

Gestão de pessoas como forma de sobrevivência dos estaleiros brasileiros

Com o ressurgimento da indústria naval brasileira, os estaleiros estão enfrentando uma dramática escassez de mão-de-obra em todos os níveis, do técnico ao gestor.

Segundo pesquisas, a expectativa é que, para atender parte da demanda de 146 unidades de apoio, 23 petroleiros e 40 navios-sondas que a Petrobras pretende construir para a exploração dos campos da camada pré-sal, seja necessário contratar 25 mil trabalhadores na construção e 3.800 tripulantes para comandar a frota.

A origem do problema está nos anos 1980, quando a construção naval sofreu forte retração mundial. No Brasil, também foram décadas de dependência dos estaleiros brasileiros dos governos, e a indústria ficou 15 anos sem construir um único navio de grande porte, o que afastou funcionários e dificultou a especialização. A partir de 2003, o governo Lula decidiu usar o poder de compra da Petrobras para desenvolver a capacidade de construção de navios no país e tornou obrigatória a compra de 80% de componentes nacionais em plataformas e navios pela Petrobras.

Um mapeamento conduzido pela Fesa, consultoria de recrutamento e seleção de executivos, em junho e julho de 2008 com 11 estaleiros, constatou que a porcentagem dos engenheiros que ocupam posições de gerência e/ou coordenação de estrutura, solda, pintura com mais de 50 anos é de 55% e entre 35 e 45 anos é de 30%. Apenas 15% dos entrevistados têm menos de 35 anos de idade. A porcentagem de profissionais nesse nível com fluência no idioma inglês é de 15%, fato que complica o crescimento na carreira, tendo em vista a internacionalização dessa indústria.

Para sanar esta escassez, alguns estaleiros trazem profissionais de outras indústrias como das petroquímica e metal-mecânica. O problema então se torna outro: essas indústrias são mais agressivas em suas políticas de remuneração. Dessa forma, para atrair um profissional de outras indústrias, os estaleiros estão tendo que rever suas políticas de remuneração.

Um dos fatores mais marcantes do estudo realiza-

Média de 20 a 30 anos de estaleiro	50%
50 anos de idade ou +	55%
de 35 a 45 anos de idade	30%
35 anos de idade ou -	15%
Profissionais com graduação	75%
Profissionais somente com cursos técnicos	25%
Profissionais com inglês fluente	15%
Profissionais com inglês básico/intermediário	75%
Profissionais sem inglês	10%

Patricia Gibin é *Acting Partner* e diretora da Fesa para a prática de consultoria em busca e seleção de executivos de alta e média direção para as Indústrias de Energia Elétrica, Óleo e Gás, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Bens de Capital e Private Equity. Através da associação da Fesa com a IIC Partners, além do território nacional, conduz projetos em mais de 60 centros empresariais em todo o mundo. Iniciou sua carreira em Executive Search, em 1997 na Heidrick & Struggles, onde trabalhou por dez anos. No Brasil, foi Consultora Generalista em diversos mercados, como bens de consumo, tecnologia, serviços profissionais e indústria, especializando-se nas áreas de *supply chain* e compras.



do pela Fesa foi a falta de sucessores para as posições de nível diretivo nos estaleiros. É sabido que em setores muito técnicos a transição de um técnico para um gestor é difícil. No entanto, a própria estagnação dessa indústria não exigiu essa mudança e não desenvolveu competências como visão de negócios e liderança.

Dado esse cenário, os estaleiros também estão aprendendo a modernizar suas políticas de gestão de pessoas, incluindo todos os seus aspectos: atração, retenção e desenvolvimento. Criatividade para a atração tem sido um grande diferencial para alguns deles, que têm aumentado o número de mulheres em funções como a de soldadoras. Um caso que ganhou destaque na mídia local, na qual um estaleiro está situado, foi a da ex-manicure que virou soldadora.

No entanto, o problema maior é o *gap* no nível gerencial. Faltam gestores. E não se forma um gestor da noite para o dia. Daí a opção de alguns estaleiros por trazer profissionais de outras indústrias como as petroquímica e metal-mecânica. O problema se torna outro: essas indústrias são mais agressivas em suas políticas de remuneração. E,



Foto: Banco de Imagens TN Petróleo

para atrair um profissional de outras indústrias, os estaleiros estão tendo que rever suas políticas de remuneração.

A equação é difícil mesmo. Mas, sem dúvida, é uma questão de sobrevivência. Estarão à frente os estaleiros que se dedicarem à gestão de pessoas e que forem criativos em suas políticas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. ■



Cabos de Aço

Laços e Lingas

Correntes G-8

Acessórios

As melhores soluções em elevação, movimentação e amarração de cargas.

Desde 1969, você confia,
nós garantimos.



ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification
Nº 203702



FABRICANDO
QUALIDADE HÁ
39
anos

0800-019-2411
(11) 4646-4646
siva@siva.com.br
www.siva.com.br

