



ENTREVISTA

Dárcio Crespi

Dárcio Crespi é, desde 1998, parceiro da Heidrick & Struggles, empresa norte-americana especializada na seleção de executivos de alto escalão. Formado em administração de empresas pela FGV-EAESP, Dárcio já foi vice-presidente da Arthur D. Little Inc. Nesta entrevista, fala sobre carreira, mercado de trabalho e perspectivas para profissionais seniores. Em sua avaliação, apesar de as empresas exigirem profissionais mais jovens, ainda há espaço para quem tem mais experiência.

por Lenita Outsuka Jornalista

Um head hunter comentou há pouco tempo que a grande dificuldade, hoje, é colocar um executivo de mais idade. As empresas procuram pessoas mais

jovens. Ele, pessoalmente, acreditava que isso não era certo, porque os mais velhos têm mais experiência para oferecer. É verdade?

D: Não tenho dúvidas de que as empresas procuram pessoas mais jovens. No entanto o termo executivo abrange uma grande gama de profissionais, uns mais seniores, outros menos. E isso depende do nível

em que o profissional está na carreira. Para executivos de menor responsabilidade, evidentemente, a idade é um fator importante. Entretanto, quando se ascende profissionalmente dentro da mesma empresa, para os executivos de maior responsabilidade, a idade é um fator importante, mas já não é decisivo. E neste caso temos de distinguir empresa multinacional de empresa nacional, além de distinguirmos empresa multinacional de cultura europeia de outra de cultura norte-americana. Normalmente, empresas norte-americanas são muito mais exigentes, não com a idade especificamente, até porque isso seria ilegal nos EUA, mas com o profissional, no sentido de ele desenvolver carreira em outras partes do mundo. Então, se ele é um diretor, ele deve chegar a presidente ou no Brasil ou em outra parte da América Latina, fazer carreira na matriz ou em outro continente. Para isso, o tempo é inexorável. Ele determina o quanto de energia a pessoa ainda vai ter. As empresas americanas são muito mais rígidas nesse sentido, significando que, indiretamente, exigem executivos mais jovens.

As europeias são rígidas também?

D: As empresas europeias, nem tanto. Elas podem contratar um executivo para se estabelecer localmente, sem grandes expectativas de que ele vá trilhar uma carreira fora do país. Os europeus são mais condescendentes com a questão de idade e de senioridade, embora exista

Executivos seniores estão muito mais inclinados a trabalhar como consultores, cargo em que podem vincular-se a uma organização para fazer trabalhos esporádicos, lidando diretamente com um presidente de vez em quando, situação que pode gerar mais satisfação do que entrar em uma estrutura massacrante.

uma tendência clara na Europa de as pessoas se aposentarem precocemente, pois existe lá um problema grande de desemprego entre os recém-formados. Há, portanto, uma tendência de se aposentar rapidamente para criar espaço aos executivos novos. É uma tendência em que a idade é um problema, sim.

E nas empresas nacionais?

D: Neste caso a situação é bem diferente. Evidentemente as empresas sempre demandam executivos mais jovens – o ideal é que tenham muita experiência e sejam bem jovens, uma mistura que quase nunca é alcançada. Entretanto, quando a empresa encontra a pessoa certa, a idade não é tão relevante. É muito claro também que, quanto mais idade o executivo tiver, mais difícil será a recolocação, mas também essas pessoas, em torno dos 60 anos, já não têm mais vontade de se submeter a essas regras corporativas, algo que já fizeram tantas vezes na vida. Esses executivos seniores estão muito mais inclinados a trabalhar como consultores, cargo em que podem vincular-se a uma organização para

fazer trabalhos esporádicos, lidando diretamente com um presidente de vez em quando, situação que pode gerar mais satisfação do que entrar em uma estrutura massacrante.

O senhor então sugere que a saída para executivos seniores é trabalhar como consultor?

D: Existe um mercado para as pessoas, digamos com mais de 50 anos, que tiveram sucesso. É uma pirâmide, uma espécie de afinilamento. Acredito que só os profissionais claramente bem-sucedidos é que decidem por si próprios deixar a empresa. Obviamente, poucos se encaixam nesse perfil. Conheço muitos que estão nessa faixa, com mais de 50 anos, que recebem convite para trabalhar em empresas e recusam. Outros até querem algum desafio, mas são muito seletivos. Olhando para o mercado, se o convite vier de subsidiárias de empresa norte-americana, a situação é ainda mais complicada; subsidiária de empresa europeia, um pouco menos, mas ainda assim há alguma restrição. Agora, se for empresa nacional, então será



ainda menos complicado do que as outras duas, mas mesmo nesse caso não significa que não haja restrições. Do ponto de vista do mercado, quem tem oportunidade são os que tiveram sucesso. Há empresas nacionais de médio porte que precisam de alguém como eles, procuram por eles – que, por sua vez, já tiveram sucesso, já pouparam e procuram novos desafios, até com salários menores –, por exemplo, para trabalhar ao lado do dono de uma empresa nova, dinâmica, em crescimento.

Entre os asiáticos existe uma cultura de respeito pelos mais velhos. Isso aparece nas empresas ou elas já seguem uma tendência norte-americana?

D: Empresas asiáticas contratam poucos executivos de fora. Pelo menos as subsidiárias. Nas matrizes, há contratações, embora nossos escritórios na Ásia trabalhem mais para empresas estrangeiras que se estabelecem lá do que para as locais. A empresa asiática ainda tem a cultura do emprego para toda a vida. Mas isso está desaparecendo. Ela procura acomodar pessoas com mais visão, energia e dinamismo, colocando as mais experientes em uma espécie de carreira lateral, na qual sua experiência é usada sob medida. Presenciei um caso interessante no Japão, de uma empresa siderúrgica, subsidiária de um grande grupo siderúrgico. É uma subsidiária pequena, altamente especializada, que fabrica cilindros de laminação.

O primeiro escalão dos executivos era composto por pessoas oriundas da empresa-mãe e que estavam se aposentando. O que foi feito? As pessoas foram deslocadas para uma atividade menor, específica.

Essa situação se repete no caso das subsidiárias instaladas no Brasil?

D: Sim, vejo a mesma coisa acontecer: as pessoas são deslocadas para atividades de assessoria direta ao presidente, permanecendo, assim, na empresa. Mas as subsidiárias de empresas asiáticas contratam pouco. E elas também não são muitas. As coreanas são mais dinâmicas, têm mais abertura. Algumas mantêm um presidente coreano, que não exerce trabalhos operacionais, e um outro, brasileiro, que na prática conduz o negócio. Nas empresas japonesas, quase sempre o presidente operacional também veio do Japão. Entre as chinesas, a Lenovo, talvez a maior, aproveitou quase todo mundo da IBM. Não há muitos exemplos de chinesas. A invasão chinesa existe, por enquanto, só nos produtos.

Essa situação que o senhor descreve, de manter executivos seniores com responsabilidades específicas na organização, não leva ao conhecido conflito de gerações? Quer dizer, como se administra o conflito entre os jovens e os mais velhos nas organizações?

D: Voltando um pouco atrás no tempo, o pessoal mais velho passou a ser novamente muito valorizado depois que estourou a bolha da Internet. Isso no mundo todo. Quando a bolha estava no auge, todo mundo queria pessoal jovem, conectado às últimas tecnologias. O excesso de entusiasmo e a falta de base econômica levaram ao esfacelamento do sonho de muitas empresas ponto.com. Muita gente perdeu muito dinheiro, muitos sonhos de fortuna imediata foram desfeitos e as empresas que sobreviveram buscaram gente mais velha para restabelecer o equilíbrio. O espaço para profissionais com mais de 50 anos cresceu muito nos últimos anos em função dos ganhos representados pela experiência. Hoje não vejo problemas, por exemplo, em colocar um executivo bom, com mais de 50 anos, em uma empresa brasileira, o que não era o caso um tempo atrás. O profissional lidará com ativos importantes; por essa razão, ele tem de ter bom senso e tino administrativo. Mas no setor financeiro, principalmente em bancos de investimento, existe uma clara tendência de não se contratar ninguém com mais de 40 anos.

O que isso significa?

D: Significa que, nessa área, um executivo com mais de 40 anos ou deu certo, quer dizer, conseguiu ser bem-sucedido, ou terá dificuldades de se recolocar em bancos de investimento. Ele pode ir para outra área, mas não para essa. Bancos de investimento exigem uma

dedicação extrema, pois os negócios são trabalhados até o último minuto, intensamente. São grandes negócios que podem acontecer ou deixar de acontecer. Então se exige desses executivos uma energia muito grande. Pessoas com mais de 40 anos que não se tornaram estrelas, que não fizeram sucesso, certamente não terão chances nesse ambiente.

O senhor considera que essa é uma característica da área financeira ou podemos encontrar o mesmo princípio em outras?

D: Não, acho que não. Bancos comerciais são mais estáveis, têm mais espaço para negociar e não se exige toda essa energia. Nos bancos de investimento, os negócios são pontuais, ocorrem em pouca quantidade durante o ano, mas os que ocorrem são geralmente grandes negócios. Então, se houver falha em algum deles, o resultado do ano todo pode ser comprometido. É preciso muita energia. Por isso, a seleção é muito rigorosa. As pessoas que saem de bancos de investimento com essa idade em geral sequer procuram outros bancos de investimento porque sabem que não vão encontrar trabalho neles.

Isso significa que esses profissionais não encontrarão mais emprego?

D: Não, geralmente quem atua em banco de investimento é uma pessoa bem preparada. Muitos têm mestrado, cursos no exterior,

O espaço para profissionais com mais de 50 anos cresceu muito nos últimos anos em função dos ganhos representados pela experiência.

conhecem bem o mundo dos negócios. Podem se recolocar facilmente em uma indústria, pois fazem negócios com empresas grandes. Acabam estudando muito o mercado da empresa com que estão trabalhando. Desse modo, conseguem se recolocar rapidamente.

Há alguma relação entre o uso cada vez mais crescente e disseminado das novas tecnologias e a idade do profissional? Quer dizer, a tecnologia atrapalha o profissional mais velho?

D: Na verdade, a tecnologia atrapalha as pessoas que têm resistência às mudanças. Mais velho ou mais novo, se tem resistência à mudança, tem resistência à tecnologia. As grandes mudanças que acontecem são induzidas pela tecnologia, seja na forma de comunicação, na forma de organização, seja no produto final, na interação e na abordagem de clientes. A tecnologia influencia em praticamente tudo. Por essa razão, as pessoas que têm dificuldade em lidar com isso, com as mudanças constantes, têm igualmente problemas com a tecnologia.

O senhor acha que o mesmo vale para as empresas?

D: Acho que as empresas foram se adaptando por terem tomado decisões ousadas nos momentos cruciais da vida delas. As empresas desaparecem porque enfraquecem em algum momento. As fusões que têm acontecido no mundo todo, nos últimos 20 anos, resultaram desse enfraquecimento. As razões incluem desde uma concorrência predatória, dificuldades de adaptação na velocidade necessária às mudanças de mercado, até a falta de preparo para lidar com novos concorrentes. Países emergentes passaram a ser concorrentes globais, o que induziu ao processo de fusões e aquisições. Algumas fusões, na verdade, são quase aquisições. Muitas delas perderam a proteção que desfrutavam em seus mercados e estavam totalmente despreparadas para enfrentar a concorrência. Sobreviveram as que conseguiram adaptar-se melhor a tudo isso, que preservaram seus negócios principais.

O senhor possui algum exemplo?

D: Um exemplo é a Villares, que fazia placas de computador em São Paulo, com uma situação crítica: possuía mão-de-obra cara e produção com baixa escala. O produto de Cingapura não podia entrar, a



lei brasileira impedia. Então, a Villares vendia a um preço alto, porque o custo de produção dela era alto. A Villares tinha ainda dois negócios grandes: o aço e os elevadores. Os mercados de elevadores e de construção mecânica estavam nas mãos deles. Então resolveram investir em informática, mas quando o mercado se abriu tiveram de abrir mão disso. O fôlego e os recursos do aço e dos elevadores foram drenados pelos outros negócios. A abertura do mercado deixou a empresa em uma situação difícil. A empresa desprotegeu o negócio principal e teve de vender tudo. O aço virou espanhol – agora está nas mãos da Gerdau; o elevador virou suíço. Assim, as empresas desaparecem, ou se mantêm, em função de tomadas de decisões corajosas.

O senhor teria, em contrapartida, exemplos de empresas brasileiras que souberam tomar decisões corajosas e se manter competitivas?

D: Temos o exemplo da Gol, que possui o mesmo modelo da Southwest: equipamentos novos, projeto e serviço de bordo de baixíssimo custo. A TAM deu um passo maior do que as próprias pernas: comprou equipamentos que ficaram ociosos, teve problemas financeiros sérios e entrou em uma guerra de preços com a Varig, que já estava quebrada. As duas começaram a reduzir preço, mas o preço baixo das duas era um ótimo teto para a Gol, que entrou com um conceito totalmente

diferente. Percebeu que, naquele momento, as duas grandes estavam com problemas; viu o modelo lá de fora e concluiu que poderia fazer o mesmo aqui. A Boeing ajudou muito a montar esse negócio, e a Gol entrou na disputa do preço e se expandiu. É um caso de extremo sucesso. Foi uma decisão corajosa que a família tomou naquele momento. E voltando ao tema senioridade, apesar de o Constantino da Gol ser um profissional jovem e até um tanto inexperiente, na sua retaguarda há pessoas de cabelos brancos e experimentadas. Uma delas é o seu diretor de marketing. Constantino não trouxe gente da idade dele para administrar a Gol; trouxe gente experimentada, comandantes experimentados, pessoal que passou por outras empresas, de primeiríssimo nível. O pessoal que atende, que serve, é muito jovem. Mas, na administração central, são todos bastante experientes. Ele entrou com o risco e o dinamismo, mas combinou com a experiência.

Qual a mensagem que o senhor deixaria para um executivo de 50 anos que esteja procurando emprego?

D: Em primeiro lugar temos de avisar as pessoas a respeito. Os piores casos são de pessoas que trabalharam a vida toda em um só lugar ou em duas companhias, há 20 e tantos anos no cargo e, de repente, perdem o emprego. No dia seguinte não sabem o que fazer. As reações variam, mas a pior é quando o pro-

fissional fica envergonhado, achando que o demérito é dele – o que não é necessariamente verdade, pois pode resultar de uma circunstância comum. Esse tipo de interpretação faz que a pessoa fique inibida a procurar outros caminhos, a buscar uma empresa de *outplacement*, por exemplo. O *outplacement*, ao contrário do que muita gente imagina, não procura emprego para as pessoas, mas ajuda no estabelecimento de um foco. Com minha idade, minha experiência, com o que eu sei, onde posso ter valor? Essa é a reflexão que as pessoas têm de fazer nesse momento. Talvez não sejam candidatas naturais a empregos semelhantes aos que tinham. Mas, se souberem mensurar seu valor, podem traçar novos caminhos e, a partir daí, oferecer seus serviços, como empregado ou como consultor. Nesse momento, o profissional tem de ponderar e refletir sobre suas estratégias, em vez de mandar currículo para todo mundo, sem critérios. Além disso, as empresas também têm sua parcela de responsabilidade nesse processo. É importante que orientem os empregados a pensar no que fazer quando saírem, seja devido à aposentadoria ou por qualquer outro motivo.

Lenita Outsuka
Jornalista
E-mail: outsuka@terra.com.br