

Luiz Ernesto Gemignani,
Diretor-presidente da Promon

Promon

PERFIL

Nome da empresa:	Promon S.A.	Porte:	Grande
Endereço:	Avenida Juscelino Kubitschek, 1830, São Paulo – SP	Forma de atuação:	Serviços Profissionais, Soluções Integradas e Operação e Manutenção
Site:	www.promon.com.br	Número de unidades/filiais por Estado:	Escritório no Rio de Janeiro
Data de fundação:	26 de dezembro de 1960	Faturamento em 2006:	R\$ 586,4 milhões
País de origem:	Brasil	Total da força de trabalho:	965 profissionais, dos quais 837 integrantes de seu quadro permanente (84 estagiários)
Capital:	Nacional	Número de fornecedores:	1.000
Composição acionária:	100% pertencente aos profissionais que nela atuam	Histórico de premiação PNQ:	3 vezes finalista – em 1992 com a candidatura da Promon Eletrônica, em 1997, com a candidatura da Unidade de Telecomunicações e, em 2006, com a candidatura da Promon S.A. Premiada no PNQ 2007.
Principal Executivo	Luiz Ernesto Gemignani, diretor-presidente		
Sector de atuação:	Energia, Óleo e Gás, Química, Petroquímica, Mineração, Metalurgia, Siderurgia, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)		

Na rota da **competitividade**

Fatores como conhecimento, inovação e excelência definem o DNA da Promon, que saltou da condição de Finalista do PNQ no ano passado para a de Premiada em 2007.

Transformar conhecimento em soluções tecnológicas inovadoras para os setores em que atua.

Essa é a proposta da Promon ao oferecer bens e serviços que contribuem para o desenvolvimento da sociedade em que está inserida. “São os valores intangíveis que colocam a Promon na rota da competitividade”, afirma Luiz Ernesto Gemignani, diretor-presidente da empresa. “Trata-se de um conjunto de fatores que constroem a nossa identidade: o conhecimento, a credibilidade, os princípios. A Promon tem, no seu DNA, e nos elementos definidores de seu caráter, os requisitos de

uma empresa socialmente responsável”, define. Para ele, a premiação é uma realização de muito significado. “Foram notáveis os progressos em nossas práticas, nos processos e na identificação e correção de falhas”, afirma o diretor-presidente, explicando que há muitas mudanças objetivas, tangíveis, perceptíveis e até mensuráveis. “Mas há outra, mais profunda: a convicção de que, hoje, a busca da excelência habita os corações dos profissionais da empresa”, diz ele.

Segundo Gemignani, havia um estado de ansiedade geral na organização, na expectativa de confirmar a Promon como Premiada. Nos últimos três anos, aconteceu uma verdadeira mobilização na companhia, a fim de que ela pudesse atender aos Critérios e Fundamentos de Excelência da FNO.

Um dos fatores que sustentam o desempenho da organização é a prática de *benchmarking*. Por sua cultura de aprendizado organizacional, a Promon sempre utilizou informações comparativas para a tomada de decisão, definição de metas e melhoria de processos e soluções para seus clientes. Desde 2006, o processo de *benchmarking* é integrado e passou a ser coordenado pela Gerência de Qualidade. Nele, estão contidas as fases de planejamento, coleta de dados, análise, implementação e monitoramento, seguindo os padrões definidos em procedimentos internos.

No início da década passada, a Promon começou a desenvolver um amplo programa de informatização, buscando estabelecer um ambiente de trabalho de alta confiabilidade e produtividade, garantindo a máxima utilização da capacidade e da versatilidade dos recursos a serviço da empresa e ao alcance da força de trabalho, sem necessidade de intermediação. Na ocasião, iniciou a implantação da chamada Rede Lineux, uma rede de computadores baseada na arquitetura cliente/servidor. Essa rede evoluiu para a atual Rede Promon, baseada no conceito inovador de SOA (*Service Oriented Architecture*).

Pela natureza de seus negócios, a Promon tem, na competência e na criatividade de sua equipe de profissionais, a base da capacidade de atendimento das necessidades de seus clientes.

Conhecimento como geração de valor

Para a Promon, o conhecimento é a fonte de todo o valor por ela gerado para seus clientes, para seus acionistas, para a sociedade e para as demais partes interessadas que participam, direta ou indiretamente, de seus processos produtivos. Nesse contexto, algumas iniciativas especialmente associadas à gestão do conhecimento merecem destaque, como, por exemplo, o programa de MBA voltado à gestão de projetos desenvolvidos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) especialmente para a Promon, e que formou, em dois anos de curso, aproximadamente 80 profissionais.

Além disso, foi criado em 2006 o Instituto de Tecnologia Promon (ITP), com o objetivo de identificar os temas que serão determinantes no futuro para o posicionamento estratégico da empresa e que, ao mesmo tempo, causarão impacto sobre os modelos de negócios de seus clientes e parceiros. O Instituto visa contribuir para a análise e o debate sobre tecnologias emergentes e seus impactos econômicos nos setores de energia, desenvolvimento sustentável e tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Para a Promon,
o conhecimento é a
fonte de todo o valor
gerado a clientes,
acionistas e demais
partes interessadas.



Empresa quer expressar o valor de seus profissionais

A Promon é o resultado da conjugação de esforços de indivíduos de vocações afins, com o objetivo de criar condições para sua realização profissional e humana.

Este trecho, extraído da Carta de Campos do Jordão, molda a alma de uma organização que tem no conhecimento a sua matéria-prima.

Pela natureza de seus negócios, a empresa tem em sua equipe de profissionais a base da capacidade de atendimento pleno das necessidades de seus clientes. Manter uma comunidade de profissionais altamente qualificada e permanentemente motivada para a criação de soluções inovadoras é um desafio que a empresa se dispõe a enfrentar com entusiasmo.

E foi com esse entusiasmo que a Promon desenvolveu o sistema que estimula o trabalho em time, adotando modelos de gestão por projetos. Valoriza o desenvolvimento do indivíduo, oferecendo programas como a mentoração, e posiciona-se com transparência, disponibilizando o resultado da pesquisa salarial aos funcionários, o que possibilita a todos, por exemplo, fazer uma autoproposição salarial.

A prática de **trabalho em time** nas operações é uma das principais responsáveis pelo sucesso das soluções oferecidas aos clientes e pelos resultados alcançados, já que estimula o comprometimento de todos nas ações e decisões tomadas durante os projetos. Desde o primeiro dia de trabalho, o profissional já é incentivado a trabalhar em time, tanto que a empresa oferece para os recém-admitidos o suporte de um *buddy*, profissional de nível de senioridade semelhante à do novo funcionário, que cuida de ambientá-lo em sua área de trabalho e apresentá-lo à equipe com a qual irá se relacionar.

O modelo de gestão de pessoas da Promon a coloca em uma posição de *benchmark*, o que aumenta ainda mais o desafio para manter-se como uma excelente empresa para trabalhar e, conseqüentemente, atrair ótimos profissionais. “No entanto, não basta atrair bons profissionais, é preciso também motivá-los”, diz Luiz Ernesto Gemignani. É por isso que parte das atenções da Promon está voltada à qualidade de vida de seus profissionais. Entre as iniciativas destacam-se os Exames Voluntários de Saúde, a Sala de Ginástica, o Minestágio nas Férias (programa voltado a jovens parentes de profissionais e que estejam concluindo o ensino médio ou iniciando a faculdade), a *Quick Massage* e a Ginástica Laboral. Além disso, a empresa tem se dedicado a conhecer a fundo os seus profissionais e, para isso, desenvolveu uma Pesquisa do Perfil Profissional. A partir dela, a Promon discute a implantação de novas práticas de acordo com as reais necessidades do público interno.

Modelo acionário inovador, em que todos os funcionários são donos, a Promon é um conjunto de negócios coesos que partilham visão, valores e ideais comuns.



Uma história escrita a muitas mãos

Criada em 1960, a partir da aliança entre uma empresa norte-americana, a Procon, Inc., e uma empresa brasileira, a Montreal Engenharia S.A., a Promon teve metade das ações comprada por um pequeno grupo de profissionais, seis anos depois.

Em 1970, o grupo adquiriu o restante do capital e, logo depois, todos os funcionários foram convidados a se tornarem acionistas. Esse fato deu início ao modelo acionário inovador existente até hoje e que faz da Promon uma empresa pertencente unicamente a seus profissionais. O modelo adotado reconhece a Promon como um conjunto de negócios interdependentes e coesos, que partilham visão, valores e ideais comuns.

Atualmente, a empresa dedica-se a prover soluções de infra-estrutura para setores-chave da economia, como energia, óleo e gás, química, petroquímica, mineração, metalurgia, siderurgia, tecnologia da informação e comunicação (TIC). Seu portfólio de realizações apresenta um conjunto expressivo de projetos, tais como sistemas de transportes, obras públicas, refinarias de petróleo, unidades petroquímicas, siderúrgicas e metalúrgicas, manufaturas, usinas hidrelétricas, termelétricas e nucleares, grandes sistemas de transmissão de energia, redes de telefonia fixa e móvel, entre outros.

Gemignani conta que a Promon passou por mudanças importantes em sua estrutura de governança, durante a candidatura ao PNO. “Embora a estrutura já fosse reconhecida, pelo fato de os diretores serem eleitos pelos funcionários acionistas e por haver muita transparência no processo, essa experiência com a FNQ nos fez identificar a importância de dar um formalismo maior a muitos aspectos da nossa governança”, explica ele, dizendo que dinâmicas que se conduziam de maneira informal ganharam mais consistência, na medida em que se incorporaram à prática regular de gestão da companhia.

Para refinar sua estrutura de governança, a Promon implantou, em 2007, um Conselho de Administração composto por membros eleitos pelos acionistas, por voto direto e secreto, para um mandato de três anos. O Conselho se reúne mensalmente e tem a atribuição de definir os objetivos, a política e a orientação geral dos negócios da companhia e de sua gestão, além de aprovar o orçamento anual da empresa, entre outras.

Rigor e flexibilidade lado a lado

Os processos adotados pela Promon têm duas características aparentemente paradoxais: ao mesmo tempo em que são rígidos e complexos, são também muito flexíveis, para que possam permitir ajustes por parte do cliente, gerando resultados eficientes na entrega. Os principais processos são Comercialização e Execução, ambos associados às ofertas da empresa.

O processo de Comercialização tem como característica fundamental o fato de ser o responsável pela concepção e desenvolvimento de uma solução única para cada cliente, ou seja, o resultado do processo de Comercialização é o próprio projeto conceitual da solução.

Já o processo de Execução considera como fundamentais as competências em gerenciar projetos e o conhecimento técnico para detalhar e implantar a solução, garantindo o atendimento de todos os requisitos estabelecidos no processo de Comercialização, além do atendimento das necessidades das demais partes interessadas. Para o gerenciamento de projetos, a partir da metodologia preconizada pelo Project Management Institute – PMI, a Promon desenvolveu o Sistema Promon de Gerenciamento. As competências técnicas fundamentais (Engenharia, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Fornecimentos e Construção e Montagem), ferramentas e padrões de trabalho necessários para a execução dos projetos são definidos e geridos pelos Centros de Competência. O objetivo dos Centros de Competência é desenvolver cada uma dessas competências da Promon em todos os possíveis aspectos, sejam eles relacionados aos profissionais, aos processos, aos procedimentos, às ferramentas ou às parcerias.

PROCESSOS

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI

“

Uma empresa cresce e o vigor dela está diretamente ligado à sua capacidade de aprender. Acho que a Promon sempre soube fazer isso.

”

Estímulo e valorização da participação dos profissionais

Fundamentado nos valores e ideais da Promon, o exercício da liderança na organização apóia-se no estímulo e valorização da participação de todos os profissionais na vida da empresa, buscando despertar em cada um o senso de pertencer a uma comunidade composta por pessoas com propósitos e crenças comuns.

Neste contexto, a comunicação é o principal recurso utilizado para despertar o interesse em participar da vida da empresa. Reuniões, encontros, publicações e uma estreita relação com as lideranças promovem aquilo que a Promon considera primordial em sua comunidade: compartilhamento e participação.

A avaliação e a melhoria do sistema de liderança da Promon são realizadas de maneira sistemática e contínua, levando em conta a

análise do desempenho global da organização, a pesquisa de clima organizacional, a avaliação de desempenho e outras práticas que fornecem informações relacionadas com a satisfação dos profissionais com a liderança, o estilo de administração, o comportamento ético nos relacionamentos interno e externo, além dos relacionados com o alcance dos objetivos e metas da empresa.

LIDERANÇA

É no contexto da própria empresa que despontam as lideranças. O processo de avaliação de desempenho é uma das práticas que possibilita a identificação de potenciais líderes, pois utiliza como base para a avaliação um questionário estruturado a partir das competências de liderança. O resultado dessa avaliação é consolidado pela chefia, que conduz reuniões de *feedback*, identificando oportunidades de desenvolvimento e promovendo o alinhamento das expectativas da Promon e seus profissionais. As ações são incorporadas ao plano de capacitação do funcionário, sendo acompanhadas de acordo com as práticas de desenvolvimento profissional.

“Outro processo extremamente importante dentro da Promon é o de aprendizado. Ao nos submetermos à metodologia da FNQ, o grande benefício foi fazer com que refinássemos esse processo. Hoje, com as experiências incorporadas na vida da companhia, as lições que aprendemos são muito mais eficazes”, diz ele.

**Aprendizado:
processo beneficiado
pela adoção do Modelo
de Gestão da FNQ.**



ACERVO/PROMON

Inovação está no DNA

A inovação está presente na Promon desde a sua fundação, quando um grupo de engenheiros concebeu um modelo de organização inovador, no qual a empresa pertence 100% a seus profissionais ativos. Mais que um fator de sucesso, a inovação explica sua sobrevivência.

Na pesquisa criada pelo IBIE – Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo, a Promon apareceu, por duas vezes consecutivas, na lista das empresas que mais estimulam o empreendedorismo e a inovação no Brasil, obtendo, em 2006, a quinta colocação. Ao todo, 267 empresas se inscreveram na pesquisa que identificou as mais bem-sucedidas em estimular seus funcionários a contribuir para o processo de inovação.

Também em 2006, a empresa foi classificada como uma das 100 mais inovadoras em Tecnologia da Informação, segundo um estudo promovido pela revista InformationWeek Brasil. Uma nova ferramenta de estímulo à inovação foi implantada em 2005: o Prin - Promon Inova, um aplicativo para registro de idéias e lições aprendidas, que conta hoje com mais de 800 registros.

Empresa adota padrões internacionais de excelência

Na Promon, o Planejamento Estratégico, conduzido anualmente há mais de 30 anos, é objeto de reformulações constantes, tendo alcançado um alto grau de refinamento.

Esse exercício é o principal processo para orientar os rumos da organização e ajudá-la a manter padrões internacionais de competitividade e excelência. Uma postura de questionamento, de abertura ao aprendizado e predisposição à mudança, é constantemente enfatizada para assegurar que o planejamento atenda às diferentes necessidades e objetivos das partes interessadas da Promon.

As discussões estruturadas têm início na direção e traduzem a visão dos macro-objetivos da Organização, seguindo uma dinâmica que acaba por envolver a maioria dos profissionais da empresa. Engajamento e comprometimento são as palavras de ordem no processo de Planejamento Estratégico da Promon. As estratégias e objetivos traçados são transformados em planos de ação e definem os rumos tomados pela empresa. No entanto, sua execução é acompanhada de forma a ajustar, de maneira contínua e proativa, as estratégias em relação às condições dos ambientes externos e internos.

Luiz Ernesto Gemignani lembra que é um desafio manter a condição de empresa Classe Mundial obtida pela Promon. Por isso, a idéia é, daqui a três anos ou mais, a organização se candidatar novamente ao PNQ, como forma de assegurar uma mobilização da companhia. “Nós entendemos que o que foi conquistado com todo esse processo do PNQ não pode ser perdido. Seria um desperdício. Estamos muito atentos a isso. Faz parte do nosso planejamento estratégico em andamento a discussão de questões ligadas a como assegurar que os benefícios conquistados se preservem, e a dinâmica evolutiva à qual nos colocamos a partir da candidatura ao PNQ se perpetue”, afirma.

A condição de empresa Classe Mundial exige ações para assegurar a evolução dos benefícios obtidos com essa conquista.



Posicionamento com foco no cliente

Para a Promon, atender bem o cliente vai além de desenvolver ofertas adequadas às suas demandas específicas e entregar com qualidade os serviços para os quais é contratada. A partir da compreensão abrangente do negócio e do mercado em que cada cliente atua, bem como de suas estratégias, a empresa reúne conhecimento para identificar oportunidades, antecipar novos requisitos e propor soluções que agreguem o máximo de valor, numa atuação que compreende todo o ciclo de vida dos investimentos de seus clientes.



Soluções que agregam valor e vão além da demanda do cliente.

CLIENTES

Esse tipo de relacionamento, que vem sendo construído ao longo dos anos, baseia-se numa postura *customer centric*. Trata-se, em síntese, de ter uma organização totalmente focada no cliente, com quem ela desenvolve relações de parcerias duradouras e que passam pela genuína e abrangente compreensão do seu negócio e dos mercados em que ele está inserido.

Por essa razão, pode-se dizer que hoje boa parte dos profissionais da Promon dedica-se a conhecer, minuciosamente, as necessidades e expectativas dos clientes, entender em profundidade os múltiplos elos e as dinâmicas competitivas associadas às suas cadeias de relacionamentos e, dessa forma, contextualizar os seus desafios estratégicos e tecnológicos. Desde 1996, a Promon realiza anualmente uma Pesquisa de Satisfação do Cliente. Por meio dela, é possível aferir a evolução do grau de satisfação e conhecer o posicionamento competitivo da organização.

Busca da excelência é permanente

A busca pela excelência sempre foi a força motriz da Promon. Sua importância é tal que foi historicamente tratada como seu “conceito-guia”. É algo que deve ser entendido de maneira bastante abrangente e que se aplica a todas as atividades e relacionamentos nos quais a Promon se envolve.

Da emissão das primeiras normas técnicas e administrativas e do primeiro Manual da Qualidade, ainda na década de 1970, à instituição da Política da Qualidade, obtenção das certificações ISO, introdução de processos de medição de satisfação de clientes e de pesquisas de práticas internas e do clima organizacional, entre muitas outras, a Promon tem se colocado numa caminhada de evolução contínua, desenvolvendo diferentes iniciativas na busca dessa condição de excelência.

É esse o contexto motivador que levou a Promon, na década de 1990, a se envolver de forma ativa na adoção e difusão do modelo sistêmico de excelência em gestão preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A adoção desse modelo tem trazido importantes benefícios ao aperfeiçoamento das suas práticas de gestão, um dos pilares da estratégia da Promon.

Compromisso com a sociedade

O reconhecimento de que as empresas têm um papel relevante no desenvolvimento da sociedade e de que devem pautar a condução de seus negócios por valores e princípios éticos com todas as suas partes interessadas está presente na Promon desde a sua constituição.



As empresas são protagonistas importantes do desenvolvimento social e, como tal, têm um papel a exercer - tanto pelo exemplo como pela ação - na construção de uma sociedade mais próspera e justa.

Explicitados na Carta de Campos do Jordão, no Conceito-Guia, na Política da Qualidade e em outros documentos doutrinários da organização, esses componentes primários da cultura Promon são os elementos direcionadores de seus negócios e base de sustentação para todos os seus relacionamentos.

Em 2004, a Promon explicitou a perspectiva "Sociedade e Meio Ambiente" como um dos elementos direcionadores para o desenvolvimento de sua estratégia e, dessa maneira, inseriu definitivamente esse tema no seu modelo de gestão e na agenda de toda a liderança da Organização. São iniciativas como a criação da Fundação Cultural Promon em 1987, a criação do Instituto Razão Social (IRS) em 2002 e, mais recentemente, no início de 2007, a criação do Instituto de Tecnologia Promon, voltado para iniciativas que estimulem o desenvolvimento tecnológico no Brasil.

Para integrar as diversas iniciativas sociais e ambientais, a Promon instituiu, em 2006, um grupo coordenador para a dimensão sustentabilidade e criou o Projeto Saitá, que além de agregar um vasto conjunto de iniciativas socioambientais, ilustra a contribuição da Promon para o desenvolvimento sustentável.

"A visão de que o mundo está em processo intenso de mudanças é o pressuposto básico de todo o nosso planejamento. Isso molda a forma

como nos organizamos. A própria candidatura ao PNQ tem a ver com o reconhecimento de que é preciso estar suficientemente estruturado para que, diante dos desafios que surgem, sermos capazes de superá-los", diz Gemignani. "Quem hoje afirma 'eu estou preparado' está equivocado, porque é uma dinâmica de mudanças que a gente nem sabe aonde vai levar. É um processo de transformação", afirma, ressaltando que não há uma fórmula para ser Classe Mundial no Brasil. "Basta seguir a receita da Fundação. Além disso, você precisa estar pronto para reagir às mudanças", resume o diretor-presidente da Promon.