

DOM CONTEXTO

NOV | 2025

Mestrado e Doutorado Profissional em Administração

Longevidade no Brasil: Entre
o Triunfo Demográfico e a
Realidade das Desigualdades

Liderança longaeva,
empresas familiares
perenes: os desafios e
oportunidades de múltiplas
gerações no comando

Envelhecimento criativo
para uma longevidade
mais saudável



CONFIRA MAIS A SEGUIR

FDC | Fundação
Dom
Cabral

FDC Mestrado Profissional em Administração

O reflexo e
a reflexão
que despertam
uma nova
dimensão
de carreira.

Inscreva-se



FDC | Fundação
Dom
Cabraal

FDC Doutorado Profissional em Administração

Os movimentos
para o seu
multipotencial.

Matricule-se agora



FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Samir Lotfi Vaz

Alice Monnerat Erthal Levi

Elisângela Prado Furtado

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Adobe Stock

Freepik

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 49 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2024.



carta do editor

O cenário contemporâneo é marcado por intensas transformações tecnológicas, culturais e demográficas que impactam profundamente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Entre essas mudanças, o amadurecimento populacional emerge como um dos fenômenos mais significativos do nosso tempo, desafiando modelos tradicionais e convidando à criação de novas abordagens de gestão, inclusão e sustentabilidade.

Refletir sobre o envelhecimento é reconhecer que o aumento da longevidade deve ser acompanhado por oportunidades reais de participação, reconhecimento e valorização das diferentes trajetórias humanas.

No ambiente organizacional, promover a diversidade de gerações amplia o aprendizado coletivo, fortalece a cultura colaborativa e impulsiona a inovação.

Esta edição foi elaborada em parceria com a área de Educação Acadêmica da Fundação Dom Cabral e contou com a contribuição de alunos e alumni. A colaboração entre docentes, pesquisadores e profissionais do ecossistema FDC reafirma o compromisso da instituição com o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento.

Que esta publicação inspire reflexões, estimule novos estudos e fomente práticas voltadas à valorização da longevidade.

Desejamos uma boa leitura!.

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **Por uma Cultura da Longevidade para além do acúmulo de tempo,**
por Elisângela Prado Furtado
- 11** **Longevidade no Brasil: Entre o Triunfo Demográfico e a Realidade**
das Desigualdades, por Carmene Maria Roxo de Abreu Pereira
- 16** **Longevidade em Foco: Impactos para Gestão de Pessoas, Negócios**
e Sociedade, por Michelle Queiroz
- 21** **O Futuro é Prateado: Trabalho, Consumo e Envelhecimento no**
Brasil, por Ettore de Carvalho Oriol
- 26** **Liderança longa, empresas familiares perenes: os desafios e**
oportunidades de múltiplas gerações no comando, por Wagner Alledó
- 31** **Convivência Produtiva: A Gestão de Gerações para obter Resultados**
Sustentáveis, por Marcelo Ligere
- 35** **Preparar para Aposentar: Entre a Responsabilidade Organizacional**
e a Política Pública, por Luisiane Costa Fernandes e Ettore de Carvalho Oriol



Ilustração Adobe Stock

Por uma Cultura da Longevidade para além do acúmulo de tempo

POR **ELISÂNGELA PRADO FURTADO**

Vivemos em um contexto de rápidas e profundas transformações nos campos social, tecnológico, ambiental e climático. A velocidade e a complexidade dessas mudanças criam desafios cada vez maiores para as organizações, desafios que muitas vezes ainda não são totalmente compreendidos. Dentre os grandes desafios societais, é possível destacar a alteração da curva etária. O Brasil, em sintonia com uma tendência global, vê sua pirâmide etária se reconfigurar de forma acelerada e irreversível. De acordo com o censo demográfico de 2022, o número de pessoas com 65 anos ou mais cresceu 57,4% nos últimos anos. Associado à redução na taxa de natalidade, o resultado é uma profunda alteração na curva demográfica, impactando a sociedade e, consequentemente, as organizações.

Este fenômeno que deveria ser celebrado como uma vitória coletiva, nos coloca diante de um paradoxo contemporâneo: temos mais tempo de vida, mas ainda estamos aprendendo a construir uma sociedade na qual viver todo esse tempo ocorra com qualidade de vida e acesso a oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Isso significa que é necessário repensar os modelos teóricos tradicionais e práticas em uso de gestão. A desatualização contribuiu não apenas para manter antigos problemas, como também pode gerar novos impactos negativos, inclusive para as próprias organizações. Como já alertava Aktouf (1996), ignorar as transformações da sociedade é uma forma de reforçar as crises que buscamos superar.

FUTUROS POSITIVOS E LONGEVIDADE: CAMINHOS PARA ORGANIZAÇÕES MAIS PRÓS-PERAS E SUSTENTÁVEIS Esta coletânea de artigos, a seguir, nasceu da urgência de transcender a visão da longevidade como o simples acúmulo de tempo, um problema ou um fardo. Nesta edição foram reunidos autores e autoras que se propuseram a enxergá-la como uma das mais poderosas oportunidades de inovação social, econômica e humana para as organizações do século XXI, já que se trata de um fenômeno transversal no mundo.

O ponto de partida essencial, explorado por Carmene Maria Roxo de Abreu Pereira, em “Longevidade no Brasil: Entre o Triunfo Demográfico e a Realidade das Desigualdades”, é compreender tal mudança e não romantizar essa transição. A longevidade não é democrática. Ela espelha e, muitas vezes, amplifica as profundas fraturas sociais de nosso país. Ignorar esta realidade é construir castelos de areia. As organizações que verdadeiramente desejam prosperar neste novo contexto devem entender que sua atuação não se limita ao ambiente interno; ela é também um agente de transformação social, capaz de criar pontes sobre essas desigualdades.

Superada essa ótica mais generalista, adentramos o cerne da questão organizacional. Como aponta Michelle Queiroz em “Longevidade em Foco: Impactos para Gestão de Pessoas, Negócios e Sociedade”, a revolução da longevidade exige uma reinvenção completa dos modelos de gestão. O desafio posto é que a necessidade de mudança ocorre em um contexto no qual a maior parte de nós não foi educada em longevidade. Não se trata apenas de adaptar políticas de benefícios para uma força de trabalho mais velha, mas de redesenhar radicalmente conceitos de carreira, aprendizado contínuo, saúde integral e propósito no trabalho.

Este redesenho abre um novo horizonte de possibilidades, tanto no mundo do trabalho quanto no do consumo. Ettore de Carvalho Oriol, em “O Futuro é Prateado: Trabalho, Consumo e Envelhecimento no Brasil”, ilumina este caminho, mostrando que a população madura é um vetor de crescimento econômico ainda subexplorado, conhecida por Economia Prateada. Sua experiência, o poder aquisitivo e as novas demandas criam mercados inteiros à espera de empresas visionárias que saibam escutar e atender. O ponto explorado por Oriol revela que longevidade não se reduz a viver mais, mas se vincula às possibilidades de construir um envelhecimento sustentável, o que passa pela compreensão das novas demandas de formulação de políticas públicas específicas.

Um dos desafios mais complexos nessa jornada é a governança. Wagner Alledo, em “Liderança longa, empresas familiares perenes: os desafios e oportunidades de múltiplas gerações no comando”, aborda a delicada e crucial dinâmica da sucessão. Como promover a longevidade saudável da empresa familiar equilibrando a necessidade de inovação naturalmente relacionada às novas gerações e a maturidade e experiência da geração anterior? A resposta está na construção de uma cultura de diálogo e respeito mútuo, onde a longevidade da liderança seja sinônimo de renovação, e não de estagnação e que ela assuma o papel de curadoria do futuro.

Essa convivência entre gerações, no entanto, não se limita ao comando. Ela permeia todos os níveis da organização. É o que demonstra Marcelo Ligere em “Convivência Produtiva: Gerindo Gerações para Resultados Sustentáveis”. Em uma reflexão biográfica, Ligere reforça que a verdadeira vantagem competitiva estará com aquelas empresas que souberem criar ecossistemas onde Baby Boomers, Gerações X, Y e Z não apenas coexistam, mas colaborem sinergicamente, trocando conhecimentos, visões de mundo e competências para gerar resultados mais inovadores e sustentáveis.

Por fim, mas não menos importante, precisamos falar sobre práticas exitosas em qualidade desses anos extras já em curso. Gleice Cristiane Santiago Domingues e Ettore de Carvalho Oriol, em “Envelhecimento criativo para uma longevidade mais saudável”, ao explorar o Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) implementado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) nos lembram que o objetivo último não é simplesmente adicionar anos à vida, mas vida aos anos. Fomentar a criatividade, o engajamento social e o desenvolvimento pessoal em todas as idades não é um luxo; é uma estratégia fundamental para o bem-estar individual e, por consequência, para a produtividade e a resiliência coletiva.

O cenário atual contém possibilidades e desafios singulares. Em termos de possibilidades, o aumento da expectativa de vida combinado com os avanços no campo da saúde cria novas oportunidades em negócios. Para as organizações, o aumento de profissionais seniores agrega em capital social e intelectual, pois possui domínio de saberes e fazeres aprimorados ao longo de toda a vida e por esse motivo são importantes mentores de gerações mais jovens. A convivência de um número maior de gerações no ambiente de trabalho também favorece a cultura e a construção da identidade organizacional. Porém, para explorar essas oportunidades, precisamos superar o preconceito em torno da velhice, a falta de conhecimentos atentos às diferenças etárias e conhecer e enaltecer competências, habilidades e conhecimentos ligados à longevidade.

CONSIDERAÇÕES AINDA QUE PROVISÓRIAS, POIS PESQUISAR É PRECISO... Em meio a tantas mudanças, é importante enaltecer estudos que possuam caráter propositivo, pois oferecem pistas importantes para encarar a longevidade sob a lente das oportunidades. Um dos temas potentes é **Inovação Responsável**, que propõe o desenvolvimento de tecnologias orientadas ao bem comum e atentas às ressonâncias e paradoxos do progresso tecnológico em contextos socialmente diversos. O Estudo de Gao, Liao e Zhao (2019), ao analisar o cenário chinês, argumenta que o avanço da inovação exige a responsabilização de todos os atores envolvidos quanto aos impactos gerados, especialmente em sociedades do Sul Global.

Outra vertente promissora é a da **Sustentabilidade Regenerativa**, que avança para além das limitações da concepção de desenvolvimento sustentável formuladas em décadas anteriores. Em análise recente de dez casos envolvendo empresas e cidades com metas Net Zero, Yadav e Yadav (2024) propõem um novo paradigma baseado em sistemas de inovação regenerativa, voltado à criação de produtos e serviços resilientes, circulares e sustentáveis.

A agenda da **Governança Colaborativa** também emerge como uma alternativa relevante frente aos modelos decisórios tradicionais. Com foco na inclusão e na transparência, essa abordagem busca promover o engajamento efetivo e a inclusão dos múltiplos stakeholders nos processos organizacionais. Bernardes, Milagres, Becker e Wegner (2024), ao investigarem práticas no setor público, evidenciam a transição entre modelos governança e os potenciais da Estratégia Aberta como instrumento de ampliação da participação social e institucional. O estudo confere bases sólidas para o desenvolvimento da coesão e pertencimento na organização, sendo uma forma de considerar os diversos ciclos de vida da carreira profissio-

nal. Na mesma linha, Taylor e Lebo (2019), procuraram demonstrar que o envelhecimento da força de trabalho pode se tornar a maior oportunidade capitalizada na atualidade para as empresas. Para tanto, é necessário repensar o conceito de talentos e seu desenvolvimento.

A África do Sul enfrenta uma crise de confiança e sua proporção motivou a criação de um manifesto pelo Centro de Estudos em Liderança Responsável da Stellenbosch em 2024. Grobler e Koen (2024) enxergam a **Liderança Responsável/Ética** como alternativa para a crise generalizada e para tanto, descreveram o panorama do debate teórico e propuseram um alinhamento conceitual. Para eles, a visão ocidental enfatiza a Responsabilidade Social Corporativa e a Governança Ética orientada pela preocupação reputacional. Na Ásia, o conceito tem sido usado para descrever uma liderança comprometida com o bem-estar coletivo e harmonia social, como na África, em que as lideranças influenciadas pela filosofia Ubuntu (significa 'humanidade'), têm encarado a perspectiva como uma oportunidade de promover a equidade social e o crescimento inclusivo, o que consequentemente a torna um meio para ampliar a representatividade de grupos de diferentes gerações nas organizações e seu desenvolvimento ao longo do tempo.

A construção de futuros organizacionais prósperos demanda, ainda, o enfrentamento de mecanismos históricos de exclusão, violência e desigualdade. Dimensões como **Diversidade, Inclusão e Justiça Social**, tornam-se centrais, não apenas por razões éticas, mas como competências estratégicas em um mundo interconectado e multicultural. A diversidade geracional, em especial, impõe desafios significativos às formas organizacionais atuais. Em seu estudo, Emma (2017) questiona os vieses normativos que permeiam as pesquisas sobre gerações, ao evidenciar a universalização acrítica de valores ocidentais ao propor novas formas de compreender as relações intergeracionais no trabalho.

Os artigos que compõem esta edição formam, assim, um mapa multifacetado e interconectado. Eles nos convidam a abandonar a visão simplista, para adotar uma abordagem sistêmica e mais sensível aos novos desafios que tal mudança impõe. O futuro é, de fato, prateado. Cabe a nós, enquanto líderes, gestores e agentes de mudança, polir esse futuro, transformando o desafio demográfico na mais sólida base para organizações verdadeiramente prósperas, sustentáveis e, acima de tudo, humanas.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Bernardes, M. E. B., Milagres, R., Becker, P., & Wegner, D. (2024). Gerenciando paradoxos da estratégia aberta no setor público. *Revista de Administração Pública*, 58, e2023-0177.

Emma, P. (2017). Generational Diversity at Work: Across National Borders. *Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11838symposium>

Gao, L., Liao, M., & Zhao, Y. (2019). Exploring complexity, variety and the necessity of RRI in a developing country: the case of China. *Journal of Responsible Innovation*, 6(3), 368-374. DOI: 10.1080/23299460.2019.1603572

Grobler, A., & Koen, W. (2024). Conceitualizando a Liderança Responsável na África do Sul: Uma Análise Qualitativa Interativa. *Revista Sul-Africana de Gestão Empresarial*, 55 (1), 1-13.

Yadav, V., & Yadav, N. (2024). Beyond sustainability, toward resilience, and regeneration: An integrative framework for archetypes of regenerative innovation. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(4), 849-879.

ELISANGELA PRADO FURTADO é professora da Fundação Dom Cabral com atuação nas áreas de pessoas e organizações. Doutora e mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela UFMG.



Longevidade no Brasil: Entre o Triunfo Demográfico e a Realidade das Desigualdades

POR **CARMENE MARIA ROXO DE ABREU PEREIRA**

A origem das palavras sempre é sempre útil para compreender os fenômenos. Longevidade vem do latim *longaevitas* (*longa* = longo + *aevum* = tempo, idade), usada para indicar duração da vida. Para Aristóteles, a duração da vida dependia do equilíbrio entre calor inato e umidade. Metchnikoff, criador do termo gerontologia, trouxe a perspectiva científica e definiu o termo como prolongamento da vida com qualidade. A Organização Mundial de Saúde (OMS) ampliou a visão ao definir longevidade como viver mais com saúde, por meio da capacidade funcional que resulta da interação entre pessoas e ambiente.

Entre as compreensões que destaquei, chama a atenção a palavra equilíbrio, como condição necessária para garantir longevidade. A ideia comum seria a de que a duração da vida (longevidade) seria um fenômeno natural, vinculado à constituição física dos seres, à composição e ao equilíbrio de elementos como calor e umidade, tamanho corporal, do metabolismo, movimento e atividade, e, por último, fatores externos (clima, modo de vida, fatores ambientais, etc.).

Metchnikoff, biólogo russo laureado com o Prêmio Nobel de Medicina em 1908, acreditava que a ciência deveria se centrar na apresentação de caminhos para o prolongamento da vida humana e um envelhecimento saudável. Em sua obra intitulada “A natureza do homem” (tradução livre), compartilhou o compromisso da ciência em não somente acrescentar anos à vida, mas acima de tudo, vida aos anos.

Essas são algumas ideias diferentes sobre longevidade, que passam pela filosofia com Aristóteles e biologia com Metchnikoff. Ambas consideram a necessidade de atribuir esforços para maior duração da vida e que este prolongamento seja com qualidade. Elas são importantes, mas neste artigo quero adicionar a camada social e para isso trago como referência a OMS, que entende longevidade como o viver mais a partir de envelhecimento saudável com capacidade funcional produzida pelo equilíbrio na interação entre pessoas e ambiente. De acordo com a organização, o envelhecimento saudável seria o processo de desenvolvimento e conservação da capacidade funcional que permite o bem-estar na velhice. A funcionalidade é própria de cada pessoa, e pode ser observada na adaptação ambiental e nas interações sociais.

Envelhecer, tornar-se longo é uma condição mais presente nos dias atuais e tem ganhado discussões em diferentes dimensões (fisiológicas, econômicas, sociais e corporativas). Este não é um fenômeno privativo do Brasil, já que segundo dados da OMS, a população mundial continua crescendo, mas em ritmo cada vez mais lento, resultado de uma queda mais acelerada da natalidade em relação à mortalidade. Esse processo reforça a ideia de uma transição demográfica universal, em que o grande desafio não será apenas lidar com o crescimento, mas com o envelhecimento das populações e os impactos sociais, econômicos e políticos decorrentes dessa mudança estrutural.

Diante desse cenário, a longevidade deixa de ser um tema específico em áreas como saúde e previdência e passa a ser encarada como uma questão central no mundo. Isso sinaliza que a transversalizar o tema, considerando as diferentes áreas como economia, gestão

pública, desenvolvimento e sustentabilidade é um caminho estratégico. Assim como no Brasil, onde o tema se impõe pela velocidade da transição demográfica, o mundo inteiro precisa de se preparar para um futuro em que o envelhecimento será protagonista da agenda global.

Contudo, em nosso país o tema contém outras camadas que adiciona complexidade. De acordo com Camarano (2021), o país está passando por uma transição demográfica caracterizada por uma população cada vez mais longeva, com queda na natalidade e declínio esperado da força de trabalho — tendências cujos impactos foram potencializados pela pandemia, que reduziu a expectativa de vida e antecipou mudanças estruturais demográficas já previstas.

Em 2024 ocorreram 2.260.034 nascimentos e 1.426.346 mortes, o que resulta em um saldo de 833.688 pessoas e que é inferior a 2023 (1.147.868). A natalidade cai mais rápido que a mortalidade, o que evidencia a transição demográfica. Para Camarano (2021) a pandemia acelerou essa transição ao reduzir a expectativa de vida e isso pressionou a criação de políticas sociais específicas.

Em uma concepção atualizada, a longevidade associada à qualidade de vida, considera as pessoas em sua posição na vida, no contexto e na cultura da qual compartilha. Para alcançar bem-estar no envelhecimento, é necessário o equilíbrio entre múltiplas dimensões da vida: física (saúde, nutrição, sono), psicológica (bem-estar emocional, autoestima), social (relações e pertencimento), ambiental (moradia, mobilidade, saneamento) e cultural/existencial (crenças, propósito).

As desigualdades limitam o acesso a essas dimensões no Brasil. O índice de Gini que avalia o grau de concentração de renda no mundo em 2023 foi de 0,556, um dos maiores do mundo. Os dados demonstram que consultas médicas são mais comuns entre quem ganha acima de três salários mínimos. Neste período, 67% da população ocupada recebia até R\$ 2.424,00 mensais, menos de dois salários, situação que oferece um contorno dos desafios relacionados ao envelhecimento. Em estados do Norte e Nordeste, quanto maior a desigualdade, menor o acesso a serviços básicos em saúde.

Considerando a importância do acesso à assistência em saúde para obter os cuidados necessários ao envelhecimento com qualidade de vida, a posse de planos de saúde se apresenta como via alternativa importante. Os estados com maiores percentuais de cobertura estão localizados em regiões com melhores índices de Gini. Embora não representem, necessariamente, exemplos de plena equidade social, tais regiões evidenciam melhores condições de acesso à saúde em comparação com áreas marcadas por maior desigualdade.

O índice de Gini reflete o acesso desigual à saúde, à renda e às oportunidades ao envelhecer, diferentes médias de expectativas de vida e acesso aos serviços de saúde entre as regiões. De acordo com os dados, viver no Sul ou Sudeste garante, em média, maior expectativa de vida e acesso a serviços de saúde, enquanto no Norte e Nordeste a experiência do envelhecer é marcada por maior precariedade. Além disso, existem questões relacionadas a diversidade e renda que modulam o envelhecer, já que mulheres vivem mais, mas muitas vezes em piores condições de saúde.

Pois bem, se a longevidade é um fenômeno mundial e atravessa a sociedade e corporações, como podemos tratar este fenômeno em um país como o Brasil, com dimensões continentais, elevados níveis de desigualdade e tantas diferenças sociais, culturais e regionais?

Entender a longevidade no Brasil exige ir além das métricas demográficas e considerar sua imbricação com os determinantes sociais da saúde. As desigualdades regionais e socioeconômicas revelam que, se por um lado a população vive mais, por outro, a qualidade de vida dos anos adicionais é profundamente marcada por vulnerabilidades estruturais. Esse cenário impõe um desafio que precisa ser encarado por diversos atores sociais. O Estado, as corporações e a sociedade civil possuem responsabilidade e precisam integrar esforços que garantam equidade, promovam envelhecimento ativo e reduzam as barreiras sociais que impedem que a longevidade se converta em um direito universal.

Podemos considerar que estamos diante de um dos Grandes Desafios da Sociedade. Para problemas com tal magnitude não há soluções simples, mas há caminhos que indicam solução ou atenuação, dentre é possível destacar:

1. Políticas Públicas Integradas: reforço da atenção primária e proteção social.
2. Envelhecimento Ativo: promoção de autonomia e participação social.
3. Combate às Desigualdades Regionais: políticas diferenciadas para Norte e Nordeste.
4. Mudança Cultural nas Organizações: valorização de trabalhadores mais velhos e combate ao etarismo.

Estudos recentes, como o de Gonçalves (2024), mostram que envelhecer não é processo linear: mulheres de 65 anos no Sul podem ser até 10 anos “mais novas” que as do Norte/Nordeste. Isso confirma a necessidade de avaliar longevidade no contexto social e regional. Tratar longevidade apenas como triunfo demográfico invisibiliza disparidades, o que pode resultar no envelhecimento como um privilégio seletivo, restrito a grupos com melhores

condições socioeconômicas. Somente ações integradas entre o primeiro, segundo e terceiro setor, aliadas ao propósito norteado pela redução das desigualdades regionais e à inclusão social, poderão garantir que a longevidade seja efetivamente um direito universal.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CAMARANO, Ana Amélia. Envelhecimento e consumo: o que mudou com a pandemia? *Diálogo com a Economia Criativa*, v. 6, n. 16, 2021.

GONÇALVES, Anderson. *Novas formas de mensurar e analisar o envelhecimento populacional no Brasil*. Tese (Doutorado) – Unicamp, 2024.

METNIKOFF, Elie. *The Nature of Man*. New York: Putnam, 1903.

VERAS, R. P.; OLIVEIRA, M. Envelhecimento no Brasil: aspectos demográficos e epidemiológicos. *Rev. Saúde Pública*, v. 52, supl. 2, 2018.

CARMENE MARIA ROXO DE ABREU PEREIRA é mestra em Psicologia, Trabalho e Subjetividade/Impactos da Tecnologia na Força de Trabalho pela Universidade Federal do Maranhão. Doutoranda em Administração pela Fundação Dom Cabral. Atualmente é gerente geral de Recursos Humanos na Vale Base Metals.



Longevidade em Foco: Impactos para Gestão de Pessoas, Negócios e Sociedade

POR **MICHELLE QUEIROZ**

Estamos preparados para a revolução da longevidade? O envelhecimento populacional é uma das quatro megatendências globais para o século XXI, de acordo com a Organização das Nações Unidas (2019), o que começa a sinalizar a relevância do tema no cenário mundial. No Brasil, a expectativa de vida aumentou quase 30 anos nas últimas décadas e não estamos falando de um fenômeno apenas numérico, pois ele altera radicalmente as estruturas sociais, econômicas e culturais do país, exigindo novas respostas no presente que possam colaborar para a construção de futuros positivos. As escolhas feitas hoje pelas organizações - na forma como respondem aos desafios e oportunidades desta silenciosa revolução - irão influenciar sua sustentabilidade e relevância. Nesse contexto, este artigo propõe uma análise

sobre os impactos da longevidade na gestão, abordando três dimensões centrais: pessoas, negócios e sociedade.

PESSOAS A longevidade redesenha o ciclo de vida e impacta as fronteiras entre as gerações. No mundo do trabalho, isso se traduz de diversas formas: desde as limitações para contratação de profissionais 50+, o que ajuda a explicar o desemprego nessa faixa etária, até os desligamentos compulsórios por idade, frequentemente sem uma transição planejada e, por vezes, comprometendo a transferência de conhecimento.

É importante compreender que a idade é o único marcador universal da diversidade. A maior parte de nós irá envelhecer e por isso o etarismo, que é a discriminação baseada na idade, não impacta apenas o presente: ele também projeta preconceitos contra o nosso “eu” do futuro. Ainda assim, a diversidade etária aparece de forma tímida nas estratégias corporativas, como é apontado pela pesquisa realizada pela Maturi em 2022. O estudo mostrou que, para 42% das empresas, o tema ainda não é considerado prioritário, e 78% dos respondentes percebem que as empresas brasileiras ainda são etaristas. Esses números refletem o quanto ainda precisamos avançar para responder aos impactos do envelhecimento nas organizações.

Por outro lado, o estudo *FDC Longevidade - Pessoas* (2020) apresenta o cenário positivo de quem já aderiu à pauta, destacando, por exemplo, os benefícios que equipes intergeracionais podem trazer: maior engajamento, criatividade e resultados. Criar ambientes intencionais, com projetos de formação, políticas internas estruturadas e lideranças engajadas, é essencial para representar uma gestão de pessoas comprometida com a longevidade e impulsionadora da potência colaborativa entre gerações.

NEGÓCIOS De acordo com o estudo *FDC Longevidade - Negócios* (2020), o mercado da longevidade já movimenta cerca de R\$ 2 trilhões no Brasil. Além do volume atual de recursos, chama a atenção uma forte tendência de crescimento: a população com 60 anos ou mais já ultrapassa os 15% e deve representar quase 30% em 2050, segundo o IBGE (2022). Há potencial de duplicar o tamanho deste mercado, mas ainda assim, grande parte das empresas não reconhece o potencial estratégico desse segmento e muitas das que atuam nesse campo o fazem, por vezes, baseadas em estereótipos, sem escuta qualificada do consumidor maduro.

Para ilustrar esse cenário, a pesquisa Tsunami 60+ revelou que 70% das agências de publicidade e comunicação nunca receberam um *briefing* com foco em longevidade. Esse dado mostrou o quanto o tema ainda está ausente da comunicação estratégica das marcas e a sensação de invisibilidade que o público maduro enfrenta.

Em 2018, a organização *Aging 2.0* lançou o relatório sobre os grandes desafios da sociedade (tradução livre). O documento destacou oito questões macro no cenário da maturidade mundialmente, são eles:

- Engajamento e propósito
- Acesso a cuidados e serviços de saúde
- Cognitivo e saúde mental
- Mobilidade
- Habitação
- Inclusão social
- Educação ao longo da vida
- Serviços financeiros

Apesar da relevância de todos, a ênfase neste artigo é o desafio singular da educação ao longo da vida. Essa dimensão potencial de negócios é também reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como um dos quatro pilares do envelhecimento ativo, ao lado da saúde, da participação e da segurança.

O *lifelong learning* (aprendizado ao longo da vida) é um fator muito relevante para a qualidade de nossa jornada pessoal e organizacional. Temos visto o crescente interesse das pessoas maduras em todos os níveis: a volta às escolas, muitas vezes em busca de alfabetização, o curso em uma graduação ou investimento em especialização. Além disso, elas procuram também ocupar espaços não formais de aprendizagem, buscando ampliar repertórios ocupacionais, manter-se relevantes e atualizadas, inclusive para estar aptas às transições de carreira.

Sobre o formato, o crescimento do mercado não se limita às soluções presenciais. Na educação a distância, por exemplo, o aumento nas matrículas entre alunos de 60 anos ou mais foi de 672%, maior do que qualquer outra faixa etária, de acordo com o 15º Mapa do Ensino Superior no Brasil. Além de um crescimento muito significativo, o dado mostra também uma quebra de preconceito. Há uma visão preconceituosa de que as pessoas 60+ têm dificuldade com a utilização da tecnologia e o estudo rompeu esse paradigma. Vale lembrar

que a velhice é plural e dentro do recorte mercadológico é preciso compreender bem qual fatia deste múltiplo consumidor se tem interesse, o que vale para todos os segmentos.

Por outro lado, ainda há poucas empresas no setor de educação preparadas para responder aos desafios e aproveitar as oportunidades deste mercado. É importante destacar uma diferença importante: enquanto a economia prateada foca em produtos e serviços destinados especificamente ao público maduro, a economia da longevidade é mais ampla, abrangendo impactos nas diversas fases do ciclo de vida. Ambos os conceitos ilustram a potência deste mercado que traz para a pauta o encontro de tantas gerações de consumidores.

SOCIEDADE A longevidade, como causa coletiva, demanda um novo pacto social. O presente de quem já envelheceu se encontra com o futuro de quem caminha nessa direção. Esse movimento precisa de esforços intergeracionais, mas também intersetoriais. No campo das políticas públicas, há um longo caminho a se percorrer para que áreas como saúde, educação, assistência social e cultura avancem a partir da ótica do envelhecimento. Um instrumento importante nesse processo é o Fundo dos Direitos da Pessoa Idosa (FDPI), que articula o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil.

Segundo levantamento da Simbi (2024), o Fundo de Desenvolvimento de Programas Incentivados (FDPI) captou R\$ 396 milhões em doações incentivadas em 2023. O estudo também evidencia a comparação com a Lei Rouanet: no mesmo ano, o mecanismo cultural captou o equivalente a cinco vezes mais, ultrapassando a casa dos bilhões. Esse contraste reforçou o quanto o FDPI segue subutilizado frente ao seu potencial, mas também mostrou uma oportunidade para ampliar o engajamento social e corporativo em torno da causa da longevidade. Vale lembrar que a maioria dos municípios brasileiros sequer cumpre a regulamentação para criar o FDPI, o que reforça a importância do engajamento das lideranças públicas neste contexto.

ENCERRAMENTO Um ponto crucial atravessa todas as reflexões aqui apresentadas: a maioria de nós não teve acesso à educação em longevidade. Muito raramente aprendemos sobre o tema nas escolas, universidades ou mesmo nos ambientes corporativos, e essa lacuna limita nossa capacidade de construir respostas aos desafios e potencializar as oportunidades, nas esferas individual ou organizacional.

Nesse sentido, reunir conhecimento aplicado e fomentar o debate qualificado sobre o tema, contribui para impulsionar este novo ecossistema. Este artigo busca não apenas abrir um campo de reflexão, mas também inspirar novas formas de pensar e agir no encontro do presente com o futuro, conectando todas as gerações a uma causa que é, verdadeiramente, de todos.

PARA DE APROFUNDAR NO TEMA

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. FDC Longevidade: Pessoas. Nova Lima, MG, 2020. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/fdclongevidade>

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. FDC Longevidade: Negócios. Nova Lima, MG, 2020. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/fdclongevidade>

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. FDC Longevidade: Sociedade. Nova Lima, MG, 2021. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/fdclongevidade>

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. FDC Longevidade: Diversidade e Longevidade na pauta dos Investimentos Sociais Privados. Nova Lima, MG, 2025. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/fdclongevidade>.

MICHELLE QUEIROZ é professora associada da Fundação Dom Cabral atuando com foco nas áreas de Longevidade, Mobilização de Recursos e Organizações Sociais. É mestra em Administração, pela UFMG, e pós-graduada em Gestão Estratégica de Marketing, pelo IEC – PUC Minas. É sócia-fundadora da Trilha Soluções em Responsabilidade Social.



O Futuro é Prateado: Trabalho, Consumo e Envelhecimento no Brasil

POR **ETTORE DE CARVALHO ORIOL**

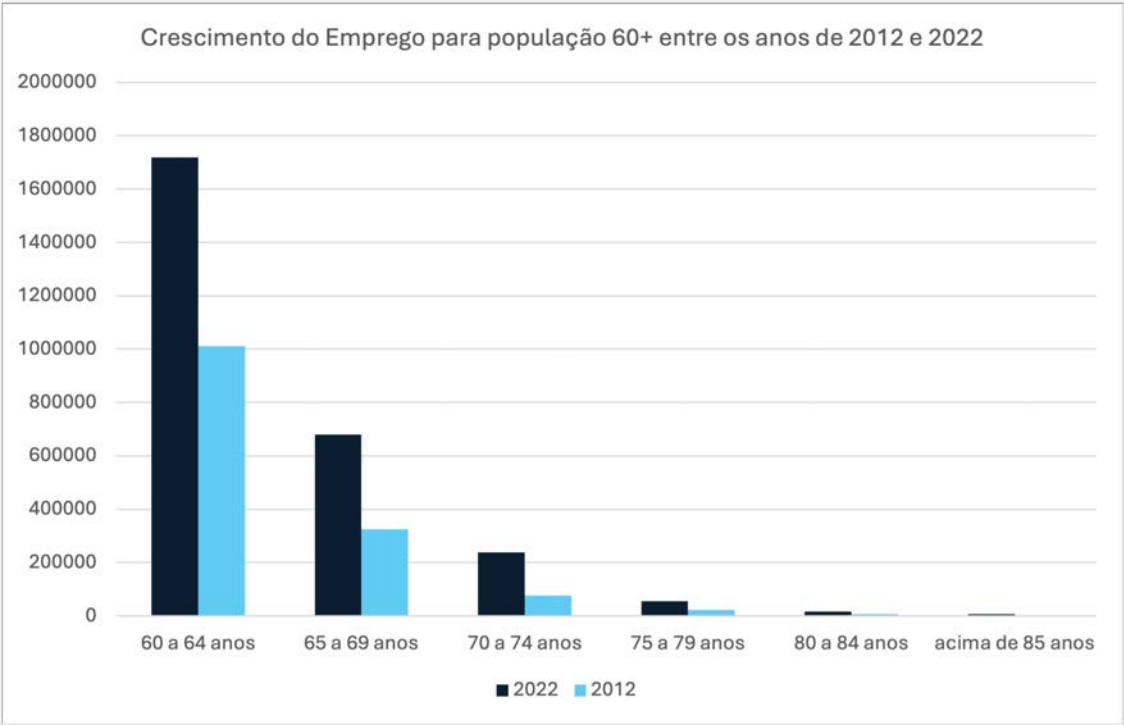
O envelhecimento populacional é um fenômeno global que se intensifica de forma acelerada no Brasil. Estima-se que o país alcance a quinta posição entre as maiores populações idosas do mundo até 2050, com mais de 66 milhões de pessoas com 60 anos ou mais. Esse processo resulta da combinação entre aumento da expectativa de vida e queda das taxas de natalidade, impondo desafios significativos ao mercado de trabalho, ao sistema previdenciário e ao mercado de consumo. Ao mesmo tempo, abre-se espaço para o fortalecimento da chamada economia prateada, voltada ao segmento de pessoas acima de 50 anos, cujo potencial de consumo e influência social é crescente. O presente artigo analisa os impactos da longevidade sobre o mercado de trabalho e de consumo, destacando também o papel das políticas públicas na construção de um envelhecimento ativo e sustentável.

LONGEVIDADE E MERCADO DE TRABALHO O aumento da longevidade tem provocado mudanças profundas no mercado laboral. Entre 2012 e 2022, a participação de idosos no emprego formal cresceu 87,81%, indicando que muitos prolongam a vida ativa para complementar a renda ou manter independência financeira. Todavia, a maioria dessas vagas concentra-se em ocupações de baixa remuneração, o que sugere precarização e aproveitamento insuficiente da experiência acumulada.

QUADRO 1 | EVOLUÇÃO DO EMPREGO PARA A POPULAÇÃO 60+ (2012 A 2022) - BRASIL

Número de salários mínimos	n (2012)	(%) 2012	n (2022)	(%) 2022
Até 1 salário mínimo	113819	7.9	499211	18.4
De 1 a 2 salários mínimos	548725	38	927383	34.2
De 2 a 5 salários mínimos	444867	30.8	795565	29.3
De 5 a 10 salários mínimos	185071	12.8	278594	10.3
Acima de 10 salários mínimos	152275	10.5	212573	7.8
Total	1444757	100	2713326	100

FIGURA 1 | EVOLUÇÃO DO EMPREGO PARA A POPULAÇÃO 60+ (2012 A 2022) - BRASIL



FONTE: CAGED E RAIS

Apesar das barreiras, novas possibilidades surgem, como o empreendedorismo sênior, que permite a permanência em atividade produtiva, geração de renda e valorização do conhecimento adquirido ao longo da trajetória profissional. Além disso, iniciativas internacionais, como programas de capacitação e incentivo ao trabalho após os 50 anos, oferecem exemplos que podem ser adaptados ao contexto brasileiro, como na Espanha, com o SECOT (Voluntariado Sênior para Cooperação Técnica (Oficial www.secot.org), ou Estados Unidos da América, com o Work For Yourself @50+ (<https://workforyourself.aarpfoundation.org/>), ou em outros países da Europa, como Itália e Portugal (<https://workforyourself.aarpfoundation.org/>). Na América Latina também temos alguns exemplos, como no Chile, com o Programa de Inclusión Laboral de Adultos Mayores (Oficial: www.senama.gob.cl), ou na Argentina, com o Programa de Atención Médica Integral (PAMI) (<https://www.pami.org.ar/>), entre outros exemplos não citados aqui.

A ECONOMIA PRATEADA E O MERCADO DE CONSUMO O envelhecimento também reconfigura os padrões de consumo. A economia prateada abrange produtos e serviços adaptados às necessidades do público 60+, que já é responsável por cerca de 25% das rendas domiciliares (dados extraídos do CAGED 2024). Este segmento concentra patrimônio, mas enfrenta barreiras como a exclusão digital, que limita o acesso a serviços financeiros e de consumo cada vez mais digitalizados.

Entre as principais demandas, destacam-se serviços de saúde preventiva, seguros flexíveis, habitação adaptada, mobilidade urbana inclusiva, interfaces digitais acessíveis e atividades culturais e educacionais voltadas ao envelhecimento ativo. Essas necessidades, ainda pouco atendidas, configuram oportunidades de inovação para o setor privado. Contudo, o pleno aproveitamento desse potencial depende da redução da fragilidade financeira em adultos mais velhos (FFOA), entendida como a incapacidade de lidar com adversidades inesperadas sem comprometer responsabilidades de curto e longo prazo.

A FFOA decorre da dependência excessiva da previdência pública e do baixo nível de literacia financeira. De acordo com dados apresentados pelo GFLEC, 70% dos idosos brasileiros não possuem conhecimentos de finanças pessoais, do declínio cognitivo que aumenta a vulnerabilidade a fraudes e das desigualdades de gênero e raça. Esses fatores não apenas limitam a capacidade de consumo, como também comprometem a saúde mental e ampliam a dependência de políticas de transferência de renda.

POLÍTICAS PÚBLICAS E ENVELHECIMENTO SUSTENTÁVEL A construção de um envelhecimento ativo e seguro depende de políticas públicas articuladas em diferentes frentes. Em primeiro lugar, a sustentabilidade previdenciária é imperativa, dado o risco de insolvência frente ao aumento da expectativa de vida. No entanto, reformas precisam ser acompanhadas de políticas inclusivas no mercado de trabalho, que valorizem a experiência dos mais velhos e combatam a discriminação etária.

Outro eixo fundamental é a educação financeira continuada, associada a programas de inclusão digital que permitam maior autonomia na gestão de finanças e na proteção contra fraudes. Além disso, políticas de saúde e cuidados de longo prazo devem priorizar a atenção preventiva, a telemedicina e os cuidados domiciliares, aliviando a pressão sobre o sistema de saúde e melhorando a qualidade de vida.

As cidades também precisam de ser adaptadas ao envelhecimento populacional. Mobilidade segura, iluminação adequada, acessibilidade urbana e espaços de convivência inclusivos contribuem tanto para o bem-estar quanto para o fortalecimento da economia prateada. Complementarmente, a democratização do planejamento sucessório e o estímulo ao empreendedorismo prateado reforçam a segurança econômica das famílias e ampliam as oportunidades de consumo.

CONCLUSÃO A longevidade representa um marco na trajetória social brasileira e mundial, trazendo simultaneamente desafios e oportunidades. No mercado de trabalho, evidencia-se a necessidade de conciliar a permanência de idosos em atividades produtivas com condições dignas e inclusivas. No mercado de consumo, a economia prateada surge como vetor de crescimento econômico e inovação, ainda que limitada pela fragilidade financeira e pela exclusão digital.

As políticas públicas, por sua vez, assumem papel decisivo ao garantir sustentabilidade previdenciária, ampliar a literacia financeira, investir em saúde preventiva e adaptar o espaço urbano às novas demandas. Ao mesmo tempo, cabe ao setor privado reconhecer a longevidade não apenas como um desafio demográfico, mas como uma oportunidade estratégica de inovação e geração de valor. Assim, é possível transformar o envelhecimento populacional em um processo de inclusão, dignidade e prosperidade compartilhada.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

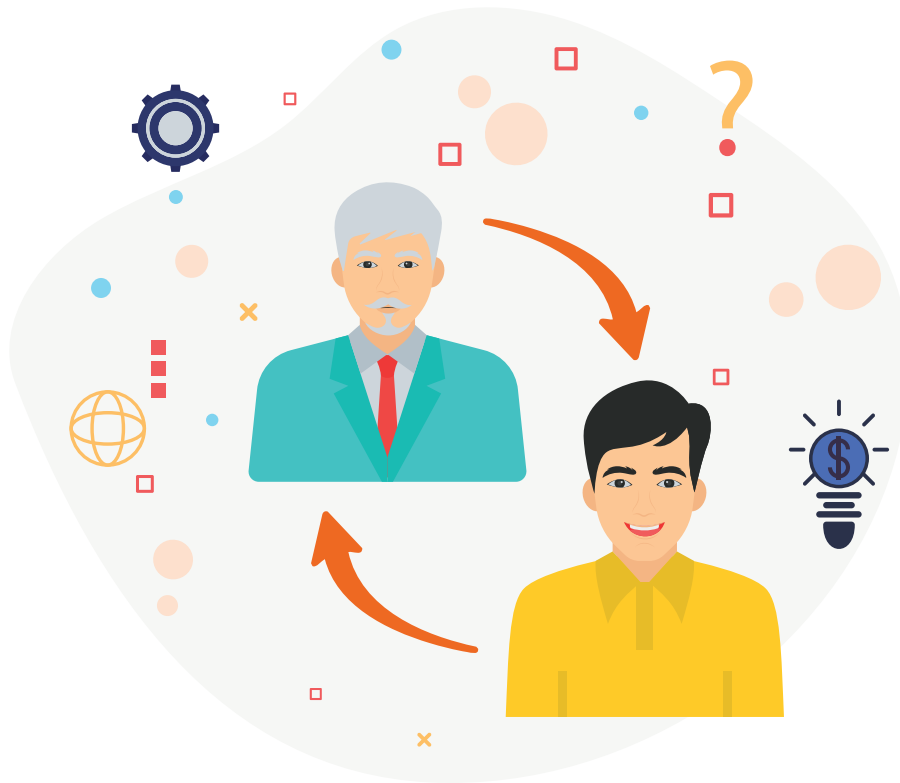
Guimarães, J. R. S. (2016). Envelhecimento populacional e oportunidades de negócios: um estudo de caso do potencial de mercado da população idosa. *Séries demográficas*, 3, 167-185

Oriol, E. D. C., Gomes, R. C., & Avellaneda, C. N. (2025). Financial fragility in older adults: a systematic review of the literature. *Journal of Policy Studies*, 40(2), 25-59. <https://doi.org/10.52372/jps.250215>

Oriol, E. de C., Gomes, R. C., & Lisboa, E. (2023). Presente e futuro dos sistemas de pensão pelo mundo: um estudo bibliométrico a partir do termo de pesquisa “pension”. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 12(3), 1438-1468. Doi: <https://doi.org/10.55905/rcssv12n3-025>

Global Financial Literacy Excellence Center (GFLEC). Disponível em: <https://gflec.org/wp-content/uploads/2017/06/Brazil-Financial-Education-Presentation-Final.pdf>

ETTORE DE CARVALHO ORIOLO é professor associado da Fundação Dom Cabral. Doutor em Gestão Pública e Governo, pela EAESP-FGV, e Visiting Scholar, pela Paul O'Neill school of Public and Environmental Affairs da Universidade de Indiana, Indiana/US. Atualmente, é professor de Métodos Quantitativos e Qualitativos e de Gestão Pública no PPGAE-UNESA e do IDP e de Finanças Públicas Sustentáveis na FDC.



Liderança longaeva, empresas familiares perenes: os desafios e oportunidades de múltiplas gerações no comando

POR **WAGNER ALLEDO**

Imagine a cena, cada vez mais comum em empresas familiares: o fundador, celebrando seu 80º aniversário, continua presente e ativo na presidência do conselho, um símbolo de resiliência e da personificação da cultura da empresa. Ao mesmo tempo, seu neto, recém-formado e imerso na lógica digital e nos valores da Geração Z, ingressa na companhia com uma visão de mundo radicalmente diferente.

Esta imagem, que representa um triunfo de saúde, vitalidade e sucesso empresarial, é também o retrato de um dos desafios de gestão mais complexos e delicados do nosso tempo.

A longevidade, tanto das pessoas quanto das organizações, deixou de ser apenas uma meta a ser alcançada para se tornar um fenômeno a ser gerenciado, com um paradoxo central: **como promover a longevidade saudável da empresa familiar equilibrando a necessidade de inovação naturalmente relacionada às novas gerações e a maturidade e experiência da geração anterior?**

Esse tema invoca uma visão sobre a “dupla longevidade”: a longevidade humana, que estende a carreira de líderes e colaboradores, e a longevidade empresarial, que objetiva a construção de uma organização perene e próspera através das gerações.

A intersecção dessas duas forças promove uma nova dinâmica nas empresas familiares. Se, por um lado, a presença estendida de líderes experientes oferece uma estabilidade incomparável e a guarda dos valores fundamentais, por outro, ela pode, inadvertidamente, gerar inércia estratégica e adiar processos sucessórios cruciais. Pesquisas recentes confirmam que, embora a orientação para o longo prazo dos líderes familiares seja um motor para a resiliência e o investimento sustentável, ela pode simultaneamente criar rigidez e dificultar a adaptação estratégica.

O desafio não é escolher entre a tradição e a disrupção, mas arquitetar um cenário onde elas coexistam e se alimentem mutuamente. Para isso, é preciso reimaginar o papel da liderança sênior, transformando-a de um centro de comando para uma plataforma de colaboração.

O PARADOXO DA LIDERANÇA LONGEVA: ÂNCORA OU TIMÃO? A longevidade de uma liderança em uma empresa familiar é uma faca de dois gumes que oscila entre ser o **Timão** que guia a organização com mão firme através de tempestades e a **Âncora** que a impede de navegar para novas águas. Compreender essa dualidade é o primeiro passo para aprender a gerenciá-la.

Na ciência administrativa a liderança longa de uma empresa familiar é frequentemente representada pelo administrador por excelência, cujo principal objetivo é proteger e maximizar o valor da empresa a longo prazo. Seus interesses pessoais e os da empresa estão intrinsicamente alinhados. O sucesso do negócio é visto como uma extensão de seu legado. Este alinhamento promove comportamentos que priorizam a saúde de longo prazo da organização em detrimento dos ganhos de curto prazo.

Este líder é o guardião da Riqueza Socioemocional (SEW, acrônimo em inglês), entendida como o conjunto de benefícios não financeiros que a família extrai do negócio, segundo

Gomez-Mejia e autores (2007). A SEW inclui o controle familiar, a identidade vinculada à empresa, os laços sociais e o legado transgeracional. O líder longo tempo personifica essa riqueza e suas decisões são, em grande parte, guiadas pela necessidade de protegê-la e aumentá-la. Em tempos de crise, essa perspectiva de longo prazo e o compromisso com a comunidade e os colaboradores podem ser o diferencial que garante a sobrevivência e a lealdade de todos os stakeholders.

Por outro lado, a mesma figura pode se tornar uma âncora para a estagnação. O fenômeno, muitas vezes ligado à intensa propriedade psicológica do fundador, descreve líderes que fundem sua identidade com a da empresa a tal ponto que se tornam incapazes de se afastar, criando um gargalo decisório e sufocando a autonomia da próxima geração. Essa centralização excessiva, que pode ter sido uma força na fase inicial da empresa, torna-se sua maior fraqueza à medida que o ambiente se torna mais complexo.

A resistência à mudança pode levar à rigidez estratégica. Em um processo conhecido como dependência de trajetória, as competências essenciais que garantiram o sucesso no passado podem se transformar em barreiras que impedem a adaptação futura.

Pesquisas recentes indicam que a centralização excessiva de poder em uma liderança de longa data pode diminuir a agilidade da empresa e sua capacidade de responder a choques de mercado, pois inibe a experimentação e a tomada de risco pela próxima geração. As mesmas cognições e heurísticas que levaram ao sucesso podem se tornar vieses que impedem a empresa de enxergar e se adaptar a novas realidades de mercado.

ESTRATÉGIAS PARA A PERENIDADE DINÂMICA: DA TEORIA À PRÁTICA Transformar o potencial conflito geracional em uma força motriz exige intencionalidade e a implementação de mecanismos concretos e para ajudar, três ações são consideradas fundamentais:

Institucionalizar a mentoria reversa e a aprendizagem cruzada

A sabedoria não pode mais ser vista como uma via de mão única. A mentoria reversa, onde colaboradores mais jovens orientam líderes seniores em tópicos como tecnologia, mídias sociais e novas tendências de consumo, tem se mostrado uma ferramenta poderosa para promover a inovação e a compreensão mútua. Para ser eficaz, o programa deve ser estruturado, com objetivos claros, treinamento para ambas as partes e apoio da alta gestão.

Construir uma governança genuinamente inclusiva

A governança é a arena onde as tensões de poder são negociadas. Estruturas de governança inclusivas são essenciais para dar voz e poder à próxima geração. É possível adotar mudanças nos i) conselhos de família, com representatividade mais plural, ii) criar comitês de futuro ou inovação compostos por membros mais jovens para explorar novas oportunidades e conselhos de administração com ambidestria, com a presença de diretores independentes para mediar conflitos e trazer uma perspectiva externa.

Adotar a cultura do “Beta Contínuo”

O maior inimigo da perenidade é a crença na própria infalibilidade. Empresas longevas e dinâmicas possuem capacidades dinâmicas, ou seja, a capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Na prática, isso significa operar em beta contínuo. A pré-condição para isso é a segurança psicológica: a crença compartilhada de que a equipe e a família promovem um ambiente seguro para assumir riscos interpessoais, como desafiar o status quo ou propor ideias disruptivas, algo analisado por Schulze e Eddleston (2024).

Em outras palavras, a perenidade depende da capacidade de adaptar o modelo de negócio às demandas atuais. Estudos recentes mostram que as empresas familiares que integram a próxima geração em decisões estratégicas desenvolvem essas capacidades de forma mais eficaz, especialmente no que tange à transformação digital e sustentável, pois combinam a visão de longo prazo do incumbente com a orientação para o futuro dos sucessores.

CONCLUSÃO: A LIDERANÇA COMO CURADORIA DO FUTURO Em última análise, a resposta ao paradoxo da longevidade não reside na simples saída da liderança experiente, mas em uma redefinição do seu papel. A literatura sugere que as que desempenham esse papel de forma eficaz em ambientes complexos evoluem de um modelo de comando para um de capacitação, assumindo as características da ambidestria. Elas são capazes de gerenciar a tensão fundamental de explorar os negócios existentes com eficiência e, simultaneamente, explorar novas oportunidades de crescimento e inovação. Essa transição é a essência da transformação de artista principal em curador do futuro.

A curadoria de um grande museu não pinta todos os quadros. A genialidade está em orquestrar o acervo. Ao honrar e preservar as obras-primas (o legado e a cultura) protege a

riqueza socioemocional (SEW) da família, o núcleo de identidade que, quando bem gerido, impulsiona a orientação para o longo prazo e o investimento em reputação.

Contudo, o curador também precisa ter a coragem de abrir novas alas para os artistas emergentes. Ao fazer isso, ele promove ativamente o empreendedorismo intergeracional, dando oportunidade e autonomia à próxima geração. Essa delegação de poder real é crucial para fomentar o engajamento e o sentimento de propriedade dos sucessores, fatores determinantes para a inovação contínua.

A liderança longa no papel de curadoria, protege o núcleo da SEW não como uma relíquia intocável, mas como uma fundação sobre a qual se constrói o novo. Ao orquestrar essa sinfonia intergeracional através de uma governança robusta e uma cultura de aprendizado, seu maior projeto deixa de ser a empresa que ele construiu para se tornar a capacidade dinâmica da organização de continuar se reconstruindo para sempre. Essa é a essência da liderança responsável na empresa familiar: não apenas garantir a sucessão de um negócio, mas cultivar a perenidade de um legado em constante e próspera evolução.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2024). The Temporal Paradox of Family Firm Behavior: How Long-Term Orientation Fosters Both Stability and Rigidity. *Academy of Management Review*.

Madison, K., Holt, D. T., & Kellermanns, F. W. (2023). A Quarter Century of Stewardship in Family Firms: A Review and Meta-Analytic Synthesis. *Journal of Management*.

Schulze, W. S., & Eddleston, K. A. (2024). Safe to Speak? The Influence of Psychological Safety on Next-Generation Voice and Strategic Renewal in Family Firms. *Family Business Review*.

WAGNER ALLEDO é mestre em Gestão Organizacional pela Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e doutorando em Administração pela Fundação Dom Cabral. É filósofo e psicanalista. Atualmente, diretor geral da iPlace Brasil e Uruguai.



Convivência Produtiva: A Gestão de Gerações para obter Resultados Sustentáveis

POR **MARCELO LIGERE**

Construir uma gestão eficiente das diversas gerações presentes nas equipes das empresas e garantir uma convivência saudável entre elas são desafios importantes no percurso para obter resultados satisfatórios no desempenho das instituições. Nesse sentido, segundo Ferucho et al (2015), as organizações, influenciadas pelas constantes mudanças sociais, precisam se adaptar e compreender melhor seus colaboradores, considerando as particularidades e formas de relacionamento de cada geração. Portanto, saber implementar uma gestão que acolha as diferentes gerações, contemplando suas expertises, suas demandas e seus modos de interação e ação, é essencial para garantir um bom ambiente de trabalho e, sobretudo, obter resultados relevantes para as instituições.

Em trajetória de atuação como executivo, que apresento para os leitores mais adiante, essa perspectiva da integração das diferentes gerações se mostrou de forma bastante prática, em diversos momentos e desafios da vida profissional. Como executivos, sempre teremos o prazer e o desafio de conviver com muitas gerações diferentes. Para dimensionar esse aspecto conceitual, de maneira mais efetiva, com uma descrição apropriada das gerações, recorremos a Novaes (2018), autor que buscou várias referências para construir uma caracterização, o que nos possibilitou organizar a seguinte tabela comparativa:

QUADRO 1 | AS GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

Geração	Ano de Nascimento	Contexto Histórico	Características Principais	Relação com o Trabalho
Baby Boomers	1946-1964	Pós-guerra, governos militares, avanços tecnológicos	Trabalho em equipe, obediência, otimismo, valorização do status e ascensão profissional	Leais à empresa, valorizam hierarquia, dedicação, foco em oportunidades e crescimento
Geração X	1965-1978	Crises econômicas, inflação alta, entrada das mulheres no mercado	Independência, adaptabilidade, busca por qualidade de vida, menos apego à hierarquia	Valorizam empregabilidade, ambiente informal, conciliam objetivos pessoais e organizacionais
Geração Y (Millennials)	1979-meados de 1990	Globalização, avanços tecnológicos, instabilidade econômica	Multifacetados, tecnológicos, independentes, priorizam vida pessoal	Pouca lealdade à empresa, buscam propósito, flexibilidade e bem-estar
Geração Z	Meados de 1990-2010	Cultura digital, acesso rápido à informação	Autodidatas, dinâmicos, críticos, multitarefas, baixa tolerância à rigidez	Preferem empreender, versáteis, exigentes com empregadores

Numa análise comparativa da diferença entre gerações no mercado de trabalho, Co-mazzetto et al. (2016) trouxeram a perspectiva de distinção não apenas pela idade, mas também por comportamentos, valores e visões de mundo, o que impacta competências como liderança, comprometimento e relacionamento interpessoal.

Portanto, nesse sentido, independentemente da geração, todas as pessoas buscam respeito. Esse respeito se manifesta na clareza dos objetivos estabelecidos e nas boas práticas

de relacionamento, mesmo em contextos de alta pressão — algo bastante comum na área comercial e no ambiente de um veículo de comunicação. O reconhecimento também se mostra fundamental, seja por meio da valorização explícita de um trabalho bem feito ou de gestos de deferência. Além disso, demonstrar confiança e compreender o momento de cada pessoa é essencial, especialmente considerando que o tempo de maturação profissional está cada vez mais curto e que as expectativas variam de indivíduo para indivíduo.

Nesse cenário, frases como “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, comuns no início da nossa trajetória profissional, já não encontram espaço no cenário atual. Hoje, a nova geração de profissionais busca compreender os motivos por trás de cada atividade e, sem esse entendimento, o engajamento dificilmente acontece.

A CONSTRUÇÃO DE UMA TRAJETÓRIA Como integrantes da geração X, dei início à trajetória profissional no final dos anos 1980, em um banco multinacional francês, num ambiente de hierarquia bem definida e valores compartilhados com líderes “baby boomers”: trabalho duro, conquista profissional, patrimônio e reconhecimento. A principal diferença estava no ritmo. Nós, mais jovens, ansiávamos por ascensão profissional mais rápida, enquanto os mais experientes pregavam paciência. Depois da graduação, uma inesperada oportunidade conduziu ao setor de comunicação, onde migrei para a área comercial e encontrei um ambiente dinâmico, competitivo e repleto de talentos. A trajetória começou no interior de São Paulo, onde tive um gestor com estilo de liderança próximo ao coaching, valorizando as particularidades e ambições individuais e incentivando o aprendizado coletivo, transformando a minha carreira.

De volta à capital, no mercado publicitário mais competitivo do país, convivendo com profissionais excepcionais e de diferentes gerações. Tive a oportunidade de ter um líder mais experiente que, com visão estratégica, valorizou o meu desenvolvimento e mostrou possibilidade de crescimento na carreira. Sob sua gestão, em alguns anos tive a primeira posição de gestão, reforçando a ideia de que, assim como pilotos precisam de horas de voo para comandar grandes aeronaves, executivos precisam de tempo e experiência para liderar com segurança.

Ainda em crescimento na carreira, tive a oportunidade de trabalhar com um diretor que coordenava profissionais mais jovens e mais maduros, que eram de gerações diferentes. Enquanto os mais jovens sentiam-se empoderados por dominar as novas ferramentas de CRM, os controles eletrônicos de previsão de vendas, de planejamento e a construção de apresentações sólidas para as propostas, os mais experientes se apoiavam no relacionamento, em ótimas técnicas de vendas e no fato de que tinham acesso aos profissionais-chave do mercado. Em reflexões, entendi que a complementariedade entre essas duas gerações traria competências essenciais em um mercado que estava prestes a grandes transformações, portanto, trazendo uma grande oportunidade.

Progredindo na posição diretiva, assumi uma nova posição diretiva no terceiro mercado mais importante da empresa, com mais responsabilidades e uma equipe multigeracional. Em menos de três anos assumi o comando da unidade de negócio, acumulando, além da área comercial, a área administrativa, técnica e jornalística. Ao conviver com outros departamentos, foi possível contrastar culturas diversas. Eram várias empresas em uma só.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A boa gestão do convívio entre diferentes gerações apresenta desafios e oportunidades, o que pode representar um diferencial competitivo e até um espelho do próprio mercado consumidor. Respeitar essas diferenças não é apenas uma questão de convivência, mas um fator estratégico para a longevidade das organizações. Vale aqui lembrar de uma máxima ouvida no mercado publicitário: a comunicação de uma empresa deve atender às necessidades de seus clientes — que, muitas vezes, são diferentes das visões e valores do corpo diretivo. E esses clientes estão mudando cada vez mais rápido.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*, 36(1), 145-157.

Furucho, N. Y., Oswald, Y. C., Graziano, G. O., & Spers, V. R. E. (2015). Valores e características geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior. *Revista brasileira de marketing*, 14(4), 492-501.

NOVAES, S. (2018). Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos Veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa. *SINGEP—Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 7, 308-339.

Zaghi, D. B., Valle, F. B., de Oliveira, J. A. C., & da Silva, M. (2025). O IMPACTO DA DIVERSIDADE INTERGERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(5), 5902-5917.

MARCELO LIGERE é mestre em Administração de Empresas pela Fundação Dom Cabral, bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Atuou por 31 anos na área comercial do grupo Globo. Atualmente é consultor em Gestão Comercial.



Preparar para Aposentar: Entre a Responsabilidade Organizacional e a Política Pública

POR **LUISIANE COSTA FERNANDES E ETTORE DE CARVALHO ORIOL**

O fenômeno do envelhecimento populacional, verificado em escala mundial e intensificado no Brasil nas últimas décadas, impõe às organizações públicas e privadas o desafio de repensar sua relação com os trabalhadores que se aproximam da aposentadoria. A elevação da expectativa de vida, a redução da taxa de natalidade e as transformações no mercado de trabalho resultaram em um cenário em que um número crescente de pessoas terá uma vida longa após o fim da carreira formal de trabalho.

Tal realidade demanda que as instituições se responsabilizem por ações preventivas, capazes de minimizar os impactos físicos, sociais e psicológicos que a ruptura com o ambiente laboral pode causar. Nesse contexto, ganham relevância os Programas de Preparação

para a Aposentadoria (PPA), instrumentos que visam não apenas amparar os trabalhadores em processo de transição, mas também contribuir para a construção de uma sociedade mais inclusiva e sustentável.

A justificativa para a implementação de PPAs decorre da possibilidade de a aposentadoria, embora reconhecida como um direito social, ser vivida de forma traumática. Muitos trabalhadores, sobretudo aqueles cuja identidade está fortemente vinculada ao trabalho, enfrentam sentimentos de perda, insegurança, isolamento social e declínio da autoestima quando deixam suas atividades laborais. O afastamento do ambiente de trabalho, que durante décadas serviu como fonte de status, convívio social e subsistência financeira, frequentemente expõe fragilidades psicológicas e dificuldades de adaptação.

Assim, a ausência de planejamento prévio pode agravar todos os sentimentos e situações negativas advindas da transição para a inatividade profissional, desencadeando adoecimento físico e mental, além de afetar negativamente as relações familiares e comunitárias. Nesse sentido, ao promoverem espaços de reflexão e orientação, as organizações cumprem não apenas uma função social, mas também fortalecem sua cultura institucional, transmitindo valores de cuidado, responsabilidade e respeito aos que dedicaram grande parte de suas vidas ao trabalho.

A EXPERIÊNCIA DA UFMG A experiência da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) constitui exemplo emblemático no setor público brasileiro. Com um quadro de mais de sete mil servidores, sendo uma parcela significativa próxima da aposentadoria, a instituição percebeu a urgência de elaborar um programa estruturado para atender essa demanda.

O Programa de Preparação para a Aposentadoria da UFMG surgiu com o objetivo de oferecer suporte interdisciplinar a docentes e técnicos-administrativos, contemplando dimensões psicológicas, sociais, financeiras e de saúde. A proposta organizou-se em módulos distintos: o Módulo de Sensibilização, que buscou despertar o interesse e apresentar as bases conceituais do programa; o Módulo Informativo, estruturado em palestras sobre temas como planejamento financeiro, qualidade de vida, saúde, sexualidade e lazer; e o Módulo Formativo, que, por meio de dinâmicas de grupo e atividades reflexivas, promoveu o resgate de projetos de vida e a construção de novas perspectivas.

O caráter contínuo da iniciativa, aliado à integração de familiares e parceiros externos, fortaleceu a abordagem, contribuindo para uma transição mais consciente e menos dolorosa para os servidores.

TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS As técnicas e ferramentas empregadas em programas dessa natureza variam conforme o perfil do público-alvo e os recursos institucionais disponíveis. No caso da UFMG, destacaram-se:

- **Diagnósticos preliminares:** para conhecimento das expectativas e necessidades dos participantes;
- **Palestras temáticas:** conduzidas por especialistas internos e externos;
- **Dinâmicas de grupo:** voltadas ao fortalecimento da autoestima e à redefinição de identidades;
- **Parcerias institucionais:** com serviços de saúde, lazer e educação para fortalecer os aprendizados realizados;
- **Avaliações periódicas:** realizadas antes, durante e após o programa, a fim de mensurar resultados e aprimorar as metodologias.

A interdisciplinaridade constituiu elemento essencial, integrando psicólogos, assistentes sociais, pedagogos e profissionais de diversas áreas para promover uma abordagem holística.

CASOS EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL Experiências semelhantes às da UFMG podem ser encontradas em outros órgãos da gestão pública e privada brasileira. Um exemplo na gestão pública é o Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) do TCE-RJ. Criado em 2009 e reformulado em 2015, organiza-se em quatro módulos: psicossocial, legal, saúde e gestão financeira. Sua aplicação acontece em dez encontros quinzenais de 90 minutos com caráter participativo, incluindo palestrantes convidados. Apesar de críticas à carga horária, apresenta alta satisfação entre os participantes, com grande procura por orientações. Sua configuração possibilita a disseminação interna de informações, além de gerar impactos positivos na percepção e qualidade de vida dos participantes (https://www.tcerj.tc.br/documents/454798/82510815/Programa_de_Preparacao_para_Aposentadoria_CMA.pdf).

Diferentes empresas que possuem seus próprios programas de previdência privada, como o Banco do Brasil e a EMBRAER, desenvolvem programas de preparação para a aposentadoria. Esses programas são desenvolvidos por suas caixas de previdência, como o EMBRAER PREV (EMBRAER PREV/ Home: <https://www.embraerprev.com.br/>), que realiza um amplo programa de preparação para a aposentadoria com os empregados da EMBRAER que estão próximos à aposentadoria com palestras, simpósios e uma série de atividades que visam conscientizar seus segurados para a pré e pós-aposentadoria.

Além disso, algumas empresas de consultoria desenvolveram programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) como linhas de produtos de consultoria para empresas que queiram implantar este tipo de ação em suas empresas. Um exemplo é a consultoria Razão Humana (<https://www.razaohumana.com.br/ppa-programa-de-preparacao-para-aposentadoria/>), que apresenta em seu site institucional a possibilidade de assessoria para o desenvolvimento de PPA's, com metodologia e objetivos bem claros e justificados.

EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS No âmbito internacional, encontram-se igualmente exemplos expressivos. Nos Estados Unidos, empresas de grande porte, como a **IBM**, oferecem programas voltados à transição para a aposentadoria desde a década de 1980. Essas iniciativas combinam orientação financeira detalhada, aconselhamento psicológico e oficinas de engajamento comunitário.

Na Espanha, estudos apontam que programas estatais e privados têm se preocupado em oferecer atividades que associam envelhecimento ativo a lazer, voluntariado e aprendizagem contínua (www.secot.org).

Já no Japão, onde o envelhecimento populacional é mais acentuado, muitas empresas implementaram políticas de reemprego, permitindo que aposentados retornem em regime parcial, conciliando experiência acumulada com novas formas de participação produtiva.

Esses exemplos internacionais ampliam a discussão ao evidenciar que não existe um modelo único de preparação para a aposentadoria, ou seja, cada contexto cultural e institucional demanda soluções próprias. Contudo, todos os contextos culturais e institucionais compartilham a preocupação em evitar que o envelhecimento seja associado à improdutividade e ao isolamento social.

A NECESSIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS O debate sobre a preparação para a aposentadoria não pode se restringir às iniciativas organizacionais. Dada a magnitude do envelhecimento populacional, é imperativo que políticas públicas sejam formuladas ou fortalecidas para dar suporte a esse processo. Nesse sentido, algumas medidas mostram-se particularmente relevantes. A criação de incentivos fiscais pode estimular empresas a desenvolverem Programas de Preparação para a Aposentadoria, ampliando o alcance dessas práticas no setor privado. Do mesmo modo, a expansão de políticas voltadas à educação ao longo da vida é fundamental para assegurar a aprendizagem contínua e a requalificação profissional,

permitindo que trabalhadores se adaptem a novas demandas e mantenham sua participação ativa no mercado (Programa de Preparação para Aposentadoria – Escola de Governo – Uma iniciativa ENAP. <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/200>).

O estímulo a práticas de envelhecimento ativo pode ser viabilizado por meio de programas de saúde preventiva e de iniciativas comunitárias que favoreçam a integração social. Além disso, cabe destacar a relevância de incluir, de forma obrigatória, módulos de preparação para a aposentadoria nos planos de gestão de pessoas das instituições públicas, garantindo que esse tema seja tratado de maneira sistemática e não apenas como uma iniciativa isolada. Ademais, legislações como o Estatuto do Idoso e a Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa já preveem a implementação de tais programas, sendo necessário que os órgãos governamentais assegurem sua aplicação efetiva em todo o território nacional.

CONCLUSÃO A preparação para a aposentadoria constitui um tema relevante para organizações e sociedades contemporâneas. Os casos apresentados evidenciam a importância de estruturar programas abrangentes, capazes de acolher dimensões emocionais, sociais, financeiras e de saúde, permitindo que os trabalhadores encarem a transição de forma positiva.

As experiências de empresas privadas no Brasil e de instituições internacionais reforçam que, embora distintas em suas metodologias, todas convergem para o mesmo objetivo: garantir dignidade, inclusão e qualidade de vida ao trabalhador que encerra sua trajetória formal.

Diante do desafio global do envelhecimento, cabe às organizações e ao poder público somar esforços, instituindo políticas e práticas que possibilitem transformar a aposentadoria de um momento de ruptura e insegurança em uma fase de recomeço, oportunidades e participação social ativa.

Somente dessa forma será possível lidar de modo sustentável com o envelhecimento populacional, assegurando benefícios tanto para os indivíduos quanto para a coletividade e a sociedade como um todo.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

Fernandes, L. C. (2013). *Programa de preparação para aposentadoria dos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais*. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9FKH2J/1/gifes__tcc__luisiane_costa_fernandes.pdf. Acessado em: 25/08/2025.

Oriol, E. D. C., Gomes, R. C., & Avellaneda, C. N. (2025). Financial fragility in older adults: a systematic review of the literature. *Journal of Policy Studies*, 40(2), 25-59. <https://doi.org/10.52372/jps.250215>.

Oriol, E. de C., Gomes, R. C., & Lisboa, E. (2023). Presente e futuro dos sistemas de pensão pelo mundo: um estudo bibliométrico a partir do termo de pesquisa “pension”. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 12(3), 1438-1468. Doi: <https://doi.org/10.55905/rcssv12n3-025>

Oliveira, I. C., Megier, E. R., Halberstadt, B. M. K., Beck, C. L. C., Santos, J. L. G. D., & Soder, R. M. (2021). Preparação para aposentadoria de docentes universitários: revisão integrativa. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 24(1), e200286.

LUISIANE COSTA FERNANDES é servidora pública e mestranda em Administração pela Universidade Estácio de Sá, psicóloga, graduada pela UFMG, e pós-graduada em Psicodrama, pelo Instituto Mineiro de Psicodrama (IMPSI)/ FAMEESP, e em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES-UFMG). Atualmente, atua no Setor de Acompanhamento e Análise do Processo de Trabalho (SAAPT), vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

ETTORE DE CARVALHO ORIOLO é professor associado da Fundação Dom Cabral. Doutor em Gestão Pública e Governo, pela EAESP-FGV, e Visiting Scholar, pela Paul O'Neill School of Public and Environmental Affairs da Universidade de Indiana, Indiana/US. Atualmente, é professor de Métodos Quantitativos e Qualitativos e de Gestão Pública no PPGAE-UNESA e do IDP e de Finanças Públicas Sustentáveis na FDC.



A Revista DOM vem se consolidando como uma publicação que valoriza o conhecimento, alinhando o conteúdo científico e prático traduzido numa linguagem mais objetiva.

A FDC HOJE EDITA DUAS PUBLICAÇÕES:

DOM

- Temas de Gestão Geral.
- Editorial - publicação de artigos atemporais sobre questões relacionadas à gestão, podendo ser resultados de P&D, opiniões de executivos, produções exclusivas, estudo de casos e outros.
- Periodicidade: Semestral.
- Classificação Qualis/Capes – B3.

DOM CONTEXTO

- Temas setoriais.
- Editorial - publicação de artigos curtos, linguagem executiva, podem ser inéditos ou curados acerca dos temas relevantes para a sociedade.
- Periodicidade: Livre.

Conheça o site

Revista DOM.

Nele você terá acesso às edições mais atuais e pode fazer buscas de artigos publicados na revista deste 2006.



**ESCANEIE O QR CODE
E ACESSE O SITE.**

FDC Pós-Doutorado

Seu conhecimento
elevado à maestria.

Inscreva-se

