# O PRAZO DE VALIDADE DOS MODELOS DE TRABALHO ATUAIS

## *THE EXPIRATION DATE OF CURRENT WORK MODELS*



Em um contexto de rápida mudança demográfica, a competitividade das organizações depende de valorizar carreiras mais longas e flexíveis em vez da lógica jovem-cêntrica

*In a context of rapid demographic change, organizational competitiveness depends on valuing longer and flexible careers rather than youth-centric logics*

**Sergio Castelo Serapião** | sserapiao@gmail.com | ORCID:0009-0004-7270-4573
Labora, São Paulo, SP, Brasil

## Resumo

**Objetivo:** analisar o descompasso entre longevidade, transformações tecnológicas e modelos organizacionais jovens-cêntricos, discutindo o *workspan* como eixo para repensar trabalho e carreiras.

**Estado da arte:** a literatura aponta envelhecimento acelerado da força de trabalho, persistência do idadismo nas organizações e encurtamento das trajetórias profissionais, intensificados pela automação e pela rápida obsolescência de habilidades.

**Originalidade:** o artigo articula o *workspan* como categoria estratégica de gestão, conectando longevidade, tecnologia e desenho organizacional. Ao relacionar a crise do modelo piramidal de carreiras à mudança da estrutura demográfica, oferece uma leitura integrada do futuro do trabalho.

**Impactos:** o texto fornece aos gestores uma lente analítica e orientações práticas para revisar políticas de pessoas, desenho do trabalho e estratégias de competitividade em contextos multigeracionais.

**Palavras-chave:** *workspan*, longevidade, futuro do trabalho, idadismo, gestão de pessoas.

**ODS:** ODS 3 – Saúde e bem-estar, 4 – Educação de qualidade, 8 – Trabalho decente e crescimento econômico, 10 – Redução das desigualdades.

## *ABSTRACT*

***Objective:*** *To analyze the mismatch between increased longevity, technological change, and youth-centric organizational models, discussing workspan as a lens for rethinking work and careers.*

***State of the art:*** *Research highlights rapid workforce aging, persistent ageism in organizations, and shortened career trajectories, intensified by automation and accelerated skills obsolescence.*

***Originality:*** *The article positions workspan as a strategic management category, connecting longevity, technology, and organizational design. By linking the erosion of pyramidal career models to demographic change, it offers an integrated perspective on the future of work.*

***Impacts:*** *The article provides managers with analytical insights and practical guidance to rethink people policies, work design, and competitive strategies in multigenerational contexts.*

***Keywords:*** *workspan, longevity, future of work, ageism, people management.*

***SDGs:*** *3 – Good health and well-being, 4 – Quality education, 8 – Decent work and economic growth, 10 – Reduced inequalities.*




A extensão do tempo de vida humano representa uma das transformações mais profundas da sociedade contemporânea, e desafia paradigmas estabelecidos sobre trabalho, carreira e aposentadoria. Nas últimas décadas, ganhamos cerca de 25% a mais de anos de vida[1]. No entanto, esse avanço não foi acompanhado por uma ampliação equivalente do tempo de vida produtiva. Ao contrário, o período em que as pessoas conseguem permanecer ativas profissionalmente – o *workspan* – tem se encurtado, criando descompasso entre longevidade e oportunidades de trabalho.

Segundo o Milken Institute[2], os três principais desafios da longevidade são propósito, saúde e segurança financeira. A história do movimento Lab60+[3] reforça essa constatação. Desde 2014, mais de 300 encontros do movimento, chamados de "Café ComVida"[4] reuniram pessoas de diferentes idades no Brasil e em outros países para discutir e cocriar soluções relacionadas à longevidade. De forma recorrente, três temas emergem espontaneamente nesses encontros: a busca por ampliação da conexão social, o receio de adoecer e se tornar dependente de familiares e a preocupação com a sustentabilidade financeira quando o ciclo profissional tradicional entra em crise, frequentemente a partir dos 50 anos de idade.

As falas dos participantes evidenciam um desalinhamento entre expectativas individuais e práticas organizacionais. Frases como "Tenho ainda muito a contribuir, mas não encontro trabalho quando informo minha idade" ou "Por que a política de RH da minha empresa me incentiva, ou até me obriga, a me aposentar aos 60, se me sinto pleno e motivado?" revelam o choque entre a realidade vivida por profissionais maduros e uma cultura organizacional fortemente jovem-cêntrica.

Este artigo argumenta que a persistência de modelos organizacionais desenhados para uma força de trabalho predominantemente jovem encurta artificialmente o *workspan*, o que compromete a competitividade das empresas e aprofunda desigualdades. A partir da análise do novo contexto demográfico, das práticas empresariais vigentes e das transformações tecnológicas em curso, o texto defende a necessidade de redesenhar modelos de trabalho, carreira e gestão de pessoas, de modo a ampliar o *workspan* e integrar, de forma produtiva, diferentes fases da vida profissional.

## O NOVO CONTEXTO DEMOGRÁFICO E A PERSISTÊNCIA DO IDADISMO ORGANIZACIONAL

A velocidade do envelhecimento populacional no Brasil é extraordinária. Entre 2000 e 2023, a proporção de pessoas com mais de 60 anos no país[5] quase duplicou, saltando de 8,7% para 15,6% da população. No mesmo período, a população economicamente ativa (PEA) cresceu em ritmo mais lento, alterando de forma estrutural a relação entre trabalhadores em idade ativa e pessoas idosas: em 2000, havia cerca de 1,6 idoso para cada dez pessoas economicamente ativas; em 2025, essa proporção passou de três para cada dez.

O Instituto de Estudos para Políticas de Saúde (IEPS)[6] alerta que a população idosa brasileira dobrará em apenas 25 anos, um ritmo seis vezes mais rápido do que o observado em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Com essa trajetória, pessoas com mais de 60 anos representarão 38% da população em 2070, elevando a idade média da força de trabalho para cerca de 48 anos, frente aos atuais 35,5 anos.

A adaptação de culturas e práticas organizacionais à rápida transição demográfica ocorre de forma muito lenta, o que deixa um contingente crescente de profissionais experientes à margem das oportunidades de trabalho. Muitas organizações continuam operando como se nada estivesse mudando. Associam juventude a atributos profissionais desejáveis, como energia, criatividade e adaptabilidade, enquanto imputam ao envelhecimento características opostas, como fragilidade, lentidão e rigidez. Essa associação, frequentemente implícita, sustenta práticas de exclusão etária que se manifestam de forma sutil, porém sistemática, nos processos de recrutamento, promoção e desenvolvimento.

Pesquisa da AARP[7], antiga American Association of Retired Persons, revela que 64% dos trabalhadores com mais de 50 anos relatam ter vivenciado ou presenciado discriminação etária no ambiente de trabalho, e 91% acreditam que essa prática é comum. As manifestações mais recorrentes incluem a percepção de menor habilidade tecnológica, resistência à mudança e desvalorização de conquistas e experiências acumuladas. Um quinto dos consultados afirma sentir-se pressionado a deixar seus empregos em função da idade, independentemente de desempenho e motivação.

Evidências internacionais indicam que essa percepção não encontra respaldo empírico. Estudos mostram que profissionais mais velhos tendem a se afastar menos do trabalho por motivos de saúde, apresentam níveis mais elevados de lealdade e engajamento e acumulam repertórios técnicos e socioemocionais valiosos[8]. Ainda assim, esses atributos raramente são reconhecidos de forma estruturada pelas políticas organizacionais.

No Brasil, os dados reforçam essa contradição. Informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged)[9] indicam que, apesar da criação expressiva de 1,69 milhão de postos formais de trabalho em 2024, a população acima de 40 anos é excluída do mercado formal como se continuássemos com expectativa de vida da década de 1930 (45 anos). Empresas comumente oferecem programas de atração de estagiários, trainees e aprendizes entre 18 e 24 anos, mesmo que esses representem algo como 11% da população brasileira, com tendência a diminuir, enquanto a população entre 40 e 64 anos representa 21%, com tendência de crescimento a cada ano[10], e continua completamente ignorada.

Levantamento do GPTW50+[11], da Great Place to Work, revela que apenas 2% das contratações das empresas de destaque foram de profissionais acima de 50 anos, e somente duas entre cinco empresas dessa amostra adotam políticas explícitas de não discriminação por idade. Pesquisa da PwC no Brasil, em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV)[12], mostra que, embora empresas reconheçam competências relevantes em profissionais maduros – como capacidade de diagnóstico (87%), resolução de problemas (86%) e equilíbrio emocional (96%), 89% delas não têm modelos estruturados de carreira voltados à continuidade ou reinvenção dessas trajetórias.

Ao insistirem em modelos de contratação e desenvolvimento orientados quase exclusivamente para jovens, as organizações não apenas reforçam desigualdades, como também encurtam artificialmente o *workspan* de uma parcela crescente da população. Em um contexto de envelhecimento acelerado e redução da oferta de trabalhadores jovens, essa escolha deixa de ser apenas cultural ou simbólica e passa a representar um risco concreto à competitividade e à sustentabilidade dos negócios.

## O CONCEITO DE *WORKSPAN* E O NOVO MAPA DA VIDA

A insuficiência dos modelos tradicionais de carreira torna-se ainda mais evidente quando se observa a reconfiguração do curso da vida profissional. A lógica trifásica – educação na juventude, trabalho na idade adulta e aposentadoria na velhice – tornou-se obsoleta. Como afirma o médico Alexandre Kalache[13], daqui para a frente, a vida após a juventude tende a se apresentar em ciclos mais curtos, individualizados, de trabalho, estudo e cuidado, que se alternam de acordo com escolhas de vida e condições socioeconômicas.

Nesse contexto, o conceito de *workspan* emerge como uma chave interpretativa central. Mais do que estender a permanência no trabalho remunerado, o *workspan* refere-se à capacidade de sustentar, ao longo da vida, formas diversas de participação produtiva, econômica e socialmente relevante. Isso implica reconhecer que entradas tardias, reentradas, pausas e mudanças de rota deixarão de ser exceção para se tornarem parte constitutiva das trajetórias profissionais contemporâneas.

Essa leitura dialoga com a proposta do Stanford Center on Longevity, em sua iniciativa *The New Map of Life*[14], que propõe um modelo de vida centenária organizada em múltiplos ciclos. Nesse novo mapa, a aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) deixa de ocupar papel periférico e passa a ser condição estrutural para a permanência produtiva e para as frequentes transições de carreira. O relatório *Global Human Capital Trends*, da Deloitte[15], indica que a relação entre trabalhadores e organizações está em profunda transformação, com crescente valorização de aprendizagem contínua. O trabalho tende a se estender por mais tempo, mas de forma radicalmente diferente da atual. A expectativa é que trabalhemos por 60 anos ou mais, não no modelo exaustivo de 40 horas semanais, mas em formatos com maior flexibilidade de ritmo, intensidade e vínculo, o que permite combinações variadas entre trabalho, estudo, requalificação e cuidado ao longo da vida adulta.

O *workspan* vem sendo incorporado ao debate econômico e institucional como variável crítica para a sustentabilidade de países e organizações. Devemos garantir não só que vivamos mais tempo (*lifespan*), mas com qualidade de vida (*healthspan*) e de forma integrada na sociedade e produtiva (*workspan*), como diz David Sinclair[16]. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)[17] tem destacado que a incapacidade de ampliar a vida produtiva em contextos de envelhecimento acelerado tende a aprofundar desigualdades, pressionar sistemas de proteção social e comprometer a produtividade. Sob essa ótica, o workspan torna-se desafio sistêmico, que exige respostas coordenadas de políticas públicas, mercados de trabalho e práticas organizacionais, como incentivos fiscais para contratação de trabalhadores mais velhos, políticas de contratação sem limite de idade, contratos de trabalho mais flexíveis, programas de apoio à transição de carreira, linhas de crédito sem limite de idade e programas de mentoria específicos para empreendedores acima de 50 anos.

O desafio é gigante. Repensar o *workspan* implica revisar pressupostos centrais que estruturam o trabalho nas organizações: como se definem posições de entrada e reentrada, como se reconhecem competências transferíveis e como se combinam flexibilidade, aprendizagem por toda a vida (*lifelong learning*) e diferentes intensidades de participação produtiva. Trata-se de redesenhar o próprio significado da vida profissional em contextos de longevidade ampliada.

## O QUE PRECISA MUDAR NAS ORGANIZAÇÕES

A necessidade de redesenhar o *workspan* torna-se ainda mais evidente diante da velocidade das transformações tecnológicas em curso. A automação, a inteligência artificial e a digitalização vêm encurtando ciclos ocupacionais, redefinindo conteúdos de trabalho e ampliando a frequência de transições profissionais ao longo da vida. Relatórios recentes do World Economic Forum[18] estimam que 39% das habilidades atuais se tornarão obsoletas entre 2025 e 2030 e que as novas tecnologias irão remodelar 22% dos empregos até 2030.

Pesquisas ajudam a identificar com mais clareza o que precisa mudar nas organizações. Estudo do Boston College Center on Aging & Work[19] aponta quatro dimensões fundamentais para a construção de equipes multigeracionais: remuneração e benefícios justos e personalizados para diferentes fases da vida; oportunidades de desenvolvimento, treinamento e desenho de carreira compatíveis com trajetórias mais longas e não lineares; ambientes de trabalho que promovam saúde, bem-estar e segurança; e maior flexibilidade e autonomia na organização do trabalho.

Na prática, isso implica revisar pressupostos profundamente enraizados. Organizações precisam deslocar o desenho do trabalho de cargos fixos para escopos mais flexíveis, ampliar as formas de vínculo e participação produtiva, criar rotas formais de reentrada e transição e romper com a forte correlação entre idade e posição hierárquica. Em vez de tratar pausas, reinícios ou mudanças de rota como exceções, torna-se necessário reconhecê-los como componentes normais de trajetórias profissionais em contextos de longevidade ampliada e aceleração tecnológica.

Experiências recentes indicam que esse redesenho é possível. A *startup* Labora[20] vem testando modelos de trabalho flexível para profissionais acima de 50 anos, combinando reinclusão social, requalificação gratuita e programas para lapidar e conectar competências e experiências acumuladas com problemas atuais das organizações e da sociedade. Ao substituir currículos e entrevistas convencionais por processos sem vieses de identificação de competências e perfis, a iniciativa procura ativar *life skills* hoje subaproveitadas e oferecer oportunidades que estavam fechadas. A plataforma tornou-se referência de ativação das potências seniores e disponibilização delas para resolução de desafios das empresas e sociedade, com premiações nacionais e internacionais.

Empresas que insistirem em modelos desenhados para carreiras curtas e concentradas na juventude tendem a enfrentar maior escassez de talentos e dificuldades de adaptação. Em contrapartida, aquelas que conseguirem redesenhar seus processos para integrar aprendizagem contínua, flexibilidade e diversidade etária estarão mais bem posicionadas para transformar longevidade e tecnologia em vantagem estratégica. O checklist apresentado na Figura 1 procura contribuir para a avaliação do grau de prontidão das organizações para operar nesse novo cenário.

**Figura 1.**

## *Checklist* para atualização de processos para formação de equipes multigeracionais

**1. Como a capacidade de contribuição do candidato é avaliada no processo seletivo**
- ☐ Predominantemente por currículo e histórico de cargos ocupados.
- ☐ Principalmente por entrevistas baseadas em experiências passadas.
- ☐ Por exercícios práticos, casos ou diagnósticos aplicados a problemas reais do negócio.

**2. Como trajetórias profissionais longas, com mudanças ou pausas, são interpretadas?**
- ☐ Como sinal de risco ou possível desatualização.
- ☐ Como algo neutro, que exige cautela adicional.
- ☐ Como fonte potencial de repertório, adaptação e julgamento.

**3. Por quais modalidades um profissional pode ingressar na organização?**
- ☐ Apenas por vagas tradicionais vinculadas a trilhas de carreira.
- ☐ Por exceções informais ou soluções *ad hoc*.
- ☐ Por múltiplas portas formais, como CLT, trabalhos flexíveis, projetos ou escopos específicos.

**4. Como a organização trata profissionais que ingressam após pausas ou transições de carreira?**
- ☐ Como casos excepcionais, sem desenho específico.
- ☐ Como contratações regulares, com adaptações pontuais.
- ☐ Como categoria reconhecida, com posições e expectativas próprias.

**5. O que acontece com os perfis descartados ao longo do processo seletivo?**
- ☐ As razões de exclusão não são analisadas de forma sistemática.
- ☐ Há análise pontual, sem identificação de padrões recorrentes.
- ☐ Há revisão periódica de padrões de exclusão associados à idade, à trajetória ou ao momento de vida.

**6. Como novos cursos e treinamentos são definidos?**
- ☐ A prioridade é para profissionais mais jovens, talentos ascendentes.
- ☐ Há avaliação anual de performance, priorizando talentos e desenvolvimento.
- ☐ Há micro avaliações constantes, que geram oportunidade de micro desenvolvimentos constantes, a partir de *gaps* identificados no cruzamento de dados.

**7. Como é a correlação de idade e níveis hierárquicos na empresa?**
- ☐ As posições de entrada são ocupadas por jovens recém-formados; as pessoas de meia-idade ocupam a gestão intermediária e os cargos mais altos são ocupados por seniores.
- ☐ Estamos começando a verificar a quebra de correlação entre idade e nível hierárquico, com jovens ascendendo mais rápido.
- ☐ Sem correlação entre idade e níveis hierárquicos, há jovens recém-formados e seniores em reentrada no mercado ocupando posições na base da organização, assim como há mais de três gerações nos cargos intermediários e de liderança.

**Pontuação**

- ☐ Para cada resposta da **primeira alternativa**, atribua **0 pontos**.
- ☐ Para cada resposta da **segunda alternativa**, atribua **1 ponto**.
- ☐ Para cada resposta da **terceira alternativa**, atribua **2 pontos**.

Pontuação total possível: **0** a **14 pontos**.

**Interpretação dos resultados**

**0 a 4 pontos**
A organização opera predominantemente sob uma lógica jovem-cêntrica e linear de contratação, com baixa capacidade de incorporar trajetórias profissionais longas ou não lineares.

**5 a 9 pontos**
A organização reconhece parcialmente o potencial de equipes multigeracionais, mas ainda depende de exceções, ajustes informais ou soluções *ad hoc*, sem redesenho consistente do processo decisório.

**10 a 14 pontos**
A organização demonstra contribuir de forma substantiva para a ampliação do *workspan* de seus profissionais, e como isso a beneficia em termos de competitividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tradicionalmente, as organizações foram desenhadas como pirâmides: atraem grandes contingentes de jovens recém-formados para posições de base, concentram profissionais de meia idade nos níveis gerenciais e mantêm um número reduzido de pessoas mais velhas no topo da hierarquia. Esse desenho organizacional espelha, não por acaso, a estrutura demográfica que predominou por séculos e que aprendemos a representar como pirâmide etária.

O problema é que a demografia deixou de ser piramidal. À medida que a distribuição etária passa a se assemelhar menos a uma pirâmide e mais a um cogumelo – com uma base relativamente estreita e um corpo alargado nas idades intermediárias e avançadas –, o modelo organizacional tradicional entra em tensão. A consequência direta é a escassez de força de trabalho juvenil. Ou, nos termos mais correntes do campo de RH, a chamada "guerra por talentos".

Quando organizações insistem em enxergar os jovens como a única solução para ocupar posições de entrada em escala, a demanda passa a superar a oferta. O resultado é competição crescente, aumento de custos, dificuldade de preenchimento de vagas e perda de capacidade adaptativa. Nesse contexto, ampliar o *workspan* deixa de ser uma pauta unicamente associada à diversidade etária ou à responsabilidade social e passa a constituir uma resposta estratégica à nova configuração demográfica e ao futuro do trabalho.

Nesse contexto, três eixos de ação são fundamentais. Primeiro, revisar processos de recrutamento, promoção e desenvolvimento para eliminar vieses etários, implementando políticas de contratação sem limite de idade e contratos flexíveis. Segundo, investir massivamente em programas de *reskilling* e *upskilling*, criando rotas de apoio à transição de carreira ao longo de vidas profissionais estendidas. Terceiro, promover mentoria reversa e colaboração intergeracional, a fim de combinar a energia e fluência digital dos jovens com a inteligência emocional e visão sistêmica dos mais velhos.

Do lado pessoal, temos uma verdade a enfrentar: o jogo mudou, sim. Mas isso pode ser uma boa notícia se aprendermos as novas regras do jogo e não ficarmos paralisados com o que fomos ensinados quando criança. Assim como perguntamos aos adolescentes "o que quer ser quando crescer?", devemos passar a perguntar aos adultos "O que você quer ser quando amadurecer?" Cada vez mais teremos que fazer transições de carreira e nos atualizar por toda a vida. São tempos desafiadores, porém, instigantes e certamente transformadores.

## NOTAS

**1.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
**2.** Milken Institute. (2025). *Longevity Ready*: A Systems Approach to Aging Well at Home. https://milkeninstitute.org
**3.** https://www.lab60.org/
**4.** https://www.lab60.org/encontros-do-lab60+/
**5.** Agência Gov. (2024). *População do país vai parar de crescer em 2041*. https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202408/populacao-do-pais-vai-parar-de-crescer-em-2041
**6.** Instituto de Estudos e Pesquisas para Políticas de Saúde (Set. 2024). "Sistema de saúde não está preparado para o envelhecimento da população" publicado em. https://ieps.org.br/sistema-de-saude-nao-esta-preparado-para-o-envelhecimento-da-populacao/
**7.** Perron, R. (2025). *Age Discrimination Holds Steady Among Older Workers in 2025*. AARP Research. https://www.aarp.org/pri/topics/work-finances-retirement/employers-workforce/age-discrimination-workplace/
**8.** Silver to Gold: The business of aging (2018). Organizado por Paul Irving com Rita Beamish e Arielle Burstein. Milken Institute. https://milkeninstitute.org/sites/default/files/reports-pdf/FINAL-Silver-to-Gold-0226.pdf
**9.** Cadastro geral de trabalho e emprego (CAGED). Ministério do Trabalho e Emprego, Governo do Brasil. https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/novo-caged/
**10.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
**11.** Ranking Great Place to Work (GPTW) Brasil de 2024, em parceria com a Época Negócios e Valor Econômico.
**12.** Pesquisa "Envelhecimento da força de trabalho no Brasil", realizada pela PwC Brasil em parceria com a FGV EAESP.
**13.** "Não há nada mais moderno, hoje, do que envelhecer" (Ago. 2025). Valor Econômico. https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2025/08/08/nao-ha-nada-mais-moderno-hoje-do-que-envelhecer-diz-um-dos-maiores-especialistas-em-longevidade-no-brasil.ghtml.
**14.** Stanford Center on Longevity. (2021). *The New Map of Life Report*. https://longevity.stanford.edu/the-new-map-of-life-report/
**15.** Deloitte. (2024). 2025 Global Human Capital Trends. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html
**16.** Sinclair, David A. (Set. 2019). *Lifespan*: Why We Age – and Why We Don't Have To. Atria Books..
**17.** Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). (2025). *Transição Demográfica e Workspan*: Desafios e Oportunidades para Países em Desenvolvimento.
**18.** McKinsey & Company. (2025). *Development in the Future of Work: Learning Trends 2025*. https://www.mckinsey.com
**19.** Pitt-Catsouphes, Marcie ; Matz-Costa, Christina. (2008). *The multi-generational workforce*: Workplace flexibility and engagement. Boston College Center on Aging & Work.
**20.** Amato, Luciano. (2022). Diversidade e Inclusão: e Suas Dimensões. Literate Books.

**CONFLITO DE INTERESSE**

O autor não tem conflito de interesse a declarar.

**CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA**

**Sergio Castelo Serapião:** Conceitualização; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

**MINICURRÍCULO**

**Sergio Castelo Serapião** tem MBA pelo IBMEC-RJ, é mestre em liderança organizacional pelo The Graduate Institute, EUA; pós-graduado em Transdisciplinaridade pela Unifesp e graduado em administração de empresas pela FGV EAESP. É empreendedor social, reconhecido como Fellow Ashoka, lidera o Fórum São Paulo Longevidade e é fundador da Labora e do movimento Lab60+. Membro do conselho de gestão do Sistema B Brasil e do Instituto Lab60+. Sergio tem mais de 20 anos de experiência em gestão de mudanças, modelagem de redes e negócios de impacto social positivo e longevidade.

**Submetido** 12-01-2026. **Aprovado** 09-02-2026
Artigo convidado
**Versão original.** DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v25n1.2026.97269