



# Chemtech

## A química do relacionamento com o cliente interno

Preparado por Walter Sande, da ESPM-RJ<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Pessoas

Novembro/2009.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Introdução

Sentados na sala da Diretoria, Luis Eduardo Rubião, Diretor Geral, Geraldo Rochocz, Diretor de P&D, e Denise Cardoso, Diretora de Recursos Humanos, ainda tentavam analisar aquela notícia: a Chemtech não havia sido novamente escolhida pelo Great Place to Work Institute como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil.

Acostumados ao reconhecimento pelas suas práticas de gestão de pessoal, por mais que soubessem que aquele resultado não os invalidava nem diminuía o valor de tudo que sempre fizeram, não podiam esconder uma ponta de decepção. Eles esperavam receber o prêmio pela terceira vez consecutiva. Ao mesmo tempo em que tinham a convicção de que a Chemtech continuaria por muito tempo a ser uma empresa realmente diferente na forma como cuida de suas pessoas, não sabiam dimensionar o impacto daquele resultado sobre o seu poder de atração de talentos.

O Great Place to Work® Institute existe há mais de 10 anos, dedicando-se a ajudar as organizações a compreender as características, práticas e atitudes que conduzem à criação de um excelente lugar para trabalhar. Anualmente realiza uma pesquisa baseada em duas avaliações. A primeira é um questionário respondido pelos colaboradores, denominado Trust Index®, por meio do qual descrevem a realidade da empresa e explicam o que consideram único e diferenciado em seu ambiente de trabalho. A segunda é a Culture Audit®, realizada com a própria empresa, detalhando as suas melhores práticas e benefícios para a excelência do ambiente de trabalho. Para participar da pesquisa, uma empresa deve ter mais de 100 funcionários no momento da inscrição e atuar há pelo menos 3 anos no mercado nacional ou internacional. O site do Instituto é <http://www.greatplacetowork.com.br/>.

## A Chemtech

### O que é a empresa

A Chemtech desenvolve projetos e presta consultoria em engenharia e TI para indústrias líderes de processo (óleo & gás, metais & mineração, química & petroquímica e papel & celulose), alimentos & bebidas e de entretenimento. A Chemtech é a líder brasileira no fornecimento de soluções em engenharia, automação de processos e tecnologia de informação para a indústria de processos, com foco no mercado de Óleo e Gás.

Seus Clientes buscam soluções de alta tecnologia, que exijam grande conhecimento e especialização. São empresas como Petrobras, ExxonMobil, Vale, CSN, Belgo Mineira, Procter & Gamble, entre outros.

Com quase vinte anos de existência, a empresa contava com mais de 1.000 funcionários ao final de 2008, alocados aos escritórios do Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre. Há projetos na Argentina, África do Sul, Arábia Saudita, Cingapura, Rússia, Alemanha, Áustria, entre outros locais.

Em sua grande maioria, a equipe da Chemtech é composta por engenheiros das mais diversas áreas, graduados e especializados nas melhores instituições do Brasil e do mundo. Nas áreas técnicas e administrativas, os funcionários também são provenientes de escolas de excelência. Toda a equipe está em constante desenvolvimento. O forte espírito de pertencimento à equipe é um traço marcante da sua cultura organizacional.

## Histórico

A empresa foi fundada em 1989 por Luiz Eduardo Rubião, Geraldo Rochocz e João de Deus, dois anos depois de terem se formado em engenharia química no IME (Instituto Militar de Engenharia, no Rio de Janeiro), logo após terem terminado o mestrado na UFRJ.

Nesta época, as empresas de engenharia brasileiras costumavam contratar equipes para trabalhos fechados e dispensá-las ao final do serviço. Por esta razão, a única maneira que os três julgavam possível para trabalharem em projetos desafiadores era ter o próprio negócio. Para eles, este negócio deveria prezar pelas pessoas, fazê-las se sentirem realmente desafiadas, valorizadas e recompensadas, para que pudessem desenvolver completamente seu potencial e crescer junto com a empresa.

A empresa iniciou em uma pequena sala comercial em Ipanema, no Rio de Janeiro. Rubião ficava responsável pela parte de projetos; João, pelo comercial; e Geraldo, por simulação. O primeiro estagiário foi Flávio Guimarães, que na época cursava engenharia química na UFRJ. Após quase 20 anos, Flávio continua na empresa e atualmente ocupa o cargo de Diretor de Operações.

Em março de 2001 a Siemens comprou 51% das ações da Chemtech. Quando João de Deus saiu da empresa, também em 2001, a Siemens comprou mais 16%. Foi neste ano que a empresa, já com cerca de 60 funcionários, se mudou para a sede atual, na Rua da Quitanda, no Centro do Rio de Janeiro. Atualmente a empresa ocupa todos os andares do prédio.

Em 2006 a Chemtech foi escolhida a 3ª melhor empresa para trabalhar no Brasil pelo GPTW. Este resultado surpreendeu várias pessoas do mercado, sobretudo aquelas que não estão muito ligadas ao setor em que a Chemtech atua. Porém, dentro da empresa este resultado servia para validar seus valores fundamentais e corroborar seus esforços de valorização das equipes e das pessoas. Para a Chemtech, seu “maior e mais importante patrimônio é toda a equipe”: um time de funcionários com perfil que mescla uma forte competência nas áreas da engenharia ligadas ao processo e também na área de tecnologia da informação.

A Siemens adquiriu o restante das ações da empresa em 2007, detendo o controle total da empresa. Entretanto, a convicção de seus fundadores os fez colocar em contrato algumas cláusulas que os permitiam manter certa autonomia, principalmente no que dizia respeito à maneira como administravam suas equipes. Neste ano a empresa já contava com mais de 400 funcionários e o GPTW a escolheu como a melhor empresa para trabalhar no Brasil. Mesmo fazendo parte de um grupo multinacional tão poderoso, a Chemtech foi capaz de manter sua forte cultura organizacional. Seus resultados lhe davam respaldo.

Num ano de crescimento espantoso, a Chemtech chegou ao final de 2008 com mais de 1.000 funcionários e foi novamente escolhida pelo GPTW como a melhor empresa para trabalhar no Brasil e na América Latina.

## Missão, visão, valores e cultura: o “espírito chemtecheano”

A Chemtech define que sua missão “é fornecer soluções de engenharia e tecnologia da informação e de processos para indústrias líderes; estabelecer com o cliente, funcionários e sociedade uma relação de longo prazo e contribuir para o desenvolvimento da engenharia e tecnologia”. Todas suas relações e atividades “são baseadas nos valores de integridade, comprometimento, confiança, qualidade, transparência, entusiasmo, cidadania e eco eficiência”. A empresa quer inspirar seus funcionários desafiando, valorizando, respeitando, reconhecendo, construindo o espírito de equipe e sendo transparente.

O desejo de cultivar um bom ambiente de trabalho tem raízes históricas na Chemtech. O modelo de gestão nasceu da personalidade e do sonho profissional dos fundadores da em-

presa.

A filosofia da Chemtech preza a informalidade, o trabalho em equipe, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A empresa sempre divulga as mudanças, as decisões importantes, as boas e as más notícias. Isto faz com que os funcionários percebam a sua importância para a empresa e o sentido especial de seu trabalho. Nenhuma informação é tratada como segredo pela Chemtech.

Até hoje, o ambiente organizacional está permeado por um forte sentimento de pertencimento a “uma família”, a um time integrado e coeso. A cultura organizacional da Chemtech é considerada uma de suas mais intensas forças competitivas. É o que faz com que as pessoas consigam, na Chemtech, alcançar resultados que, mesmo juntas em outro local, jamais conseguiriam alcançar. E as fazem ficar na empresa por muito tempo e nela construir suas carreiras.

Tal sentimento tomou tamanha importância dentro da empresa que passou a ter a alcunha de espírito chemtecheano. Para Rubião, o espírito chemtecheano tem várias facetas: a honestidade nos valores, nos propósitos e nas relações; a competência, a responsabilidade e o comprometimento; o trabalho em equipe; e o amor com que o trabalho é feito. O Diretor Geral considera que é dever seu e de cada um dentro da empresa preservar o espírito chemtecheano. Para ele, “um bom chemtecheano acredita em seus companheiros, pensa no sucesso de todos, apoia as boas ideias dos outros, é sempre um bom apoio para os colegas, pois sabe que eles também o serão para ele”. Em um texto publicado na Intranet corporativa, Rubião afirma: “Nós não teríamos chegado até aqui se tivéssemos nos norteado apenas por nossos cérebros. O coração foi e sempre será fundamental para uma empresa como a Chemtech. Somos movidos por este amor que temos a esta causa. Queremos fazer um trabalho legal e fazer com que ele traga outros frutos além do lado técnico. Queremos ver pessoas realizadas, animadas, capazes de contagiar outras, capazes de repartir com a sociedade o que ganharam aqui dentro (em todos os sentidos).”

A Chemtech aposta na juventude e oferece aos jovens condições de trabalho desafiadoras. Os estagiários da empresa assumem responsabilidades e suas ideias são ouvidas e levadas em consideração.

Além disso, a ligação com o mundo acadêmico é estreita, mesmo com alunos que nunca estagiaram na empresa. A empresa patrocina eventos acadêmicos, participa de aulas, apoia congressos, semanas temáticas e olimpíadas, além de oferecer um curso para preparar os jovens universitários para o mercado de trabalho.

O clima é de total informalidade, com as pessoas se vestindo de forma descontraída, sem ternos, gravatas e roupas formais. Os funcionários trabalham em baias com visão ampla de todo o espaço físico.

Há pouquíssimas demissões involuntárias e os casos que ocorrem são muito analisados por todos os envolvidos e pela Diretoria. Além disso, há fortes laços de amizade entre os funcionários, não sendo incomum a presença de casais.

As práticas de gestão de pessoas da Chemtech consistem na aplicação de suas convicções, mas o seu valor para as pessoas tem sido amplamente reconhecido pelo mercado. A empresa recebeu diversos prêmios de diversos institutos e revistas. Estes prêmios estão relacionados no Anexo 1.

## A maneira Chemtech de cuidar de seu pessoal

A Chemtech procura atrair e reter talentos por meio de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento do trabalho das equipes.

A Chemtech cuida das pessoas preocupando-se com as duas grandes dimensões que envolvem o tema: (a) buscar as pessoas certas e (b) manter as pessoas certas e ajudá-las a crescer. O papel das lideranças é fundamental. A responsabilidade pela gestão de pessoas sempre esteve a cargo dos líderes, desde a fundação da empresa. A estrutura típica de Recursos Humanos surgiu apenas recentemente, com a criação da Diretoria de Recursos Humanos, em 2008.

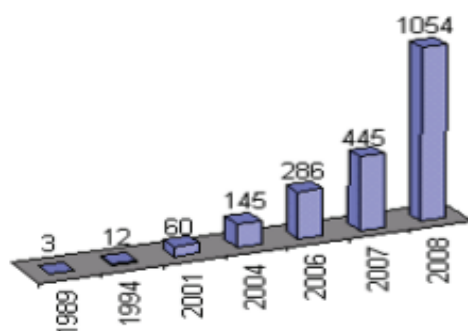
Denise Cardoso, Diretora de Recursos Humanos, é engenheira química por formação e entrou na empresa como estagiária, em 1993. Após um tempo, com o crescimento da empresa, assumiu a área de Operações, que ficava sob a responsabilidade de Rubião. Com isso, Denise passou a se ocupar da contratação de “recursos” e alocação das pessoas aos projetos, de fazer pesquisas salariais e desenvolver um embrionário plano de cargos e salários.

Atualmente a diretoria de Recursos Humanos engloba diversas áreas e conta com a colaboração de várias pessoas além de Denise. Entretanto, ainda cabe aos gestores planejar, acompanhar e promover o desenvolvimento dos funcionários. As áreas da diretoria de Recursos Humanos são as seguintes: Comunicação e Marketing, Eventos, SMS e Qualidade, Universidade Corporativa Chemtech (UCC), Recrutamento e Responsabilidade Social. Uma breve descrição de cada área está disponível no Anexo 2.

Um aspecto interessante da área de RH da Chemtech é que Denise Cardoso, mesmo desempenhando o cargo de Diretora de RH, mora em Manaus, onde a Chemtech não tem escritório. Ela cumpre uma agenda de visita aos escritórios da empresa e reuniões com os gestores e demais diretores, trabalhando num sistema de home office. Com isso, ela consegue conciliar seu trabalho e sua vida pessoal, e a empresa não perdeu a profissional.

## Buscando as pessoas certas

Evolução do número de funcionários da Chemtech.



Fonte: dados da própria empresa.

O gráfico da figura ao lado mostra a evolução do número de funcionários da Chemtech desde a sua fundação, em 1989.

A busca de novos funcionários não segue qualquer modelo tradicional. São várias frentes de captação de estagiários e profissionais. Normalmente o foco da procura é em pessoas com menos experiência, mas que tenham grande probabilidade de se encaixar adequadamente em sua forte cultura organizacional. A Chemtech busca pessoas que gostem de desafios, tenham vontade de aprender, sejam dedicados e entusiasmados, saibam trabalhar em equipe

e tenham paixão pelo que fazem.

Daniella Gallo é engenheira química e atualmente é a coordenadora de RH responsável pelos processos de seleção de pessoal. Para ela, o segredo da eficácia da Chemtech em termos de seleção de pessoas é a procura com foco no perfil comportamental. Para ela, a empresa tem condições de desenvolver as competências técnicas para os projetos por meio da Universidade Corporativa Chemtech (UCC). Segundo Daniella, é muito difícil a empresa contratar um engenheiro com mais experiência, no nível de pleno ou sênior. A empresa jamais contrata profissionais do mercado para ocupar cargos de liderança, pois acredita que seus líderes devem ser formados internamente.

A busca por jovens talentos tem diversas frentes. A Chemtech patrocina um curso chamado 'Trilha do Sucesso' direcionado a estudantes de engenharia. Neste curso, eles recebem aulas onde são trabalhados temas como auto-conhecimento, eficiência nas entrevistas de emprego e processos seletivos, como se comportar em dinâmicas de grupo, redução da timidez ao falar em público, estímulo à criatividade e técnicas de inserção no mercado de trabalho. Eventualmente, mas não necessariamente, aqueles que têm o melhor perfil, de acordo com as competências mapeadas para o cargo de estagiário, são escolhidos para estagiar na Chemtech.

A Chemtech promove uma competição entre universitários chamada 'Desafio' (ou Maratona de Engenharia), que consiste em uma situação real vivida no dia a dia de plantas industriais. Os alunos, separados em duplas de cada universidade participante, usam softwares de controle e simulação para resolver os problemas propostos. Normalmente a Chemtech oferece treinamento e coloca à disposição dos alunos licenças temporárias dos softwares usados, para que eles se familiarizem com seu uso e possam ter condições semelhantes de disputa.

Para a etapa final, as duplas finalistas de cada universidade e seus professores orientadores vão para o Rio de Janeiro, com todas as despesas de transporte, alimentação e hospedagem pagas pela Chemtech. Além de participar do Desafio, as duplas conhecem as instalações da empresa, visitam atrações turísticas do Rio de Janeiro e cumprem uma agenda que também envolve atividades sociais e alguma diversão. A dupla que mais se aproxima da solução ideal é declarada vencedora. Há distribuição de prêmios para as melhores colocadas e as universidades das duplas vencedoras ganham computadores, troféus e licenças de uso dos softwares usados.

Normalmente, vários alunos participantes destes Desafios são convidados para estagiar ou são contratados pela empresa, não apenas os primeiros colocados. Alguns participantes, que estudavam em universidades localizadas em cidades onde não há escritórios da Chemtech, como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), de São José dos Santos, e Universidade Federal de Uberlândia (UFU), entram para o programa de 'estágio à distância' da empresa.

O contato estreito com o meio acadêmico se completa com a participação em feiras e semanas universitárias. Nestes eventos, a Chemtech aproveita para dar apoio aos estudantes que desejam se aproximar da empresa, conhecê-la, além de incentivá-los a desenvolver seus conhecimentos.

Em termos de métodos mais tradicionais de recrutamento, a empresa recebe currículos através de um sistema na internet, chamado e-hunter. As indicações feitas pelos seus funcionários são valorizadas pela Chemtech.

A Chemtech não usa empresas de RH para seleção de profissionais da área técnica, e apenas raramente as usa para cargos administrativos. Todos os currículos técnicos são analisados por profissionais da própria empresa.

A contratação de funcionários não está necessariamente vinculada à disponibilidade de vagas na empresa. Em diversas situações, mesmo não existindo uma vaga, a Chemtech contrata profissionais que se encaixem perfeitamente no perfil procurado e cria vagas para

acomodá-los, de maneira a não perder quem pode fazer a diferença no futuro.

## Recebendo os novos funcionários

Existe uma grande preocupação da empresa com a chegada dos novos funcionários, de modo a garantir que estes rapidamente se integrem à cultura da Chemtech. A programação de “boas-vindas” e a liberdade habitual que to-dos os funcionários possuem na Chemtech, faz com que, em poucas semanas, os novos funcionários estejam inte-grados à equipe, garantindo o alinhamento dos valores e da visão da empresa com os de todos os seus funcioná-rios.

Todos os novos funcionários que chegam à empresa recebem um ‘kit de boas-vindas’, composto por cartilhas e folders que ajudam o novato a entender como a empresa funciona, onde se localizam vários setores comuns e explicam alguns procedimentos. Recebem ainda cópias das edições das revistas que noticiaram os principais prê-mios recebidos pela empresa e um texto escrito pelo Diretor Geral sobre o espírito chemtecheano. Para simbolizar o espírito de equipe, os novos funcionários ganham uma camisa da empresa, parecida com a camisa de um clube de futebol. Também ganham uma squeeze e uma caneca, que ajudam a diminuir o consumo de copos descartáveis e simbolizam a preocupação da empresa com questões relacionadas à sustentabilidade e respeito ao meio ambi-ente.

No ‘Chemtour Virtual’, os recém-contratados são reunidos num auditório para uma apresentação geral da empre-sa em Power Point com fotos, localização física dos projetos em andamento e dos setores da empresa. Além disso, todos passam por um curso de dois dias chamado ‘Curso de Integração’. Nele, os novos chemtecheanos assistem a uma série de palestras e apresentações comandadas por um gerente sênior, sobre temas que os inserem no dia a dia da empresa. Os novatos são incentivados a fazer qualquer tipo de perguntas. Todos são incen-tivados a utilizar os canais de comunicação disponibilizados pela empresa e percebem que na Chemtech nenhum assunto é “tabu” e nenhum tema é proibido.

Após o Curso de Integração, ocorre uma espécie de gincana composta por perguntas, enviadas pelos próprios fun-cionários, envolvendo situações engraçadas acontecidas ao longo da história da empresa. O ‘ChemQuiz’ tem prazo propositalmente longo para que os novatos possam interagir ainda mais com os veteranos da empresa na busca pelas repostas corretas.

A Chemtech desenvolveu um programa de ‘mentorado’. O mentor é normalmente um funcionário mais antigo, com acesso à alta liderança, que irá guiar e aconselhar o novato em sua carreira na empresa, tirar dúvidas e dar orientação sobre os mais diversos assuntos, inclusive questões pessoais.

Mesmo os funcionários que já saíram da empresa e optaram por voltar são muito bem recebidos. Em 2007, quando duas engenheiras voltaram para a empresa, foi colocada na Intranet uma matéria noticiando o fato e retratando a satisfação da empresa com a volta delas à equipe.

## Desenvolvimento das pessoas

A Chemtech considera que o desenvolvimento e o crescimento das pessoas que compõem suas equipes é o que irá propiciar o seu crescimento e desenvolvimento. Por isso, a empresa empreende diversas atividades e patrocina ações que propiciam um ambiente favorável ao desenvolvimento técnico e pessoal de todos os seus funcionários, desde o momento em que ingressam em seus quadros.

O pilar do desenvolvimento das pessoas é a ‘Universidade Corporativa Chemtech (UCC)’. Criada em 2006, a UCC visa a otimizar a capacitação técnica e o desenvolvimento das

pessoas, de forma alinhada às estratégias da empresa. A identificação de necessidades de formação é feita de maneira descentralizada. A coordenação da UCC analisa as principais demandas para os diversos cargos da empresa e recebe sugestões e indicações de todos os funcionários e de todas as áreas.

A atuação da UCC segue quatro linhas, chamadas Escolas de Capacitação: Organizacional, Técnica, Gestão/Comercial, Auto-desenvolvimento. As Escolas de Capacitação da UCC estão descritas brevemente no Anexo 3.

A Chemtech firmou uma parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para abrir uma sala de aula do mestrado strictu sensu em Engenharia Química dentro do escritório da empresa no Rio de Janeiro. Esta sala está disponível para todos os alunos do curso, não apenas para os funcionários da empresa. Além disso, a Chemtech oferece bolsas de estudo para outros alunos da UFRJ que ainda não possuem nenhum tipo de auxílio financeiro. Em parceria com o CREA-RJ, a UCC ofereceu um curso de automação e controle a todos os engenheiros do Brasil, através do site da Chemtech.

### Recompensando as pessoas

O nível de remuneração oferecido pela Chemtech a seus funcionários é acima do mercado. A empresa se esforça para garantir que os funcionários se sintam recompensados pelos seus esforços.

A empresa possui um plano de cargos e salários próprio, que foi desenhado com o objetivo de motivar os funcionários e promover o desenvolvimento profissional. Para os cargos ligados à sua atividade fim, a empresa tem uma estrutura em Y, conforme mostra a figura ao lado.

Não há diferenciação de salários em função da cidade onde o funcionário trabalha ou das modalidades de engenharia. Os analistas de sistemas estão enquadrados nas mesmas faixas dos engenheiros, mesmo que a realidade do mercado venha mostrando que os salários da engenharia estejam consideravelmente mais altos.



A empresa realiza pesquisas constantes, de modo a manter suas faixas salariais atualizadas. Sempre que é necessário, são concedidos ajustes salariais a título de reenquadramento para todos os funcionários envolvidos. Além destes aumentos, a empresa tem um processo de avaliação de desempenho baseado na meritocracia, que pode resultar em aumentos salariais. Os funcionários são preparados pelos seus gestores para os próximos passos da carreira,



de acordo com um planejamento. Caso consigam cumprir seus desafios satisfatoriamente, são promovidos.

Faz parte das crenças da Chemtech julgar que cabe à empresa e seus líderes descobrir de que forma o talento de cada pessoa se apresenta melhor, e as condições necessárias para que isto aconteça. Os funcionários com desempenho abaixo da média recebem um tratamento especial, buscando-se a causa e o entendimento da situação. Demissão nunca é solução encontrada para estes casos.

Ao longo do ano, os gestores avaliam constantemente os funcionários. Ao final de cada projeto, toda equipe é avaliada e isto pode resultar em outros aumentos e promoções, em função da participação, do envolvimento e do desempenho de cada participante.

## Os benefícios e os cuidados com o bem-estar

O conjunto de benefícios oferecido aos funcionários é considerado vasto e interessante pelos seus funcionários. Eles abrangem saúde, família, finanças e interesses pessoais.

Em termos de cuidado com a saúde, os planos de saúde e odontológico são oferecidos a todos os funcionários e podem ser estendidos aos seus dependentes.

Dentro das instalações da sede da empresa, no Rio de Janeiro, foi inaugurado o Espaço Saúde, onde os chemtecheanos podem fazer, sem custo algum e durante o horário de trabalho, aulas de Yoga, alongamento e pilates, entre outras atividades. Com preços especiais, têm acesso à massagem e shiatsu. Há também a ginástica laboral, realizada três vezes por semana no próprio local de trabalho.

Na Intranet corporativa existe uma seção chamada 'Dicas de Saúde'. A empresa indica a seus funcionários considerados em maior faixa de risco de saúde (como por idade mais avançada ou peso elevado) a realização de check-up médico totalmente custeado pela Chemtech.

A Chemtech concede licença-maternidade de 6 meses desde antes da aprovação da lei correspondente no Congresso Nacional. Quando nascem filhos de chemtecheanos, os pais recebem um cartão dando as boas-vindas ao bebê, além de fraldas para seus primeiros meses de vida.

Em termos financeiros, a empresa oferece o benefício de um empréstimo emergencial, e pode chegar a arcar com 100% do custo de cursos de doutorado, mestrado, pós-graduações, graduações, idiomas, além de participação em congressos e seminários nacionais e internacionais.

Existe uma grande flexibilidade de horários, o que possibilita que os funcionários resolvam problemas particulares ou façam cursos durante o horário de expediente. A flexibilidade passa ainda pela negociação de férias e maleabilidade no horário de almoço.

Funcionários adeptos da prática de corridas formaram a equipe 'Chemtech Runners', patrocinada pela empresa. Nos eventos em que a equipa participa, é montada uma tenda, onde são oferecidos massagem, sucos, frutas e muito mais. Além disso, a empresa também apoia os torneios de tênis organizados entre os funcionários.

## Reconhecendo e comemorando

O reconhecimento pelo trabalho dos chemtecheanos é demonstrado de várias formas. Para a Chemtech, o reconhecimento ao trabalho dos funcionários é uma demonstração de que é sua prioridade manter as pessoas na empresa e que ela não quer perdê-las para o mercado.

O bom desempenho, o alcance de metas, o final de projetos difíceis ou a superação das expectativas dos clientes são sempre elogiados, tanto pelos líderes de projeto e quanto pela Diretoria. Muitas vezes o elogio é feito pela Intranet corporativa, na seção 'Fala, Chemtecheano', de forma pública e aberta a todos os funcionários.

Nas visitas realizadas pela direção da Siemens, membros das equipes de projeto são envolvidos e apresentam assuntos de suas áreas. Assim, eles próprios têm a oportunidade de falar com os diretores e terem seus trabalhos reconhecidos.

Os projetos de maior destaque no ano são premiados. Cada membro da equipe recebe uma placa nominal ou algum tipo de homenagem referente à conclusão bem-sucedida do projeto. A entrega destas homenagens vem acompanhada de celebrações em eventos especiais, com convites e notícias na Intranet e no site da empresa.

A empresa procura premiar funcionários que se destacam com cursos de pós graduação, MBAs e similares. Na maioria das vezes o funcionário arca com uma parte simbólica dos custos, como forma de compromisso mútuo.

A empresa celebra as datas festivas (dia das mães, dos pais, Páscoa, Natal etc.) e comemorativas de cada categoria profissional (dia do engenheiro, da secretária, do office-boy, por exemplo), divulgando na Intranet uma homenagem aos funcionários e enviando e-mails. Além disso, sempre que algum funcionário completa 10 anos de empresa, ele recebe uma placa de agradecimento e reconhecimento pelo tempo de trabalho na Chemtech.

Sempre que um funcionário se destaca fora da empresa, ele é entrevistado para uma matéria que é colocada na Intranet, de forma que ele possa ser reconhecido dentro da empresa pelos seus colegas.

Em termos financeiros, não há distribuição de participação nos lucros. Os resultados são divididos com os funcionários através de bonificações por mérito.

## Promovendo a integração

Desde o momento em que um funcionário entra na Chemtech – e, em algumas situações, desde o processo de seleção – há uma grande preocupação em que haja uma rápida e intensa integração entre as pessoas.

A forte cultura organizacional e o estreito relacionamento entre os funcionários poderia ser uma grande barreira à entrada de novas pessoas. Porém, o clima informal e colaborativo, bem como a presença de muitos funcionários jovens, ajuda a que as pessoas novas rapidamente interajam e criem um forte espírito familiar e de amizade com os mais antigos. Ainda assim, a empresa direciona muitos esforços e implementa várias ações para garantir que a integração seja mais facilmente alcançada.

O acesso à Intranet corporativa permite aos chemtecheanos conhecer melhor a empresa, os funcionários, os clientes, receber notícias e se ambientar com as atividades e projetos em andamento.

Os 'Encontros Corporativos' são uma maneira formal de a empresa promover a integração de suas áreas. Nestes eventos, todos os funcionários de um escritório da empresa se reúnem para saber os últimos passos dados, as novidades de cada setor, as próprias metas e assuntos gerais.

Além de diversas confraternizações, a Chemtech também organiza o 'Prata da Casa'. Neste evento os funcionários apresentam algum talento ou habilidade especial que possuam, realizando exposições de fotografias, apresentações musicais etc.

Tradicionalmente, ocorrem eventos para comemorar o final de ano e o Natal. Em algumas ocasiões, as festas são realizadas na própria empresa, em algumas outras em locais contratados especificamente para esta finalidade. Em ambos os casos, os funcionários podem levar filhos e familiares para participar da festa e ganhar presentes.

As informações são difundidas clara, ampla e uniformemente por toda a empresa, em todos os níveis, em todas as localidades, sobre todos os assuntos. Faz parte de sua cultura o fácil acesso que todos os funcionários têm a seus gestores e até mesmo à Diretoria.

Para conseguir transmitir todas as informações, atingindo a todos da Chemtech, existe o departamento de Comunicação e Marketing. Sua estrutura inicial foi criada oficialmente em 2004, com a contratação de Rebecca Ratto para gerenciamento do site da empresa. Atualmente Rebecca coordena a área de Comunicação e Marketing. Esta área tem 9 funcionários, além da própria Rebecca, entre jornalistas, publicitários, designers, secretária e estagiários.

No Anexo 4 estão listadas as ferramentas usadas pela Chemtech para propiciar a melhor comunicação entre todos dentro da empresa.

Além de todas estas maneiras de difundir informações e promover a integração da empresa, é muito comum ha-ver um intenso compartilhamento de informações através de e-mails e conversas informais. Mesmo com o crescimento da empresa, a Diretoria e os gerentes ainda conseguem manter contato direto com os seus liderados, o que se tornou ponto característico da cultura da Chemtech.

## Papel da liderança na Chemtech

O estilo de liderança presente na Chemtech mantém-se fiel à maneira como Luiz Eduardo Rubião e Geraldo Rochocz sempre pensaram sobre como administrar uma equipe altamente qualificada de engenheiros no Brasil.

Uma grande parte da responsabilidade de gestão das pessoas na Chemtech sempre ficou a cargo dos gerentes e líderes, que acompanham, orientam, desafiam, avaliam e proporcionam as condições para o bom desempenho e o crescimento dos funcionários.

A criação da área de RH é relativamente recente, e não tirou dos líderes a responsabilidade por "cuidar" de seu pessoal. Muitos destes líderes chegaram à empresa como estagiários, cresceram e fizeram carreira dentro da empresa. A Chemtech tem a filosofia de não colocar em cargos de liderança uma pessoa que tenha vindo de fora da empresa, pois ela forma seus líderes. Por isso, todos os líderes da empresa conhecem bem a importância do papel que desempenham – eles já foram liderados desta maneira.

Muitos dos que exercem função de liderança atualmente são admirados pelos seus liderados. Esta cadeia de administração vem desde a alta administração. Rubião e Geraldo, assim como os demais diretores e gestores em geral, são pessoas que inspiram e dão exemplo. Isto é resultado de sua competência técnica e acadêmica e também da confiança que todos na empresa têm de que os valores expressos pela empresa não são apenas frases e conceitos colocados numa parede ou num relatório executivo. Eles são verdadeiros e demonstrados na prática todos os dias.

Neste ambiente, não há barreiras hierárquicas que afastem os liderados, nem os impeçam de dar opiniões ou sugestões, fazer críticas ou considerações, de quaisquer espécies, sobre quaisquer assuntos.

## Desafio

Agora, imagine que você também está na sala da Diretoria junto com Luis Eduardo Rubião, Diretor Geral, Geraldo Rochocz, Diretor de P&D, e Denise Cardoso, Diretora de Recursos Humanos. Juntos, vocês devem analisar a notícia de que a Chemtech não havia sido novamente escolhida pelo Great Place to Work Institute como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. Fale aos seus pares como você dimensiona o impacto desse resultado no poder de atração e retenção de bons talentos. Algo na gestão de pessoas deveria mudar? Algo deveria ser acrescentado? Algo deveria ser deixado de lado?

## Questões para discussão

1. Você considera exageradas as ações desenvolvidas pela empresa para a atração de estagiários e novos funcionários?
2. Será possível para a Chemtech continuar a crescer em taxas tão elevadas quanto entre os anos de 2007 e 2008, quando a empresa mais que dobrou de tamanho, sem diminuir o nível de exigência na contratação de estagiários e novos funcionários?

## Anexo 1:

### Prêmios recebidos pela Chemtech

Ano	Prêmio	Instituição
2009	2ª Melhor empresa para trabalhar no Brasil 2009	GPTW
2009	2ª Melhor empresa para trabalhar na América Latina 2009	GPTW
2009	Melhor empresa para trabalhar no RJ 2009	GPTW
2009	Melhor empresa para trabalhar em TI e Telecom 2009	GPTW
2009	Empresa mais inovadora do Brasil	FGV, FNQ e Época Negócios
2008	Melhor empresa para trabalhar no RJ 2008	ABRH e GPTW
2008	2ª Melhor empresa para você trabalhar 2008	Guia Você S/A - FIA
2008	Melhor empresa para trabalhar no Brasil 2008	GPTW
2008	Melhor RH do Brasil 2008	GPTW – 20 Melhores Práticas em Gestão de Pessoas
2008	Melhor empresa para trabalhar - TI e Telecom 2008	GPTW
2008	Melhor empresa para trabalhar na América Latina 2008	GPTW
2008	Melhor empresa para o jovem trabalhar 2008	ABRH
2008	Melhor empresa na Dimensão Credibilidade para se trabalhar em 2008	GPTW
2007	Melhor empresa para trabalhar no Brasil 2007	GPTW
2007	2ª melhor empresa de TI para trabalhar no Brasil 2007	GPTW
2007	3ª melhor empresa para as mulheres trabalharem 2007	Guia Exame - Você S/A 2007
2007	Uma das 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina 2007	GPTW
2007	Melhor empresa do ano 2007	ABRH- RJ
2007	Melhor Gestão de pessoas 2007	GPTW (melhores práticas)
2007	8ª Melhor empresa para trabalhar 2007	Você S/A - FIA
2006	Melhor empresa para trabalhar em TI 2006	GPTW
2005	Menção honrosa do Selo CREA-RJ de Responsabilidade Social 2005	CREA -RJ
2006	3ª Melhor empresa para trabalhar 2006	GPTW
2005	Uma das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil 2005	GPTW
2005	Uma das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil 2005	GPTW

## ANEXO 2

### Estrutura da área de Recursos Humanos

- Comunicação e Marketing: responsável pela comunicação interna, relacionamento com imprensa e mídia, patrocinios, participação em feiras, manutenção do conteúdo do site e da intranet corporativa, assim como pela realização de diversas campanhas internas.
- Eventos: cuida da infraestrutura de todos os eventos internos e externos. Uma reunião entre diretores e funcionários pode ser considerada em evento dentro da Chemtech.
- SMS e Qualidade: segurança no trabalho, meio-ambiente, saúde, sistemas de gestão e qualidade
- Universidade Corporativa Chemtech (UCC): descrita com mais detalhes no item 3.3, resumidamente a UCC busca otimizar a capacitação técnica e o desenvolvimento das pessoas, de forma alinhada às estratégias da empresa.
- Recrutamento: estratégias e processos para busca e contratação de funcionários.
- Responsabilidade Social: responsável por iniciativas de responsabilidade social da empresa e pelo engajamento e consciência social dos funcionários.

## ANEXO 3

### Escolas de capacitação da UCC

Escola de Capacitação	Descrição	Exemplos de cursos e eventos
Organizacional	Cursos que visam a integração dos funcionários à Cultura Organizacional e os estimulam a se sentir parte da família Chemtech	1. Curso de Integração
Técnica	Cursos com o objetivo de desenvolver a capacitação técnica dos funcionários, que podem ser ministrados por empresas ou profissionais com expertise em sua área de atuação ou por funcionários da Chemtech que compartilham o conhecimento adquirido ao longo dos anos	2. Interpretação de P&ID 3. Centech – Programa de Formação de Engenheiros Chemtech 4. Participação em seminários e congressos técnicos ou científicos <sup>(1)</sup>
Gestão/Comercial	Formação de gestores e líderes de projeto, de forma que sejam reconhecidos pelas melhores práticas do PMI e de outras instituições reconhecidas internacionalmente	5. MBA in-company em Gerenciamento de Projetos <sup>(2)</sup> 6. Mestrado in-company em Engenharia Química <sup>(3)</sup> 7. Introdução ao Gerenciamento de Projetos 8. Técnicas de vendas e negociação
Auto-desenvolvimento	Estímulo à realização de graduações, pós-graduações e especializações, em alguns casos com o custeio parcial dos cursos por parte da empresa	9. Cursos de idiomas estrangeiros 10. Curso de português 11. Publicação de artigos científicos 12. Plano Nacional de Qualificação Profissional do Prominp <sup>(4)</sup>

(1) Não há restrições quanto a cargo nem tempo de empresa para receber este tipo de apoio. Existe caso na empresa de um estagiário recém contratado que teve apoio total (inclusive financeiro) para apresentar seu trabalho em um congresso internacional.

(2) Este curso é desenvolvido em parceria com a Universidade Federal Fluminense (UFF), e as aulas são minis-tradas na sede da Chemtech, no Rio de Janeiro.

(3) Parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para abrir uma sala de aula do mestrado stric-tu sensu em Engenharia Química dentro da Chemtech, disponível para todos os alunos do curso, não ape-nas para os funcionários da empresa.

(4) Projeto de qualificação profissional do Governo Federal que visa capacitar milhares de profissionais em 175 categorias profissionais consideradas críticas para o setor de petróleo e gás. A Chemtech arcou com 50% dos custos do curso para cada um de seus funcionários inscritos.