



→ Reunião de funcionários da Promon, em São Paulo: todos têm a oportunidade de participar do processo de decisão

Promon

→ POR JOSÉ EDUARDO COSTA, de São Paulo (SP)



GESTÃO COMPARTILHADA

A Promon montou uma equipe com 120 profissionais de todos os níveis para traçar suas metas para o futuro

A Promon, empresa de engenharia e tecnologia com sede em São Paulo, tem um modelo de gestão diferenciado, cujas principais características são o envolvimento dos funcionários no processo de decisão e o fato de que lá todo empregado pode se tornar acionista. Este ano, foi montado um grupo de estudo com 120 profissionais de todos os níveis (cerca de 10% do total de colaboradores), para mapear as oportunidades de negócios que a empresa pode vir a explorar na próxima década. Essa equipe foi dividida em

subgrupos temáticos, como nanotecnologia e biotecnologia, e são mantidos encontros regulares, na hora do almoço ou do café, em que o grupo compartilha as descobertas e documenta as conclusões. No final, esse trabalho vai servir de base para o planejamento estratégico dos próximos dez anos. Iniciativas como essa, ainda raras na maior parte das companhias no Brasil, aumentam a “sensação de pertencer”, como é comum ouvir os funcionários dizerem. Na prática, esse sentimento se traduz em engajamen-

to e numa coisa que eles definem como “poder circunstancial”. Quer dizer, quem tem voz (e poder de influência) não é quem detém o maior cargo, mas quem entende de determinado assunto. Esses são alguns pontos que fizeram com que a empresa seja premiada na categoria Estratégia e Gestão.

A Promon, no entanto, não é uma empresa para quem almeja um plano de carreira acelerado. Os executivos mais graduados têm, em média, 15 anos de experiência profissional e os engenheiros plenos, que ocupam posições técnicas, têm 12 anos de estrada. A velocidade da carreira é uma questão que aparece como ponto de insatisfa-



Nota final
ÍNDICE DE FELICIDADE
NO TRABALHO (IFT)

80,7

Presença no Guia

1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003
2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010

Sobre a empresa⁽¹⁾

Número de funcionários	1 100
Número de executivos	236
Idade média dos funcionários	37
Tempo médio na casa (em anos)	9

Mulheres 32% Homens 68%



Nota do funcionário
ÍNDICE DE QUALIDADE NO AMBIENTE
DE TRABALHO (IQAT)

79,7

O que os funcionários dizem

Se identificam com a empresa	87,6%
Estão satisfeitos e motivados	79,5%
Acreditam ter desenvolvimento	75,5%
Aprovam seus líderes	78,5%



Nota da empresa
ÍNDICE DE QUALIDADE NA GESTÃO
DE PESSOAS (IQGP)

83,5

O que a empresa oferece⁽²⁾

Estratégia e Gestão	88,1
Liderança	95,6
Cidadania Empresarial	71,8
Políticas e Práticas	80,9
• Carreira	95,8
• Desenvolvimento	87,7
• Remuneração e Benefícios	73,2
• Saúde	66,9

**+ PONTO(S)
POSITIVO(S)**

Ambiente estimulante, mistura a experiência dos mais velhos com a velocidade e a sede de inovação dos mais jovens. Há plano de aposentadoria não contributivo para todos.

**- PONTO(S) A
MELHORAR**

A velocidade da progressão na carreira, considerada lenta pelos jovens, é um ponto a ser melhorado. O RH garante que já está trabalhando para resolver a questão.

Prioridade do RH

“ Administrar o nível crescente de complexidade dos projetos, mantendo a integração das pessoas, e ampliar as possibilidades de movimentação na carreira ”

Marcia Fernandes Kopelman, diretora da RH

ção entre os mais jovens. “Nós estamos ampliando as possibilidades de promoção horizontal”, diz Marcia Fernandes Kopelman, diretora de RH. Os benefícios rendem elogios e há uma política de autoproposição salarial — os funcionários podem dizer, por meio de formulário na internet, quanto merecem ganhar. “O recurso é bastante usado”, garante um analista. O aumento nem sempre vem, mas obriga a Promon a se posicionar — o que funciona como outra fonte de *feedback*, já que todos fazem uma avaliação anual de desempenho.

O modelo acionário, que dá ao empregado a possibilidade de se tornar acionista, é outro diferencial. Recentemente, os colaboradores puderam colocar seu poder de voto à prova, sabatinando o novo presidente. Há três meses, Luiz Ernesto Gemignani, de 64 anos, passou a presidência para Luiz Fernando Rudge, de 53. Para os funcionários, a sucessão representa uma passagem importante na história de 50 anos da companhia. Luiz Fernando, dizem os profissionais, vai dar continuidade ao processo de tornar a Promon uma empresa mais informal e com ambiente de trabalho mais descontraído. Isso só tem a contribuir. A companhia está envolvida em grandes projetos (refinarias, terminais marítimos e usinas hidrelétricas), por isso o nível de estresse é, às vezes, alto. O que alivia a tensão, dizem os funcionários, é o espírito de colaboração. “Aqui é muito comum trabalhar com gente disposta a ir além da sua função”, diz um engenheiro.

*Para eleger o destaque em Estratégia e Gestão foram consideradas as práticas mais completas na categoria, seguidas das notas do IQGP e da percepção colhida durante a visita

(1) Dados relacionados a dezembro de 2009 (2) Nota na categoria avaliada de 0 a 100