



# Panorama setorial

## Infraestrutura

# Introdução



## SOBRE ESTE MATERIAL

O estudo **Panorama Setorial de Infraestrutura** tem o objetivo de oferecer aos gestores de empresas do setor uma visão geral das perspectivas e desafios no horizonte próximo, sob o ponto de vista da gestão de pessoas. O material traz uma análise e alerta sobre como profissionais podem impactar o resultado das companhias.

O quadro descrito neste Panorama se baseia, ao mesmo tempo, em dados de fontes públicas e em pesquisas da **Robert Half**.

A **Robert Half** entende que seu papel no mercado vai além da contratação ou alocação de profissionais nos projetos das empresas clientes. Parte de seu diferencial está justamente em promover conteúdos de qualidade, de modo a subsidiar a tomada de decisão da liderança dos mais diversos setores.

A finalidade deste Panorama, portanto, é também apresentar à gestão um quadro amplo do setor de Infraestrutura, de modo a conectar as realidades do mercado às questões das empresas no âmbito da gestão de talentos.



## CENÁRIO MACRO DO SETOR ECONÔMICO

O setor de infraestrutura no Brasil é imenso - segundo estimativa da Mordor Intelligence, representa um mercado de **US\$ 3,6 trilhões**. Mas sofre por conta de um período de crônica insuficiência de investimentos, que se prolongou por durante quase uma década. A KPMG estima que a infraestrutura nacional precisa de injeções de **R\$ 284 bilhões** por ano, de 2021 a 2031, somente para solucionar seus gargalos.

A boa notícia para o setor é que o contexto macroeconômico e político tem evoluído de forma favorável. A aprovação de leis como o Marco do Saneamento e a Depreciação Acelerada para Equipamentos, assim como a privatização da Eletrobras, abriram o caminho para uma série de oportunidades de investimento. O Novo PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), o estímulo a parcerias público-privadas e a nova política de concessões sinalizam investimentos governamentais na faixa de **R\$ 1,7 trilhão** nos próximos anos. O investimento estrangeiro também deve estimular a recuperação do setor. Segundo levantamento do site Poder360, somente as empresas chinesas anunciaram investimentos de **R\$ 280 bilhões** em empreendimentos de infraestrutura no país nos próximos anos, abrangendo setores que vão de energia elétrica até rodovias e ferrovias.



## INVESTIMENTO ESTATAL

Uma avaliação sobre as expectativas no médio e longo prazos no setor, realizada pela EY, em parceria com a ABDIB (Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base), concluiu que elas são positivas para os investimentos em grandes projetos, em função da articulação entre o Novo PAC, o Programa de Parcerias de Investimento (PPI), o Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 do Governo Federal e os projetos dos Estados e Municípios. Os mecanismos preferenciais para canalizar esses investimentos serão Concessões e Parcerias Público-Privadas (PPPs), em centenas de projetos em estruturação nas cinco regiões do país.



## Investimentos em Infraestrutura previstos no Novo PAC

- **Geração de energia** - R\$ 73 bilhões
- **Luz para todos** - R\$ 13,6 bilhões
- **Transmissão de energia** - R\$ 88,6 bilhões
- **Eficiência energética** - R\$ 1,8 bilhão
- **Petróleo e gás** - R\$ 387,4 bilhões
- **Mobilidade Urbana Sustentável** - R\$ 48,1 bilhões
- **Rodovias** - R\$ 219 bilhões
- **Ferrovias** - R\$ 91,3 bilhões
- **Portos** - R\$ 54,8 bilhões
- **Aeroportos** - R\$ 10,2 bilhões
- **Hidrovias** - R\$ 4,1 bilhões
- **Esgotamento Sanitário** - R\$ 26,4 bilhões
- **Abastecimento de água** - R\$ 11,5 bilhões
- **Infraestrutura hídrica** - R\$ 11,2 bilhões
- **Revitalização de bacias hidrográficas** - R\$ 4,4 bilhões
- **Expansão do 4G e implantação do 5G** - R\$ 18,6 bilhões
- **Infovias** - R\$ 1,9 bilhão

Fonte: Gov.br/Casa Civil



4G<sup>+</sup>

## ONDA DE INVESTIMENTOS

Os **investimentos em infraestrutura** previstos para o Brasil ao longo de 2024 estão estimados em **R\$ 215,8 bilhões**, o que significa um aumento de 11% em comparação com os R\$ 185,4 bilhões de 2023, segundo a Carta de Infraestrutura, divulgada anualmente pela consultoria Inter.B. A consultoria EY observa que o investimento previsto no ano é o maior desde 2015, por conta de aumento nos montantes tanto do setor público quanto do privado – em grande parte por empresas estrangeiras. Segundo a Mordor Intelligence, até 2028 o setor de infraestrutura do país deve seguir em ritmo acelerado, com uma taxa de crescimento anual acima de 5%.



## Setores de infraestrutura que deverão receber investimentos nos próximos três anos

### Segundo líderes do setor



Saneamento **57,2%**



Mobilidade urbana **30,1%**



Energia Elétrica **50,7%**



Ferrovias **29,3%**



Rodovias **32,4%**



Petróleo **19,9%**



Fonte: EY/ABDIB mai/2024



## A VISÃO DOS LÍDERES: MERCADO AQUECIDO

A perspectiva otimista sobre o setor faz com que o mercado também trabalhe com um cenário de aumento de contratações. Segundo pesquisa, **45,9%** dos gestores do setor enxergam um cenário favorável para contratações entre as empresas de infraestrutura.

### Cenário para contratações na infraestrutura

#### *Segundo líderes do setor*

Favorável **45,9%**      Desfavorável **18,5%**

Neutro **33,7%**      Não sabe **1,9%**

Fonte: EY/ABDIB mai/2024



Em que ficar de olho?



## CONCESSÕES: INÍCIO DE UM NOVO CICLO

As concessões, principalmente de rodovias, estão na mira dos investidores de infraestrutura e devem movimentar o mercado de recursos humanos. Estão previstos 13 leilões de rodovias em 2024, com potencial de injetar **R\$ 122 bilhões** em investimentos privados.

**Cada concessão entregue à iniciativa privada dá início a um ciclo de demandas de novos profissionais.** Assim, no início, quando a empresa se prepara para assumir gestão dos ativos, existe demanda por perfis de finanças, com olhar para análise de viabilidade econômica e modelo de gestão, por exemplo. Logo no início da operação existe uma demanda para substituir vagas abertas por aposentadorias e desligamentos, além de prestar novos serviços e implementar novos projetos. À medida que o trabalho entra em **“ritmo de cruzeiro”**, a demanda passa a ser sobre profissionais que irão buscar os ganhos de eficiência, em áreas como suprimentos, engenharia e tecnologia da informação.

Cada vez que um desses ciclos de concessões se inicia, o aquecimento do mercado provoca alguma rotatividade de profissionais, já que os novos entrantes buscam pessoas com experiência e isso, em geral, se traduz em oportunidades para quem vinha fazendo carreira em empresas do mesmo setor – e acaba encontrando a oportunidade de crescimento com uma mudança de empregador.



## INSEGURANÇA JURÍDICA, FALTA DE REGULAÇÃO E NOVAS DEMANDAS

As empresas de infraestrutura no Brasil possuem interfaces com diversas instâncias do estado – executivo e legislativo federal, estadual, municipal, agências regulatórias. Pela natureza de empresas privadas que prestam serviços públicos, elas também precisam conviver com demandas constantes de organizações não governamentais e da imprensa. Isso tem criado necessidades específicas na formação dos times.

A maioria das operações dessas companhias acontece em espaços onde as empresas privadas estão substituindo serviços estatais. Por isso, elas operam em um quadro complexo. Muda a natureza da relação entre os stakeholders, mudam as expectativas sobre a performance e os serviços prestados, e muda o tipo de cobrança feito sobre a empresa. Tudo isso dentro de um ambiente regulatório intrincado e às vezes conflituoso, com regras que nem sempre são suficientemente bem desenhadas.



Dentro desse quadro, cresce a busca por profissionais de relações governamentais e relações institucionais. As vagas dessa área exigem atuação nas diversas instâncias de poder, inclusive local, e preenchê-las nem sempre é fácil, porque há carência de profissionais experientes no mercado.



## CAPITAL INTENSIVO E A DEMANDA DE PROFISSIONAIS

Uma característica que operações de energia, rodovias, portos e aeroportos possuem em comum é que todas elas são intensivas em capital e trabalham com uma expectativa de performance predefinida dentro de cada operação, para garantir o retorno desse investimento – dentro de margens que normalmente são bastante apertadas.

Isso faz com que uma demanda constante no setor seja por profissionais capazes de trabalhar nos pontos críticos da operação, que permitirão à empresa atingir os retornos esperados. Além dos perfis que são mais obviamente procurados, em áreas como planejamento financeiro e tributário, por exemplo, essa realidade também leva à busca de outros especialistas. Os exemplos são os mais variados e vão de engenheiros especializados em internet das coisas (IOT), para projetos de automação que podem aumentar eficiência e rentabilidade, até especialistas em supply chain, já que o volume das compras no setor é imenso e tem grande impacto sobre o custo de cada projeto.

Da mesma maneira, gerentes de projetos, especialistas em logística de modais específicos, como ferroviário ou portuário, também estão em alta, dado que as empresas têm focado cada vez mais nas contratações das funções que perfazem a parte mais significativa de seus resultados.

## CONHECIMENTO TÉCNICO ESPECÍFICO – E O DESAFIO DA GESTÃO

A imagem tradicional da infraestrutura – com operários realizando obras em estradas, portuários carregando sacas de grãos e ferroviários fazendo manutenção em locomotivas – está se tornando cada vez mais distante da realidade da indústria. Embora esteja entre as últimas áreas da economia a ser impactada pela onda de automação e digitalização, a infraestrutura se torna cada vez mais um ambiente moderno e complexo, que exige profissionais especializados.

A **Internet das Coisas (IOT, na sigla em inglês)** já está presente em diversas áreas, da cobrança de pedágio via sensores até os guindastes para containers, e recursos digitais aliados a satélites aceleram o processo de entrega de obras rodoviárias e ferroviárias, entre outros exemplos.

Essa evolução põe pressão sobre as áreas de tecnologia das empresas, que enfrentam desafios tanto para reter quanto para contratar profissionais com a qualificação necessária. As empresas médias, muitas vezes familiares, são as que mais sentem a pressão para se modernizar rapidamente e acompanhar os grandes players. Enquanto as grandes empresas têm acesso a investidores internacionais e novas tecnologias, o principal obstáculo para as médias é a gestão, que ainda é familiar e centrada no fundador, com falta de processos, governança, KPIs e ferramentas de gestão. Isso faz com que a procura por profissionais que possam promover evolução e mudança cultural seja constante no setor.

## A QUESTÃO GEOGRÁFICA

A maioria dos projetos de infraestrutura que atualmente recebem investimentos no Brasil compartilha um desafio em comum: estão localizados **fora dos grandes centros urbanos**. Isso torna a atração de talentos ainda mais complexa. Como destacou um executivo: “Já é difícil encontrar o profissional que precisamos em São Paulo; no interior, então, é muito mais desafiador.” Esse cenário se repete, tanto nas vagas de C-level em estados menos populosos, quanto em posições técnicas e especializadas no interior dos estados mais ricos.

A exigência de experiência prévia em cargos similares, comum entre as empresas, também limita a oferta de profissionais. Como resultados, muitas operações acabam cedendo a pressões por salários e benefícios mais altos ou optam por formar líderes entre os colaboradores mais jovens.

Quando o assunto é investir em equidade, diversidade e inclusão, o desafio de atração é ainda maior, mas também é uma oportunidade crucial para as empresas criarem ambientes de trabalho mais inclusivos e inovadores, ao buscar profissionais diversos, mesmo para regiões mais afastadas.



## RISCOS (E OPORTUNIDADES) AMBIENTAIS

Grandes projetos de **infraestrutura** geram grande impactos e investidores, clientes, financiadores e opinião pública estão cada vez mais atentos a eles. Isso gera uma demanda crescente por profissionais especializados em meio ambiente ao longo de toda a cadeia do setor. A demanda por esses profissionais não se limita mais às áreas de prevenção e mitigação de riscos. Eles têm sido incorporados às estruturações de planos de negócios, às estratégias de promoção e divulgação de projetos, e mesmo à engenharia financeira.

Recentemente, os **especialistas ambientais ganharam destaque** diante de possibilidades de emissão de dívida “verde”, impulsionadas por projetos de green bonds em discussão no Senado e por um mercado internacional já consolidado. A economia financeira gerada por esse tipo de operação já atraiu a atenção do mercado, criando demanda por profissionais com capacitação para apoiar as empresas na qualificação para esse crédito mais acessível. Além disso, a compensação de emissões está se tornando um aspecto cada vez mais relevante para as organizações, ampliando as oportunidades para vagas especializadas.

## RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

Longe das grandes metrópoles, mas próximas de pequenas cidades profundamente impactadas pelos empreendimentos, assim como de comunidades de pescadores, favelas, áreas indígenas e quilombolas, estão muitas das novas operações de infraestrutura no país.

O **relacionamento positivo com esses stakeholders locais** é fundamental para o sucesso dos projetos, que precisam constantemente renovar sua 'licença social' para operar. Conflitos locais não apenas afetam a reputação da empresa, mas têm gerado uma crescente 'judicialização', cada vez mais monitorada por investidores em relatórios de sustentabilidade e prestação de contas.

A crescente procura por profissionais com conhecimento em relações com a comunidade reflete a importância desses relacionamentos. No entanto, as empresas enfrentam o desafio de atraí-los e retê-los em suas regiões de operação, pois a alta demanda por esses profissionais favorece a rotatividade em busca de crescimento rápido. A perda de um especialista muitas vezes resulta em deterioração ou ruptura de um relacionamento já consolidado, prejudicando a continuidade do projeto.



## POSIÇÕES EM ALTA

As principais posições demandadas no setor de Infraestrutura para contratação permanente (efetivos) e por projetos (temporários e terceiros):

PERMANENTES
Coordenador(a) de Obra
Diretor(a) de Engenharia
Diretor(a) de Relações Institucionais e Governamentais
Diretor(a) de Suprimentos
Engenheiro(a) de Obra
Engenheiro(a) de SSMA
Especialista de Compras / Comprador(a) Sênior
Gerente de Contratos
Gerente de Planejamento Financeiro
Gerente de Projetos
Gerente Jurídico

POR PROJETO
Analista de Compras
Coordenador(a) de Obra
Engenheiro(a) de Obra
Engenheiro(a) de SSMA
Especialista de Compras
Gerente de Contrato
Gerente de Projetos
Site Manager

## CARACTERÍSTICAS MAIS BUSCADAS

HABILIDADES COMPORTAMENTAIS	HABILIDADES TÉCNICAS
Adaptabilidade	Capacidade analítica
Capacidade analítica	Capacidade de transformar dados em informação
Pensamento disruptivo	Experiência prévia no setor
Gestão de conflitos	Gestão de cronograma
Inteligência emocional	Gestão de pessoas
Orientação a negócios	Gestão orçamentária
Senso de responsabilidade	Inglês fluente

## COMO USAR NOSSAS TABELAS SALARIAIS

### Percentis

O salário dos cargos listados neste material não inclui bônus, benefícios e outras formas de remuneração. Dividimos o salário de cada cargo em três percentis para ajudá-lo(a) a personalizar as ofertas salariais para cada função.

25º	50º	75º
Candidato(a) - novo(a) no cargo ou ainda está desenvolvendo habilidades relevantes para o trabalho.	Candidato(a) - tem experiência necessária e conta com a maioria das habilidades relevantes para o trabalho.	Candidato(a) – tem mais experiência do que a típica e conta com todas as habilidades relevantes para o trabalho, além de especializações e certificações.

Para mais informações relacionadas aos percentis e à leitura das remunerações, acesse o [Guia Salarial da Robert Half](#).

## TABELA SALARIAL

Salários médios (em Reais) no setor de Infraestrutura, extraídos de entrevistas e conhecimento de mercado dos consultores da Robert Half:

Liderança Executiva	25º	50º	75º
VP de Infraestrutura	55.000	68.750	80.000
VP de Engenharia	45.000	56.250	70.000
Diretor(a) de Infraestrutura	40.000	50.000	65.000
Diretor(a) de Relações Institucionais e Governamentais	40.000	50.000	65.000
Diretor(a) de Suprimentos	35.000	43.750	50.000
Diretor(a) de Novos Negócios	28.000	35.000	60.000
Diretor(a) de Engenharia	28.000	35.000	45.000
Finanças	25º	50º	75º
Gerente de FP&A	22.000	26.000	27.500
Coordenador(a) de FP&A	12.000	15.000	17.000
Analista de FP&A	6.000	7.500	9.000
Project Controller	15.000	18.000	20.000

## TABELA SALARIAL

Salários médios (em Reais) no setor de Infraestrutura, extraídos de entrevistas e conhecimento de mercado dos consultores da Robert Half:

<b>Engenharia</b>	<b>25º</b>	<b>50º</b>	<b>75º</b>
Coordenador(a) de obra	15.000	18.750	25.000
Gerente de Projetos	15.000	18.750	22.000
Engenheiro(a) de obra	12.000	15.000	18.000
Engenheiro(a) de SSMA	10.000	12.500	16.500
Engenheiro(a) de Automação (IOT)	12.000	15.000	18.000
Especialista de ESG	12.000	15.000	18.000
Especialista de Supply Chain	11.000	13.000	16.000
Especialista em Relacionamento com a Comunidade	9.000	11.000	13.000
Especialista de Compras / Comprador(a) Sênior	8.000	10.000	13.500
<b>Jurídico</b>	<b>25º</b>	<b>50º</b>	<b>75º</b>
Gerente de Contratos	20.000	25.000	30.000
Gerente Jurídico	19.000	23.750	28.000

# A Robert Half





# SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece uma gama de soluções que podem atender a todas as questões relacionadas a gestão de talentos na sua empresa

## Recrutamento e Seleção:

Fortaleça a sua empresa no longo prazo, contratando profissionais ou equipes por prazo indeterminado.

## Executive Search

Para as organizações que entendem que um processo robusto pode ter um impacto significativo nos rumos da organização. Fazemos um processo tailor made para busca, avaliação, recrutamento de profissionais-chave.

## Projetos especializados:

### Alocação de profissionais para:

- Implementação de ERP
- Suporte às áreas de tesouraria, tributária e contábil
- Auditoria
- Atendimento ao cliente
- Tecnologia
- Área jurídica

**Staff Loan:** Processo no qual alocamos profissionais capacitados a realizar rotinas corporativas transacionais nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria e tecnologia.

### Management Resources:

Alocamos profissionais especializados para áreas de liderança estratégica corporativa.

## Consultoria

Podemos oferecer um profundo conhecimento em consultoria, insights objetivos e colaboração que ajudam empresas a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

## Soluções Gerenciadas:

Por meio da Protiviti, empresa do grupo Robert Half, podemos formar equipes de alto rendimento e performance que podem se adaptar para atender e dar consultoria a todas as necessidades e metas do seu negócio.

## SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece soluções em talentos por meio de diferentes serviços para as empresas dos setores de Meios de Pagamento e Bancos Digitais.

Conte com a experiência de consultores especialistas no mercado e com os diferenciais da Robert Half:



**Comunicação:** nossa forma de trabalhar, ferramentas e tecnologia próprias nos permite ter um contato constante com nossos clientes e candidatos para deixá-los informados de cada etapa do processo de recrutamento.



**Opções:** a rede de contatos de cada consultor permite que se tenha acesso a uma vasta quantidade de profissionais em todo território nacional permitindo que os nossos clientes tenham a opção de fazer uma boa escolha dentre os profissionais apresentados.



**Acerto:** trabalhamos sem exclusividade, portanto apresentaremos os profissionais mais adequados para as necessidades de nossos clientes.



**Velocidade:** a decisão sobre a escolha dos candidatos que são apresentados aos nossos clientes é feita mediante uma decisão colegiada, onde diversos consultores discutem e propõem os melhores profissionais para aquela oportunidade. Em vista disso, conseguimos apresentar candidatos muito rapidamente, pois é um grande time trabalhando para cada posição ou projeto.



## SOBRE A ROBERT HALF

É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma **cultura que apoia a diversidade**.

# ESCRITÓRIOS NO BRASIL

## BELO HORIZONTE

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar,  
Sala 902 - Savassi  
CEP 30140-120  
+55 31 3194-0100

## CAMPINAS

Rodovia Anhanguera, Km 90  
Piso Térreo, Bloco D, Cond. Swiss Park Office  
Swiss Park  
CEP 13049-253  
+55 19 2514-8100

## CURITIBA

Rua Comendador Araújo, 499  
10º andar - Batel  
CEP 80420-000  
+55 41 4560-4308

## FLORIANÓPOLIS

Rod. Admar Gonzaga, 440 - Itacorubi  
CEP 88034-000  
+55 (48) 3036-1176

## PORTO ALEGRE

Av. Carlos Gomes, 222 - 8º andar - Boa Vista  
CEP 90480-000  
+55 51 4560-5604

## RECIFE

Av. Antonio de Góes, 60 - Pina  
CEP 51010-000  
+55 81 3957-9921

## RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 228 - 5º andar  
Botafogo  
CEP 22250-040  
+55 21 3523-0100

## SÃO BERNARDO DO CAMPO

Av. José Versolato, 101, Torre A - 12º andar  
Centro  
CEP 09750-730  
+55 11 4096-0160

## SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184  
– 11º andar  
Vila Olímpia  
CEP 04548-004  
+55 11 3382-0100



[www.roberthalf.com.br](http://www.roberthalf.com.br)

