

MERCADO

Setor naval busca talentos para gestão mais moderna

Momento favorável da área impulsiona qualificação de mão de obra e atualização do RH. Por **Edson Valente**, de São Paulo

Se a indústria petroleira no Brasil atravessa uma fase de estagnação e mesmo de demissões, a naval e de apoio marítimo, que geralmente vem a reboque, tem passado por um período bem mais favorável. Isso acontece porque, mesmo sem novos projetos da Petrobras sendo aprovados, muitos outros já estão em andamento.

De acordo com Fernanda Amorim, sócia da empresa de gestão de altos executivos Odgers Berndtson no Brasil, o setor naval começou a crescer há cerca de três anos e não se desaqueceu. Para dar conta da demanda por diversos tipos de embarcação, boa parte das companhias de construção naval passou a profissionalizar seus quadros de gestão e a reforçar seus times de mão de obra técnica. “A estruturação dos processos está mais industrializada e com um foco em rentabilidade. Os investidores esperam retornos maiores e mais rápidos”, diz.

Ao buscar profissionais, essas empresas, geralmente sediadas no Rio, têm enfrentado dificuldades devido às particularidades do segmento. A gestão de recursos humanos, por exemplo, precisa entender de aspectos como os turnos de trabalho das tripulações das embarcações. Além disso, o departamento está passando por profundas transformações nessa indústria. “A criação de planos de cargos e salários e a implementação de benefícios são tendências cada vez mais fortes”, diz Fernanda.

O radar da procura por talentos na maioria das vezes não rastreia outros ramos de negócio e se limita ao próprio setor naval — sobretudo para os cargos que requerem conhecimento técnico. Mesmo assim, profissionais do setor “vizinho” de óleo e gás têm se sido uma alternativa, acirrando a disputa pelos melhores talentos.

Uma das saídas encontradas pelas companhias para ampliar suas equipes é combinar funcionários de perfis complementares, de acordo com Daniel Linhares, diretor de gente e gestão do

grupo CBO — Companhia Brasileira de Offshore. Em sua opinião, é difícil encontrar um profissional que tenha conhecimento técnico — necessário pelas características do negócio — e competências de gestão. “É preciso saber compor o time”, diz.

Isso aconteceu na CBO, que, segundo Linhares, tem planos agressivos de crescimento para os próximos anos, movidos pela venda do grupo para dois fundos de private equity em dezembro do ano passado. Foi por intermédio de um deles — o Vinci Partners — que o executivo, com passagem pela Vale entre 2001 e 2007, assumiu o cargo atual.

Em sua própria diretoria, ele aplica a lógica da composição do quadro com profissionais de habilidades distintas. “Trouxe pessoas com conhecimentos de metodologias, ferramentas de avaliação de desempenho e de cargos e salários. No entanto, mantive quem entende das particularidades do setor, como a folha de remuneração dos marítimos, que têm uma rotina bastante específica”, afirma.

O objetivo é equilibrar esforços para implementar na empresa um modelo de remuneração variável mais agressivo. “O segmento naval e de apoio marítimo ainda é muito ‘old school’ e possui poucas práticas de gestão modernas. Há salários muito altos e, geralmente, os ganhos variáveis são muito baixos ou inexistentes”, ressalta.

Rafael Faria, diretor e sócio da Fesa, companhia de recrutamento de executivos, calcula que um gerente pleno nesse mercado esteja em uma faixa salarial entre R\$ 25 mil e R\$ 30 mil mensais. O especialista também identifica a falta de executivos capacitados para atuar no setor e diz que já viu empresas buscarem profissionais até em segmentos como o de mineração. “As empresas querem uma gestão mais efetiva em termos de custos operacionais e de manutenção”, diz.

Entre as exigências mais comuns dos empregadores para quem pretende trabalhar nessa indústria estão boas relações comerciais com os principais con-



Ronaldo Lima, diretor comercial da CBO, afirma que também há uma carência grande de advogados com conhecimento em direito marítimo e legislação tributária

tratantes e agências controladoras do setor. A falta de profissionais passa também pela área do direito, segundo Ronaldo Lima, diretor comercial da CBO e presidente da Associação Brasileira das Empresas de Apoio Marítimo. “Há uma carência muito grande de advogados que conheçam direito marítimo e legislação tributária. Trata-se de uma especialização bastante complexa”, afirma Lima, que tem notado a migração também de executivos que fizeram carreira na área administrativo-financeira para a naval.

Relações com players do segmento é algo que se conquista com o tempo. Dessa maneira, não é de se estranhar que se busquem executivos já atuantes no setor para as vagas de gestão. Graduado em engenharia civil, Lima conta que, no começo da década de 1980, passou a trabalhar em um estaleiro devido à baixa demanda por profissionais de sua área de formação. Em 1991, foi convidado para presidir uma empresa de apoio marítimo, na qual ficou por 16 anos. Depois, se transferiu para a CBO, onde está há quase dez.

O executivo afirma que há um “gap” na formação de engenheiros navais, muito devido à estagnação do mercado de construção naval no final da década de 1980 e nos anos 1990. “Sem emprego, vários engenheiros foram abrir pizzarias em Niterói. No início dos anos 2000, houve

uma retomada no aquecimento do mercado de construção de barcos de apoio”, afirma.

Foi depois disso que a carreira do português Francisco Nunes Neves, atualmente CEO da Bravante, empresa de apoio marítimo, construção e reparo naval e proteção ambiental, enveredou pela área. Sua trajetória começou nos anos 1990 na Brahma (atual Ambev), onde trabalhou por cerca de três anos na área de vendas. “Em 2001, decidi aceitar o desafio de atuar na área de logística portuária e ferroviária da Vale”, lembra.

O executivo entrou na companhia como diretor e saiu em 2007, em busca de novas oportunidades profissionais. Por sete meses foi presidente da Cemar — Companhia Energética do Maranhão. Em seguida, foi para a Odebrecht, onde se tornou responsável pela área portuária da OTP, braço de infraestrutura do grupo. No fim de 2011, assumiu a presidência de uma empresa de gerenciamento de resíduos, até ser contratado pela Bravante.

O que mais o atraiu na empresa, segundo ele, foi o ritmo acelerado de crescimento. “Há um programa de construção de 15 novos barcos, decisão tomada nos últimos quatro anos. Percebi que era um momento muito favorável na indústria”. Neves afirma que sua experiência foi decisiva para ocupar o cargo de CEO. “Trouxe um modelo de gestão que aprendi ao longo de

minha vida profissional, calçado em três pilares: pessoas treinadas e motivadas, disciplina nos processos para a entrega do melhor serviço e a constituição de um negócio que seja rentável para os sócios”, enfatiza.

Na avaliação de Ronaldo Lima, da CBO, a frota do setor de apoio marítimo, que atualmente conta com cerca de 500 embarcações, deve chegar a cerca de 700 até 2020. Neves, da Bravante, estima a necessidade de um contingente de 200 a 250 novos barcos para os próximos cinco ou sete anos. E construí-los no Brasil, de acordo com Fernanda Amorim, sócia da Odgers Berndtson, acaba sendo mais barato que no exterior.

As contratações no mercado de óleo e gás, por sua vez, continuam em compasso de espe-

ra. No entanto, Karim Warrak, sócio-diretor da Asap Recruiters, consultoria de recrutamento e seleção de executivos, afirma que esse quadro tende a se modificar a partir de 2015, o que também beneficiará as movimentações no segmento de apoio marítimo.

Segundo ele, a previsão é que o Brasil dobre o volume de produção de petróleo até 2020 com o pré-sal. Em razão disso, novas plataformas vão começar a operar no país a partir do ano que vem — demandando profissionais não somente de nível técnico, mas também em cargos de gestão. “Será preciso contratar mais pessoas de suporte, de recursos humanos, de finanças e da área jurídica. Já começamos a sentir um movimento nesse sentido”, afirma Warrak.

Valor POLÍTICA

MAIS DO QUE NOTÍCIAS
DECISÕES POLÍTICAS
QUE VÃO INFLUENCIAR
O MERCADO

PROJETOS E REGULAMENTAÇÃO
Em tempo real, na live diária de 19h00 às 21h00
17 áreas temáticas que vão impactar o mercado
acesse! (link: valorpro.com.br)

Valor Pro é uma plataforma de notícias políticas e de mercado em tempo real, com uma equipe de especialistas em análise e interpretação de notícias, atualizações e notícias em tempo real.

valorpro.com.br

O dirigente estadista e a atual encruzilhada do Brasil

Rumo certo

Betania Tanure



Faço um convite a você, leitor, independentemente das suas ou minhas preferências ou convicções pessoais, para que analise cuidadosamente a situação que vivemos neste momento da história do nosso país. Às vésperas do segundo turno das eleições para a

Presidência, estamos diante de uma encruzilhada: temos dois candidatos com orientações e propostas bastante diferentes, e nossa responsabilidade é definir nas urnas, no dia 26, qual delas levará o nosso querido Brasil ao rumo certo.

A eleição não é um jogo de uma pessoa só. O mesmo se pode dizer da Presidência de um país, mesmo em um sistema presidencialista. Importante, então, analisar ambos os candidatos e ambas as equipes.

Para isso, sugiro um modelo de gestão que eu e meu colega Roberto Patrus elaboramos. Essa ferramenta ajudará você a identificar quem, na sua visão, refine condições para enfrentar esse grande desafio. Qualquer modelo simplifica a realidade, é claro, mas, se adequado, pode nos dar a

chance de analisá-la com método e profundidade.

Qualquer organização (como uma empresa ou um país) apresenta duas dimensões principais: a racional e a emocional. A primeira deve ser conduzida pelo gestor. Na empresa, ele precisa de competência na viabilização de processos, estratégia e estrutura. Também deve ter conhecimentos que lhe permitam enfrentar o nível de complexidade que cada situação exige. Transfira isso para a organização de um país e tente identificar tais requisitos em nossos candidatos e em suas equipes.

A dimensão emocional abarca cultura, liderança e pessoas, e exige as habilidades interpessoal e política. Deve ser conduzida por um líder que consiga operar com a energia que mobiliza as

pessoas em torno de um objetivo comum. Na empresa ou no país, ele deve ter competência em transitar na esfera política do poder (e novamente uso a palavra “política” de forma ativa e neutra do ponto de vista político-partidário).

Aquele que consegue integrar esses dois papéis, de gestor e líder, torna-se um dirigente. Nas empresas brasileiras, apenas 7% dos executivos atingem esse patamar. Mas há quem consiga ir além, extrapolar os limites e atuar com foco no bem comum da sociedade. Nós o denominamos “dirigente estadista”.

É de um dirigente estadista que o Brasil precisa. E ele deve ter a grandeza de formar um time competente e com poder de ação, bem como a capacidade

de gerir essa “equipe dirigente estadista”.

Além da competência clássica em estratégia, processos, estrutura, da visão, do conhecimento, das condições para implementar uma adequada política monetária, fiscal, comercial, social, de infraestrutura, educacional, de segurança pública, entre outras, ele deve ter capacidade de liderança suficiente para mobilizar as pessoas, nas diferentes esferas, em torno de uma causa, de um projeto de país que ultrapasse interesses pessoais ou partidários.

Como premissa, deve ter valores éticos consistentes, estar aberto ao diálogo com os diferentes atores da sociedade e ter muita coragem para tomar as medidas “agrídoces” necessárias. Medidas duras, às vezes

impopulares, mas que criem bases fortes para a construção de um país robusto, o país que todos nós queremos deixar como legado para as próximas gerações.

É essa equipe dirigente estadista que deve ser reconhecida e eleita pelo povo brasileiro em 26 de outubro. Volto à minha primeira frase: independentemente da sua ou da minha preferência, não abra mão de fazer uma escolha consciente, que não seja dirigida por impulso, por convicções que ceguem ou por interesses individuais.

Tenhamos a grandeza de olhar o projeto país e influenciar, como formadores de opinião, os que estão em nosso entorno. Isso depende de cada um de nós.

Betania Tanure é doutora e professora da PUC Minas e consultora da BTA