



IMAGEM: KIPPER

## ESPECIAL LONGEVIDADE

### Lições da experiência

Contrariamente a algumas intuições dominantes, aprendizagem e crescimento pessoal não se limitam a uma idade específica. Dependem muito mais de um estado de espírito favorável. Neste artigo, o leitor acompanha o depoimento de quatro experientes executivos. Em tais depoimentos, falam sobre senioridade a partir de diferentes perspectivas, mas insistem sobre os ganhos e lições que só a idade pode trazer aos indivíduos e às empresas.

por **Françoise Terzian** JORNALISTA

#### **Os paradoxos da idade**

*Augusto César Vieira Pinto, 60 anos, sócio-diretor do Grupo RMA.*

Ao contrário das visões generalistas que vimos no mercado, a questão da idade merece uma análise mais profunda. O grande valor da experiência

está relacionado a fatores nem sempre visíveis ou perceptíveis. Mais do que o conhecimento técnico em sua área de especialidade, valem aspectos como calma, reflexão, abordagem, frieza e capacidade de “jogar o jogo dos negócios”. A experiência pode ser valiosa, dependendo da função. Mas

também dependendo da função pode se constituir num obstáculo.

Para profissões mais autônomas, como programação de computadores, consultoria, advocacia, auditoria e ensino, a idade e a experiência são valiosas aliadas. Já para funções executivas, a idade, mesmo que por

questões de discriminação, pode se tornar um fator de perda de produtividade. Em funções executivas, como um profissional empregado (obviamente isso não se aplica a quem gere seu negócio), existe um “prazo de validade”, que varia muito de indústria para indústria, de empresa para empresa. A vida útil limite de um executivo se situa entre 60 e 65 anos. Parte do problema se refere ao relacionamento profissional que se perde com o tempo, à medida que os colegas mais experientes vão saindo do mercado.

Vale lembrar que a preservação da saúde também é importante. Aqueles que se preservaram melhor, física e intelectualmente, chegam à meia idade em melhores condições de prestação de serviços do que aqueles que viveram estressados num nível anormal e/ou se consumindo de forma irresponsável (pouco sono, bebidas, cigarros e drogas).

Sou engenheiro mecânico formado em 1970. Desde então, trabalho na indústria de Tecnologia da Informação (TI). Fui executivo da IBM em várias funções, onde permaneci 20 anos. Depois da IBM tive oportunidade de fazer alguns *start ups* no Brasil em empresas como SAP e Siebel. Como principal executivo, lancei a SAP no Brasil e a Siebel Systems na América Latina.

A idade tem me ajudado muito, principalmente em dois aspectos. O primeiro é que hoje tenho poucos medos, pois já testei “todos eles” e cheguei à conclusão de que não valem a pena. Além disso, aprendi a escutar e a refletir antes de responder. Tenho utilizado minha experiência de executivo empregado para desenvolver meu negócio, numa experiência divertida e, posso dizer, bem-sucedida.

Em relação à aposentadoria, para mim ela equivale à morte mental, que é a única. O ideal é que possamos ir adequando o tipo de trabalho que fazemos às limitações da idade. Posto isso, os limites serão dados pela saúde da mente e do corpo. Alguns exemplos: Roberto Marinho trabalhou até morrer. De minha parte, pretendo trabalhar intelectualmente enquanto minha mente assim o permitir.

Os sonhos, o ânimo e a criatividade não acabam com o amadurecimento. Eles estão relacionados à curiosidade, impetuosidade e vontade de aprender coisas novas. Em minha empresa, luto continuamente com a falta de imaginação e preguiça mental de jovens às vezes abaixo dos 30 anos. Preconceitos à parte, tudo é relativo. Para dar um exemplo, eu auxilio meu filho de 25 anos a comprar na eBay, a resolver problemas do iTunes e no uso de seu iPod, que ele só comprou depois de muito me observar utili-

zando o meu. Vale lembrar também que o Steve Jobs voltou da aposentadoria para inventar o iPod (talvez a inovação de maior impacto dos últimos 10 anos) e salvar a Apple do buraco, recolocando-a no caminho do crescimento.

Então, sugiro aos jovens que estão entrando no mercado de trabalho que dêem a si mesmos a chance de errar e aprender com seus erros, desde que os erros sejam sempre originais. O problema do jovem é que ele enxerga sempre muito a curtíssimo prazo, esquecendo-se de que tudo, absolutamente tudo, o que fazemos na vida tem desdobramentos e implicações no futuro.

### **Aprendendo com os mais velhos**

*Roberto Haidar, 60, superintendente de Marketing e Serviços da Associação Comercial de São Paulo.*

Poder transmitir toda bagagem adquirida no decorrer da vida aos menos experientes é o maior valor de um profissional sênior nos dias atuais. Ao transferir seu conhecimento e sua educação aos mais jovens, consegue-se ajudar no desenvolvimento desta nova geração e também orientá-la a ter uma base para outros valores. Desta forma, conseqüentemente, o executivo sênior contribui para a melhoria do mercado no presente e também no futuro.

Desde cedo, eu sempre gostei de observar e aprender com os mais velhos. Sou formado em Engenharia, mas sempre trabalhei em Marketing e

**O ideal é que possamos ir adequando o tipo de trabalho que fazemos às limitações da idade. Posto isso, os limites serão dados pela saúde da mente e do corpo.**

Vendas. Primeiro em uma fábrica de autopeças, depois atraído pelo “cérebro eletrônico” acabei indo trabalhar na IBM, empresa top of mind onde atuei durante 25 anos em vários segmentos de mercado. No atendimento a clientes e marketing, por exemplo, tive inúmeras oportunidades de aprender e vivenciar situações, principalmente nos quesitos negociação e fidelização de clientes. Na IBM também exerci um cargo administrativo, no qual tinha responsabilidades sobre toda a infra-estrutura de São Paulo. Aquele período foi muito proveitoso, pois adquiri conceitos até então desconhecidos por mim.

Recordo-me bem de um diretor que eu tive na IBM, que me impressionava com suas decisões. Naquela época, eu achava que jamais poderia chegar a um cargo mais alto, pois me sentia incapacitado de tomar decisões de maneira tão precisa quanto ele. Depois, vivendo boas e más experiências,

**Recomendo aos jovens que estão chegando ao mercado de trabalho que achem o seu diferencial no segmento que lhes dê mais prazer e nunca parem de aprender.**

cheguei à maturidade profissional. Nunca podemos considerar que sabemos tudo. Para mim, os maiores benefícios que uma empresa tem, possuindo profissionais seniores, é o aproveitamento da maturidade e a vivência que eles possuem. E para isso só existe uma escola: a vida.

Quando saí da IBM, trabalhei por meio ano em uma consultoria de marketing. Depois, vim para a Associação Comercial de São Paulo, onde estou há 10 anos. Felizmente vivo diariamente situações enriquecedoras para a minha experiência. São situações encontradas somente em entidades de classe e no nicho de marketing de serviços. Por mais de 20 anos,

também fui professor de Informática na Faculdade de Biblioteconomia e Documentação da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, o que marcou minha carreira acadêmica paralela. Diante de tantas experiências, eu digo com toda certeza que a idade agrega experiência, vivência e conhecimento. Daí sua total importância para o sucesso.

Minha sugestão aos jovens que estão entrando hoje no mercado de trabalho é que eles olhem a empresa como se fosse sua. É preciso vestir a camisa, aprender com os mais experientes, questionar e procurar fazer sempre o melhor. Se eu pudesse resumir em poucas palavras as chaves do sucesso de um profissional, eu diria: conhecimento, lealdade, honestidade, humildade e garra. Ânimo, entusiasmo e criatividade também são características importantes e totalmente inerentes à personalidade, à postura que cada profissional assume, e não estão relacionados a senioridade. Já vi muitos jovens com medo de arriscar, sem ânimo, nem entusiasmo.

Em relação ao futuro do profissional sênior, sua carreira não termina necessariamente com a chegada da aposentadoria. Eu, por exemplo, sou aposentado pelo INSS. Quando me desliguei da IBM também fui contemplado com o Plano da Fundação Previdenciária IBM. Em relação ao



**Penso que idade não garante nada. Há velhos com espírito de jovens e jovens com espírito de velhos. Na prática o que vale são os valores, motivações, competências e potenciais de cada um, nesta ordem.**

meu emprego atual, considero ótima a relação empregado-empregador. Mas, como todos os profissionais, a minha hora de me desligar da Associação Comercial vai chegar. Não pretendo parar de trabalhar quando essa hora chegar, por isso já tenho em mente alguns planos, inclusive na área em que atuo. Certamente será uma questão de escolha: a escolha certa, no momento certo.

### **A escola dos erros**

*Sergio Basílio, 51 anos, diretor de Canais da Symantec para América Latina e diretor-geral interino da Symantec Brasil.*

O tempo de experiência de um profissional só é válido na medida em que ele consegue aprender com seus erros e, principalmente, com os erros dos outros. Só desta forma ele não passará mais a cometê-los. Tenho 30 anos de vida profissional: cinco anos de vida acadêmica, sete anos como gestor na área de desenvolvimento de software, três anos como empresário no segmento de serviços para TI e 15 anos como gestor em empresas multinacionais na área de canais de distribuição de TI na América Latina.

A experiência que fui acumulando ao longo desta carreira foi fundamental para o meu crescimento pro-

fissional e para as conquistas que tive. Por conta disso, recomendo aos jovens que estão chegando ao mercado de trabalho que achem o seu diferencial no segmento que lhes dê mais prazer e nunca parem de aprender. É isso o que faço hoje. Trabalho pelo prazer de fazê-lo e não pela necessidade ou por poder.

Hoje, frente a um profissional mais jovem, um sênior acumula a vantagem de ter enfrentado muitas situações difíceis e visto muitas outras pessoas também fazê-lo. As empresas, por sua vez, lucram por terem funcionários com esta bagagem. Por outro lado, a maior dificuldade de uma pessoa mais experiente é aceitar as mudanças como algo natural, transformando-as em aliadas.

### **Aprender não tem idade**

*Luiz Edmundo Rosa, 56, diretor de RH e Comunicação da Accor América Latina.*

O sucesso dos profissionais de qualquer idade depende de saber usar bem a razão e a intuição, a lógica e a sabedoria, o conceito e a ação. A idade confere às pessoas a possibilidade de aprender a melhor balancear esses fatores e desenvolver o que muitos chamam de sabedoria.

Todavia, é importante estar atento de que o passar dos anos não assegura, necessariamente, a certeza de mudança ou de aprendizado. A disposição para aprender e mudar será sempre determinante. Equipes vitoriosas fazem da diversidade a sua força e buscam a convergência e a complementaridade. Combinar talentos de todas as idades enriquece o grupo e estimula o aprendizado entre as gerações. Assim, os mais jovens podem se beneficiar da experiência e ponderação dos mais velhos e estes, da energia, questionamento e vontade de realização dos mais jovens.

Comecei minha carreira sendo sempre o mais novo nos ambientes de trabalho. Isso me impunha o desafio de aprender, condição essencial para ser respeitado entre os mais velhos. Descobri que deveria perseguir sempre um patamar elevado de preparação, e isso me guiou por toda vida.

Na prática, não vejo que a idade tenha sido determinante na minha vida profissional. Aos 20 anos, dava aulas para pessoas que tinham o dobro da minha idade, assim como hoje falo com pessoas que têm menos da metade, com o mesmo prazer e vontade de fazer o melhor. Aos 29 anos já havia chegado à posição de diretor de uma unidade de negócios, estendendo minha atuação ao Brasil e exterior, e isso porque houve pessoas que confiaram em mim e me deram oportunidade, mesmo que eu não estivesse pronto.

É claro que as coisas nem sempre são fáceis. Hoje, acredito que a maior dificuldade de uma pessoa mais experiente no mercado de trabalho é



o preconceito, o pressuposto de que alguém mais velho seja mais improdutivo, conservador e menos maleável. Penso que idade não garante nada. Há velhos com espírito de jovens e jovens com espírito de velhos. Na prática, o que vale são os valores, motivações, competências e potenciais de cada um, nesta ordem.

Sou daqueles que acreditam mais no trabalho em permanente transformação do que em aposentadoria. Não se aposenta o prazer, a vontade de realizar e de servir. Existimos para ter uma vida produtiva, realizadora e agradável. A sabedoria de viver implica fazer as escolhas do que é verdadeiramente importante e lutar as batalhas que valem a pena. Quando nos entregarmos às causas em que acreditamos, o prazer nos invade e o tempo voa. Conheço gente que, com quase 100 anos, dirige negócios com entusiasmo

transbordante. Recentemente, faleceu a executiva e fundadora de uma revista que trabalhou até pouco antes de completar seus 107 anos, sem nunca aposentar seus sonhos.

O profissional sênior pode ser muito contributivo à empresa compartilhando seus conhecimentos e intuições, desde que esteja atento para atuar sem dogmatismos e com muito desprendimento. É preciso lembrar que a experiência que acumulamos é pessoal e difícil de ser reproduzida, mas nossos valores e atitudes são sociais e por isso podem ser emulados e multiplicados.

Cabe aos profissionais seniores a importante missão de contribuir para preparar as gerações mais jovens. Por isso eu peço que os jovens acreditem neles. E por acreditarem, invistam em si de forma abrangente e equilibrada. Lembrem que a educação é determi-

nante do sucesso, mas não é tudo se não cuidarem da saúde no sentido amplo, espiritual, mental, física e emocional.

Nós nos humanizamos quando servimos. Crescemos quando ajudamos os outros a crescerem. Temos sucesso quando trabalhamos para o sucesso dos outros. E vencemos com as vitórias que compartilhamos. Dedicuem-se para servir cada vez melhor à sua família, às comunidades e no trabalho. Se possível com paixão e humildade, ouvindo, refletindo e aprendendo. Não tenham medo de errar, mas tenham medo da apatia e da omissão. Por isso, persigam o que vocês acreditam e arrisquem-se.

---

Françoise Terzian  
Jornalista  
E-mail: francoiseterzian@uol.com.br