



# Além do Envelhecimento

Um novo mapa para o trabalho, o aprendizado e a  
contribuição ao longo de vidas mais longas

Luis Ferreira | Instituto Brasil 50+

[iBr50mais.org.br](http://iBr50mais.org.br)

**Envelhecimento não é um fato.  
É uma restrição para o design.**

**O mundo está envelhecendo.**

**E isso é uma oportunidade.**

Estudar. ~~T r a b a l h a r~~ Aposentar.

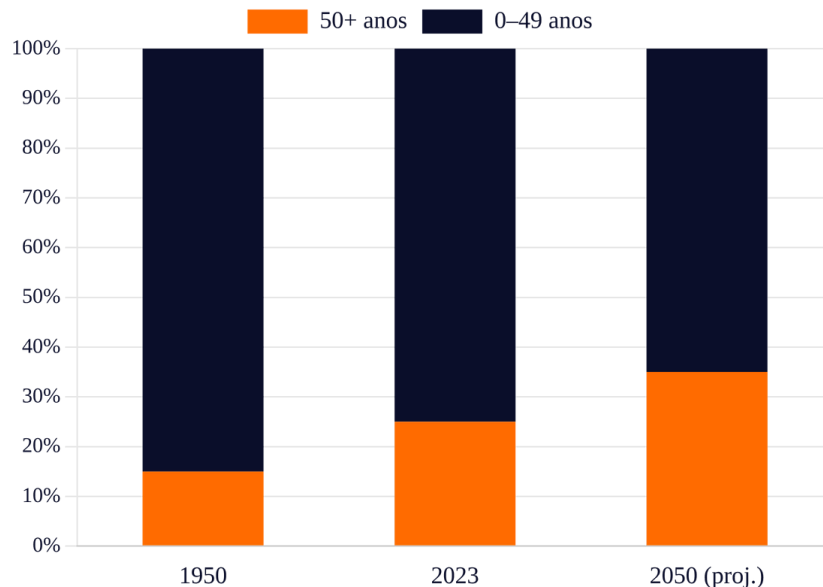
*Esse roteiro está quebrado.*

# O mundo está envelhecendo. Não é uma hipótese.

A demografia não é previsão. É certeza.

Em 1950, apenas 15% da população mundial tinha 50 anos ou mais. Em 2023, esse número chegou a 25%. Até 2050, será superior a 35%.

A razão de dependência da velhice (65+ por 15–64 anos) já é de 15,7% globalmente e cresce a cada ano, exigindo adaptação imediata dos sistemas produtivos.



Fonte: UN World Population Prospects 2024

**Brasil: 9% 1950, 27% 2023, 40% 2050**

# Uma desconexão sistêmica

Nossos sistemas foram desenhados para uma vida curta.  
Descarte precoce de experiência, conhecimento e capital humano.



## Saúde e Cuidado

Os sistemas de saúde ainda tratam o envelhecimento como declínio, não como transição. Faltam modelos de cuidado preventivo e de suporte à vida ativa mais longa.



## Dinheiro e Previdência

Os modelos previdenciários foram calibrados para aposentadorias mais curtas. Vidas mais longas exigem novas lógicas de poupança, renda e trabalho.



## Aprendizado e Contribuição

A educação formal termina cedo. O mercado de trabalho descarta cedo. A contribuição de quem tem mais experiência é sistematicamente subestimada.

# Política pública, não partidária.

*A longevidade é uma pauta transversal.  
Afeta governos, empresas, famílias e indivíduos  
de todos os espectros.*

# Experiência não tem prazo de validade



Os estereótipos sobre envelhecimento são uma das maiores barreiras à captura do valor da longevidade.

---

## 50 anos

### Charles Darwin

Publicou *A Origem das Espécies* aos 50 anos, sua obra mais transformadora e fundamental para a ciência moderna.

---

## 80–100 anos

### Fauja Singh

Começou a correr maratonas aos 80 anos. Completou sua última corrida oficial aos 100 anos de idade.

---

## 79 anos

### Tania Maria

Foi ao cinema pela primeira vez aos 72 anos. Aos 79, conquistou corações por sua atuação em *Agente Secreto*.

*Esses não são casos excepcionais. São exemplos do que acontece quando sistemas e culturas permitem que a experiência continue contribuindo.*

# As capacidades que só o tempo constrói

Enquanto algumas habilidades diminuem com a idade, outras se aprofundam e se tornam ativos estratégicos insubstituíveis.

## Julgamento sob ambiguidade

Décadas de exposição a situações complexas calibram o discernimento.

## Compostura em crises

Respostas emocionais mais reguladas, perspectiva mais ampla.

## Clareza de prioridades e trade-offs

Saber o que importa — e o que não importa — é produto da experiência.

## Detecção e prevenção de riscos

Padrões reconhecidos por experiência que algoritmos ainda não capturam.

## Navegação de stakeholders

Redes construídas, confiança acumulada, leitura política refinada.

## Calibragem: saber o que não se sabe

A metacognição melhora com a experiência.

# O contexto muda o resultado

A mesma instrução, com contextos diferentes, produz resultados radicalmente diferentes. Isso vale para IA — e vale para pessoas.

## PROMPT SIMPLES

*"Prepare a declaração de abertura do CEO para uma audiência no Congresso após um desastre ecológico.  
Tom: calmo, factual, responsável."*

## PROMPT COM CONTEXTO REAL

"Esses não são 60 a 90 segundos isolados. Eles definem o tom de tudo que vem depois. Espere raiva, dor e ataques performáticos. Posicione com poder, controle o enquadramento, permaneça humano. Otimize para a sequência completa: interrupções, Q&A, clipes de imprensa e os próximos 90 dias."

**A diferença entre os dois é exatamente o que a experiência oferece:  
contexto, consequência e calibração.**



Não são 'os velhos'.

**Somos nós.**

# ETARISMO

---

*É o preconceito que ainda não recebeu o mesmo tratamento que o racismo e o sexismo. E custa caro – para pessoas, empresas e países.*

# Longevidade como Agenda Concreta

*Crescimento. Talento. Risco. Legitimidade.*

# Longevidade não é tema do RH: é de Estratégia



Tratamos a longevidade como tema de recursos humanos, pensando pequeno. A longevidade já está redesenhando a economia.



## TALENTO

Reter e renovar experiência. Passar do modelo "contratar e substituir" para "reter e renovar". Preservar memória institucional, reduzir rotatividade, fortalecer cultura.



## MERCADO

Capturar a economia da longevidade. O consumidor 50+ concentra renda, patrimônio e lealdade — e ainda é sistematicamente subatendido em produtos, serviços e comunicação.



## GOVERNANÇA

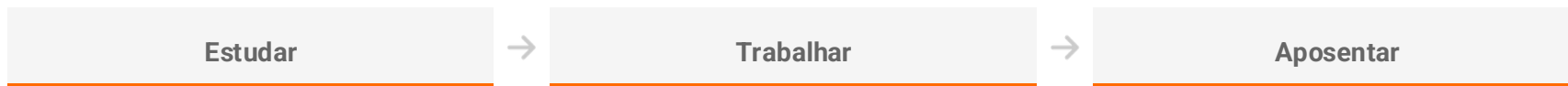
Responder a investidores, regulação e risco. Governos e investidores já tratam o envelhecimento como força estrutural — e vão exigir transparência crescente das empresas.

**Sem estratégia de longevidade, não há estratégia consistente de crescimento.**

# Empresas: no modelo do século XX

O modelo de vida em três etapas foi desenhado para um mundo diferente — e está ficando obsoleto. A empresa que continua operando na lógica do modelo antigo está descartando experiência antes da hora.

## MODELO ANTIGO (LINEAR)



## NOVO MODELO (NÃO-LINEAR)



*A empresa que descarta experiência destrói valor duas vezes: na operação e no mercado.*

# O risco está dos dois lados do balanço

A longevidade não é apenas uma questão de custo – é uma questão de valor não capturado.

## Lado da Oferta (Talento)

- ✓ Escassez de talentos em mercados com menos jovens
- ✓ Perda de conhecimento tácito com saídas precoces
- ✓ Sucessão frágil e descontinuidade operacional
- ✓ Aumento do custo de reposição

## Lado da Demanda (Mercado)

- ✓ Consumidor 50+ e 60+ concentra renda e patrimônio crescentes
- ✓ Ainda subatendido em design, marketing e experiência
- ✓ Oportunidade de crescimento desperdiçada
- ✓ Silver economy: uma das maiores alavancas das próximas décadas

**Empresas que ignoram os dois lados perdem vantagem competitiva em talento e em mercado simultaneamente.**

# 3 riscos simultâneos

A inação tem um custo concreto – e ele aparece em três dimensões ao mesmo tempo.



## RISCO DE TALENTO

Desperdiçar capital humano experiente.  
Perda de memória institucional, aumento de rotatividade, fragilidade de execução e sucessão.



## RISCO DE CRESCIMENTO

Ignorar um dos maiores mercados emergentes. O consumidor 50+ e 60+ é subatendido – e representa uma das maiores oportunidades de crescimento das próximas décadas.



## RISCO DE LEGITIMIDADE

Ficar atrás de investidores, regulações e expectativas sociais. Governos e investidores já monitoram composição etária, requalificação e planejamento de sucessão como métricas de resiliência.

***Não ter estratégia de longevidade é não ter estratégia de crescimento.***

A longevidade não precisa ser lida como fardo.

**Ela pode ser lida como  
dividendo.**

---

*Quando as empresas deixam de tratar experiência como custo  
acumulado e passam a tratá-la como ativo estratégico.*

# Um sistema. Uma premissa. Mude uma regra.

A transformação começa com escolhas concretas – não com grandes programas.



## ESCOLHA UM SISTEMA

Talento, mercado ou governança. Comece por onde o impacto é mais imediato para a sua organização.



## ENCONTRE UMA PREMISSA

Qual regra, processo ou política da sua empresa ainda assume que as pessoas param de contribuir cedo? Identifique-a.



## MUDE UMA REGRA

Uma mudança concreta, mensurável, com responsável e prazo. Não um comitê. Uma decisão.

***A demografia não é previsão. É certeza. A pergunta é se as empresas estarão preparadas.***

A experiência não é o passado.

**É o futuro.**

Não ter estratégia de longevidade...

**...é não ter estratégia de  
crescimento.**

# Vamos continuar essa conversa?

---

[relacionamento@IBr50mais.org.br](mailto:relacionamento@IBr50mais.org.br)

[linkedin.com/company/IBr50Mais](https://www.linkedin.com/company/IBr50Mais)

[IBr50Mais.org.br/eu-apoio](https://IBr50Mais.org.br/eu-apoio)



**#Longevidade**

**#EconomiaPrateada**

**#DiversidadeEtária**

**#FuturoDoTrabalho**

**#IBr50+**