

Meio século na empresa

Executivos explicam qual o segredo para estar há quase 50 anos na mesma companhia sem perder a motivação dos primeiros dias de trabalho. Por **Jacilio Saraiva**, para o Valor, de São Paulo

Trabalhar após 50 anos em uma mesma empresa não é para qualquer pessoa. Executivos que estão próximos dessa meta afirmam que, para permanecer tanto tempo em uma companhia, é preciso um estímulo por desafios profissionais, ter um plano de carreira e um ambiente propício ao crescimento. Segundo especialistas em recursos humanos, a organização que mantém colaboradores por décadas também precisa fazer o seu dever de casa. Programas de avaliação, oportunidades em novos projetos e atividades de mentoring para iniciantes, por exemplo, são medidas para manter os mais experientes.

Para Marcelo Santos, CEO da doces, confeitaria especializada em gestão de capital humano, empresa com funcionários com mais de 40 anos de experiência, ganhar um reconhecimento e a perpetuação de valores corporativos. "Mas deve-se ter o cuidado para apoiar o profissional com programas de avaliação durante a avaliação do "engajamento". A sugestão de Santos é manter os colaboradores antigos a par de mudanças organizacionais e valorizá-los em iniciativas de treinamento de conhecimentos. "Mas garante que dá o passo para o futuro e para os tendimentos do mercado".

Com 71 anos, o diretor-presidente da Energia Paratiba e Borebona, Marcelo Silveira da Rocha, bate ponto na empresa há quase 46 anos. A companhia de 4,8 mil funcionários atua com geração e distribuição de energia e presta serviço em quatro Estados. Rocha começou como chefe do setor de eletrificação rural. Foi superintendente administrativo, ocupou a superintendência financeira e a direção administrativa-financeira. Também comandou a área de relações com o mercado.

Com 71 anos, o diretor-presidente da Energia Paratiba e Borebona, Marcelo Silveira da Rocha, bate ponto na empresa há quase 46 anos. A companhia de 4,8 mil funcionários atua com geração e distribuição de energia e presta serviço em quatro Estados. Rocha começou como chefe do setor de eletrificação rural, foi superintendente administrativo, ocupou a superintendência financeira e a direção administrativa-financeira. Também comandou a área de relações com o mercado.

Antes do atual posto, estava na presidência da Energia Sergep. "A motivação vem dos desafios diários e das oportunidades de crescimento pessoal e profissional", diz Rocha, que trabalha em João Pessoa (PB). Concluiu no setor de construção e operação de pequenas usinas hidrelétricas (PCHs). A energia agora depende um serviço com ajuda de parcerias externas, no Rio Grande do Norte. "Lembrança me inspira nos antigos líderes da casa", avalia.

O grupo tem tradição de conservar bons funcionários, como a superintendente-executiva Cle-

ma Junqueira Botelho, que trabalhou na empresa por mais de 40 anos, e Ivete Milder Botelho, atual presidente do conselho de administração, na companhia há 55 anos. Os mais experientes não em geral, desmotivados para o crescimento, da cultura da organização, que mantém programas de educação corporativa, avaliação de desempenho, sucessão e incentivos. "Mesmo em casos, grupos pode ser motivados pelo o profissional e para a organização", diz Santos.

Segundo Antonio José Medeiros, diretor corporativo de gestão de pessoas da Energia, a companhia mantém um grupo de 130 colaboradores há mais de 30 anos. No geral, a média de tempo de trabalho dos gestores é de 26 anos. "A companhia que quiser permanecer em atividade tem de contar com a sobrevivência dos seus serviços e energia às pessoas", diz. São ideias, experiências e atitudes que precisam a assumir projetos, independentemente da idade ou do cargo".

Na opinião de Axel Henriques, chefe da consultoria em recursos humanos Krollbrunn, esses profissionais também são fundamentais como "mensageiros" da empresa em processos de internacionalização, por exemplo, e contribuem para um clima de saúde no ambiente corporativo. "Homenos chata a atuação, com medo, por conflitos com os seus colegas ou a dificuldade em implementar mudanças e a cultura do desinteresse". "O profissional que não tiver acomodação por parte das organizações tem preferência por parte das empresas", alerta.

O engajamento e o compromisso são fatores decisivos para a produtividade. De acordo com o relatório Southern, tem 67 anos e ingressou na empresa há 45, como engenheiro. A fábrica de metais sanitários tornou-se líder nacional em 2012. Graduado em engenharia, trabalhou como coordenador com "Mecânica Técnica Ambiental", pelo reconhecimento que angaria no âmbito de liderança, ele foi considerado o melhor especialista em gestão de projetos. "Depois de 10 anos, fui chefe técnico, gerente de produção, da engenharia de fabricação e do desenvolvimento de produtos", diz o executivo. Sua eterna preocupação é a produtividade e a organização, inclusive, pela implementação de novos sistemas de produção com máquinas mais modernas.

Instituto do Grupo São Cristóvão, Augusto Medeiros Sanchez, há 43 anos, há 43 na empresa, também nunca falta no tema de trabalho. De já ter dois pós-graduações na área de consultoria e gestão por 10 anos como consultor de gestão, subconsciente, também qual o tipo de expectativa fiscal. "Tenho um tempo que gosto e ter oportunidades de sucesso", diz.

"A organização e o profissional não podem buscar a geração por cima de décadas de relação. Por isso, preciso por ambos", afirma Matilde Berra, diretora de tecnologia da área de consultoria Right Management. Para ela, é preciso haver crescimento profissional - vertical ou horizontal - para que o funcionário continue sendo uma solução para os problemas da direção com o tempo. "Se não houver tempo, é importante que esse executivo continue gerando atenção no mercado e nos pares de sua área e função".

A qualidade de gestores que fazem uma mesma empresa por mais de dez anos, no entanto, está cada vez menor, segundo especialistas. Entre os fatores para isso estão o crescimento das oportunidades no mercado, novas inserções e a profissionalização das organizações. As novas formas de networking, como as redes sociais, também

favorecem uma maior troca de experiências e exposição de talentos. Para aumentar o engajamento dos quadros, as companhias devem adotar modelos de gestão participativa e deixar líderes que inspirem e desenvolvam equipes.

Para Matilde Berra, da Right Management, a média de tempo que um executivo brasileiro de médio nível ou superior permanece na mesma companhia está próxima dos cinco anos. "Ninguém ainda prefere estabelecer vínculos e buscar o desenvolvimento em uma relação duradoura. Isso, porém, não é o padrão", avalia. A recente tempo, os empregos estão mais voláteis e geram menos estabilidade. "Os profissionais que sabem o que querem para suas carreiras não precisam dar vezes em perfil de sucesso quando a empresa já não atende suas necessidades".

No grupo São Cristóvão, por exemplo, 67% do quadro de pessoal têm até cinco anos de casa, enquanto 3,7% trabalham na empresa de 20 a 30 anos. Apesar 17 anos mais de três décadas de colaboração. "A média de atividade dos funcionários tem diminuído progressivamente em decorrência da chegada das gerações mais jovens", afirma o presidente do São Cristóvão, Valdir Pereira Ventura.

"Terer os talentos é um grande desafio, pois leva tempo para formar um líder profissional". De acordo com ele, o índice de rotatividade é menor entre empregados de 20 a 30 anos de idade.

Para Marcelo Santos, da doces, normalmente, um executivo consegue cobrir a cultura da empresa, realizar projetos relevantes e assumir duas ou três posições diferentes em um período de cinco a sete anos. Ele ressalta que a saída acontece, muitas vezes, por conta do alinhamento natural da pirâmide e da falta de oportunidades de ascensão. "Os profissionais estão mais exigentes, seletivos e pensam mais na própria carreira".

Uma maneira de aumentar o comprometimento dos executivos, segundo ele, é adotar um modelo de gestão que inclua os funcionários nas decisões, que garanta desafios constantes e ofereça líderes que inspirem e desenvolvam as equipes. "Quando o profissional encontra o reconhecimento das lideranças, tende a buscar novas oportunidades externas". De acordo com Henriques, a organização também precisa ser aberta e clara em seu ritmo de trabalho adequado. "Isso faz com que o colaborador sinta-se motivado na empresa."