elaborado por Gabriel Lino

# O aproveitamento estratégico da experiência profissional 60+ em ambientes de alta complexidade

## 1. Introdução

O mercado de trabalho contemporâneo vive um paradoxo. Ao mesmo tempo em que organizações enfrentam cenários cada vez mais complexos em ambientes regulatórios rigorosos, contratos de alto impacto, pressão por eficiência, sustentabilidade e governança, observa-se o subaproveitamento de uma das fontes mais valiosas de capital intelectual disponível: profissionais com mais de 60 anos. Trata-se de uma contradição estratégica relevante. A maturidade profissional acumulada ao longo de décadas em posições de responsabilidade não representa apenas conhecimento técnico, mas principalmente a capacidade de transformar complexidade em direção. Experiência não é repetição de tarefas. Experiência é capacidade de julgamento.

## 2. O que realmente significa experiência

Existe um equívoco recorrente na interpretação do conceito de experiência profissional. Frequentemente ela é confundida com tempo de serviço ou com repetição de funções ao longo dos anos. Entretanto, a experiência que realmente gera valor organizacional é formada por três camadas:

**1) Exposição à complexidade:** Participação em decisões com múltiplas variáveis, riscos e impactos sistêmicos;
**2) Responsabilidade decisória:** Vivência real de consequências, técnicas, financeiras, institucionais e humanas.
**3) Aprendizado acumulado em ciclos de crise e adaptação**

Ter atravessado mudanças tecnológicas, regulatórias, econômicas e organizacionais. Profissionais 60+ frequentemente reúnem essas três dimensões simultaneamente. Eles não apenas executaram tarefas: conduziram decisões.

**3. A competência-chave: transformar complexidade em direção** nos ambientes críticos exigem mais do que conhecimento técnico. Eles exigem: Visão sistêmica, Capacidade de priorização, Julgamento sob incerteza, Gestão de risco, Mediação institucional e a Liderança em cenários de pressão. Essa competência raramente é adquirida apenas por formação acadêmica ou poucos anos de carreira. Ela é construída pela vivência repetida de situações onde não existe manual pronto. Em operações críticas, o problema raramente é **saber o que fazer**. O problema é **decidir o que não fazer**. Esse tipo de discernimento é fruto de maturidade profissional.

## 4. Onde essa experiência é mais valiosa

O subaproveitamento torna-se mais evidente justamente nos ambientes onde a experiência deveria ser considerada um ativo estratégico para as **operações críticas, tais como:** Infraestrutura, Mobilidade e logística, conservação da Energia, Engenharia e de Grandes sistemas operacionais. Nesses setores, erros têm efeito sistêmico e custo elevado.

## 5. Por que essa mão de obra é pouco aproveitada?

O não aproveitamento dos profissionais 60+ decorre de fatores estruturais e culturais.

### 5.1 Viés etário (ageísmo)

Existe uma percepção equivocada de que: experiência significa resistência à mudança, senioridade implica menor produtividade e inovação é atributo exclusivo da juventude. Na prática, a evidência organizacional mostra o contrário: equipes intergeracionais são mais eficientes na tomada de decisão.

### 5.2 Foco excessivo em custo imediato

A substituição de profissionais seniores por quadros mais jovens é frequentemente guiada por redução de folha salarial de curto prazo, ignorando custos invisíveis: perda de memória institucional, aumento de erros estratégicos, fragilização da governança e maior exposição a riscos regulatórios. O custo da inexperiência raramente aparece no balanço, mas aparece nas crises.

### 5.3 Cultura corporativa orientada à velocidade

A valorização da rapidez muitas vezes se sobrepõe à valorização do julgamento. Confunde-se agilidade com pressa. Organizações passam a premiar execução rápida, mesmo quando decisões exigem reflexão estratégica.

## 6. O risco organizacional da perda de memória profissional

Quando profissionais experientes deixam de ser integrados a processos decisórios, ocorre uma ruptura silenciosa, tais como: perde-se a memória de erros já cometidos, repete-se ciclos de tentativa e erro, aumenta-se a dependência de consultorias externas e reduz-se a capacidade interna de avaliação crítica. Ou seja, sem memória organizacional, a empresa torna-se mais vulnerável a riscos que já haviam sido superados no passado.

## 7. O papel estratégico do profissional 60+

O aproveitamento da senioridade não deve ser pensado como permanência tradicional em cargos executivos, mas como **reposicionamento estratégico**. Os possíveis papéis de alto valor são: Mentoria técnica e institucional, Conselhos consultivos e comitês de risco, Governança e compliance, Gestão de contratos complexos, Interface regulatória, Gestão de crises e projetos críticos e Transferência estruturada de conhecimento. Essas funções demandam maturidade decisória mais do que carga operacional.

## 8. Integração intergeracional como vantagem competitiva

O futuro do trabalho não é jovem nem sênior, ele é intergeracional, ou seja, equipes que combinam: energia e domínio tecnológico dos mais jovens, visão sistêmica e julgamento dos mais experientes e tendem a apresentar melhor desempenho em: tomada de decisão, gestão de risco, inovação sustentável e governança. Podemos resumir que a senioridade deixa de ser custo e passa a ser ativo estratégico.

## 9. Conclusão

Ignorar o potencial dos profissionais 60+ em ambientes de alta complexidade representa uma perda significativa de capital intelectual, institucional e estratégico, onde no temos um mundo caracterizado por: maior regulação, maior incerteza e maior complexidade sistêmica.
A experiência torna-se um diferencial competitivo. Experiência não é repetição. É capacidade de transformar complexidade em direção. Organizações que compreenderem esse valor estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios permanentes de eficiência, sustentabilidade e governança.