


O VALOR DA EXPERIÊNCIA

A ADEQUAÇÃO DAS PESSOAS AOS CARGOS, AO LONGO DO TEMPO, É UMA CONDIÇÃO IMPORTANTE PARA QUE AS ORGANIZAÇÕES GEREM RESULTADOS E SEUS PROFISSIONAIS OBTENHAM SATISFAÇÃO NA VIDA. MAS ELA NEM SEMPRE ACONTECE, SOBRETUDO NO CASO DE PROFISSIONAIS MAIS MADUROS

 MARCELO PINHEIRO, professor da FGV-EAESP, marcelo.pinheiro@fgv.br

Conheci Franco no início de 1998, quando conduzia um processo seletivo para a vaga de advogado na multinacional onde eu trabalhava. A empresa buscava um profissional maduro, com experiência mínima de cinco anos na área jurídica, sólida formação acadêmica, inglês fluente, além de outras características, como iniciativa, eficácia interpessoal, liderança e visão de negócios. Desde as primeiras entrevistas na empresa, Franco, na época com 34 anos, demonstrou bastante satisfação com a carreira de advogado, interesse pela vaga e entusiasmo em se desenvolver profissionalmente. Convenceu todos os entrevista-

dores de que era a pessoa certa a ser contratada, e foi admitido.

Desde o início, Franco dedicou-se ao trabalho com afinco, procurando conhecer as especificidades do negócio e construir relações eficazes em todos os níveis da organização. Realizava suas atividades com excepcional qualidade. Ao longo de seus anos como advogado na empresa, Franco continuou demonstrando paixão pelo trabalho, aprendendo cada vez mais sobre as várias áreas do direito empresarial e desenvolvendo-se como um profissional de primeira linha, planejando inclusive matricular-se em um MBA.

DEZ ANOS DE SERVIÇO

Em 2008, a empresa foi comprada por um concorrente, e, como parte de um processo de reestruturação, a sua equipe de advogados foi reduzida. A sobrecarga de trabalho, que já existia, passou a ser insuportável para os remanescentes. A área jurídica foi reorganizada, e Franco passou a reportar-se ao novo gerente jurídico, que vinha da empresa compradora. Um sentimento de frustração em relação à carreira gerou mudanças drásticas no humor e no desempenho de Franco, que se fizeram notar em poucos meses. Já sem aquele entusiasmo inicial, ele parecia sempre cansado e desanimado, e sua mesa acumulava pilhas de documentos a serem analisados e redigidos. Ainda assim, Franco se desdobrava para entregar os trabalhos no prazo e com a mínima qualidade necessária. Nitidamente, sentia-se pressionado. Em nossas conversas informais, nunca mais comentou sobre seu plano de cursar o MBA, mas dizia que apreciava a forma como as pessoas se relacionavam e se tratavam na empresa, e que se sentia respeitado e considerado profissionalmente, apesar de todas as dificuldades que a área jurídica atravessava, com impacto direto no seu próprio trabalho.

Dois anos depois da fusão, Franco comentou que estava reavaliando sua carreira e que talvez decidisse finalmente colocar em prática um antigo



VALORIZANDO A EXPERIÊNCIA

PARA EVITAR QUE PROFISSIONAIS MADUROS ENFRENTEM A MESMA SITUAÇÃO VIVIDA POR FRANCO, E PARA QUE A EXPERIÊNCIA ACUMULADA POR ELES SEJA APROVEITADA PELAS ORGANIZAÇÕES, TANTO O INDIVÍDUO COMO A ORGANIZAÇÃO DEVEM ESTAR ATENTOS.

CABE AO PROFISSIONAL:

- Definir metas e planos pessoais, demonstrar continuamente bom desempenho e adquirir novas habilidades.
- Manter diálogo aberto com seu superior, comunicando seus interesses de carreira, buscando esses objetivos diligentemente e correndo riscos.
- Desenvolver relacionamentos internos produtivos, mantendo uma rede profissional ativa dentro e fora da organização.
- Manter-se competitivo, cuidando para que seu nível de competência esteja adequado ao seu estágio de desenvolvimento de carreira.

CABE À ORGANIZAÇÃO:

- Apoiar seus subordinados no estabelecimento de suas metas de carreira, discutir os seus interesses de carreira e apoiá-los na aquisição das habilidades necessárias à carreira.
- Buscar continuamente a adequação dos profissionais aos seus cargos, em particular dos profissionais mais velhos.
- Encorajar os subordinados a realizarem uma autoavaliação da sua situação de carreira e seus anseios em relação ao futuro.
- Criar modelos de carreiras que atendam aos anseios tanto técnicos como gerenciais de seus profissionais.

plano de abrir o próprio negócio. Disse que planejava uma carreira mais autônoma e independente na área comercial. Estava satisfeito com a sua trajetória na empresa, apesar de acreditar que estivesse preparado para posições maiores, o que nunca lhe fora oferecido.

Em meados de 2010, após 12 anos de empresa ocupando o mesmo cargo, Franco, aos 46 anos, decidiu abrir uma franquia de produtos cosméticos. O mercado estava bastante receptivo para esse tipo de negócio, e ele acreditava que a experiência acumulada poderia ajudá-lo a ter sucesso. Quando negociou sua saída da empresa, a mudança causou reações diversas, variando entre o apoio a Franco e a surpresa com uma mudança tão drástica.

EXPECTATIVAS AO LONGO DA CARREIRA

Muitos profissionais passam por situações semelhantes à de Franco em algum momento da carreira. Todos nós buscamos um sentido pessoal para aquilo que fazemos, e com o passar dos anos muitos indivíduos, independentemente da profissão, passam a perceber a carreira como menos interessante ou menos estimulante. A maioria dos profissionais chega ao platô da carreira entre os 40 e 50 anos de idade, no mesmo período em que seus filhos estão na adolescência e que seus pais estão entrando em declínio físico e psicológico, alertando-os sobre o que inevitavelmente está por vir

e gerando um senso de urgência para realizar eventuais mudanças.

A adequação dos indivíduos aos cargos, ao longo dessas diferentes fases de vida e carreira, é uma condição importante para que as organizações gerem resultados e seus profissionais obtenham satisfação na vida. Um ajuste ideal ocorre quando as organizações e os indivíduos percebem um estado de harmonia em três variáveis ligadas ao trabalho. A primeira delas é quando o indivíduo demonstra competência para a respectiva posição, sentindo-se hábil para realizá-la. Além disso, aprecia a natureza intrínseca de seu trabalho e as relações com os indivíduos com os quais interage naquele ambiente – colegas e gestores. Por último, julga que os valores da organização e seus valores pessoais coincidem, enxergando sentido naquilo que realiza no trabalho. Idealmente, ao atingirem maturidade pessoal e profissional, espera-se que os indivíduos encontrem cargos que os satisfaçam nesses três aspectos.

IDEAL VERSUS REAL

Porém, essa adequação nem sempre acontece. Ainda que as organizações utilizem diversas estratégias para manter seus profissionais motivados e engajados, alocar as pessoas nas posições em que elas se encaixem melhor é uma tarefa complexa.

Um profissional em início de carreira poderá se perguntar, essencial-

mente, se terá condições de fazer um determinado trabalho. Essa é uma questão justa, em uma fase na qual o indivíduo tem como preocupação principal a sua entrada e início de desenvolvimento no mercado de trabalho. Porém, um profissional mais maduro poderá se indagar se realizar o trabalho lhe trará satisfação, e qual o significado de fazer aquele trabalho. Provavelmente, nessa fase mais avançada da carreira, em um momento em que o indivíduo já criou uma boa reputação técnica, a questão passa a ser de natureza existencial, na busca de um sentido pessoal para o trabalho.

PROFISSIONAIS MADUROS

Parece haver uma crença generalizada de que o ambiente de trabalho rejeita profissionais mais experientes, desejando apenas os jovens talentos. É verdade que, à medida que os indivíduos se desenvolvem profissionalmente, e as taxas de crescimento das organizações se estabilizam, naturalmente as possibilidades de avanço e de promoção diminuem. Assim, o horizonte de carreira vai se tornando mais estreito. Porém, isso não significa que precise ser necessariamente menos profícuo e empolgante.

Uma frustração frequentemente experimentada pelos profissionais maduros ocorre quando a carreira deles se estabiliza abaixo do patamar que esperavam alcançar. Nesse momento, o indivíduo tem a percepção de que sua

carreira saiu dos trilhos ou estagnou. Um sinal de estagnação de carreira pode ser, por exemplo, uma promoção que sempre foi postergada. Outro sinal é o fato de seus pares, mas não o indivíduo, terem progredido para níveis mais elevados de carreira, tanto em termos de responsabilidade como de remuneração. Outro sinal ainda de que um profissional mais velho atingiu o seu platô de carreira ocorre quando ele é designado para um “projeto especial” como resultado, por exemplo, de um processo de reorganização da empresa. Em todos esses casos, são claros os sinais de que organização e indivíduo precisam conversar francamente sobre os destinos de carreira possíveis de forma a planejarem o futuro de ambos.

O VALOR DA EXPERIÊNCIA

Na circunstância de uma estagnação de carreira, a permanência do indivíduo mais velho na organização terá chances maiores de ocorrer em algumas situações específicas. A primeira se dá quando a estagnação acontece em um nível de cargo compatível com o seu nível de maturidade, em geral cargos de gestão. Outra possibilidade de encaixe de um profissional mais velho ocorre quando ele possui um conhecimento técnico valioso, que seja desejado pela organização: trata-se de tecnólogos ou analistas ultraespecializados, os quais detêm conhecimentos técnicos de valor para a organização. Ainda há

situações em que o profissional maduro contribui em áreas nas quais os relacionamentos e competências emocionais construídos ao longo do tempo sejam parte importante do cargo, como, por exemplo, áreas comerciais ou de relações com o público. Nesses três casos, o denominador comum é que o profissional maduro esteja desempenhando sua função em excelente nível e valha cada centavo que a organização pague a ele – ou mais.

Não se trata, porém, de preconceito por parte da organização, ou de preferência gratuita desta por profissionais mais jovens, mas simplesmente de uma ques-

tão financeira; qual o melhor profissional que a organização pode trazer pela remuneração oferecida com base em práticas de mercado? Há um quarto caso, cada vez menos encontrado nas organizações, em que um componente afetivo está presente na permanência do profissional mais velho na empresa, quando as condições anteriores não são preenchidas. Pode ser o caso daquele profissional que contribuiu com a empresa desde seus primórdios ou, no caso de empresas familiares, esteve presente com o fundador desde a sua criação. Nessas situações particulares, a gratidão e o sentimento de confiança possuem algum valor. ■

A maioria dos profissionais chega ao platô da carreira entre os 40 e os 50 anos. Apesar da experiência acumulada, manter-se motivado é uma tarefa complexa.