

# GERAÇÕES SEM CONFLITO

A troca de experiência entre jovens e executivos seniores já traz resultados para muitas empresas

Por Jacilio Saraiva, de São Paulo



DIVULGAÇÃO

**U**m executivo experiente, altamente qualificado e no topo da direção de uma empresa pode aprender algo com um colega mais jovem, em início de carreira? Grandes companhias como Sanofi, GE e Henkel garantem que sim. Para isso, investem na mentoria reversa, programa de troca de experiências entre profissionais de postos e gerações diferentes que podem abordar temas como o desenvolvimento de equipes, tendências do mercado digital ou o avanço das mídias sociais nos negócios.

A maior parte das iniciativas persegue objetivos como integrar chefias e times mais juniores, criar um ambiente de trabalho pautado pela diversidade e ainda fermentar a produtividade entre núcleos distintos.

Em algumas empresas, os mentores têm entre 23 e 37 anos, enquanto os “mentorados” estão na faixa etária dos 38 aos 68. Na prática, segundo especialistas em recursos humanos, os jovens têm a chance de ampliar o networking com a alta gestão e aprender sobre a organização onde trabalham. Já os executivos seniores ganham um canal de contato com uma nova geração de profissionais, mais aberta às mudanças.

Na farmacêutica Sanofi Brasil, dona da marca de medicamentos Medley, o diretor-geral, Pius Hornstein, há 19 anos no grupo, tem como coaching a chefe do estafe da direção, Eliane Shin, de 29 anos, três de empresa. “Com ela, tenho a oportunidade de saber mais sobre a visão de mundo dos jovens”,

**Valéria, da Henkel: quebra de barreira hierárquica e integração**

diz o executivo suíço, que já foi vice-presidente da companhia na Turquia e no Oriente Médio, além de head de negócios na Alemanha. “As sessões de mentoria trazem insights importantes para a liderança e ainda permitem dar voz aos millennials da casa.” A geração conhecida como millennial engloba pessoas entre 18 e 34 anos.

Hornstein e Eliane fazem parte do primeiro programa de mentoria reversa desenvolvido na Sanofi no Brasil. A ação começou no fim de 2016, com duração prevista de oito meses e sessões mensais com 15 pares de executivos. “Novas duplas serão formadas em 2018”, diz o diretor de RH, Pedro Pitella. “A intenção é fomentar a troca de experiências entre gerações e desenvolver os líderes, atuais e futuros, com habilidades para trabalhar em ambientes em constante mudança.”

No formato criado pela Sanofi, os jovens talentos atuam como conselheiros do comitê de direção e são selecionados pela equipe de gestão de pessoas. Ocupam cargos de liderança, têm, em média, 28 anos e, pelo menos, um ano de empresa. Por sua vez, os “aprendizes” se voluntariam a participar da ação e formam duplas baseadas em afinidades comuns.

Os principais temas abordados nas sessões foram identificados em uma pesquisa interna que apontou que 67% dos objetivos desejados pelos participantes estavam relacionados a autoconhecimento, seguidos por projetos em áreas específicas da companhia (22%) e desenvolvimento de equipes (11%).

Antes de iniciar os debates, a Sanofi disparou uma bateria de treinamentos, apoiada por uma consultoria de RH, para que mentores e aconselhados soubessem como conduzir a dinâmica. A equipe interna de gestão de pessoas também faz um acompanhamento do desempenho das duplas. Como resultado, observamos que os jovens ampliam o entendimento sobre a organização, compreendem melhor como um líder administra o quadro e ainda resolvem problemas complexos, diz Pitella. “Já os veteranos tornam-se mais receptivos a ideias diferentes.”

Para Eliane, mentora do diretor-geral da empresa, a oportunidade a ajudou a perceber melhor como o alto escalão toma decisões. “Ao mesmo tempo, gera uma comunicação mais aberta com os gestores, ‘de baixo para cima’”, diz.

Norberto Chadad, CEO da Thomas Case & Associados, consultoria especializada em pessoas e carreiras, destaca que as corporações estão, cada vez mais, abraçando esse tipo de integração. “Assuntos como inovação e digitalização nunca foram tão importantes nas estratégias de negócios e os jovens têm mais facilidade para acompanhar mudanças. Eles nasceram no meio dessa profusão de informações”, diz. “A empresa que ainda não percebeu essa realidade vai ficar para trás.”

O especialista afirma que é preciso tomar alguns cuidados para que as ações sejam realmente produ-

vas. “Esse tipo de orientação ainda não foi totalmente assimilado por todos e é preciso deixar claro, para o quadro, o teor dos programas e evitar desconfortos”. Para Chadad, é importante também que o departamento de RH destaque o valor do intercâmbio de conhecimentos, independentemente da posição hierárquica, idade ou formação acadêmica. “Cada profissional pode contribuir com experiências em determinados assuntos.”

Na GE, o gerente sênior de finanças para a América Latina, Bruno Mano, de 34 anos, virou mentor há mais de um ano. A lista de “pupilos” do executivo inclui desde o vice-presidente global da companhia, John Rice, até o CEO e o diretor de RH na região – executivos entre 50 e 55 anos. “A meta dos encontros é dar a visão de quem está na linha de frente dos projetos, além de apontar soluções inovadoras”, diz Mano. As reuniões são trimestrais, realizadas pessoalmente ou por telefone. “Profissionalmente, ganhei mais visibilidade e aprendi a melhorar a comunicação com ocupantes de cargos superiores. Saí da minha zona de conforto.”

Para o gerente, um projeto ideal de mentoria reversa deve incluir participantes com trajetórias

**Hornstein, do grupo Sanofi: experiência traz aprendizado e oportunidade**





singulares, que possam enriquecer a discussão e melhorar os resultados dos negócios. “É essencial ter transparência e confiança entre as partes envolvidas, desde o início das conversas.”

Segundo Teobaldo Noschese, executivo de RH da GE para o Brasil, as primeiras incursões da empresa no tema remontam ao começo da década de 1990, quando o então CEO global, Jack Welch, hoje um conhecido palestrante e autor de livros sobre gestão, convidou gerentes mais jovens para falar sobre a chegada da internet. “Nesse momento, iniciamos uma prática mantida até hoje”, diz.

No próprio time de RH, os estagiários da área compartilharam ideias com os líderes, o que acabou resultando em melhorias no ambiente de trabalho. Foram disparadas mudanças físicas para que o escritório representasse uma nova mentalidade da empresa, mais digital e moderna, enquanto o modo de vestir da “sexta-feira casual” foi ampliado para o modelo “casual every day” (todos os dias).

Como a GE tem atuação em mais de cem países, as mentorias também podem acontecer com funcionários de outras regiões do mundo. “Entre os ‘mentora-

dos’, a iniciativa de buscar orientadores mais jovens reforça ainda mais o comprometimento com a cultura corporativa.”

É o caso de Vilson da Mata Jr., 48 anos, líder de relações sindicais e trabalhistas da GE para a América Latina. Em menos de dois anos, ele foi assessorado por dois grupos de jovens, todos na faixa dos 20 anos. “Procurei uma orientação sobre o desenvolvimento de programas para a inclusão de mulheres na área de manufatura”, lembra. “São conversas desse tipo que ‘bagunçam’ a nossa cabeça positivamente. Como líderes, falhamos ao deixar que os abismos entre as gerações se alarguem.”

O gestor lembra que nem todas as mentorias são livres de problemas. “O ‘match’ entre a dupla deve ser bem analisado para que o programa funcione”, diz. “Identifique interesses pessoais, descubra a formação e os objetivos dos dois lados. Tem de rolar química.”

Para Valéria Gladsztein, diretora de RH da Henkel para o Brasil, a Argentina e o Chile, um dos critérios utilizados para montar as mentorias na empresa é que os funcionários sejam de áreas diferentes. “Dessa forma, além de permitir o aprendizado e a quebra de barreiras hierárquicas entre gerações, há uma maior integração de departamentos”, diz.

Com 950 funcionários no Brasil, a Henkel criou um projeto de mentoria reversa no ano passado, com oito duplas, e já abriu inscrições para uma segunda edição. Um dos tópicos principais das conversas é a digitalização dos negócios, e são recomendados, no mínimo, dois encontros entre os executivos. “No entanto, a frequência, quantidade e duração das sessões podem ser definidas pelas duplas.”

Para participar do movimento, os mentores devem ser das gerações Y (com idades entre 24 e 37 anos) ou Z (até 23 anos). Já os mentees pertencem às gerações X (entre 38 e 49 anos) ou baby boomers (entre 50 e 68 anos). Pesquisas indicam que somente a parcela Y já soma 1,8 bilhão de pessoas no mundo e que, em 2025, deve representar 75% da força de trabalho. O número de inscritos para as próximas mentorias já superou o dobro da quantidade de interessados em 2016, diz Valéria.

“Decidi me inscrever como mentor porque acredito em um mundo com inovação e troca de informações constantes”, afirma Lucas Pessoa, 21 anos, analista de recebimento fiscal. O executivo teve como parceira uma diretora de unidade, de 45 anos.

Sócrates Melo, gerente da consultoria de RH Randstad Professionals, afirma que a tendência é que as adesões de funcionários e empresas à mentoria reversa sigam em escalada. “As chefias perceberam que conseguem mesclar juventude com experiência e que os departamentos adeptos da novidade ficaram mais produtivos”, diz. “Isso prova que gerações diferentes podem ser complementares no desenvolvimento das organizações.”



CLAUDIO BELLI / VALOR