

# 'Normas não podem sufocar a organização'

BLOGS

04 Abril 2016 | 13:09

Presidente da Nova Opersan, empresa de tratamento de água e efluentes, José Fernando Rodrigues diz que regras não devem chegar ao ponto de impedir a liberdade de criação



José Fernando Rodrigues, presidente da Nova Opersan. Foto: Felipe Rau/Estadão

## *Por Cláudio Marques*

Formado em engenharia química pela Unicamp, José Fernando Rodrigues trabalhou por 29 anos na multinacional alemã Linde, que atua na área de gases industriais, antes de chegar à brasileira Nova Opersan como presidente, em 2015. A companhia nacional foi fundada em 2012 e se dedica ao ramo de soluções ambientais para tratamento de águas e efluentes. É resultado da associação da gestora de fundos de private equity P2 Brasil com a Enasa, especialista em projeto e construção de sistemas de tratamento, e a Opersan, voltada ao tratamento de efluentes offsite. Posteriormente, a organização adquiriu outras empresas do setor e hoje tem em torno de 700 clientes, todas da área privada, pois não trabalha com o setor público. Apesar da sua graduação em engenharia,

Rodrigues sempre teve uma “queda” por direito, curso no qual se graduou no ano 2000. Ele considera que o conhecimento adquirido em leis o ajudou no seu trajeto profissional, que se concentrou por pouco tempo na área técnica, apenas três anos. Logo passou a atuar em gestão: aos 26 anos tornou-se gerente de filial, tendo de liderar pessoas mais velhas e mais experientes. Na companhia, passou por diversos cargos em variados setores, inclusive o de general manager. A seguir, trechos da conversa.

### **Diferença**

Uma coisa que eu acho diferente na minha carreira, pelo menos em relação aos meus colegas que eu vejo no mercado, é que eu não tive experiência internacional. É muito difícil em uma empresa multinacional chegar a um cargo de gerência geral, sem passar por uma experiência internacional.

### **Atuação local**

Minha carreira sempre foi local, mas nunca fiquei muito tempo na mesma função, sempre houve a oportunidade de ir crescendo e a matriz entendeu que eu tinha potencial para assumir a função (general manager), mesmo não tendo experiência internacional. Havia, logicamente, muito contato com pessoas de fora, isso era constante, mas é diferente por eu não ter tido nenhuma gestão fora do Brasil. Na realidade, se houve uma experiência internacional foi de 2011 a 2014, quando fui responsável pelos países da América do Sul na Linde, mas residindo no Brasil.

### **O momento**

Eu acho que há o momento adequado para que a carreira internacional ocorra. No meu caso, talvez fosse quando eu comecei a estudar direito. Mas a partir daí até a conclusão, em 2000, já ficou um pouco mais complicada a minha saída. E como eu continuei tendo oportunidades locais de crescimento, eu não vi essa necessidade.

### **Nova experiência**

No começo de 2015, a Linde passava por reestruturação global, a função que eu tinha para a América do Sul foi extinta. E existe o momento de entrar e o de sair – eu já estava discutindo a minha saída. Na verdade, não pensava em me recolocar no mercado, pensava em dar um tempo para decidir se iria querer algo em direito ou começar algo próprio. Mas veio o convite, por meio de um headhunter, e acabou dando certo – entre sair de uma e entrar em outra passou-se cerca de um mês e meio, foi muito rápido.

### **Empresa nacional**

Provavelmente, se fosse uma multinacional eu não aceitaria (o convite da Nova Opersan). Múltiplas estruturas mais rígidas, processos de aprovação mais estruturados, mais demorados, e eu não queria continuar nesse ritmo. Queria alguma coisa com mais autonomia. Algumas coisas colaboraram para a decisão como a proximidade com os sócios – eles estão sempre dispostos a colaborar, há agilidade para tomada de decisão. É muito dinâmico, muito rápido.

### **Nova no mercado**

Por também ser uma empresa relativamente nova, de três a quatro anos, carece de políticas, procedimentos, uma série de coisas que devem ser implementadas, uma organização interna voltada para negócios. Foi o que nós fizemos no segundo semestre do ano passado. Ou seja, voltar a organização para um modo de gerar crescimento. Na realidade, fizemos esse plano estratégico

no prazo de dois a três meses.

### **Contribuição**

Como CEO e estando próximo dos sócios, sabemos para onde temos de levar a empresa, só que para chegar lá existem vários caminhos. Eu prefiro o que tenha a contribuição de todos, fica muito mais fácil engajar os times quando eles são pares desse planejamento, quando eles opinam. A conclusão desse plano estratégico foi fruto da contribuição de todos, de todas as áreas.

### **Confiança**

De certa forma, estou sendo mais desafiado nesta função em razão do desconhecimento técnico do negócio. Então, o papel de gestor prevalece muito mais que o lado técnico, para contribuir com decisões técnicas. Você precisa confiar mais nas pessoas, é importante.

### **Equilíbrio**

É lógico que há regras, políticas, normas, mas elas não podem sufocar a organização a ponto de tirar autonomia, tirar essa liberdade de criação: nós latinos gostamos de ter autonomia para a tomada de decisão. Aí é importante o equilíbrio. Algumas empresas dão preferência muito grande a processos, procedimentos, sistemas e outras são completamente informais. Eu considero importante haver equilíbrio: procedimento e política são importantes, mas não podem engessar a organização.

### **Marca**

Acho que minha marca é trabalhar com as pessoas. Gosto de trabalhar com pessoas, não gosto de tomar decisões isoladamente. Eu procuro sempre envolver pessoas relacionadas a assuntos que digam respeito às suas áreas, não para me eximir de uma decisão, mas para buscar uma solução que seja a melhor naquela situação.