O TRABALHO COMO TERCEIRA VIA PARA UMA NOVA LONGEVIDADE

WORK AS A THIRD PATH TOWARD A NEW LONGEVITY



Reinventar trajetórias profissionais para acomodar vidas mais longas pode oferecer respostas mais amplas e integradas do que aquelas hoje centradas na seguridade social e na telemedicina

Reinventing professional trajectories to accommodate longer lives may offer broader and more integrated responses than those currently centered on social security and telemedicine

Marília Duque | mduque@ashoka.org | ORCID: 0000-0003-4805-6903
Ashoka, São Paulo, SP, Brasil
Maria Clara Pinheiro | mpinheiro@ashoka.org | ORCID: 0009-0000-8796-1311
Ashoka, Arlington, VA, Estados Unidos

Resumo

Objetivo: mostrar como o trabalho, quando redesenhado para vidas mais longas e equipes multigeracionais, pode converter o envelhecimento populacional em vantagem competitiva para as organizações, com ganhos econômicos e contribuição para resiliência social.

Estado da arte: o debate contemporâneo sobre envelhecimento tem enfatizado as pressões sobre sistemas de saúde e previdência. As respostas têm se concentrado em telemedicina e reformas previdenciárias. Evidências recentes indicam, porém, que as contribuições ao longo da vida – como trabalho, aprendizagem e participação social – melhoram saúde, propósito e resiliência, com efeitos positivos individuais e macroeconômicos.

Originalidade: o artigo propõe uma terceira via ao debate saúde-previdência, ao posicionar o trabalho como pilar da longevidade. Articula as dimensões cultural, organizacional e econômica e apresenta exemplos de empresas, governos e empreendimentos sociais que já vêm redesenhando práticas e modelos para vidas mais longas.

Impactos: o artigo oferece uma leitura estratégica da longevidade como oportunidade, exemplos aplicáveis à gestão e às políticas públicas e um marco conceitual para redesenhar modelos de trabalho mais inclusivos e resilientes.

Palavras-chave: longevidade, trabalho, inclusão etária, inovação social, intergeracionalidade, envelhecimento saudável.

ODS: 3 – Saúde e bem-estar; 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 10 – Redução das desigualdades.

ABSTRACT

Objective: *To show how work, when redesigned for longer lives and multigenerational teams, can turn population aging into a competitive advantage for organizations, economic development and social resilience.*

State of the Art: *Contemporary debates on aging have emphasized pressures on health and pension systems. Responses have largely focused on telemedicine and pension reforms. Recent evidence, however, indicates that lifelong contributions—such as work, learning, and social participation—improve health, purpose, and resilience, generating positive individual and macroeconomic effects.*

Originality: *The article proposes a third pathway beyond the health-pension debate by positioning work as a pillar of longevity. It articulates cultural, organizational, and economic dimensions and presents examples of companies, governments, and social enterprises that are redesigning practices and models for longer lives.*

Impacts: *The article offers a strategic view of longevity as an opportunity, provides examples applicable to management and public policy, and proposes a conceptual framework for redesigning more inclusive and resilient models of work.*

Keywords: *longevity, work, age inclusion, social innovation, intergenerationality, healthy aging.*

SDGs: *3 – Good health and well-being; 8 – Decent work and economic growth; 10 – Reduced inequalities.*



Durante as últimas cinco décadas, dados demográficos e projeções estatísticas sustentaram a narrativa do envelhecimento populacional global como uma ameaça ao desenvolvimento[1]. O aumento de expectativa de vida, embora expressivo, não tem sido acompanhado por crescimento equivalente da expectativa de vida saudável: atualmente, 51% da população global com 60 anos ou mais convive com multimorbidade[2]. Esse descompasso impõe pressão crescente sobre os sistemas de saúde e intensifica a disputa por recursos escassos[3]. Ao mesmo tempo, a mudança acelerada na relação entre população idosa e população em idade ativa amplia a pressão sobre os regimes públicos de pensões, o que coloca em risco sua sustentabilidade de longo prazo[4].

No Brasil, como em outras nações que estão envelhecendo rapidamente antes de alcançarem altos níveis de desenvolvimento, esses desafios assumem contornos ainda mais agudos. O sistema de saúde enfrenta uma dupla sobrecarga: a elevada prevalência de doenças crônicas e a escassez de profissionais especializados, como os geriatras, que representam apenas 0,7% de especialistas médicos no país[5]. No campo previdenciário, a expansão da informalidade, os ciclos recorrentes de instabilidade econômica e as lacunas de contribuição fragilizam a base de financiamento[6]. As projeções indicam que, em 2070, pessoas com 60 anos ou mais representarão 37,8% da população brasileira.

Diante desse cenário, as respostas aos desafios do envelhecimento têm se concentrado em duas frentes principais: o avanço da telemedicina, que reorganiza o cuidado em saúde ao permitir acompanhamento remoto, monitoramento contínuo e ampliação dos espaços onde o cuidado ocorre[7]; e o redesenho de modelos de seguridade social[8]. Este artigo sistematiza evidências que apontam para uma terceira via: o trabalho como elemento central para a sustentabilidade do envelhecimento populacional no longo prazo. Isso exige reinventar o trabalho para acomodar vidas mais longas, trajetórias menos lineares, aprendizado continuado e inclusivo, arranjos flexíveis e colaboração intergeracional. Nessa perspectiva, o texto apresenta casos de organizações que vêm inovando na reinvenção do trabalho, destacando iniciativas que demonstram a viabilidade da longevidade como ativo estratégico para os negócios e para a sociedade.

CONTRIBUIÇÃO AO LONGO DA VIDA

Evidências indicam que realizar atividades intencionais que promovem engajamento significativo com a sociedade está associado a ganhos relevantes em saúde. Essa participação pode assumir diferentes formas, como trabalho formal, empreendedorismo, voluntariado, aprendizagem ao longo da vida ou ações comunitárias. A capacidade de contribuir para a sociedade é reconhecida como um dos domínios centrais para o envelhecimento saudável[9], estando associada à redução das taxas de mortalidade, à preservação de capacidades cognitivas e funcionais, à diminuição da solidão e da depressão, ao aumento da atividade física e a níveis mais elevados de propósito e qualidade de vida[10].

Modelos de trabalho que permitem a permanência ou reinserção de pessoas mais velhas na força de trabalho têm ganhado relevância como resposta aos desafios do envelhecimento. Arranjos como jornadas reduzidas, contratos por projeto, trabalho parcial, consultorias, mentorias e combinações entre aposentadoria e atividade remunerada ampliam as possibilidades de contribuição ao longo da vida e prolongam os benefícios associados ao trabalho[11]. Esses formatos permitem que pessoas sigam ativas ao longo da transição para a aposentadoria formal, e também após esse marco, de forma a conciliar renda, flexibilidade e engajamento produtivo.

Na literatura acadêmica, esse conjunto de arranjos é frequentemente referido como *bridge employment*[12], conceito que descreve formas de trabalho que reconfiguram a trajetória profissional na transição entre o emprego em tempo integral e a saída definitiva do mercado. Evidências mostram que, inclusive em países em desenvolvimento e entre populações com menor escolaridade e renda, esses modelos estão associados a melhores condições de saúde, com menor prevalência de sobrepeso, obesidade e doenças crônicas, além de menor risco de mortalidade[13].

Do ponto de vista econômico, investir simultaneamente em prevenção de saúde e em oportunidades de trabalho para populações mais velhas pode gerar retornos expressivos. Estimativas indicam que esses investimentos podem resultar em trilhões de dólares em ganhos econômicos[14], ao contribuir para maximizar o "dividendo da longevidade" – o valor social, econômico e humano, que emerge quando pessoas idosas permanecem saudáveis, engajadas e produtivas[15]. No caso da força de trabalho, a possiblidade de seguir trabalhando por mais tempo contribui para a manutenção da saúde que, por sua vez, sustenta a capacidade de seguir ativo, gerando renda, bem-estar e impactos positivos para a economia.

Nessa direção, pesquisa global realizada em 21 países, incluindo o Brasil, estimou que a reinserção de pessoas com 55 anos ou mais que desejam trabalhar, mas hoje estão fora da força de trabalho, poderia gerar um aumento médio de 8% no PIB anual, o equivalente a US$ 6,2 trilhões por ano[16]. Além de impulsionar o crescimento econômico, a reinserção e a permanência de pessoas idosas no mercado de trabalho tendem a reduzir a pressão sobre os sistemas de saúde e previdência, ao mesmo tempo em que fortalecem o poder de consumo do grupo etário que mais cresce no mundo.

Resta, portanto, compreender se pessoas idosas desejam, de fato, seguir trabalhando por mais tempo ou retornar à força de trabalho. Estudos mostram que, apesar das diferenças culturais, há interesse consistente em permanecer ativo – não apenas por necessidade financeira, mas também pelo trabalho oferecer propósito, aprendizado contínuo e bem-estar[17]. Para que isso se viabilize, entretanto, é necessário repensar o próprio desenho do trabalho. O modelo tradicional e linear – estudar, trabalhar, aposentar – já não comporta o aumento da expectativa de vida. Torna-se urgente considerar trajetórias mais flexíveis, com ciclos de aprendizado, pausas e reinvenção, bem como modelos de transição que permitam diferentes formas de contribuição ao longo de toda a vida.

A REINVENÇÃO DO TRABALHO: UMA TRANSIÇÃO POSSÍVEL PARA A LONGEVIDADE SUSTENTÁVEL E SAUDÁVEL

A reinvenção do trabalho para vidas mais longas – nas quais a saúde também está relacionada à manutenção da participação societal – depende de mudanças estruturais em diferentes dimensões da sociedade, a começar por uma mudança cultural no próprio âmbito corporativo. Persistem estigmas que associam profissionais mais velhos a aversão à mudança, a dificuldade no uso de tecnologias e a resistência à liderança de mais jovens[18]. Além disso, a convivência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho é atravessada por estereótipos geracionais que afetam jovens e velhos, o que torna o idadismo um desafio transversal às organizações[19].

Simplesmente promover a diversidade etária não é suficiente. Assim como em outras agendas da diversidade[20], são necessárias ações mais profundas relacionadas a liderança, construção de confiança e aprendizado para que as diferentes perspectivas de grupos que envelhecerão juntos se convertam em um recurso efetivo para o aprimoramento organizacional. Pensar em programas voltados à longevidade implica ir além de iniciativas direcionadas apenas às gerações mais velhas e investir em formação para a longevidade, na qual pessoas de todas as idades estejam capacitadas a exercer sua agência sobre seus projetos de vida, incluindo gestão de carreira, educação financeira, transições profissionais e pós-carreira.

Além das dimensões culturais e do aprendizado continuado, o cuidado emerge como elemento crítico na reinvenção do trabalho em contextos de múltiplas gerações. Não se trata apenas do autocuidado, mas das responsabilidades associadas ao cuidado de terceiros, como filhos, netos, pais idosos e outros dependentes. A ausência de políticas organizacionais que reconheçam e apoiem essas demandas tende a aprofundar desigualdades, especialmente de gênero, dado que as mulheres continuam assumindo de forma desproporcional o papel de cuidadoras[21]. Organizações que integram o cuidado à sua cultura apresentam ganhos mensuráveis em produtividade, saúde mental e reputação, por meio, por exemplo, de liderança empática e redesenho de jornadas flexíveis[22].

A reinvenção do trabalho voltada à promoção e à sustentabilidade de vidas mais longas e saudáveis, contudo, não se restringe ao âmbito do mercado. Governo e organizações da sociedade civil têm desempenhado papel fundamental no desenvolvimento de soluções que articulam impacto social, inovação tecnológica e novos modelos de trabalho e cuidado. Enquanto empresas começam a incorporar a longevidade em suas estratégias, governos buscam redesenhar políticas públicas, e empreendedores sociais atuam como tradutores e aceleradores dessas transformações, criando modelos próximos da realidade cotidiana e mais ágeis na experimentação[23]. Juntos, esses atores constroem os alicerces para uma longevidade vista não como ônus, mas como agenda estratégica de futuro, em que vidas mais longas e produtivas tendem a se tornar a norma, gerando benefícios sociais, econômicos e comunitários.

As Tabelas 1, 2 e 3 apresentam, respectivamente, exemplos de iniciativas adotadas por empresas, governos e empreendimentos sociais e negócios de impacto para prolongar a participação societal pela via do trabalho, e abrangem ações de capacitação, reinserção produtiva, cuidado e estruturação de condições organizacionais e institucionais para vidas mais longas. Além dessas iniciativas, há um conjunto relevante de organizações da sociedade civil que atuam em *advocacy*, produção de conhecimento, mobilização social e transformação cultural sobre o envelhecimento, desempenhando papel fundamental ao qualificar políticas públicas, combater o idadismo e criar condições simbólicas e institucionais para a ampliação das oportunidades de trabalho ao longo da vida[24].

Tabela 1.

Exemplos de iniciativas do setor privado

Eixo de atuação	Exemplos
Cultura organizacional e combate ao idadismo	• **Grupo O Boticário** reposicionou profissionais maduros como ativos do mercado por meio da campanha #OldToWork e institucionalizou a Trilha Antietarista, formação obrigatória para funcionários e força de vendas, aberta também ao público[25]. • **Deloitte** adotou programas de mentoria intergeracional, ao conectar executivos seniores e consultores mais jovens em diálogos estruturados sobre diversidade, equidade e inclusão[26].
Entrada, permanência e transições no trabalho	• **Sanofi** retirou a informação de idade das etapas iniciais de seleção e criou um banco de talentos 50+[27]. Accenture implementou o programa Grand Masters para atração, desenvolvimento e retenção de profissionais com mais de 50 anos[28]. • **Delta Airlines** redesenhou jornadas e contratos, oferecendo mobilidade interna, meio período e oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional[29]. • **Banco Mercantil** incluiu colaboradores 50+ no atendimento a um público majoritariamente da mesma faixa etária, e fortaleceu empatia, confiança e qualidade do serviço[30]. • Com a Universidade RD Saúde e os Programas Crescer e Trilhar, o **Grupo RD Saúde** investe no planejamento para carreiras de todas as idades, posicionando a diversidade como transversal em todas as áreas da organização[31].
Aprendizado contínuo e reinvenção profissional	• **Assaí** lançou a trilha Conexão 50+ na Universidade Assaí, com foco em diversidade etária, economia prateada, letramento digital, saúde e bem-estar[32]. • **Sebrae**, por meio do Visão 50+, apoia a reinvenção profissional de pessoas maduras via empreendedorismo[33].
Cuidado, saúde e bem-estar	• **L'Oréal** integrou saúde física, mental e financeira à sua estratégia de longevidade por meio do programa L'Oréal for All Generations[34]. • **Google Índia** implementou o Elder Care Program para apoiar colaboradores que conciliam trabalho e cuidado de familiares idoso[35].
Estratégia de negócios e produtos	• **L'Oréal França** alinhou sua comunicação para incluir mulheres maduras em campanhas e alinhar produtos ao envelhecimento real de suas consumidoras[36]. • **Fidelidade** criou a posição de Head of Longevity, a fim de institucionalizar a longevidade na estratégia, na inovação e na governança corporativa, e desenvolveu produtos e serviços que integram monitoramento de saúde, cuidado domiciliar e planejamento financeiro[37]. • **Brasilprev**, por meio do Longevidade em Ação, difundiu conteúdos sobre envelhecimento ativo e planejamento financeiro em larga escala e ajudou pessoas de todas as idades a pensarem o futuro[38].

Fonte: Lab Nova Longevidade

Tabela 2.

Exemplos de iniciativas do Governo

Eixo de atuação	Iniciativas
Capacitação, reinserção e transição profissional	• **Governo do Estado de São Paulo** mantém o programa Trampolim 60+, que promove capacitação, empregabilidade e autonomia para pessoas idosas, por meio de cursos, apoio à elaboração de currículos e conexão com vagas de trabalho[39]. • **Prefeitura de Florianópolis** implementou o programa Floripa60+, voltado à capacitação profissional de pessoas idosas, com foco em empreendedorismo e empregabilidade[40]. • **Anatel** lançou o programa Conectando Saberes 60+ para articular organizações da sociedade civil e universidades e promover inclusão e letramento digitais[41].
Convivência, participação social e envelhecimento ativo	• **Prefeitura de Guarujá** mantém o CATI – Centro de Atendimento à Terceira Idade, espaço de convivência comunitária que promove atividades culturais, físicas e de inclusão digital, a fim de fortalecer vínculos sociais e prevenir o isolamento[42]. • **Instituto Federal de Roraima** mantém o projeto Cidadania Ativa na 3ª Idade que promove troca de experiências, vivências e saberes entre pessoas idosas que possuam formação técnica e/ou notório saber e demais participantes, com benefício mútuo de prática e atualização de conhecimento[43].
Cuidado, proteção social e políticas estruturantes	• **Governo Federal do Brasil** lançou o Plano Nacional de Cuidado, voltado à corresponsabilização do trabalho de cuidado e ao suporte para que pessoas cuidadoras possam continuar estudando e trabalhando[44]. • **Governo do Estado de São Paulo** coordena o Programa Vida Longa, iniciativa intersetorial que integra moradia, proteção social e acolhimento comunitário para pessoas idosas em situação de vulnerabilidade[45]. • **Corregedoria-Geral da Justiça do Tocantins**, por meio da iniciativa COCID, desenvolveu um diagnóstico estadual inédito sobre a população idosa, e subsidiou a formulação de políticas públicas e ações de proteção e cuidado[46].

Tabela 3.

Exemplos de iniciativas de empreendedorismo e impacto social

Eixo de atuação	Iniciativas
Capacitação, reinserção e transição produtiva	• **Fa.Vela** mantém o programa *Perifa60+*, que oferece educação empreendedora e fortalecimento de habilidades de liderança para pessoas idosas em territórios periféricos. • **Olabi** desenvolve o projeto *Transborda60*, com capacitação digital adaptada aos ritmos de aprendizagem de pessoas idosas, que aborda o uso prático de aplicativos e serviços digitais, segurança online e leitura crítica da informação. • **IPPE – Instituto de Pesquisas e Projetos Empreendedores** implementou programas estruturados de empreendedorismo para a maturidade, com alcance nacional, uso de plataformas digitais e foco em autonomia econômica.
Mediação e conexão com o trabalho e a renda	• **Labora.tech** utiliza inteligência artificial e análise de dados para conectar profissionais experientes a demandas organizacionais, oferecendo requalificação (*upskilling*) e *matching* qualificado para modelos flexíveis de trabalho. • **Talento Sênior** e **Maturi** promovem conexão qualificada entre a experiência de profissionais 50+ e demandas do mercado por meio de plataformas de empregabilidade e programas de capacitação[47].
Cuidado, saúde e conciliação trabalho–vida	• **Cuidador de Confiança** mobiliza dados e tecnologia para apoiar a gestão do cuidado de familiares, e facilitar a conciliação entre trabalho, cuidado e vida pessoal.
Infraestrutura de inovação e aceleração do campo da longevidade	• **Silver Hub** atua como *hub* e aceleradora de *startups* do mercado da longevidade, ao promover inovação tecnológica, escalabilidade e conexão com investidores. • **ATIVEN**, em parceria com o **InovaHC**, desenvolve o Mapa de Seniortechs do Brasil, que estrutura e dá visibilidade ao ecossistema de soluções voltadas ao público 50+.

Fonte: Lab Nova Longevidade[48]

CONCLUSÃO: O TRABALHO COMO CAMINHO PARA SOCIEDADES LONGEVAS E RESILIENTES

Investir na entrada, permanência e reinserção de pessoas mais velhas na força de trabalho contribui para a formação de equipes mais diversas, sendo a diversidade associada a maior probabilidade de inovação em produtos e processos[49]. Esse movimento torna-se ainda mais estratégico quando se considera o papel das pessoas idosas como consumidoras. Em 2050, estima-se que a população com 50 anos ou mais responderá por cerca de 60% do consumo global, e movimentará aproximadamente US$ 96 trilhões[50]. Isso quer dizer que promover diversidade etária no polo da produção é mais que resposta demográfica. É uma decisão estratégica capaz de resultar em serviços e soluções mais alinhados às necessidades e expectativas desse segmento crescente da população.

Para que esse potencial se concretize, é necessária uma transformação coordenada nas dimensões cultural, organizacional e econômica que moldam nossas formas de viver, trabalhar e aprender. Isso implica revisar o modelo mental ainda dominante – baseado em trajetórias lineares de estudar, trabalhar e se aposentar – e substituí-lo por percursos mais longos, flexíveis e interdependentes, compatíveis com vidas que se estendem por mais décadas.

Nesse contexto, a extensão da existência produtiva depende diretamente da articulação entre trabalho e aprendizagem ao longo da vida. Carreiras mais longas, assim como modalidades flexíveis de atuação – como consultoria, projetos temporários, trabalho em tempo parcial ou transições pós-carreira – não se sustentam sem investimentos contínuos em requalificação, letramento digital e desenvolvimento de novas competências. A aprendizagem passa a funcionar como infraestrutura central para a permanência, a reinserção e a reinvenção profissional em idades mais avançadas, o que traz desafios específicos em países como o Brasil.

O país envelhece rapidamente em um contexto marcado por desigualdades educacionais históricas. Entre pessoas com 60 anos ou mais, 14,9% são analfabetas, com maior incidência entre pretos e pardos[51]. Além disso, quando a longevidade é analisada em perspectiva intergeracional, observa-se que 29% da população brasileira entre 15 a 64 anos é considerada analfabeta funcional[52]. Esses déficits educacionais limitam o acesso de pessoas idosas de hoje e de amanhã às diferentes oportunidades de trabalho ao longo da vida, com impactos na sociedade como menor dinamismo econômico, restrições ao consumo, menor diversidade de perspectivas nas organizações e fragilização da coesão social.

Diante desse quadro, trajetórias profissionais mais longas e inclusivas dependem de ação coordenada entre diferentes setores. A articulação entre educação, trabalho e aprendizagem ao longo da vida requer colaboração estruturada entre governos, empresas, instituições educacionais e organizações da sociedade civil, tanto para o redesenho de políticas públicas quanto para a transformação de práticas organizacionais e narrativas culturais. Nesse processo, o empreendedorismo social exerce papel estratégico ao antecipar soluções, testar modelos em contextos reais e traduzir desafios educacionais e produtivos em inovações aplicáveis, acelerando a transição para formas de trabalho mais flexíveis, inclusivas e sustentáveis.

É nesse movimento colaborativo que emerge o paradigma da Nova Longevidade, em que o envelhecimento deixa de ser percebido como fator limitante ao desenvolvimento e passa a ser reconhecido como um ativo estratégico. Sociedades longevas tornam-se resilientes não por evitarem o envelhecimento, mas por saberem transformá-lo em recurso: valorizam as contribuições ao longo de toda a vida, criam condições para a participação continuada das pessoas e desenvolvem mecanismos institucionais compatíveis com trajetórias mais longas, plurais e produtivas. Nessa perspectiva, a longevidade, antes vista como “desafio do futuro” ou mesmo como um tema "dos mais velhos", consolida-se como um dos motores centrais do desenvolvimento humano, econômico e comunitário no século XXI.

NOTAS

1. United Nations. (1983). *Vienna International Plan of Action on Aging*. (p. 57). UN. https://digitallibrary.un.org/record/170749?ln=en; (UN, 1983; Correa, M. R. (2009). *Cartografias do envelhecimento na contemporaneidade*: Velhice e terceira idade. Cultura Acadêmica.

2. HelpAge International. (2024). *Universal health coverage must be fit for an ageing world* – Infographic. https://www.helpage.org

3. Khan, H. T. A. et al. (2024). *Public health challenges and responses to the growing older-adult population*: A global perspective. Public Health Reviews, 45, 213. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/puh2.213. https://doi.org/10.1002/puh2.213; Kallesrup-Lamb, M. et al. (2024). Aging populations and expenditures on health. The Lancet Public Health, 9(5), e447–e456. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212828X24000185.

4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD pensions outlook 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-pensions-outlook-2024_51510909-en.html

5. Brasil. Ministério da Saúde, Conselho Federal de Medicina, & Faculdade de Medicina da USP. (2025). *Demografia Médica no Brasil 2025*. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/demografia_medica_brasil_2025.pdf

6. Silva, A. S. P. (2022). *O déficit da previdência social no Brasil*: Simulações de reforma com um modelo EGC dinâmico. Ipea. https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11772

7. Oudshoorn, N. (2011). *Telecare technologies and the transformation of healthcare*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230348967

8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Civil service pension reform in developing countries*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/11/civil-service-pension-reform-in-developing-countries_70d02abc/f872f328-en.pdf; Jerez-Pareja, J., & Pereira, L. (2023). Macroeconomic implications of pension reform in Brazil. In International Monetary Fund, *Brazil: Selected issues — Pension reform* (pp. 45–67). https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9781616359508/ch020.pdf.

9. Organização Pan-Americana da Saúde. (2021). *Década do envelhecimento saudável nas Américas*: Situação e desafios. https://www.paho.org/pt/decada-envelhecimento-saudavel.

10. McKinsey Health Institute. (2023). *Aging with purpose*: Why meaningful engagement with society matters. https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/aging-with-purpose.

11. Beehr, T. A., & Bennett, M. M. (2015). Working After Retirement: Features of Bridge Employment and Research Directions. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 112–128. https://doi.org/10.1093/workar/wau007

12. Aksaray, G., & Marcus, J. (2026). Bridge employment in middle vs. late life for men and women: Gendered social roles or life structures? *Work, Aging and Retirement*, 12(1), 69–87. https://doi.org/10.1093/workar/waae019

13. Yin, R., Xin, Y., Bhura, M., Wang, Z., & Tang, K. (2022). Bridge Employment and Longevity: Evidence From a 10-Year Follow-Up Cohort Study in 0.16 Million Chinese. *The Journals of Gerontology: Series B,* 77(4), 750–758. https://doi.org/10.1093/geronb/gbab204

14. McKinsey Health Institute. (2025, September 4). *The economic case for investing in healthy aging*: Lessons from the United States. https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/the-economic-case-for-investing-in-healthy-aging-lessons-from-the-united-states

15. National Academy of Medicine. (2022). *Global roadmap for healthy longevity*. https://doi.org/10.17226/26144.

16. McKinsey Health Institute. (2023). *Aging with purpose*: Why meaningful engagement with society matters. https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/aging-with-purpose

17. Sewdas, R. et al. (2017). Why older workers work beyond retirement age: A qualitative study. *BMC Public Health*, 17, 672. https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z; Kooij, T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. https://doi.org/10.1108/02683940810869015; Phattharaworakorn, W., & Chamnan, C. (2022). Do elderly want to work? Modeling elderly's decision to fight aging. arXiv. https://arxiv.org/abs/2206.00193; Duque, M. (2022). *Ageing with Smartphones in Urban Brazil*: A work in progress. UCL Press. https://doi.org/10.14324/111.9781787359963

18. FGV EAESP. (2018). *Envelhecimento nas organizações e gestão da idade*. https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa_fgvbrasilprev.pdf

19. PricewaterhouseCoopers Brasil, & FGV EAESP. (2024). *Diversidade geracional nas empresas*: Mitos, realidades e caminhos para o futuro – Pesquisa 2024. PwC/FGV EAESP. https://www.pwc.com.br

20. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). *Getting serious about diversity*: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, November–December 2020.

21. Watson, E. A., & Mears, J. (2019). *Women, work, and care of the elderly*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429433870; Cronemberger Andrade, A. et al. (2025). Profiling the needs of dementia caregivers in a Brazilian cross-sectional study. *Alzheimer's & Dementia: Translational Research & Clinical Interventions*, 11(2), e70067. https://doi.org/10.1002/trc2.70067

22. Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). *Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance*: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1398309. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309.

23. Ashoka. (2022, February). *The Unlonely Planet 2022*: How Ashoka Fellows accelerate an Everyone a Changemaker™ world. https://www.ashoka.org/sites/default/files/2022-02/Unlonely%20Planet%20Report%202022%20%E2%80%93%20Ashoka%20Impact%20Study.pdf

24. Lab Nova Longevidade (2024). *Mapeamento do Ecossistema de Inovação Social em Longevidade*. https://labnovalongevidade.org/downloads/

25. Propmark. (2025, April 10). O Boticário lança *#OldToWork, movimento para combater o etarismo*. https://propmark.com.br/o-boticario-lanca-oldtowork-movimento-para-combater-o-etarismo/

26. BetterUp. (2022, January 14). *Reverse Mentoring Programs are a key to retaining top talent*. https://www.betterup.com/blog/reverse-mentoring
27. SindusFarma. (2025, February 19). *Sanofi Brasil renova conquista do selo Age Friendly e reforça compromisso com a inclusão e valorização de profissionais 50+*. https://sindusfarma.org.br/noticias/empresas-foco/exibir/24702-sanofi-renova-conquista-do-selo-age-friendly-e-reforca-compromisso-com-a-inclusao-e-a-valorizacao-de-profissionais-50
28. Accenture mira atração e desenvolvimento dos 50+. (2025, December 4). *Benefícios iFood* – Acrescenta. https://beneficios.ifood.com.br/acrescenta/artigos/accenture-mira-atracao-e-desenvolvimento-dos-50/
29. Indeed. (2026). *Hiring now*: Part time Delta Airlines jobs. Indeed.com. https://www.indeed.com/q-part-time-delta-airlines-jobs.html
30. Banco Mercantil. (n.d.). *Marcamos presença no CONAREC, o maior evento* ... [LinkedIn post]. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/bancomercantil_marcamos-presen%C3%A7a-no-conarec-o-maior-evento-activity-7371994594982572032-bL1o/
31. RD Saúde. (s.d.). *Trabalhe conosco*. RD Saúde. https://rdsaude.com.br/trabalhe-conosco/
32. Assaí amplia contratações de profissionais 50+ e reforça compromisso com diversidade etária. (2025, 10 de julho). *Nosso Meio*. https://nossomeio.com.br/assai-amplia-contratacoes-de-profissionais-50-e-reforca-compromisso-com-diversidade-etaria/
33. Agência Sebrae CE. (2024, July 26). *Sebrae lança em Fortaleza "Visão 50+*: Empreendedorismo com maturidade". https://ce.agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/sebrae-lanca-em-fortaleza-visao-50-empreendedorismo-com-maturidade/
34. Wittenberg-Cox, A. (2025, September 12). *The rise of the chief longevity officer*: Demographics hits strategy. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2025/09/12/the-rise-of-the-chief-longevity-officer-demographics-hits-strategy/[1]
35. https://timesofindia.indiatimes.com/technology/tech-news/google-india-launches-comprehensive-elder-care-program-to-help-employees-care-for-their-aging-parents/articleshow/123167935.cms?utm_source=chatgpt.com
36. L'Oréal França alinhou sua comunicação, incluindo mulheres maduras em campanhas e alinhando produtos ao envelhecimento real de suas consumidoras.
37. Wittenberg-Cox, A. (2025, September 12). *The rise of the chief longevity officer*: Demographics hits strategy. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2025/09/12/the-rise-of-the-chief-longevity-officer-demographics-hits-strategy/[1]
38. Brasilprev (2025). *Todas as gerações contam*. https://www1.brasilprev.com.br/longevidade
39. Meon. (2025, December 2). Governo de SP lança *Trampolim 60+* com 1,3 mil vagas para qualificar e empregar a terceira idade. https://www.meon.com.br/noticias/brasil/governo-de-sp-lanca-trampolim-60-com-1-3-mil-vagas-para-qualificar-e-empregar-a-terceira-idade/
40. VB Notícias. (2025, December 1). Florianópolis lança projeto *"Floripa 60+ Empregos"* para impulsionar trabalho e empreendedorismo na terceira idade. https://www.vbnoticias.com.br/florianopolis-lanca-projeto-floripa-60-empregos-para-impulsionar-trabalho-e-empreendedorismo-na-terceira-idade/
41. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). (2025, December 1). *Anatel lança programa Conectando Saberes 60+* e cria espaço online a organizações voltadas à população 60+. https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/anatel-lanca-programa-conectando-saberes-60-e-cria-espaco-online-a-organizacoes-voltadas-a-populacao-60+
42. Prefeitura de Guarujá. (2024, June 10). *Guarujá oferta oficinas de canto*, inclusão digital e teatro para terceira idade. https://www.guaruja.sp.gov.br/guaruja-oferta-oficinas-de-canto-inclusao-digital-e-teatro-para-terceira-idade/
43. Instituto Federal de Roraima. (2023, July 26). *Cidadania ativa na 3ª idade* – Campus Bonfim promove palestra para idosos. https://www.ifrr.edu.br/noticias/cidadania-ativa-na-3-idade-campus-bonfim-promove-palestra-para-idosos/
44. Agência Gov. (2025, July 25). Brasil regulamenta *Plano Nacional de Cuidados* com publicação de decreto presidencial. https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2025/julho/brasil-regulamenta-plano-nacional-de-cuidados-com-publicacao-de-decreto-presidencial
45. Agência SP. (2025, August 30). *Programa Vida Longa* oferece moradia gratuita e transforma a realidade de idosos em situação de vulnerabilidade social. https://www.agenciasp.sp.gov.br/programa-vida-longa-oferece-moradia-gratuita-e-transforma-a-realidade-de-idosos-em-situacao-de-vulnerabilidade-social/
46. Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Tocantins. (2023, October 2). *Relatório final*: Realidade da população idosa no Estado do Tocantins. https://corregedoria.tjto.jus.br/coordenadoria-da-cidadania/atencao-e-protecao-ao-direito-do-idoso-tocantinense/relatorio-final-realidade-da-populacao-idosa-do-estado-do-tocantins/
47. Talento Sênior. (n.d.). *Talento Sênior*. https://talentosenior.com.br/; Maturi. (n.d.). *Maturi*: Conectando profissionais experientes ao mercado de trabalho. https://www.maturi.com.br/.]
48. Lab Nova Longevidade (2024). *Mapeamento do Ecossistema de Inovação Social em Longevidade*. https://labnovalongevidade.org/downloads/
49. Hammermann, A. (2019). *Age diversity and innovation*: Do mixed teams of "old and young" workers generate more innovation? IAB-Discussion Paper No. 419. https://doku.iab.de/discussionpapers/2019/dp0419.pdf
50. AARP. (2022, November 10). *AARP report finds that older population makes significant and growing contributions to global economy.* https://press.aarp.org/2022-11-10-AARP-Report-Finds-that-Older-Population-Makes-Significant-and-Growing-Contributions-to-Global-Economy
51. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Indicadores educacionais avançam em 2024, mas atraso escolar aumenta.* Agência IBGE Notícias. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/43699-indicadores-educacionais-avancam-em-2024-mas-atraso-escolar-aumenta
52. UNICEF Brasil. (2024). *Analfabetismo funcional não apresenta melhora e alcança 29% dos brasileiros, mesmo patamar de 2018, aponta novo levantamento do INAF*. https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/analfabetismo-funcional-nao-apresenta-melhora-e-alcanca-29-por-cento-dos-brasileiros-mesmo-patamar-de-2018-aponta-novo-levantamento-do-inaf

CONFLITO DE INTERESSE
As autoras não têm conflito de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Marília Duque: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Maria Clara Pinheiro: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

MINICURRÍCULO

Marília Duque é mestre e doutora em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM São Paulo. Foi pesquisadora associada no projeto global Anthropology of Smartphones and Smart Ageing conduzido pela University College London. É liderança de Nova Longevidade da Ashoka no Brasil e do Lab Nova Longevidade. Graduada em Publicidade e Propaganda pela ECA-USP, atuou por duas décadas atendendo grandes marcas como SAS, BASF, MasterCard até se tornar pesquisadora especialista da interface tecnologia e envelhecimento. É autora do livro "Ageing with Smartphones in Urban Brazil", publicado pela UCL-Press.

Maria Clara Pinheiro é graduada em Administração de Empresas pela FGV EAESP. É co-líder da iniciativa global da Ashoka em Nova Longevidade. Trabalhou no Brasil, nos Estados Unidos e na Índia, apoiando inovadores sociais e liderando programas e parcerias para a Ashoka. Liderou esforços globais da organização na construção de uma cultura de bem-estar para changemakers. É co-autora dos artigos The New Longevity: The World's Opportunity, publicado pelo AARP Journal, e The Emerging Ecosystem for Social Innovators, publicado pelo Social Innovations Journal.

Submetido 16-11-2025. **Aprovado** 30-01-2026
Artigo convidado
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v25n1.2026.94738