

## REPORTAGEM DE CAPA

## REINVENÇÃO

## DO PERFIL

Segmento da mineração busca profissionais generalistas, antenados às mudanças e com foco digital

LILIAN MONTEIRO

David Braga, CEO e headhunter da Prime Talent, afirma que o mais interessante é observar que muitos líderes de mineradoras nos últimos anos não são oriundos do setor “e, por incrível que pareça, são as mineradoras menos impactadas nesta crise. Coincidência ou não, são também as que têm melhores práticas, consciência do entorno e envolvimento com profundidade com os diversos stakeholders. O que mostra que a mudança é de cima para baixo. Como sempre digo, ‘escada se lava de cima para baixo’”.

Fato é que todas as empresas estão se reinventando e buscando a otimização de seus recursos, que estão mais escassos. “Se fizermos um recorte no segmento da mineração, tradicional setor com práticas ortodoxas usualmente, todo o modelo tem sido repensado, incluindo quem está na gestão. Melhores práticas são buscadas e aplicadas, tal qual a tecnologia tem sido um impulsionador de mudança nesse tradicional setor, que é extremamente técnico na sua operação, esbarra em diversas complicações e morosidades governamentais (leis e licenças), além do enorme custo Brasil, também vivenciados em outros segmentos de nossa economia”, afirma.

**COBIÇADOS** Diante dessas adversidades, o executivo e demais profissionais do setor da mineração têm se reinventado. “É o que chamamos de profissional digital, antenado às mudanças, se adaptando ao tempo e promovendo reestruturações do *business*. Novas áreas estão sendo criadas, posições repensadas, *job rotation* (mesmo nas áreas técnicas) realizadas, em busca de maior sinergia e conhecimento do todo. Esses são os profissionais que estarão cada vez mais em destaque e serão cobiçados pelo mercado. É o que chamamos de talento: aqueles que, além de se fazer necessários, acumulam conhecimento atualizado e que conhecem um pouco de tudo e tudo de um pouco.”

Depois do acidente da Samarco, em Mariana, as luzes foram acesas nesse segmento, especialmente no que tange à segurança. “Muitos profissionais desse setor vivenciaram o preço do minério de ferro e do ouro em patamares extremamente elevados e agora, na escassez de demanda, se deparam em um momento de repensar o *business*. Têm de investir em tecnologia, inovar na segurança e ter os melhores recursos humanos (talentos), não apenas tecnicamente, mas aqueles que consigam transitar em distintos níveis hierárquicos, seja internamente na organização ou nas diversas esferas (Ministério Público, Ministério de Minas e Energia, órgãos ambientais etc).”



PRIME TALENT/DIVULGAÇÃO

“Se fizermos um recorte no segmento da mineração, tradicional setor com práticas ortodoxas usualmente, todo o modelo tem sido repensado, incluindo quem está na gestão”

■ David Braga,  
CEO e headhunter da Prime Talent

## COM A PALAVRA, OS LÍDERES!

Não importa o setor de atuação, no mercado de hoje quem não se reinventar está fadado ao fracasso. Ou, se não for para tanto, certamente ficará estagnado. Ao focar em um segmento do porte e importância da mineração, principalmente para Minas Gerais, práticas ortodoxas já não cabem mais e o modelo de gestão de pessoas e de liderança tem de ser repensado. Com visão e prática de mudança, três

executivos de grandes organizações compartilham como veem essas transformações. Chama a atenção o fato de dois deles terem experiência fora da área de origem. Aloysio Carvalho, diretor-executivo da Gerdau Mineração, antes atuou na Gerdau Siderurgia e na Falconi (ex-INDG), enquanto Antônio Marinho, atual CEO da Kinross, é oriundo da International Paper, uma das principais empresas de papéis do

mundo, com práticas extremamente inovadoras. Isso é um retrato clássico de que o modelo mental das empresas tem mudado e isso tende a acelerar não apenas na gestão, mas no dia a dia da corporação, promovendo um novo *mindset* e muitas vezes trazendo executivos de mercados distintos. Quem também conversou com o *Admite-se* foi Sebastião Costa, CEO da Arcelor Mital Mineração.



**ALOYSIO CARVALHO**  
diretor-executivo da Gerdau Mineração

“Está sendo promovido na Gerdau Mineração um processo de modernização da cultura aplicando metodologias de *job rotation* (mudança de função), aumentando o escopo com mais autonomia, com foco no ganho de produtividade. O aumento do escopo em uma grande maioria é percebido pelo profissional como uma oportunidade de crescimento, bem como busca de mais autonomia com simplicidade e mais agilidade. O *job rotation* proporciona um ambiente para pensar fora da caixa, buscando soluções assertivas ao ter a visão do todo. Para assegurar tecnicamente, tem-se todo o cuidado do conhecimento técnico (retido e mantido) com pessoas seniores, parceria com universidades e demais ações. Trazer pessoas de outros setores, traz novos olhares. Temos hoje no corpo da empresa profissionais oriundos do aço sem experiência prévia de mineração. Temos, por exemplo, um engenheiro mecânico que atuava na área de manutenção e hoje é o responsável pela lavra, que tradicionalmente é uma posição exercida por um geólogo ou engenheiro de minas. Essa aposta prioriza pessoas com a competência de desenvolver outros níveis. Essa ação oxigena e traz uma gestão eficiente. Outra movimentação é um profissional que sempre atuou no comercial, depois na logística e hoje atua na parte industrial da mineração. São trocas substanciais e esse conhecimento prévio traz consistentes ganhos e visão do todo do *business*, proporcionando sinergias. A Gerdau Mineração está fazendo parcerias com incubadoras de startups para busca de conhecimento avançado, o que faz diferença na aplicação de práticas inovadoras de tecnologia. A mudança da mineração tem sido impulsionada pela crise do setor e como há muita gente boa sobrando, o melhor é aquele que consegue resultado diferenciado e com abertura para esse processo de mudança que se está vivendo. Quanto aos próximos tempos, acredito no ganho de produtividade inteligente ao lado do avanço tecnológico (automação, digital ou mesmo de gestão). A empresa que seguir esse caminho se fortalecerá porque gera um aprendizado e uma cultura organizacional nova. Para isso, é preciso ter talentos, com a cabeça aberta e que pensem diferente, com flexibilidade e ação rápida, buscando o simples.”



**SEBASTIÃO COSTA**  
CEO da Arcelor Mital Mineração

“O que temos observado é a exigência de que os profissionais existentes desenvolvam rapidamente competências ligadas, especialmente, à inovação e tecnologia. Para nossa surpresa, essas pressões estão tirando os profissionais da zona de conforto, naturalmente. Temos tido respostas interessantes, naturalmente, frente aos novos desafios, oriundas do mesmo corpo gerencial já existente. É uma questão de sobrevivência. A respeito da sobreposição de função, é uma vertente que vem muito mais como pressão de redução de custos. Escolhe-se o profissional mais habilitado, e acumula-se a função. Isso em todos os níveis, às vezes, de forma perigosa. Chega-se a colocar em risco uma ou outra atribuição. E o profissional, antes mais arredo, hoje abraça tudo, ou terá sua colocação em risco. Já o *job rotation* veio em um momento em que se descobre que não temos, dentro da organização, esse novo perfil capaz de acumular funções e pensar fora da caixa. Executar um e outro papel ao mesmo tempo, sem colocar em risco a sustentabilidade do negócio. Melhor treinar logo que aguardar novas crises. E isso não é uma forma arrojada de gestão, mas a única saída. Finalmente descobre-se que gestor precisa sim de competência técnica, mas antes de tudo ser gestor. Conhecimento técnico dá muito conforto ao ‘gestor’, essa habilidade é diferenciada, mas veja, ao ‘gestor’. Dessa forma, é preciso partir do pressuposto de que o profissional já é um gestor competente.”



**ANTÔNIO MARINHO**  
CEO da Kinross

“Fui contratado há nove anos com o objetivo de estabelecer alianças estratégicas e transitar com eficiência nas diversas esferas de interface da mineradora de ouro. Mesmo não sendo do segmento de mineração como experiência prévia, aprofundi-me quanto aos conhecimentos técnicos aliando à minha experiência de gestão e relacionamento. Hoje, é importante que se tenha um profissional com habilidades diversificadas para que a mineração se erga (principalmente depois do evento da Samarco). Depois disso, todos ficaram muito estigmatizados como poluidores. É preciso ter profissionais com visão holística do segmento e não apenas o focado na mineração. É preciso ver além do óbvio, o que abre oportunidades para outros profissionais. Na Kinross, promovemos um *job rotation* estamos trazendo muitos expatriados, buscando mais conhecimento e atualização do setor. De tempos em tempos as pessoas fazem a mudança na operação, trocando posições. O que proporciona conhecimento e dá oportunidade ao profissional de passar por todas as áreas, preparando-o para, quem sabe, amanhã ser um gerente-geral da mina, tendo conhecimento global da área de mineração. Na área de informática, investimos o máximo na parte de operação e administrativo. É preciso ter um segmento mais moderno e atualizado, mas é preciso de um apoio a ações governamentais, que impactam diretamente no *business*, uma vez que a carga tributária ainda é alta e o custo Brasil exorbitante. Não se pode simplesmente desejar que o segmento modernize, que haja crescimento se não há a contrapartida. Uma reforma tributária é bem-vinda, tornando mais viável o segmento de mineração. Juntando esses fatores, mais o capital humano, temos o conjunto: modernização do país.”

FOTOS: ARQUIVO PESSOAL