

# DE VOLTA À ATIVA

Na guerra por mão de obra qualificada, empresas buscam nas gerações mais “antigas” o capital humano (e o conhecimento) de que necessitam

Por Vanderlei Abreu

**A**ntonio Pecellin Rodrigues tem 70 anos e ainda trabalha. A idade não tirou sua vontade de continuar na ativa. Pelo contrário. Ele vê no trabalho uma forma de vida e, claro, uma maneira de compor sua renda. Aposentado em 2002 como courier na Fedex, Rodrigues continua a exercer a profissão. Há 15 anos, ele cumpre o roteiro de entregas na Vila Olímpia, zona sul de São Paulo, e se diz muito satisfeito com o trabalho e a empresa. "Aqui não há problemas e nem divisões entre as pessoas. Todos são tratados igualmente e há muita troca de experiências", conta. O caso de Rodrigues é cada vez mais comum nos dias atuais. Isso porque o tão propalado apagão de mão de obra está obrigando as empresas a atrair profissionais em final de carreira ou mesmo os que já estavam aposentados para preencher posições técnicas ou operacionais, como explica o diretor de operações da consultoria Human Brasil, Fernando Montero. Segundo ele, o empresariado está preferindo investir mais na senioridade

do que na vitalidade. "O que conta, hoje, é a experiência, a estabilidade e o medo dos empresários de aportar capital correndo risco de quebrar nas mãos de profissionais inexperientes", afirma. Ele explica que as empresas nacionais, especialmente as de origem familiar, também estão valorizando os profissionais seniores, principalmente aqueles com experiência em companhias multinacionais e dispostos a assumir novos desafios. "Com o crescimento do processo de profissionalização dessas organizações, os trabalhadores mais experientes são muito valorizados e, em pouco tempo, conseguem recompor o pacote salarial que tinham anteriormente", atesta Montero. E diversos setores estão se valendo da experiência dos mais velhos. Os que tradicionalmente contratam jovens, como empresas de call center e varejistas, buscam pessoas acima dos 40 anos para mesclar os profissionais e garantir mais estabilidade, já que se trata de um setor em que a rotatividade é grande. Esse aproveitamento do pessoal mais

experiente também é comprovado no setor de terceirização de mão de obra. Pesquisa realizada pelo Sindicato das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário do Estado de São Paulo (Sindeprestem) aponta que dos 2,5 milhões de trabalhadores do segmento, 353 mil, ou 13,9% do total, compõem a faixa etária da terceira idade (veja no box da pág. 46). Tal dado complementa o estudo mensal do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) sobre a População Economicamente Ativa, que indica um total de 4,827 mil trabalhadores com mais de 50 anos.

Na visão da diretora de comunicação do Sindeprestem, Jismália de Oliveira Alves, isso é reflexo da falta de mão de obra qualificada, que faz com que o mercado busque os profissionais mais velhos, que trazem a experiência necessária. De acordo com ela, por conta da divulgação do trabalho temporário ao longo dos anos, as pessoas estão atentas às oportunidades que deem mais segurança e garantia da legislação, com benefícios como 13º salário, férias proporcionais, direito aos auxílios previdenciários, além do período em que trabalham como temporários ser contabilizado para a aposentadoria. "Tudo isso faz com que o próprio candidato busque uma oportunidade de emprego formal", atesta.

### **Expectativa de crescimento**

João Amaro é outro profissional aposentado que retornou ao mercado. Ele "pendurou as chuteiras" depois de 33 anos de atuação na, então, companhia

aérea Varig, e foi surpreendido logo após sua aposentadoria com o convite da Fedex para atuar como agente de atendimento ao cliente. Graduado em letras, Amaro, aos 56 anos, ainda tem expectativas de crescimento na carreira. "A empresa dá todo incentivo para que o funcionário cresça. Por enquanto, estou trabalhando na linha de frente como qualquer principiante, mas nada impede que, ao surgir uma oportunidade, faça uma espécie de estágio nas áreas que me interessam para, futuramente, pleitear uma promoção ou transferência", afirma. Tal expectativa se justifica pela política de aproveitamento interno desenvolvida pela Fedex. "Antes de procurar um profissional no mercado,

Foto

publicamos a vaga internamente e qualquer funcionário que se sinta qualificado para a oportunidade pode se candidatar, desde que tenha os requisitos mínimos necessários para a vaga", explica o gerente de recursos humanos para o Mercosul da empresa, Eduardo Mezei. Ele conta que a companhia tem uma política geral denominada People, Service and Profit (PSP), ou Pessoas, Serviços e Lucros, que norteia as práticas de inclusão e diversidade. "Entendemos cada pessoa individualmente, e o candidato deve ser selecionado de acordo com suas qualificações e na oportunidade oferecida e não com base em raça, religião, idade, nacionalidade ou orientação sexual", ressalta Mezei.

Foto

E por tratar a diversidade como parte da cultura, a empresa de transporte expresso inclui todos os profissionais em seus programas de treinamento. Para o pessoal da chamada terceira idade, por exemplo, há uma grade de cursos que ajudam os funcionários mais velhos a se entenderem e a programar a próxima etapa de vida. "Temos cursos de planejamento financeiro e outros que visam auxiliar as pessoas a vislumbrar o que desejam da vida a partir da aposentadoria", conta o executivo. Mezei ressalta, ainda, que a Fedex trata a senioridade de duas maneiras. "Uma é relacionada ao profissional mais experiente, que pode ter 35 anos de idade e 20 anos de experiência. A outra se refere

diretamente àqueles mais velhos. Aqui não há qualquer limite", diz.

#### **Assistência médica**

Outra empresa que investe no pessoal sênior sem qualquer preconceito é a Pizza Hut, cadeia de restaurantes fast food de São Paulo. Segundo a gerente de recursos humanos da rede, Vanessa Pontes, as primeiras contratações começaram em 2003, a partir de uma iniciativa da companhia em montar um projeto social. "Fomos ao mercado observar qual categoria de profissionais estava mais subaproveitada e, assim, chegamos às pessoas da terceira idade", lembra.

Ela explica que a principal fonte para atração dos idosos para as vagas abertas na rede é a divulgação na mídia feita pela assessoria de imprensa. "Também recebemos muitas indicações de funcionários e candidatos espontâneos que já ouviram falar do programa e fazem propaganda boca a boca no meio em que vivem. Outro canal importante é a internet, pois o nosso site tem uma página específica para que os candidatos se cadastrem no Programa Atividade."

De acordo com Vanessa, a empresa não faz distinção entre profissionais da terceira idade e os mais jovens. "O projeto é de inclusão - buscamos mais o perfil comportamental do que conhecimento técnico", destaca. Mas como trazer esse pessoal sênior e aproveitar bem tudo o que eles sabem? Na visão da gerente, um fator importante de atração desses profissionais é o plano de benefícios. "O pessoal da terceira idade valoriza muito o

plano médico que, para essa faixa etária, é bem mais caro e possui inúmeras carências. Assim, como forma de atração e retenção, oferecemos assistência médica e odontológica para titulares e dependentes, além de cesta básica e vale-transporte", comenta. As políticas de gestão de pessoas também contemplam os profissionais da terceira idade. A cada dois meses, a equipe de RH se reúne com os participantes do programa para fazer um acompanhamento do trabalho. "Por serem mais experientes, eles acabam contribuindo muito com a formação dos mais jovens. Trata-se de troca muito rica", relata Vanessa. Além disso, são oferecidos treinamentos técnicos de preparação de produtos; atendimento ao cliente; segurança do trabalho, no que tange à prevenção de acidentes; e liderança e gestão de pessoas para os gerentes. Até mesmo a política salarial é estendida aos trabalhadores da terceira idade. Apesar de não revelar a faixa média salarial da rede, Vanessa comenta que a empresa estipula níveis de acordo com a performance de cada funcionário. "A pessoa entra com uma remuneração e, depois de certo tempo, conforme seu desempenho, vai galgando outras posições. Isto é, ela não entra com um salário e permanece no mesmo patamar até sair da organização, o que normalmente acontece nas outras empresas do nosso segmento", analisa.

#### **Nas mais jovens**

Mas não são apenas as empresas mais tradicionais e com mais tempo no mercado que valorizam os "cabelos brancos" e

desenvolvem estratégias para atrair profissionais mais experientes. Empresas mais jovens, com até 10 anos de existência ou do setor de tecnologia da informação, também têm seguido essa linha. A Sonda Kaizen, desenvolvedora de soluções de TI, decidiu há aproximadamente cinco anos atrair profissionais mais experientes do mercado para sua força de vendas. Atualmente, 30% dos vendedores têm mais de 40 anos. "O relacionamento com o cliente é um dos pontos nevrálgicos da área comercial no segmento de TI. Por isso, procuramos mesclar um time mais experiente com a garotada para poder somar. Enquanto os mais experientes transferem conhecimento para os mais novos, os jovens passam energia aos mais velhos", pondera o CEO da companhia, Marcio Kennedy Yatsuda. Segundo ele, os mais velhos são profissionais que já passaram por outras grandes empresas, inclusive multinacionais, e já estão na área comercial há mais de 20 anos. "São pessoas com muito a ensinar", relata.

#### Remuneração variável

Na visão de Yatsuda, o principal fator de retenção desses profissionais ainda é a remuneração variável. "Vendedor gosta de ganhar dinheiro, então, enquanto esses profissionais vislumbrarem a possibilidade de alcançar bons ganhos em nossa empresa, acredito que eles se mantenham interessados em ficar por aqui, mesmo que alguns deles venham a se aposentar. Obviamente, também levamos em consideração as questões

## Mais trabalho para a terceira idade

O setor de prestação de serviços terceirizáveis e de trabalho temporário emprega aproximadamente 2,5 milhões de pessoas por ano. Destas, 353 mil compõem a faixa etária da terceira idade, segundo a 4ª Pesquisa Setorial do Sindicato das Empresas de Serviços Terceirizáveis e de Trabalho Temporário do Estado de São Paulo (Sindeprestem), com dados de 2009/2010. Segundo o levantamento, que é encomendado anualmente ao Instituto de Pesquisa Manager (Ipema), o comércio concentra 21,9% das contratações temporárias e terceirizadas, seguido pelos setores de telecomunicações (21,6%) e financeiro (18%).

SETOR	2009/2010	2008/2009
Comércio/Varejo	21,9%	18,3%
Telecomunicações	21,6%	18,0%
Financeiro	18,0%	13,5%
Serviços	16,6%	13,8%
Indústria	14,0%	11,9%
Agrícola	6,5%	5,0%

Média terceira idade no setor de Terceirização e Trabalho Temporário  
 2009/2010 = 13,9%  
 2008/2009 = 11,5%  
 Variação = + 20,9%

Fonte: Sindeprestem

de confiança e relacionamento construídas ao longo do tempo", afirma.

Apesar de não ter um grande número de profissionais acima dos 50 anos, a Axia Value Chain, consultoria de gestão empresarial com apenas sete anos de mercado, também tem procurado atrair profissionais mais experientes, principalmente para seu quadro de consultores. Lia Pegorelli, coordenadora de gestão de pessoas, acredita que o networking e a divulgação de oportunidades em universidades que oferecem cursos de MBA Executivo são as principais fontes de atração.

#### Passar conhecimento

Para Lia, é de suma importância ter profissionais mais velhos na empresa. "Se colocarmos uma equipe apenas com profissionais novos para tocar um projeto, provavelmente, não teremos os resultados esperados. É preciso orientação", ressalta. Assim, ela acredita que o papel desses colaboradores seniores em um time de projetos é orientar, se relacionar com o cliente, passar a credibilidade necessária, ajudar na formação dos mais novos, coordenar frentes de trabalho, ficar responsável pela gestão do cronograma e dar o exemplo. A coordenadora de RH considera como fatores de retenção desses profissionais o regime de contratação pela CLT - principalmente em um setor em que a informalidade e a relação PJ [pessoa jurídica] são práticas correntes -, bem como o ambiente propício ao empreendedorismo, inovação e a participação nas decisões estratégicas da empresa.