em termos de completa inclusão da força de trabalho mais velha em seus quadros, por outro lado, sobressai a visão do adulto mais velho brasileiro de que a sua manutenção no mercado de trabalho é a forma de garantir-se no cerne da vida econômica do país. Segundo Neri,

Valores associados ao trabalho permanecem mais presentes entre os idosos aposentados do que a ideia de recolhimento ou de exercer atividades mais lúdicas: 10% deles afirmaram que é importante ter um trabalho mais leve e adequado à idade; 8% preferem manter o salário para garantir o mesmo padrão de vida e outros 8% mencionaram itens diversos relativos a cursos, projetos de trabalho voluntários. Lazer (7%), atividade física (6%) e

⁵ No original: “*In particular, ageism legitimates the use of chronological age to mark out classes of people who are systematically denied resources and opportunities that others enjoy, and who suffer the consequences of such denigration, ranging from well-meaning patronage to unambiguous vilification.*”

descanso (5%) gozam de menor importância entre as sugestões dos aposentados. (NERI, 2007, p. 105)

Neste sentido, ressalta-se o ponto de vista do indivíduo, para quem os benefícios de sua permanência no mercado de trabalho atuam na construção e manutenção da sua identidade, dando sentido mais amplo à sua existência, determinando o papel que ele ocupa na cena social, além de ativar e manter relacionamentos interpessoais relevantes que contribuem para a manutenção do sentimento de pertencimento e para o desenvolvimento e aprendizado contínuo.

A manutenção do papel profissional do adulto mais velho contribui ainda para sua saúde geral. Produtivo e reconhecido, ele se afasta de doenças físicas e emocionais, de grande repercussão pessoal e social, tais como a depressão e a queda das funções cognitivas e motoras.

Comunicação para a Paz como um motor para o desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta à intergeracionalidade e à interculturalidade

Na parte anterior deste artigo, citamos pesquisa realizada pela FGV-SP sobre as percepções dos gestores de Recursos Humanos a cerca do profissional com mais de 50 anos. Apresentamos que este estudo conclui haver a necessidade da implementação de um novo olhar por parte das organizações para vencer os desafios que novas estruturas demográficas apresentarão nas próximas décadas.

Embora o estudo da Fundação Getúlio Vargas tenha se atido aos gestores de pessoas das organizações consultadas, sua conclusão nos oferece a possibilidade de uma releitura que, tomando como base o ponto de vista da comunicação, nos permitiria apontá-la como uma forte aliada para o fomento de novos parâmetros culturais nas empresas.

Na sua vertente educadora, a comunicação se coloca à disposição da organização não somente como uma gestora de programas específicos de comunicação integrada, mas também como uma leitora estratégica de cenários e um motor para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da cultura organizacional. (FERRARI, 2009)

Em um cenário desafiador, tal como o previsto pelo rápido envelhecimento da força de trabalho mundial, a comunicação pode ser um fator decisivo para o estabelecimento de um ambiente organizacional mais inclusivo, no qual o profissional mais velho encontra espaço para a realização de seu total potencial.

Pela primeira vez na história da humanidade, há cinco gerações diferentes coexistindo no ambiente profissional. Cada uma com suas características próprias, objetivos e perspectivas diferentes, elas ocupam o mesmo espaço e desafiam as organizações a integrá-las em uma equipe que caminhe lado a lado na consecução dos objetivos organizacionais estratégicos. Se recrutar, inspirar e manter os *millenials*⁶ é uma questão a ser vencida, também se mostra importante pensar no funcionário mais velho, pertencente à geração silenciosa⁷ ou aos *baby boomers*⁸, os quais estão a caminho da aposentadoria e que, muitas vezes, ocupam posições de liderança que terão que ser legadas a novos executivos.

Segundo Kalkhurst,

Este é um desafio intergeracional. Cada geração é única. Cada uma tem os seus caprichos e as suas fortalezas. **O segredo de uma força de trabalho ou de uma comunidade escolar bem sucedida, ou de vendas e faturamento que quebrem recordes, está em ser capaz de efetivamente engajar todas as gerações.** (KALKHURST, 2017, p. xii)(tradução nossa)⁹(grifo no original)

Se, como entendido pelo autor, o segredo se encontra na capacidade das organizações de engajar as diferentes gerações que as compõem, por derivação, é possível entender a importância central de uma cultura organizacional aberta às interações que permitam a criação de um vínculo social que possa ser duradouro e que favoreça não somente o compartilhamento de informações, mas também, o comungar de crenças e valores únicos dentro do grupo, assim como a harmonia comportamental que levem ao sucesso.

Neste sentido, a disciplina Comunicação para a Paz se distingue em sua capacidade de aglutinação de um grupo heterogêneo, em um corpo funcional integrado a partir do respeito às individualidades e à promoção de novos olhares para o próximo. Ela dá visibilidade às histórias não contadas, ao mesmo tempo em que promove a empatia e denuncia desvios indesejáveis.

Consistente com a noção de alteridade, a Comunicação para a Paz, busca enxergar o ‘outro’ a partir do seu *background*, de sua história, de seu lugar de existência e fala.

Alteridade, do latim *alteritas* “o fato de ser um outro”, refere-se ao princípio do ser como um EU unido ao TU, sendo, portanto, importante identificar “a forma como o homem se relaciona com seu semelhante, como considera esse

⁶ São consideradas *millenials*, as pessoas nascidas entre 1981 e 1998.

⁷ São considerados pertencentes à geração silenciosa, as pessoas nascidas 1928 e 1945.

⁸ *Baby boomers* são pessoas nascidas entre 1946 e 1964.

⁹ No original: “*This is an intergenerational challenge. Every generation is unique. They each have their quirks and strengths. The secret to a thriving workforce, school community or record-breaking sales and revenue is being able to engage effectively across all generations.*”

‘outro’, como sai – ou como consegue sair – de si e entrega-se à relação a partir do reconhecimento do outro”[...]. Considerando ainda esse “outro” como potencial para a comunicabilidade, torna-se relevante compreender como o imbricamento entre o EU e o TU em um diálogo possibilita a comunicação e a emergência de algo novo[...] em especial para [...] as situações de comunicação e os sujeitos comunicativos. (VICENTE, FERREIRA, 2016, p. 120).

Derivada dos Estudos para a Paz, a Comunicação para a Paz se difunde como uma disciplina em comunicação que visa à diminuição dos contextos de violência. Especificamente, no caso das organizações onde os contextos de violência cultural são expostos com certa frequência, a Comunicação para a Paz se propõe a mitigar esta situação ao agir para ressignificar padrões éticos, morais e comportamentais, evitando o discurso moralizante, mas, oferecendo a harmonia organizacional como uma alternativa atrativa. (NOS ALDÁS, 2010).

Na sua intersecção com as questões do envelhecimento nas organizações e, a partir do conceito de alteridade, a Comunicação para a Paz se apresenta como um motor que pode promover uma releitura do que é a velhice, traçando novos olhares e significados para o que significar ser ‘velho’ no século 21.

Longe dos preconceitos impostos pelo senso comum, que associa o envelhecimento a um momento de perdas das capacidades físicas, emocionais e cognitivas, as organizações podem encontrar no funcionário mais velho uma peça chave para navegar em cenários econômicos e mercadológicos cada vez mais duros.

Neste sentido, a Comunicação para a Paz se presta ao papel de amortecedor para a violência cultural que envolve a pessoa que envelhece no mercado de trabalho.

Na concepção de Galtung (2003), chamamos de violência cultural

aqueles aspectos da cultura, em âmbito simbólico de nossa existência (materializado em religião, ideologia, língua e arte, ciências empíricas e ciências formais – lógica, matemática -), que pode utilizar-se para justificar ou legitimar a violência direta ou estrutural. (GALTUNG, 2003, p. 7)(tradução nossa)¹⁰

Desta forma, se, como pudemos verificar na parte anterior deste artigo onde abordamos as questões do idadismo, é possível constatar que o adulto mais velho sofre preconceito baseado na idade, seja na sociedade ou no ambiente corporativo, podemos entender que a Comunicação para a Paz se mostra um canal eficiente de diminuição dos

¹⁰ No original: “*aquellos aspectos de la cultura, el ámbito simbólico de nuestra existencia (materializado em religión e ideologia, lengua y arte, ciencias empíricas y ciencias formales – lógica, matemáticas –), que puede utilizarse para justificar o legitimar violencia directa o estructural*”

conflitos, ao propor que a troca relacional se dê a partir do respeito mútuo entre gerações, valorizando o que há de melhor em cada grupo.

Ao propor uma nova tratativa no seio organizacional, a Comunicação para a Paz desfaz ranços que embaçam a visão de uma geração perante a outra. O jovem não vê mais o velho como ‘alguém que não serve para mais nada’ e o velho não pensa que o jovem é somente ‘aquele que não quer nada com nada’.

Considerações finais

Procuramos neste artigo, realizar uma análise crítica de cunho cultural e reflexivo sobre as questões do envelhecimento e das relações intergeracionais nas organizações. A partir de revisão bibliográfica sobre o tema, buscamos refletir sobre a Comunicação para a Paz como disciplina capaz de prover recursos que fomentem a inclusão etária no ambiente corporativo em uma perspectiva estratégica.

Entendemos que o desafio que se impõe às organizações pelo rápido envelhecimento da força de trabalho nesta primeira metade do século 21, pode ser mitigado se endereçado por meio de estratégias comunicacionais que primem pela criação de uma cultura organizacional inclusiva do ponto de vista geracional, propiciando a criação de laços duradouros e verdadeiros entre os diferentes grupos etários que, hoje, se encontram presentes no tecido organizacional.

Foi nosso intuito dar uma pequena contribuição à visibilidade do adulto mais velho no espaço organizacional, buscando ressaltar que sua total inclusão passa pelo desenvolvimento de um novo olhar para o processo de envelhecimento, diminuindo os conflitos que separam jovens e adultos mais velhos e promovendo a alteridade entre as equipes.

É nosso entendimento que a Comunicação para a Paz oferece todo o arcabouço teórico e conceitual necessário para a consecução do objetivo de criar um ambiente organizacional bem sucedido e efetivamente intergeracional.

Referências

AZOULAY, Pierre; JONES, Benjamin; KIM, J. Daniel; et al. Research: The Average Age of Successful Startup Founder is 45. **Harvard Business Review**, 11 de julho de 2018. Disponível em <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45>. Consultado em 10/09/2019.

BUENO, Janaína Maria; FREITAS, Maria Esther. Representações sociais e ambiente intercultural nas organizações. In: MOURA, Claudia p.; FERRARI, Maria Aparecida. (orgs.) **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre – RS: EdIPUCRS, 2015.

BYTHEWAY, Bill. **Ageism**. Buckingham, UK: Open University Press, 2001.

CAMARANO, Ana Amélia e PASINATO, Maria Tereza. O envelhecimento populacional nas agendas públicas. In: CAMARANO, Ana Amélia. (Org.). **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?**. Rio de Janeiro: IPEA, 2004, p. 253-292.

CAMPOS, Pedro Celso. Os meios de comunicação social e o “empoderamento” da Terceira Idade. **A Terceira Idade – estudos sobre envelhecimento**. Volume 21. Número 48. Julho de 2010. São Paulo: SESC – Serviço Social de Comércio, 2010, p. 20-38.

CEPELLOS, Vanessa M. **O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade**. 2013. 98f. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, São Paulo, 2013.

CORREA, Luciana S. **“Ele é meu amigo”**: comunicação, consumo de smartphones e o envelhecimento conectado. 2018. 111f. Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo, São Paulo, 2018.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.), **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2009, 2ª edição, p. 77-90.

GALTUNG, Johan. **Violencia cultural**. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratzuz, 2003.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Comunicados do IPEA: Tendências Demográficas. n. 64, 2010.

KALKHURST, Dillon K. **Intergenerational Engagement: understanding the five generations in today’s economy**. Sean Donovan, 2018.

MOREIRA, Daniela. **O que é uma startup?**. Exame OnLine. Disponível em <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>. Consultado em 10/09/2019.

NERI, Marcelo Cortes. Renda, consumo e aposentadoria: evidências, atitudes e percepções. In: NERI, Anita Liberalesso (Org.). **Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, Edições SESC SP, 2007.

NOS ALDÁS, Eloísa. Repensar e reaprender a comunicação para uma cidadania cosmopolita. In: JALALI, Vahideh R. R. (org.). **Estudos para a Paz**. Aracajú: Editora Criação, 2010, p. 113-128.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**: como as empresas estão se preparando para conviver com equipes que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos?. Março de 2013. Disponível em <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/consultoria-negocios/envelhecimento-trabalho-brasil.html>. Consultado em 10/09/2019.

TONELLI, Maria José; CEPellos, Vanessa M.; LINS, João. **Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade**: quais as percepções de gestores de RH com relação ao profissional com 50 anos ou mais de idade e quais as práticas de gestão de idade adotadas pelas empresas? São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2018. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa_fgvbrasilprev.pdf

VICENTE, Maximiliano M.; FERREIRA, Mayra F. Eu e os outros em diálogo: revisitando conceitos sobre comunicação e alteridade. **Revista Estudos de Comunicação**. Curitiba: PUCPR, v. 17, n. 43, p. 120-135, set/dez 2016.