



GUIA

Sustentabilidade para RH:
10 Desafios *por Ricardo Voltolini*

ideia
SUSTENTÁVEL

ABRH
BRASIL
Associação Brasileira de Recursos Humanos

GUIA

Sustentabilidade para RH: 10 Desafios *por Ricardo Voltolini*

Realização

Ideia Sustentável - Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade

Idealização

Ricardo Voltolini
CEO da consultoria Ideia Sustentável

Revisão de Conteúdos

Daviane Chemin (ABRH-Brasil)

Projeto Gráfico

Rellato Comunicação e Sustentabilidade

Agradecimentos

A todos os parceiros de trabalho, clientes e membros do Conselho Consultivo da Plataforma Liderança Sustentável, com quem temos aprendido muito nos últimos anos:

Franklin Feder (Ethos), Tania Cosentino (Schneider Electric), Antonio Joaquim de Oliveira (Duratex), Denise Hills (Itaú Unibanco), Jorge Soto (Braskem), Glauco Machado (Sanepar), Maike Mohr (Unimed do Brasil), Luciana Alvarez (Duratex), Daniela Gentil (Ultragaz), Andrea Mota (Coca-Cola), Carla Crippa (Ambev), Elisa Prado (Telefônica Vivo), Adriana Fernandes (Odebrecht), Ademar Bueno (FGV), Fernando Alves (Rede Cidadã), Dal Marcondes (Envolverde), Regina Magalhães (Schneider Electric), Rodrigo Padrón (Brain), Leyla Nascimento (WFP-MA), Elaine Saad (ABRH), Daviane Chemin (ABRH), Ricardo Mota (ABRH), Bárbara Dunin (Pacto Global), Carlo Pereira (Pacto Global), Haroldo Machado (PNUD), Guilherme Larsen (PNUD), Antonio Fonseca dos Santos (Brookfield Energia Renovável), Pollianne Dionor (Suzano), Alexandre Di Ciero (Suzano), David Canassa (Votorantim), Pedro Massa (Coca-Cola), Salete da Hora (CTG Brasil), Vinícios Malfatti (Lojas Renner), Linda Murasawa (Fractal), Renata Ebert (Braskem), Joana Almeida (Fundação Odebrecht), Roberta Cipoloni (Rellato), Daniel Reis (Bonita Produções), Juliana Nunes, Andree de Ridder, Monica Simons, Christiane Cralcev, Fabio Abdala (Alcoa), Armando Ennes do Valle Jr (Whirlpool), Jacques Demajorovic (FEI), Liliane Rocha (Gestão Kairós), Tatiana Maia Lins (Makemake), André Palhano (Virada Sustentável), Tania Baitello, Marília Lobo (Berlin School), Alice Sosnowski (Pulo do Gato), - George Hiraiwa (Sicoob), Percival Caropreso (Setor 2½)

Proibida a reprodução sem autorização expressa

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Apresentação

O que é e pra que serve essa
tal sustentabilidade?

Por Ricardo Voltolini

A ideia de criar um guia para profissionais de Recursos Humanos entenderem tanto o seu papel em relação à sustentabilidade empresarial quanto, principalmente, por onde começar a agir nasceu de duas constatações importantes.

A primeira: não se pode discutir sustentabilidade numa empresa sem tratar de gente, e a instância responsável por a instância as pessoas é o de Recursos Humanos.

Nenhuma mudança para um modelo mais sustentável de negócios será pos-

sível sem colaboradores seguros, felizes, engajados e participativos, sem respeito à diversidade, ética e transparência, sem ambiente favorável à circulação de ideias e sem políticas de valorização dos talentos humanos.

A segunda: assim como a sustentabilidade precisa estar na estratégia da empresa, o setor de RH precisa assumir um papel estratégico na condução das mudanças para a sustentabilidade, o que, na visão de muitos profissionais da área, ainda não acontece por diferentes moti-

vos, seja por desconhecimento do potencial de suas ações, por falta de visão sistêmica (ou seja, de como as iniciativas

de um departamento específico podem contribuir na empresa como um todo), seja por desinteresse e até comodismo.

Mas por que sustentabilidade?

Já faz tempo que sustentabilidade não é mais uma questão de crença de alguns líderes ou de “desvio” de foco dos negócios. Ao longo dos anos, o tema se consolidou como diferencial competitivo de reputação, inovação e engajamento, e passou a ser visto como fonte de inúmeros benefícios. Empresas sustentáveis são menos suscetíveis a riscos de operação, reduzem desperdícios de recursos, melhoram a eficiência de custos, acessam crédito/financiamentos com mais facilidade e retêm talentos por meio da conexão entre propósitos corporativos e pessoais.

Diante desse quadro, o profissional de RH tem duas opções: ficar no banco de passageiro ou passar para o de motorista.

O objetivo deste Guia é mostrar aos RH's não só os o quês e os porquês da inserção da sustentabilidade na estratégia e na cultura das empresas, mas também – e principalmente – os comos, ampliando o repertório de conhecimentos, estimulando reflexões, convocando-os para a ação, orientando-os nas suas mobilizações internas e externas e nas tomadas de decisão. São 10 De-

safios, cada um com recomendações específicas e exemplos inspiradores de organizações nacionais e internacionais. Mais do que um convite à leitura, fica aqui um chamado – e um roteiro – para iniciar um movimento de transformação para a sustentabilidade nas empresas.



Ricardo Voltolini é CEO da consultoria Ideia Sustentável e diretor de Sustentabilidade da ABRH-Brasil.



Desafio 1

Contribuir para integrar a agenda de sustentabilidade no planejamento estratégico de negócios da empresa



Sustentabilidade consiste em uma nova forma de pensar e fazer negócios, com ética, transparência, integridade, respeito à diversidade, valor compartilhado para todos os públicos de interesse e cuidado com o meio ambiente.

A **sustentabilidade** faz mais diferença, na empresa, quando deixa de ser um conjunto de práticas pontuais e passa a determinar o jeito de pensar e fazer negócios.

Isso só ocorre quando a sustentabilidade se transforma em uma dimensão do planejamento estratégico, influenciando a visão, a missão, os valores, os objeti-

vos, as estratégias, as metas e os resultados dos líderes e dos colaboradores.

E acontece quando a empresa já identificou os seus principais impactos sociais e ambientais e está disposta a eliminá-los, reduzi-los ou compensá-los. Quando já tomou consciência de que os recursos naturais são escassos e precisam ser preservados. Quan-

do sabe, por convicção, que o melhor negócio é aquele que atua em benefício de pessoas e meio ambiente, e não, pelo contrário, em prejuízo deles.

Este tipo de visão ainda representa a exceção. Mas vai se tornando cada dia mais a regra.

Se a sustentabilidade estiver na missão e nos valores, certamente ajudará a

criar uma cultura de ética, transparência, diversidade, respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Se estiver nos objetivos, nas estratégias e nas metas, muito provavelmente contribuirá para orientar o jeito de conduzir os negócios, tornando-o melhor, cuidadoso e mais responsável.

E o que o RH tem a ver com isso?

Nada. Ou tudo. Nada, se julgar que este é um "assunto" que não lhe diz respeito.

Tudo, se considerar o seu papel central no desenvolvimento de pessoas e na construção de culturas corporativas consistentes, baseadas em valores fortes.

Especialistas importantes, como Andrew Savitz¹, acreditam que o RH pode sim – e mais do que isso, deve – ajudar a colocar a sustentabilidade no centro da estratégia do negócio. Como? Facilitando a discussão do tema "de baixo para cima, removendo os naturais bloqueios que os cargos inferiores

na hierarquia corporativa têm para se comunicar com os superiores".

Esta não é, obviamente, uma tarefa simples. Muito menos rápida.

Como os RH não têm sido convocados a desenhar as estratégias das empresas – salvo raras exceções –, muitos profissionais se veem sem poder e sem influência para realizá-la.

Também não acreditam ter conhecimento e habilidade para a tarefa. E assim se conformam em só participar ou prestar apoio quando – e se – chamados.

¹ Andrew Savitz é ex-diretor de Práticas de Sustentabilidade da Pricewaterhousecoopers e autor do best-seller *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too* (2006).

Então, como começar a virar o jogo?

Listamos, para iniciar a conversa, oito ações gerais que podem ser úteis nesse processo. As ideias aqui resumidas servem para aquecimento. Serão discutidas, com mais detalhes, nos outros 9 Desafios. Vamos a elas:



Se não tiver práticas, crie e envolva líderes



Selecione parceiros internos, engaje-os



Crie um comitê de sustentabilidade

2

3

4

AÇÃO 1

Identifique as práticas, desenvolva argumento baseado em fatos e números





Convoque a área de comunicação

5



Envolva, no tempo certo, a alta liderança

6



Proponha a publicação de um relatório de sustentabilidade

7



Recomende inserir sustentabilidade no planejamento

8

Faça um **inventário** das práticas de sustentabilidade da empresa, estude-as com a devida atenção, compreenda profundamente os seus benefícios para o negócio e avalie os resultados, na forma de números.

Se tiver dúvidas – e elas são normais! – sobre se uma ação pode ou não ser considerada de sustentabilidade, consulte o capítulo *Menu de Ações de Sustentabilidade na Empresa* (página 57).

Desenvolva **argumento** baseado em **dados**. Mostre que os **programas de bem-estar** e qualidade de vida, diversidade, voluntariado e treinamento reduzem o número de faltas, aceleram inovação, diminuem o turnover e aumentam a

produtividade/eficiência dos colaboradores – além disso, fortalecem a atração e retenção de talentos, diminuindo custos de recrutamento e seleção.

Deixe claro que o movimento de criação ou revisão/atualização do **Código de Conduta**, assim como a sua correta comunicação para os colaboradores, reduz de modo significativo as ocorrências de ações antiéticas e, por tabela, prejuízos futuros.

Estabeleça uma relação clara entre os programas de controle do uso de água, energia, embalagens, materiais e desperdícios com ganhos financeiros decorrentes de economia de custos.

AÇÃO 2 **Se não tiver práticas, crie e envolva líderes**

Se não houver nenhuma iniciativa de sustentabilidade na empresa (difícil, mas vá lá...) o RH deve tomar a frente e se propor a coordenar aquelas mais relacionadas com a sua função de gerir pessoas.

Mais uma vez: na dúvida sobre se uma ação pode ou não ser enquadrada como de sustentabilidade, consulte o já mencionado capítulo *Menu de Ações de Sustentabilidade na Empresa*.

Elabore e lance um **Programa de Voluntariado**¹.

Desenhe uma **Política de Diversidade**² (gênero, etnia, orientação sexual, idade, deficiência física) para fortalecer o respeito às diferenças e promover uma visão e atuação organizacional inclusiva e, assim, inovadora.

1 Um Programa de Voluntariado estabelece: (1) o trabalho que deverá ser realizado pelo voluntário, de acordo com seu perfil e com os requisitos definidos pela empresa; (2) os critérios de participação nas atividades e sua duração; (3) as funções desempenhadas pelos voluntários; (4) as condições de acesso aos locais onde são desempenhadas as ações; (5) a cobertura dos riscos e possíveis prejuízos a que o voluntário é sujeito na realização das suas tarefas; e (6) a identificação como participante e o certificado de participação.

2 Documento que define os compromissos e objetivos da empresa em relação à diversidade, institucionalizando sua preocupação com o tema e orientando a atuação e o comportamento esperado de líderes e colaboradores sobre públicos minoritários identificados como estratégicos para a companhia (mulheres, negros, LGBT, idosos, pessoas com deficiência, entre outros possíveis focos).





Selecione parceiros internos, engaje-os

AÇÃO 3

Nunca é demais reforçar: sustentabilidade não se faz sozinho. Não se realiza apenas porque o presidente quer. Ou porque a alta direção anseia.

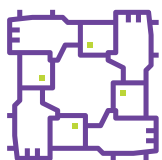
Sustentabilidade se faz com a **cooperação** de todos. Durante o processo descrito na AÇÃO 1, identifique os líderes por trás das práticas mais bem-sucedidas de sustentabilidade da empresa e transforme-os em **parceiros internos** importantes no esforço de tornar a sustentabilidade parte

da estratégia de negócio – afinal, eles já estão devidamente sensibilizados.

Engaje-os ainda mais. Peça para que eles indiquem outras pessoas-chave, capazes de mobilizar o processo.

Proponha a eles que estruturem **metas e incentivos** em seus departamentos, visando construir business cases.

Desenvolva suas **competências**.



Crie um comitê de sustentabilidade

AÇÃO 4

E convide para integrá-lo os líderes de departamentos com práticas exitosas.

Estabeleça uma **agenda regular** de encontros.

Convide, como ouvinte ocasional, algum **diretor de área estratégica**, próximo ao presidente, para despertar interesse e senso de pertencimento.

Selecione **indicadores** de desempenho para nortear os trabalhos.

Defina **metas**, pois metas transformam

boa intenção em ações.

A cada encontro, debata sobre o **cumprimento** delas. Esclareça também as razões para o não cumprimento. Discuta sobre eventuais **barreiras**.

Proponha a cada um dos participantes o desafio de **engajar** outros **líderes**, menos envolvidos com o tema.

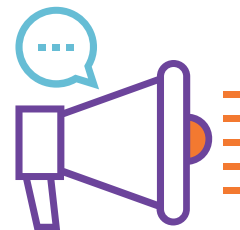
Celebre e reconheça os pequenos resultados e avanços sempre que possível.



AÇÃO 5 *Convoque a área de comunicação*

Chame a Comunicação para jogar ao seu lado. Seus profissionais saberão organizar e **contar as histórias** das boas práticas de sustentabilidade, dos seus líderes e dos **resultados tangíveis** que elas têm gerado para o negócio.

Na seleção das narrativas, valorize o fato de que tais práticas **reduzem o im-**



pacto de determinados riscos (falta de água, alto custo de energia, escassez de recursos naturais, perda de talentos, externalidades para comunidades) e/ou **proporcionam oportunidades** (uso de resíduos como fonte de energia, inovação em processos e produtos, atração de talentos jovens, melhoria de reputação, acesso a novos mercados).



AÇÃO 6 *Envolva, no tempo certo, a alta liderança*

Se a alta liderança ainda não se mostrou sensível ao tema, envolva-a aos poucos. Não desperdice oportunidades para relatar avanços na área. Fortaleça as melhores histórias. Planeje. Evite situações de improviso.

Comece, por exemplo, por abrir um canal de diálogo regular do presidente com o Comitê de Sustentabilidade. Um encontro



por semestre já é suficiente para o executivo tomar contato com os resultados concretos de sustentabilidade, especialmente os que mostram ganhos financeiros – muitos líderes evitam o tema por acharem que sustentabilidade gera custos e desvio de foco. Isso é um mito. Na maioria dos casos, sustentabilidade resulta em economia de custos.



Proponha a publicação de um relatório de sustentabilidade

AÇÃO 7



Opte por formatos consagrados no mercado, como **GRI (Global Report Initiative – G.4)**¹ ou **Relato Integrado**², pois, além de serem boas **ferramentas de gestão**, permitem comparação com empresas do mesmo setor e de outros setores.

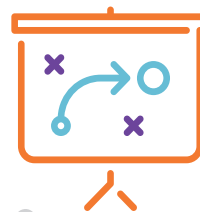
Eles não são obrigatórios, mas têm sido cada vez mais **valorizados**.

O compromisso de reportar práticas de sustentabilidade para os públicos de interesse expõe a empresa, aumenta a **responsabilidade** dos líderes e, por consequência, o nível de **envolvimento**.



AÇÃO 8

Recomende inserir sustentabilidade no planejamento



Considerando todas as ações anteriores, a alta direção da empresa estará certamente muito mais sensível a inserir

a sustentabilidade em seu **planejamento estratégico**.

Mas pode ser necessário aquele momento final de convencimento. Se sentir que o RH está preparado para enca-

1 As diretrizes da GRI apoiam empresas de todos os portes e setores a monitorar e comunicar informações relevantes sobre as principais questões de sustentabilidade (mudanças climáticas, direitos humanos e corrupção, por exemplo) aos seus públicos de interesse, por meio de relatórios padronizados.

2 Relato Integrado promove uma abordagem mais coesa e eficiente ao processo de elaboração de relatórios corporativos, beneficiando todas as partes que estejam interessadas na capacidade que uma organização tem de gerar valor ao longo do tempo, como empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, comunidades locais, legisladores, reguladores e formuladores de políticas.

minhar o assunto, crie uma situação específica para apresentar um plano de ação ao presidente. Se não, convide um diretor mais antenado com sustentabilidade, com ascendência clara sobre o CEO. Ele pode dar sequência sozinho na tarefa. Ou ter a sua companhia. Seja prático. É fundamental que esse plano de ação indique, de maneira clara, o modo de executar a inserção da sustentabilidade na estratégia do negócio. Dois caminhos são possíveis.

Pode-se, com apoio ou não de consultoria especializada, adotar um **Plano Estratégico de Sustentabilidade** (com eixos, objetivos estratégicos, ações estratégicas, indicadores e metas), que depois,

idealmente, deve ser incorporado ao Planejamento Estratégico da organização.

Ou pode-se igualmente discutir as **ações estratégicas** e as **metas de sustentabilidade** diretamente no processo de elaboração do Planejamento Estratégico da organização. A escolha por um ou outro modelo depende do estágio de maturidade da empresa em relação ao tema, de sua cultura organizacional e de suas práticas habituais de planejamento.

É possível ainda inserir, por exemplo, os objetivos e metas de sustentabilidade no **Balanced Scorecard**¹, em planejamentos convencionais baseados em **análise SWOT**² e em formatos **mais participativos** e de **cocriação**.

QUATRO PERGUNTAS PROVOCATIVAS

*Estudo realizado em parceria entre a **Universidade de Cambridge**, o **Programa de Negócios e Ambiente do Príncipe de Gales** e o **Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável** recomenda ao gestor de RH se fazer **quatro perguntas-chave** para avaliar o quanto a estratégia de sustentabilidade se aplica ao negócio de sua empresa.*

Você consegue respondê-las?

1 Metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton. O BSC organiza-se em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem. Reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa do desempenho.

2 Análise SWOT ou, em português, Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.

- 1) Os **valores** de sustentabilidade inspiram futuros líderes na sua companhia? Ou essas questões são irrelevantes para a melhoria do negócio?
- 2) Quais são as maneiras mais efetivas de a empresa associar o seu **desempenho** no mercado com os **objetivos de desenvolvimento sustentável**?
- 3) Que **medidas e indicadores** podem endereçar o sucesso dos indivíduos e equipes que contribuem para o desenvolvimento sustentável dentro da empresa?
- 4) Como se pode utilizar o conhecimento do setor de RH – em particular, o seu entendimento de habilidades e práticas de trabalho da organização – para **encorajar gerentes** a incorporarem questões socioambientais nos seus **scorecards**?

OS QUATRO ESTÁGIOS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Segundo uma classificação proposta pela consultoria **Ideia Sustentável**, as empresas se situam em quatro estágios em relação à sustentabilidade:

- 1) **Indiferente**: quando não identificaram ainda que provocam impactos socioambientais e têm responsabilidades sobre eles;
- 2) **Filantropia Corporativa**: seguem sem observar os seus impactos; suas ações, voltadas para fora, resumem-se a doar recursos para organizações e comunidades;
- 3) **Práticas de Responsabilidade Social**: as empresas já entenderam que provocam impactos e implantaram medidas pontuais para reduzi-los, ainda que desconectadas da principal estratégia de negócio;
- 4) **Sustentabilidade no core business**: quando o conceito entrou na estratégia do negócio, influenciando, de alguma forma, missão, visão, objetivos, metas, processos e produtos.

Com base nessa classificação, vale destacar que a sustentabilidade só estará efetivamente integrada ao **planejamento estratégico no estágio 4** ou, melhor dizendo, a caminho dele. Ainda não existem empresas nesse estágio, já que ele é, sobretudo, aspiracional. As **líderes** se encontram em um estágio específico entre o **3 e 4**. O

engajamento efetivo da **alta liderança** no tema é uma variável decisiva para acelerar a migração dos estágios **2 e 3 para o 4**.

O RH, sozinho, não tem o poder de inserir o tema do planejamento estratégico. Mas é fundamental que seja um protagonista do processo. Para isso, tanto a sustentabilidade quanto o

próprio RH precisam ser vistos pela alta liderança como estratégicos para o sucesso da companhia. Do contrário, esse movimento poderá até acontecer, mas obedecerá a uma trajetória não linear, marcada por avanços pequenos e retrocessos grandes: será mais demorado e conflituoso – e até mais custoso.



Para a Braskem, a importância do tema do Desenvolvimento Sustentável já está inserida no nosso DNA desde a criação da companhia. O nosso Propósito Empresarial reforça que acreditamos que podemos 'melhorar a vida das pessoas criando as soluções sustentáveis da química e do plástico'. Portanto, está totalmente alinhado à forma como fazemos negócio e à agenda de todas as decisões estratégicas, bem como ao planejamento estratégico da empresa. Para termos chegado a esta constatação e aplicação cotidiana, foi importante cuidarmos continuamente da nossa cultura empresarial. Processos adequados de incentivos, de reconhecimento, de capacitação, de engajamento, de responsabilização no tema foram construídos. Recentemente, lançamos nosso 'Employee Value Proposition' para explicitar o ambiente que queremos ter com nossos integrantes atuais e futuros. E novamente desenvolvimento sustentável está lá como uma forma de todos 'sentirem orgulho do que fazem'. Tudo isso somente é possível com uma parceria clara entre as equipes de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Sustentável e a Liderança da Braskem.

MARCELO ARANTES DE CARVALHO

Vice-Presidente de Pessoas, Comunicação, Marketing e Desenvolvimento Sustentável da Braskem





Desafio 2

Mostrar como cada colaborador pode contribuir com a estratégia de sustentabilidade da empresa

Elaine Cohen¹, executiva sênior de RH, tem uma definição que ilustra bem a importância do Desafio 2. Um dos papéis do profissional de RH, segundo ela, é ajudar a fazer com que os conhecidos impactos de sustentabilidade 'nos' empregados se convertam em impactos 'dos' empregados para com os demais stakeholders.

Na prática, isso quer dizer que **os colaboradores não devem ser apenas objeto das práticas de sustentabilidade. Mas sujeitos. Precisam ser sensibilizados, mobilizados, convocados e partícipes.**

Nessa tarefa, são quatro os desafios a enfrentar. Preste atenção neles:

¹ Elaine é cofundadora e consultora administrativa da Beyond Business Ltda, empresa líder em consultoria em sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, tendo atendido algumas das maiores empresas internacionais e organizações sem fins lucrativos.

1) **WALK THE TALK.** *Coerência é palavra-chave.*

A empresa deve, antes de mais nada, fazer a sua lição de casa. Não pode cobrar que os colaboradores apoiem suas políticas de sustentabilidade se ela, empresa, não faz sua gestão das pessoas de modo mais sustentável, zelando pelo seu bem-estar, saúde e segurança, equilíbrio trabalho-vida, diversidade e inclusão, igualdade de gênero, recompensas justas, salário digno, promoção de desenvolvimento, comunicações internas positivas, diálogo aberto e envolvimento dos colaboradores na comunidade.

AÇÕES POSSÍVEIS: Estude e avalie o estágio atual da empresa na gestão

de programas coordenados pelo RH e destinados à melhoria da qualidade de vida do colaborador. Observando o Menu de Atividades de Sustentabilidade, verifique as que já são realizadas e trabalhe para melhorá-las, comunicando-as adequadamente aos colaboradores. Verifique também entre as não realizadas, quais podem ser encaminhadas no curto prazo, com baixo investimento. Planeje. Priorize segundo o critério do maior impacto positivo para a vida do colaborador. Converse com a alta direção. Convença com dados e números.

2) **SIGNIFICADO PESSOAL.** *Funcionário precisa saber o que significa sustentabilidade para a empresa e o que a empresa espera dele.*

A área de RH deve atuar para que **todo colaborador**, independentemente do cargo, esteja ciente da **agenda de sustentabilidade** (seja ela um plano, uma política ou uma estratégia) e de como suas **funções/atribuições** a impactam (ou são impactadas por ela) no dia a dia.

Fundamental que o colaborador não só compreenda o **significado** de sustentabilidade (valores, princípios, diretrizes) para a empresa, mas também saiba o que isso tem a ver com o seu **trabalho** e o que se espera dele no dia a dia. Que ele saiba conectá-la com suas **metas**. Que ele entenda também onde pode, considerando seus talentos, dar o melhor de sua contribuição.

AÇÕES POSSÍVEIS: Se a empresa já estiver no estágio de um Planejamento Estratégico de Sustentabilidade, uma primeira medida é comunicá-lo em todos os seus **elementos** (Eixos, Objetivos Estratégicos, Estratégias, Programas/Ações, Indicadores e Metas), colocando os colaboradores no mesmo capítulo de entendimento.

Nesse esforço, deve-se trabalhar em conjunto com a **Comunicação**, adotando ferramentas que permitam avaliar o **nível de informação** dos colaboradores e as **estratégias** que possibilitem eliminar os eventuais gaps. Para se engajar, o colaborador precisa saber exatamente o que a empresa espera dele. É um

bom momento para lançar mão de ações que mostrem o **valor do tema** para a empresa e estimulem recompensas.

Ajuda muito a empresa ter um **posicionamento de sustentabilidade**.

O QUE É POSICIONAMENTO DE SUSTENTABILIDADE?

É um conceito de sustentabilidade, claro e propositivo, que oferece resposta para a seguinte pergunta: "O que significa sustentabilidade para esta empresa?"

Quando se faz essa pergunta nas empresas, costuma-se ouvir como resposta, regra geral, a **descrição de ações, práticas e iniciativas** sociais e ambientais.

Em vez de dizer **o que é** sustentabilidade, os interlocutores recorrem, por falta de um conceito claramente elaborado, ao expediente de falar sobre **como a empresa faz**.

O posicionamento de sustentabilidade de uma empresa deve ser objetivo, persuasivo e o mais específico possível.

Nasce da síntese das diretrizes, valores e objetivos estratégicos de sustentabilidade.

Precisa caber numa **frase**, comunicando, de forma imediata, sem margem a interpretações.

No esforço de construí-lo, deve-se evitar as generalidades.

Não copie outras empresas consideradas exemplares no mercado. Por uma razão simples: o posicionamento tem sua origem no conjunto, muito particular, de respostas da empresa ao enfrentamento das principais externalidades socioambientais ligadas às suas atividades de negócio.

Cada empresa tem os seus impactos. Logo, cada empresa deve ter o seu posicionamento de sustentabilidade. **Receitas prontas**, nesse caso, nada servem.

3) ARGUMENTAÇÃO POR BENEFÍCIOS. Argumentos devem se concentrar nos benefícios da sustentabilidade para o negócio.

No sempre necessário esforço de convencimento de pessoas, a experiência mostra que **argumentos concretos** costumam ser mais persuasivos que metáforas ou imagens bonitas. É provável que uma parte do grupo, mais emocional, até se sensibilize em saber que as mudanças climáticas estão destruindo a casa do urso polar ou alterando ecossistemas marinhos. Ou que a reciclagem pode evitar a morte de animais nos oceanos. Ou ainda que a gestão correta da energia ajuda a reduzir as emissões de gases de efeito estufa na atmosfera. Mas, por melhores que sejam, esses são exemplos retóricos e, muitas vezes, distantes da realidade dos colaboradores.

O segredo aqui está em acentuar a **conexão** dos temas de sustentabilidade com **necessidades do negócio** e, se possível, com impactos na **vida pessoal** dos colaboradores.

Funciona melhor, por exemplo, quando se consegue relacionar as mudanças climáticas com o esgotamento de recursos (solo, água, encostas, biodiversidade) necessários à fabricação de produtos ou com o retorno de doenças infecciosas que se imaginavam derrotadas. Ou quando se consegue ressaltar a correspondência da reciclagem com a economia de custos e a garantia dos insumos fundamen-

tais para continuar mantendo bons padrões de produtividade. Ou quando se consegue mostrar a relação entre o uso racional de energia com o controle de custos e um clima estável para se viver.

Ellen Weinreb, CEO da **Weinreb Group**, resume bem este desafio: "O gestor de RH contribui bastante nesse processo quando se apoia em argumentos baseados em inputs de sustentabilidade mais afinados com a estratégia do negócio."

AÇÕES POSSÍVEIS: Se a empresa já estiver no estágio de Planejamento Estratégico de Sustentabilidade, elementos levantados para esta finalidade, como tendências, benchmarking, externalidades sociais e ambientais, riscos e oportunidades para o negócio, servirão como base de argumento racional para comprovar a relação do tema com o negócio.

Se ainda não estiver nesse estágio, bastará ao RH, com apoio especializado ou não, fazer um levantamento dos principais impactos sociais e ambientais do negócio, classificá-los por prioridade segundo o grau de impacto no negócio, ilustrar com exemplos ligados às operações cotidianas e, é claro, compartilhar o resultado desse estudo com os colaboradores.

SETE BENEFÍCIOS DA SUSTENTABILIDADE

- 1) Reduz riscos operacionais
- 2) Diminui o custo de financiamentos
- 3) Proporciona ganhos de ecoeficiência
- 4) Atrai e mantém talentos
- 5) Melhora o nível de satisfação dos stakeholders
- 6) Cria valor para a imagem, a reputação e o ambiente de negócios
- 7) Aumenta o valor econômico do negócio

Fonte: *A Vantagem da Sustentabilidade*, por Bob Willard

4) **ÓTICA DAS PARTES INTERESSADAS.** *Importante mudar as práticas de gestão de pessoas fazendo com que cada decisão de RH observe a perspectiva mais ampla das partes interessadas do negócio.*

Importante não se esquecer nunca: os colaboradores estão em contato cotidiano com os diferentes stakeholders, tanto dentro quanto fora da empresa. Por essa razão, se a empresa quer mesmo impactar positivamente os seus públicos de interesse, seus colaboradores precisam compreender, a um só tempo, os o quês (grandes temas de sustentabilidade da empresa

ligados às suas externalidades sociais e ambientais), os comos (estratégias principais, iniciativas, práticas, políticas utilizadas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos negativos) e – tão importante quanto – os porquês (valores, crenças, princípios de atuação). Mais do que isso, devem saber como aplicá-los em cada uma de suas ações/interações.



Entendemos que o engajamento do público interno no tema da sustentabilidade deve atuar em duas frentes. Uma dessas frentes é a conscientização e entendimento do que significa o conceito de sustentabilidade, visando alinhar esse entendimento ao conceito de perenidade; ou seja, continuidade da existência da própria organização frente aos desafios econômicos, sociais e ambientais em um setor cada vez mais competitivo: o setor da saúde. A segunda frente – a mais desafiadora – é fazer com que todos compreendam como a sustentabilidade se aplica ao seu dia a dia; isto é, o que ela significa para a área de atuação de determinado colaborador e como ele pode contribuir, individualmente, para o objetivo coletivo. Na Unimed do Brasil, o principal objetivo do nosso Mapa Estratégico é alcançar a sustentabilidade do Sistema Unimed. Para isso, adaptamos o significado da palavra “sustentabilidade” para o sentido de “perenidade”, de acordo com a realidade do nosso setor e as particularidades da administração do empreendimento cooperativo. Uma busca, vale lembrar, que precisa estar sempre pautada pelos valores do cooperativismo.”

MAIKE MOHR

Gerente de Desenvolvimento Humano, Eventos e Sustentabilidade da Unimed do Brasil





Desafio 3

Capacitar os colaboradores para o desenvolvimento de competências em sustentabilidade

Como vimos no Desafio 2, cabe ao RH colocar todos os colaboradores na mesma página em relação à política, estratégia ou plano de sustentabilidade da empresa. Aqui não falamos apenas de informação, mas de **formação**. Nem só de conhecimento, mas de **competência**. No sentido literal do termo.

O sucesso desse esforço está diretamente ligado ao desenvolvimento de **conhecimentos** (o que fazer), de **habi-**

lidades (como fazer) e de **atitudes** (por que fazer).

Assim sendo, o RH deve inserir o tema sustentabilidade (e os seus subtemas) nos **modelos de educação corporativa** da companhia, indicando competências, atitudes e valores relevantes a serem desenvolvidos. Competências moldam expectativas de comportamentos que, por sua vez, ajudam a determinar o desempenho esperado do colaborador.

Ao longo de 10 anos de estudo, Ideia Sustentável identificou **seis grandes competências gerais** de uma liderança mais sustentável.

Elas podem ser úteis a você no momento de avaliar a sustentabilidade em seu modelo de competências específicas.

Refleta sobre elas.

Veja quais – e como – podem ser adaptadas à realidade de sua empresa.

Insira-as, com as devidas adaptações, a **job description** de líderes e colaboradores.

1 CRENÇAS, PRINCÍPIOS E VALORES.

Crença viva e **prática**, na gestão dos negócios, dos **valores** que compõem o conceito de sustentabilidade: (a) **ética** a serviço de decisões melhores, que jamais prejudiquem as pessoas e o planeta; (b) **transparência** na relação com todas as partes interessadas; (c) **respeito à diversidade** em todas as suas formas (gênero, etnia, idade, religião, deficiência, orientação sexual); (d) **respeito ao outro** (colegas, fornecedores, clientes e comunidades); e **cuidado com o meio ambiente**, por meio da redução/eliminação/compensação de todo tipo de desperdício de recursos naturais.

2 CORAGEM, COERÊNCIA, PAIXÃO E RESILIÊNCIA.

Coragem para tomar decisões mais sustentáveis, que, às vezes, desafiam noções convencionais de custo-benefício e retorno sobre investimento; **coerência** entre o que se diz e o que se faz no dia a dia das atividades profissionais; **paixão** para fazer melhor o que se faz, tendo em vista sempre a geração de valor compartilhado para os stakeholders; e **resiliência** para enfrentar eventuais obstáculos às mudanças decorrentes da adoção de práticas exigidas por um modelo mais sustentável de atuação.

3 ESCUTA ATIVA E COLABORAÇÃO.

Capacidade de **escutar** todos os pontos de vista e necessidades, estabelecer relações horizontais, conversar com **diferentes atores**, muitas vezes críticos ao negócio, e criar **sinergias** envolvendo pessoas e mobilizando recursos (financeiros, parcerias, alianças, lideranças de comunidade) em torno de práticas de negócios mais sustentáveis.

4 VISÃO ESTRATÉGICA, DE OPORTUNIDADE E DE INOVAÇÃO.

Capacidade de olhar os desafios de sustentabilidade a partir da ótica de **oportunidade**, identificando os grandes temas com base nos principais impactos sociais e ambientais (e os seus consequentes benefícios para o negócio), colocando-os no coração da estratégia e **inovando** para entregar valor ao cliente na forma de melhores processos, produtos, serviços e modelos de negócio.

5 VISÃO SISTÊMICA, INTERDEPENDÊNCIA E VALOR COMPARTILHADO.

Compreender e praticar, no cotidiano do negócio, a **visão sistêmica** (o todo é mais do que a somatória das partes) e a lógica de **interdependência** (tudo e todos estamos interligados) entre as dimensões econômica e social/ambiental; e a noção de **geração de valor compartilhado** para todas as partes interessadas.

6 LIDERANÇA EDUCADORA.

Educar outros líderes e contribuir para o fortalecimento da **cultura de sustentabilidade** na empresa, integrando as cinco estratégias listadas a seguir.

CINCO ESTRATÉGIAS PARA EDUCAR LÍDERES

O nosso livro *Escolas de Líderes Sustentáveis – Como empresas estão envolvendo e educando líderes para a sustentabilidade* (Elsevier/2013) conclui que as empresas brasileiras referenciais em sustentabilidade se utilizam de **cinco** estratégias para desenvolver líderes no tema. Considere-as no seu trabalho. Elas se correlacionam com os quatro tipos fundamentais de educação propostos no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, denominado *Educação: um Tesouro a Descobrir* (1999): aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.



1) OFERTA DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA. Comum à maioria das empresas, essa primeira estratégia consiste em ampliar o repertório de líderes e colaboradores. Insere-se na dimensão do “aprender a conhecer”, que significa fornecer instrumentos para que os indivíduos dominem o conceito de sustentabilidade, saibam como ele se aplica à realidade da empresa e à vida de cada um e formem o seu pensamento crítico.



(2) INICIATIVAS DE AUTODESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE VALORES. A segunda estratégia tem a ver com o “aprender a ser” e o “aprender a conviver”, conceitos relativos ao campo das atitudes e valores¹. No primeiro caso, destinam-se a formar indivíduos autônomos, mentalmente saudáveis, intelectualmente ativos, capazes de estabelecer relações interpessoais e de evoluir permanentemente. No segundo caso, objetivam preparar pessoas mais tolerantes, receptivas e empáticas, que respeitam o outro, contribuem para o desenvolvimento da comunidade próxima ou global.

Na IBM

Com o apoio de programas como o **Corporate Service Corps** (CSC) e o **Smarter Cities Challenge** (SCC), a empresa seleciona e envia líderes para atuar voluntariamente, por um ou dois meses, no desenvolvimento e na melhoria da qualidade de vida de alguma

cidade carente do mundo. A intenção é aperfeiçoar capacidades e fortalecer valores, possibilitando o exercício de novas atitudes e a conexão com diferentes públicos de interesse. Os participantes, em sua maioria, acreditam que, após a participação nos programas,

¹ Na Plataforma Liderança Sustentável, conheça as experiências da IBM (<https://bit.ly/2qPNxDp>) e da PepsiCo (<https://bit.ly/2HOInBr>) para o desenvolvimento e autodesenvolvimento de valores das lideranças.

melhoraram sua produtividade, capacidade de liderança e de trabalho em equipe.

Na PepsiCo

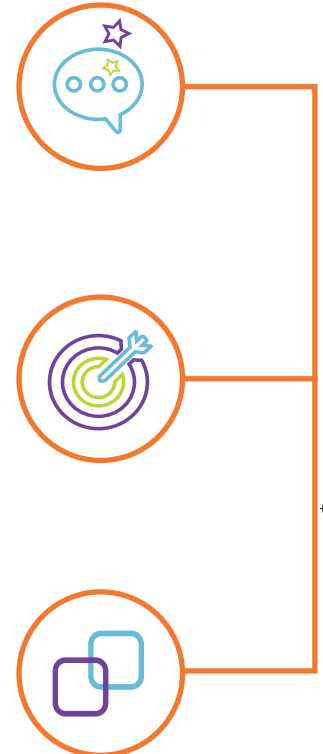
Para engajar os seus principais líderes na consecução do plano estratégico de sustentabilidade estabelecido pela matriz norte-americana, a PepsiCo realizou

no Brasil, em 2013, o Unboxing, programa que combinou metodologicamente vivências em ambientes inusitados (fora da empresa), conversas com líderes sociais e ambientais, rodas de reflexão, workshops de consolidação dos aprendizados e introspecção das estratégias.

3) ON THE JOB. A terceira estratégia de ação se baseia na prática de **desenvolver-se no trabalho**, construindo **respostas objetivas** para perguntas geradas no embate da difícil conciliação entre os aspectos econômico, social e ambiental – inscreve-se, portanto, na dimensão do “aprender a fazer”.

4) CONDICIONAMENTO DA RECOMPENSA AO CUMPRIMENTO EQUILIBRADO DE METAS FINANCEIRAS, SOCIAIS E AMBIENTAIS. A quarta estratégia diz respeito à remuneração variável. Esse estímulo costuma ser uma forma eficiente de engajar colaboradores, porque se baseia no fato de que as pessoas adotam **comportamentos proativos** quando recebem uma **compensação financeira**. Insere-se também na dimensão do “aprender a fazer”.

5) CRIAÇÃO DE INSTÂNCIAS INTERNAS. A quinta estratégia apoia-se na formação de **comitês e plataformas**, cujo papel seria pautar cotidianamente a sustentabilidade, mantendo as pessoas conectadas com os seus desafios práticos do negócio.

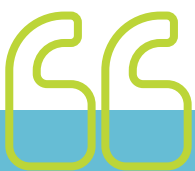


DUAS RECOMENDAÇÕES: TRANSVERSALIDADE E REFORÇO ÀS ATITUDES

*Ao desenhar os seus programas de treinamento corporativos de sustentabilidade, dedique atenção a dois aspectos. O primeiro refere-se à **transversalidade** do conceito nos negócios. Além de programas com conteúdos específicos de sustentabilidade (sempre necessários), aborde o tema nos programas relacionados a outras áreas estratégicas, como Marketing, Planejamento, Comunicação,*

Finanças e Logística. Isso ajuda a formar uma compreensão sistêmica.

O segundo desafio tem a ver com o foco mais amplo no conceito de competência. Desenvolver competências significa trabalhar ao mesmo tempo conhecimentos, habilidade e atitudes. Boa parte dos programas se concentra nos dois primeiros, mas não conferem o mesmo nível de importância às atitudes de mudança, às crenças e valores.



A Schneider Electric entende a energia como um direito básico humano e que a sustentabilidade do planeta resulta de uma condição mais justa e humanitária. Assim, estabelece diálogos abertos com seus colaboradores sobre o alinhamento de ações de sustentabilidade e aos compromissos publicamente assinalados por meio do Barômetro Planeta & Sociedade. As tecnologias desenvolvidas pela Schneider ajudam os clientes a serem mais sustentáveis e trabalhamos para incluir a sustentabilidade em nossa proposta de valor. Trabalhamos a educação interna em todos os níveis, dos colaboradores iniciantes até a alta liderança. A avaliação do desempenho é baseada nos resultados do barômetro e no avanço da diversidade na empresa. O desafio Go Green in the City incentiva estudantes de engenharia a pensarem em soluções inovadoras sustentáveis sobre gestão energética.

REGINA MAGALHÃES

Diretora de Sustentabilidade
e Inovação da Schneider Electric América do Sul





Desafio 4

Promover o desenvolvimento e a valorização da média gerência, responsável por traduzir a mensagem de sustentabilidade da empresa nas operações cotidianas para o conjunto de colaboradores

Idealmente, todos os colaboradores devem ser desenvolvidos para a sustentabilidade.

Mas se você tiver que priorizar um público, comece pela **média gerência**.

Este tipo de liderança exerce um papel fundamental, nem sempre valorizado: **traduzir** os valores e as estratégias de sustentabilidade, definidas no âmbito

da alta direção, e desdobrá-las para o restante do corpo de funcionários.

Embora seja a principal responsável por implantar programas e ações de sustentabilidade, como os de economia de recursos naturais ou os de saúde e segurança no chão na fábrica, nem sempre a média gerência tem merecido a devida atenção nos programas de treinamento e desenvolvimento. "Se os

gerentes médios estiverem bem preparados para transmitir, de modo claro e persuasivo, a mensagem de sustentabilidade, o conjunto de comandados vai acreditar, seguir e trabalhar sob essa orientação”, diz Ellen Weinreb.

A preparação inclui desenvolver o conhecimento técnico necessário, as habilidades básicas para aplicá-lo no dia a dia e, principalmente, o comportamento proativo para fazer acontecer e ainda envolver os demais colaboradores.

Dada a sua posição estratégica no organograma da empresa, a média liderança pode ser uma aliada. Mas também um obstáculo. Na opinião de Andrew Savitz,

muitas políticas de sustentabilidade acabam travando na “má vontade” de **middle managers**, que torcem o nariz para o tema ou rejeitam as mudanças decorrentes de sua implantação.

Normalmente, segundo o especialista, quem está no topo ou na base tende a compreender mais facilmente a mensagem da sustentabilidade. “Os gerentes médios resistem a se reinventar porque não querem abrir mão de um modelo mental ao qual atribuem a sua posição de sucesso. Além disso, estão acostumados a ser recompensados por bater metas de produção e operacionais que, em geral, não incluem targets de sustentabilidade”, explica.

Então, como engajar a média gerência?

1 Elaborada a política, a estratégia ou o plano de sustentabilidade, envolva os gerentes médios em treinamento corporativo no qual eles sejam provocados a compreender os grandes desafios operacionais da empresa e o papel de liderança que lhes cabe na tradução dos valores de sustentabilidade para as demais hierarquias da companhia.

Conecte-os com as **metas de sustentabilidade** estabelecidas.

Identifique a necessidade de, na sequência, desenvolver **conhecimentos ou habilidades** específicos para a boa

consecução da política, estratégia ou plano de sustentabilidade.

2 Crie programas internos de desenvolvimento de valores e autodesenvolvimento voltados para o **fortalecimento de atitudes** desejáveis, como altruísmo, espírito de servir, colaboração e resiliência. Convide os gerentes médios a participar deles, atribuindo a essa atividade peso importante no desenvolvimento de suas carreiras.

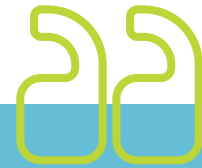
3 Com base nas metas estabelecidas, estimule os gerentes médios a construir **respostas práticas** para dilemas de sustentabilidade, envolvendo suas equipes, por exemplo, na **melhoria**

contínua de processos e na **inovação** em produtos.

4 Considere algum tipo de **pre-miação** (bônus, cursos, participação em eventos externos, reconhecimento formal interno) para a média gerência e equipes que desenvolverem processos de inovação com resultado direto para

a **economia de custos** ou **geração de valor** para produtos.

5 Estimule a média gerência a criar **grupos de trabalho** focados em desafios de sustentabilidade. Integre os profissionais mais estratégicos ao **Comitê de Sustentabilidade** da empresa.



Sustentabilidade é parte do nosso negócio e da nossa rotina. Exemplo disso é que nossa pesquisa interna de engajamento mostrou que 98% dos colaboradores dizem praticar a sustentabilidade em seu dia a dia. Esse número reflete também nosso contínuo investimento nos funcionários, promovendo treinamentos constantes e incentivando o sentimento de dono para todos os temas, inclusive sustentabilidade. Há mais de 20 anos, contamos com a Universidade Ambev, que somente em 2017 ofereceu mais de 300 cursos, beneficiando cerca de 15 mil colaboradores. Temos programas de desenvolvimento de líderes para todos os níveis de carreira e prezamos pela consistência de sua formação. O resultado dessa preocupação é que nossa liderança tem tempo considerável de casa, o que permite um desenvolvimento perene de nossa cultura e de nosso negócio.



CARLA SMITH DE VASCONCELLOS CRIPPA

Diretora de Sustentabilidade e Comunicação da Ambev



Desafio 5

**Engajar e mobilizar os
colaboradores, especialmente
os colaboradores-âncora,
em iniciativas ligadas à
sustentabilidade**

Se você jogou queimada, futebol ou voleibol na infância, vai se lembrar de como os times eram montados. Os dois líderes do grupo (normalmente os mais ativos) selecionavam alternadamente os participantes, escolhendo para suas equipes, por ordem decrescente, os melhores e os **mais aptos** naquela modalidade. A ideia, afinal de contas, era ganhar o jogo.

A imagem se aplica muito bem a este Desafio 5.

Se você vai começar a engajar e mobilizar pessoas para o jogo da sustentabilidade em sua empresa, é normal que comece selecionando os mais aptos para compor o seu time. A eles daremos o nome de **colaboradores-âncora**.

E quem são os colaboradores-âncora?

São profissionais naturalmente sensíveis aos temas sociais e ambientais, fortemente motivados, capazes de enxergar os desafios internos das empresas e de promover mudanças inovadoras “de baixo para cima”.

Não estão necessariamente localizados nos cargos de chefia e liderança, mas possuem, em maior ou menor grau, as **seis competências** de uma liderança sustentável apresentadas no Desafio 3.

Podem estar nas bordas da empresa.
Podem ser jovens, mulheres, negros,

idosos, LGBTQs ou pessoas com deficiência. Podem ser indivíduos que, fora da empresa, realizam atividade voluntária, integram movimentos ambientalistas e de defesa de direitos humanos. Podem ser colaboradores zelosos e preocupados em evitar desperdício de recursos naturais. Em comum, guardam o desejo de trabalhar numa empresa com valores e de fazer a diferença a favor das pessoas e do meio ambiente. Quando o ambiente lhes é favorável, florescem muito rapidamente.

O CASO DO BANCO REAL

Foi assim, por exemplo, no Banco Real (atual Santander), um dos mais importantes estudos de caso de implantação de cultura de sustentabilidade empresarial no Brasil. No início dos anos 2000, a então responsável pelo setor de Recursos Humanos Global da empresa foi convidada a assumir a área de Desenvolvimento Sustentável no Brasil pelo então presidente do banco, Fábio Barbosa.

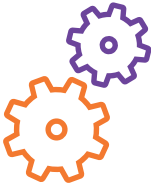
À época, não havia diretrizes e objetivos claros, nem grandes exemplos externos em que se pudesse inspirar, tampouco garantias de sucesso na empreitada. Mas a profissional topou o desafio. Aliando conhecimentos de RH com os de gestão da sustentabilidade, ela e sua equipe centraram esforços no desenvolvimento do pensamento sistêmico. “Isso alterou a tal ponto o patamar

de consciência da organização que líderes em potencial, escondidos nas camadas internas, emergiram com a força de um tsunami", conta Maria Luiza Pinto.

No processo, descobriu-se que muitos daqueles profissionais, reconhecidos apenas como "bons gestores", eram, na verdade, líderes sustentáveis, ou seja, pessoas capazes de levar a mensagem para os planos intermediários da organização com empenho e clareza. "O que fizemos foi promover um ambiente favorável para eles expressarem sua sensibilidade em relação ao tema. Estimulados, eles passaram a identificar oportunidades de agir e mobilizar outros colaboradores. E isso só ocorreu porque conseguimos propor um alinhamento entre os valores dos colaboradores e os da empresa", explica.



TRÊS LIÇÕES PARA REFLETIR



1) SEM ENGAJAMENTO, SEM SUSTENTABILIDADE. Nenhuma estratégia, política ou plano de sustentabilidade, por mais bem desenhados que sejam, ocorrem sem engajamento de colaboradores. E os âncora, assim como os gerentes médios, são **polinizadores**, pois espalham a mensagem, convencem colegas e fomentam cultura.



2) ALINHAMENTO DE VALORES. Engajamento não acontece por decreto muito menos por ordem superior. Decorre da criação de um ambiente propício, de sinais claros de estímulo à participação e de um alinhamento natural dos valores dos colaboradores com os da empresa. Um estudo da **Towers Watson Global Workforce** descobriu que funcionários comprometidos com iniciativas ambientais perdem apenas oito dias por ano em produtividade contra 14 dias de funcionários não engajados.



3) RH, ARQUITETO DE CLIMA. É papel do RH ajudar a desenhar a estratégia, a política ou o plano de sustentabilidade, com valores e estratégias claras, mas também criar um **ambiente** que sinalize a relevância da sustentabilidade na gestão do negócio, que incentive a convergência de valores entre os indivíduos e a companhia e facilite o engajamento dos colaboradores-âncora.

Os colaboradores-âncora também podem ser chamados de intraempreendedores socioambientais. São agentes decisivos na construção de cultura de sustentabilidade. O seu poder de realização, sua capacidade de criar soluções

inovadoras e a sua orientação por princípios constituem um ativo de inestimável valor para empresas interessadas em adotar modelos mais sustentáveis de negócios.

Então, como engajar colaboradores-âncora?

1 Como já foi dito, os colaboradores-âncora estão prontos para o tema e costumam florescer em ambientes favoráveis. Faça, portanto, circular a **comunicação** sobre a política, a estratégia ou plano, em todas as camadas da organização, pois isso, por si, exercerá um papel relevante no engajamento desse tipo de público: quanto mais os colaboradores-âncora percebem a **importância** da sustentabilidade para a empresa, mais rapidamente tendem a querer integrar os programas e iniciativas.

2 Oriente os gerentes médios para que eles estejam atentos aos colaboradores mais interessados e contributivos em relação aos movimentos de sustentabilidade. Recomende que proponham desafios **on the job**. Sugira que integrem em **grupos de trabalho** os profissionais destacados. E que os encaminhem para atividades de desenvolvimento.

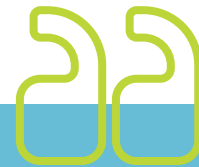
3 **Grupos de voluntários**, nos quais as pessoas se envolvem por propósito, costumam ser um bom laboratório para formação de colaboradores-âncora em

sustentabilidade. Oriente a coordenação desses grupos a identificar (valorizar e reconhecer) jovens talentos com potencial para o intraempreendedorismo.

4 **Grupos de treinamento e forças-tarefa** também representam um ótimo laboratório. Um RH atento certamente vai identificar os colaboradores que se destacam, nesses espaços, tanto pela **paixão** e adesão aos valores de sustentabilidade quanto pela **capacidade de criar respostas** para os desafios de tornar o negócio mais sustentável.

5 **Reconheça e premie**, de alguma forma, os colaboradores mais interessados em sustentabilidade. Faça chegar a eles, o mais claramente possível, a ideia de que são importantes para a empresa.

6 Crie **redes internas**, formais ou informais, para facilitar o intercâmbio de ideias e assegurar que os colaboradores-âncora tenham espaço na arena de inovação de produtos, processos e serviços capazes de gerar valor para a empresa e a sociedade.



Engajar e mobilizar os colaboradores, especialmente os colaboradores-âncora, em iniciativas ligadas à sustentabilidade consiste, sem sombra de dúvida, em uma tendência. Mas é preciso ter cuidado para não gerar expectativas que poderão desapontar pessoas. Em outras palavras, não se deve investir numa política que encoraje os funcionários a apresentarem ideias de melhoria se a empresa não estiver preparada para implantá-las. Será frustração na certa.



ANDREW SAVITZ

Diretor Executivo na Consumers for Sustainable Energy e autor do best-seller "The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too".

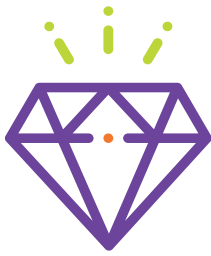




Desafio 6

Criar um ambiente favorável à sustentabilidade que estimule e recompense os colaboradores interessados em contribuir com inovações para as metas socioambientais da empresa

A criação de um ambiente favorável à sustentabilidade impõe quatro grandes movimentos ao RH de uma empresa.



MOVIMENTO 1

Mostrar que a sustentabilidade é, de fato, um valor para a empresa

Note bem a ênfase à expressão “de fato”. Ela faz toda a diferença.

Sustentabilidade não pode ser uma história para inglês ver, embora, infelizmente, ainda existam empresas que insistem em utilizá-la como mero adereço para a imagem.

Precisa estar ancorada em **valores e práticas**. Precisa ser “de verdade”. Do contrário, qualquer esforço do RH em comunicar e engajar resultará em **desconfiança** e rejeição. Lembrando o básico: o colaborador vive “na casa” todos os dias; logo, melhor do que ninguém, ele saberá distinguir se o discurso está afinado com a prática. Sustentabilidade precisa ser para valer. Ou não vai converter nenhum funcionário em advogado ou embaixador.

A melhor maneira de mostrar que a sustentabilidade é, de fato, um valor para a empresa começa por inseri-la entre os **valores** da empresa. Como?

- 1 Leve o tema para o processo de **planejamento estratégico** no qual costumam ser discutidas eventuais revisões em missão, visão e valores.
- 2 Argumente sobre o **impacto** do tema para os negócios nos dias

de hoje, com números, dados e estatísticas.

- 3 Para melhorar sua argumentação, investigue a história da empresa e busque nela alguma **conexão** com os valores que compõem o conceito de sustentabilidade: ética, transparência, diversidade, responsabilidade, eficiência no uso de recursos naturais, respeito ao outro e cuidado com o meio ambiente.
- 4 Recomende encaixar a sustentabilidade – ou alguns dos subtemas que a constituem – entre os **valores** da empresa. **Formalmente**. A formalização é o primeiro passo – não o único – na linha do “fazer para valer”. Sem ela, tudo some com o vento.
- 5 Avance, se houver terreno fértil, na defesa da sustentabilidade – ou de alguns de seus subtemas – como elemento capaz de influir na missão e na **visão de negócios**, isto é, no jeito de ver e fazer negócios e na visão de futuro da empresa. Não force barras. O limite aqui é o do bom senso. Só siga em frente se tiver justificativas racionais, baseadas em fatos. Se houver espaço franco. Escolha o melhor momento.



MOVIMENTO 2

Reforçar o que significa sustentabilidade para a empresa e o que ela espera dos colaboradores

Já tratamos desse assunto antes. Mas nunca é demais ressaltar: o processo de planejamento estratégico é o campo ideal para, além de inserir a sustentabilidade entre os valores, incorporar o **posicionamento** em sustentabilidade, os **objetivos**, as **estratégias**, os **indicadores** e as **metas**.

Não há sinal mais claro sobre a importância empresarial de um tema do que a sua incorporação às metas dos indivíduos. Com as metas, a empresa diz formalmente o que espera. E o colaborador entende que é para valer. Metas trazem resultados. E resultados ajudam a criar cultura.



MOVIMENTO 3

Envie sinais claros que fortaleçam a importância do tema

Já tratamos disso no **Walk the Talk** (página 15). Aqui, retornamos a ele para reforçar a importância da máxima coerência entre o que se diz e o que se faz. Sinais claros são aqueles que aparecem nos discursos dos líderes e nos documentos da empresa, mas também nos prédios, nas atitudes de liderança, nas instalações, equipamentos e políticas.

Veja no quadro a seguir o que a empresa precisa ter para ser percebida pelos atributos de sustentabilidade.

EMPRESA QUER SER...	ENTÃO DEVE TER...
Inclusiva e respeitosa à diversidade	Instalações com acessibilidade. Política de Diversidade (gênero, idade, etnia, orientação sexual, deficiência física)
Promotora da colaboração e inovação	Espaços e ambientes disruptivos Metas de inovação Premiação específica por ideias e práticas
Contributiva para o bem-estar	Espaços/equipamentos e políticas dedicadas a lazer, convivência, exercício físico e meditação/espiritualidade Programa Pessoal de Sustentabilidade
Incentivadora da ação social, do altruísmo e do espírito de servir	Programa de Voluntariado Programas de autodesenvolvimento e desenvolvimento de valores Ações de Investimento Social Privado
Zelosa em relação às comunidades	Programa de Relacionamento com as Comunidades Ações de Investimento Social Privado Política de preferência de contratação de mão de obra e serviços locais Iniciativas de apoio e fomento á cultura e ao patrimônio local
Cuidadosa em relação aos impactos socioambientais na cadeia de fornecimento	Política de Fornecedores baseada em critérios socioambientais, como eliminação de trabalho infantil e análogo ao de escravo, respeito a direitos humanos e compromissos de redução de impactos, uso eficiente de recursos naturais e respeito à biodiversidade
Atrativa para jovens talentos	Estratégia, Política ou Plano Estratégico Sustentabilidade Posicionamento de Sustentabilidade Política de Responsabilidade Social Corporativa Investimento Social Privado (Instituto/Fundação) Política de Diversidade Política de Recrutamento e Seleção com ênfase em valores

EMPRESA QUER SER...

ENTÃO DEVE TER...

Responsável em relação ao uso de energia e água

Indicadores, métricas e programas de ação para redução de uso, reuso, controle de efluentes, energias mais limpas e renováveis; com metas concretas
 Instalação de equipamentos mais econômicos
 Campanhas/Programas de sensibilização de colaboradores para os temas
 Assinatura de documentos e compromissos com práticas recomendadas por convenções nacionais e internacionais

Responsável em relação a resíduos

Indicadores, métricas e programas de ação para redução de resíduos, reciclagem, economia circular e destinação correta; com metas concretas
 Campanhas/Programas de sensibilização de colaboradores para o tema

Responsável em relação à biodiversidade

Indicadores, métricas e programas de ação de conservação e preservação de ecossistemas; com metas concretas
 Campanhas/ Programas de educação ambiental para as comunidades do entorno
 Assinatura de documentos e compromissos com práticas recomendadas por convenções nacionais e internacionais

Responsável em relação à emissão de gases de efeito estufa

Indicadores, métricas e programas de ação para redução; com metas concretas
 Campanhas /Programas de sensibilização de colaboradores e comunidades para o tema
 Assinatura de documentos e compromissos com práticas recomendadas por convenções nacionais e internacionais

Segura

Política de Saúde e Segurança no Trabalho com práticas preventivas e voltadas ao bem-estar dos colaboradores
 Certificações específicas

Respeitosa a direitos humanos

Assinatura de documentos e compromissos com práticas recomendadas por convenções nacionais e internacionais
 Política de fornecedores com critérios socioambientais para assegurar as melhores práticas na cadeia

**EMPRESA
QUER SER...**

ENTÃO DEVE TER...

Transparente e ética

Código de Ética e Conduta, de conhecimento de todos os colaboradores e fornecedores
 Política de Compliance¹
 Canal de Denúncias de desvios
 Política Anticorrupção
 Treinamento de todos os colaboradores
 Assinatura de documentos e compromissos com práticas recomendadas por convenções nacionais e internacionais
 Relatório de Sustentabilidade

Incentivadora de inovação para a sustentabilidade

Programa de incentivo a boas ideias e práticas
 Bonificação/Implantação das melhores ideias de práticas
 Criação de labs internos ou externos
 Editais de seleção de projetos que sejam solução para impactos socioambientais da empresa
 Incubação/Aceleração de startups² que tenham solução para a redução/eliminação das externalidades socioambientais da empresa

1 Conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

2 Empresas recém-criadas, ainda em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados, que, normalmente, têm base tecnológica e possuem espírito empreendedor, em constante busca por um modelo de negócio inovador.





MOVIMENTO 4

Reconhecer formalmente o colaborador e premiá-lo por resultados

Entre todos os sinais possíveis, este é, sem dúvida, o mais forte no sentido de valorizar a importância do tema numa empresa.

Ele pode ser emitido de dois modos.

Um mais pontual, na forma de **prêmios internos** para reconhecimento de colaboradores, grupo de colaboradores ou fornecedores com ideias ou práticas.

O outro, mais regular, na forma de **condicionamento da remuneração variável** a resultados obtidos também nas dimensões social e ambiental.

Claro que, para **mensurar resultados** em sustentabilidade, a empresa precisa ter **metas** de sustentabilidade, o que significa, na prática, conferir ao tema peso de importância no planejamento estratégico. E, embora, esta possa parecer uma ideia distante, ela já vem

sendo praticada por muitas empresas no Brasil.

Andrew Savitz é um defensor da ideia. Em seu famoso livro, ele cita os casos de duas companhias norte-americanas bem-sucedidas na adoção dessa prática: a **Diversey**, empresa de soluções em higiene, e a **3M**. Na primeira, metade dos bônus passou a ser condicionada a aspectos socioambientais. E na segunda, existe um programa no qual 15% do tempo dos colaboradores precisa ser dedicado à criação de soluções inovadoras.

Os resultados têm sido muito compensadores. "Inserir a sustentabilidade na estratégia de inovação exige mudanças transversais de cultura que atingem o núcleo do negócio. Quando cultura e incentivos estão alinhados à performance de **triple**

bottom line, estabelece-se um caminho concreto para a mudança na organização. Mudança de cultura sem incentivo financeiro acaba sendo demorada. E apenas remunerar, sem alterar o modo de pensar e agir, não traz nenhum tipo de mudança duradoura”, afirma Savitz.



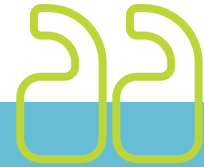
A experiência da Intel

A **Intel** foi uma das primeiras empresas dos Estados Unidos a adotar um plano de metas de sustentabilidade associado com incentivos financeiros.

“Desde 2008, as métricas de sustentabilidade estão integradas ao nosso Plano de Bônus aos Funcionários”, conta Suzanne Fallender, diretora de Responsabilidade Social Corporativa, Estratégia e Comunicação da Intel Global Corporate, em entrevista à **MIT Sloan Management Review**.

As metas de sustentabilidade variam a cada ano. Em 2013, por exemplo, foram vinculadas ao aumento da reciclagem de resíduos sólidos; e os bônus, pagos de acordo com o desempenho de cada colaborador. “Tínhamos visto outras empresas adotarem essa conexão apenas no salário de seus principais executivos. Mas achamos que seria muito importante que o incentivo incluísse desde os funcionários da linha de frente até o CEO”, diz Suzanne.

Outra importante iniciativa para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de soluções sustentáveis é o programa **Sustentabilidade em Ação**. Por meio dele, a companhia financia projetos inovadores de funcionários, que promovem a sustentabilidade da Intel e também das comunidades locais onde a empresa atua. Entre eles, já foram criados, por exemplo, telhados para produzir algas a fim de obter biocombustível no Arizona e métodos de purificação de água na Índia. Utilizando tecnologia interativa, os colaboradores criaram e mantêm um noticiário de sustentabilidade.



Acreditamos que o desenvolvimento de um ambiente favorável às práticas socioambientais começa ao propiciarmos um clima interno aberto à escuta de sugestões e de críticas, onde errar é permitido e faz parte do processo de aprendizagem. Porém, sabemos que nem sempre essa tarefa é simples; assim, buscamos estimular nossos líderes a olharem as inovações da nossa indústria e também dos demais segmentos. Este olhar faz com que revisitemos constantemente nossos processos e produtos de forma ambientalmente responsável, gerando benefícios à sociedade, da mesma maneira que fazemos quando atendemos 11 milhões de lares. E este ano, como modo de estimularmos ainda mais esse compromisso e recompensarmos nossos colaboradores por pensarem 'fora da caixa' e de forma sustentável, desenhamos um Programa Interno de Sustentabilidade que vai premiar ideias e sugestões que possam contribuir com nossas metas socioambientais.



PEDRO JORGE FILHO
Diretor Superintendente da Ultragaz



Desafio 7

Atuar em sinergia com a
Comunicação para, mais do
que engajar pessoas, criar uma
cultura de sustentabilidade na
empresa

Recente pesquisa da consultoria Ideia Sustentável com profissionais de RH indicou que três dos seus desafios em relação à sustentabilidade têm a ver diretamente com Comunicação. São eles:

- 1 Alinhar a mensagem de sustentabilidade para que todos os colaboradores conheçam as práticas e compreendam as crenças e valores da empresa.

- 2 **Engajar os colaboradores** nas práticas, transformando-os em advogados internos e embaixadores da mensagem da sustentabilidade fora da empresa.
- 3 **Dar visibilidade permanente** às iniciativas de sustentabilidade, fazendo as necessárias atualizações que possibilitem manter em alta o nível de informação e o engajamento dos colaboradores.

Os três desafios só podem ser devidamente superados se a empresa souber construir respostas para **três perguntas** centrais. Vamos a elas:

O QUE comunicar?

À falta de um planejamento, política ou estratégia claramente definidos (eixos, objetivos, estratégias, ações e metas), a maioria das empresas costuma se ater à comunicação de **programas/iniciativas**. É o que lhes resta. Para dentro, em sua comunicação com os colaboradores. E também para fora, em sua comunicação com clientes, fornecedores e outros públicos de interesse. Na

maioria dos casos, as ações acabam se tornando bastante semelhantes às de outras empresas, algumas até elementares, o que torna a comunicação **factual, pontual e indiferenciada**. Aos colaboradores resta uma percepção – invariavelmente precária – das partes, nunca do todo.

Falta conceito. Falta um modelo do significado de sustentabilidade que seja capaz de ser resumido numa **frase** forte, clara e persuasiva. Falta posicionamento. Conceito, modelo e posicionamento decorrem de um esforço de **planejamento**. Comunicam de forma mais **eficaz**. A mera comunicação de ações esporádicas tem baixa eficácia como solução para qualquer um dos três desafios.

POR QUE comunicar os porquês?

Em sustentabilidade, os **porquês** (valores, crenças) são tão importantes quanto os **quês** (eixos, objetivos) e os **comos** (estratégias, programas, metas). Isso também vale, claro, para a comunicação.

O que engaja as pessoas é a afinidade entre os seus valores e os da empresa. É o senso de **pertencimento**. É o **orgulho** de fazer parte.

Diferentes estudos mostram, por exemplo, que jovens se sentem mais orgulhosos de trabalhar em empresas com políticas de diversidade, programas de voluntariado, institutos e fundações; que agem de modo ético e respeitoso em relação ao meio ambiente e às comunidades. Sentem que suas **carreiras** podem gerar **maior impacto** quando o produto/serviço da empresa onde atuam contribui, de algum modo, para melhorar a qualidade de vida das pessoas e da sociedade.



COMOS e QUANDOS?

Assim como os programas/iniciativas são **pontuais**, a comunicação deles costuma também se dar esporadicamente. De modo mecânico, automático, escorado nas ferramentas convencionais.

Assim, sugerimos:

- 1 Usar todo o arsenal de comunicação da empresa.
- 2 Aumentar a frequência das mensagens.
- 3 Explorar os murais, boletins, newsletters, jornais/revistas e vídeos.

Mas também os apps, as intranets, os encontros formais/informais com a alta direção – proponha, por exemplo, os objetivos de sustentabilidade como tema para encontros do tipo “Conversa com o Presidente”.

Estimular o presidente a inseri-los em suas mensagens em eventos internos,

como reuniões estratégicas, e nas ferramentas de redes sociais, como blog, Twitter, Facebook e LinkedIn.

Captar a atenção dos colaboradores nas mais diversas situações. Nas salas de descanso, de conferência, banheiros, estacionamentos e online. Não limite a comunicação às reuniões. Integre-a à jornada de trabalho.

Usar tecnologia e veículos adequados para alcançar os colaboradores. Há empresas que preferem intranets próprias. E outras que utilizam redes sociais fechadas como Yammer e Ning, ou mesmo o velho e bom e-mail.

Conciliar momentos de campanha (ênfase em determinados focos, como Semana do Meio Ambiente, do Bem-Estar, da Segurança ou da Ética; e ainda Dia da Consciência Negra, Dia da Mulher, Dia da Água e Dia do Meio Ambiente) com uma comunicação regular, bem contextualizada, didática, sem ser professoral.

Contar, das mais diversas formas, as histórias de colaboradores que fazem a diferença em favor da sustentabilidade, destacando-os nos veículos internos. Envolver também as famílias.

Mostrar por que a sustentabilidade faz bem para o negócio.

Valorizar boas ideias e práticas, conferindo-lhes visibilidade para gerar um efeito de emulação.

Comunicar a sustentabilidade ao funcionário desde a sua entrada na empresa. Apresentar a ele um panorama completo de planos e esforços de sustentabilidade da empresa. Isso facilita, posteriormente, as atualizações, mudanças e novas informações.

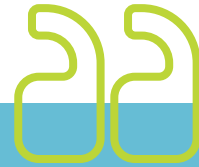
Atualizar regularmente os funcionários sobre o progresso da empresa em sua estratégia, política ou plano de sus-

tentabilidade. Mantê-los informados facilita o envolvimento em discussões e planejamentos de sustentabilidade.

Usar a comunicação para estimular o interesse, encorajar a participação, reconhecer a criatividade e o engajamento e fortalecer os feedbacks para os colaboradores que integram estratégias da empresa.

Sobretudo, transformar a sua abordagem de sustentabilidade em algo divertido para gerar interesse de participação. Evitar a linguagem das restrições. E mostrar como pode ser interessante ajudar a tornar a empresa e o mundo mais sustentáveis.





A sinergia entre as áreas de Sustentabilidade e Comunicação começa com uma estratégia dividida. No meu livro "Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: how companies can leverage human resources to achieve sustainable growth" (Editora Jossey-Bass, 2013), apresento um diagrama de três círculos sobrepostos: estratégia de negócio, estratégia de sustentabilidade e estratégia de talento. Se existe um alinhamento dessas três dimensões, a linguagem se torna mais adequada, e a comunicação, mais fácil e efetiva. No esforço de conquistar pessoas para a causa, as palavras são muito importantes, fazem toda a diferença. Quando a comunicação funciona bem, todo mundo 'pega' o espírito do que se está tentando dizer. Ninguém tropeça na mensagem das entrelinhas.

ANDREW SAVITZ

Diretor Executivo na Consumers for Sustainable Energy e autor do best-seller "The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too".





Desafio 8

Inserir os valores de sustentabilidade já no processo de recrutamento e seleção, visando atrair e contratar colaboradores identificados com o tema e com princípios alinhados ao propósito (missão, visão e valores) da companhia

Não são só as empresas que escolhem os seus jovens talentos.

Hoje elas também são escolhidas por eles.

E com critérios que em nada lembram os do passado. Salário e benefícios con-

tam ainda, é claro. Mas já não são os únicos atrativos.

Os novos profissionais valorizam empresas que têm política de diversidade, que atuam a serviço de alguma causa,

que se esforçam para zerar suas externalidades ambientais, respeitam os colaboradores e promovem o desenvolvimento das comunidades onde estão instaladas.

Preferem trabalhar em empresas com valores que inspiram e com práticas que fazem a diferença para o mundo, que agem como indivíduos decentes, comprometidos e conscientes de suas responsabilidades.

No lugar de cargos e status ou de planos de carreira que aprisionam, querem

a liberdade dos contratos por projetos, que possibilitem fazer outras coisas além de trabalhar. Vaga marcada na garagem? Muito mais bem-vindas são uma academia de ginástica, um vestiário e um bicicletário.

Não seria exagero, portanto, afirmar que os jovens talentos, cada vez mais orientados por propósito, preferem trabalhar em empresas mais sustentáveis, onde podem fazer contribuições positivas para o mundo por meio do seu trabalho.

Então, como contratar gente mais sustentável?

1 Comece o processo com uma pergunta ao candidato a colaborador para verificar o que mais o **atraiu** para a entrevista de emprego na empresa. Identifique os **valores e práticas** mais atrativos.

2 Substitua as entrevistas apressadas e superficiais por uma conversa franca, na qual o entrevistador, além de testar conhecimento e habilidade, consegue avaliar o **nível de atitude** do candidato em relação aos grandes desafios de sustentabilidade do negócio.

3 Informe ao candidato a colaborador os valores da companhia, sua missão e visão, verificando se – e quanto – estão afinados com os seus valores pessoais. A **convergência de valores**, como já foi dito, é o primeiro passo para uma re-

lação saudável e duradoura. Incorpore algum teste que permita avaliar a identificação com os valores da empresa.

4 No lugar dos testes psicológicos de interpretação rasa, proponha ao candidato a elaboração de uma **resposta** a um **dilema** envolvendo questões de sustentabilidade relacionadas com o negócio.

5 Responda, com a maior **transparência** possível, perguntas sobre práticas de sustentabilidade. Quando não puder detalhar uma ou outra prática, solicite o suporte de alguém especializado na empresa. Nunca, em hipótese nenhuma, faça promessas ou crie expectativas difíceis, que poderão, mais adiante, gerar frustração no colaborador.



- 6 No caso de ser cobrado por alguma prática de sustentabilidade que a empresa ainda não tem, proponha ao candidato que relate como poderia contribuir para a implantação e consolidação da mesma. Além de testar capacidade, esse exercício serve também para verificar o nível de compromisso com soluções.
- 7 Mostre ao candidato os diferentes modos pelos quais poderá contribuir, por meio do seu trabalho, para a sociedade e o meio ambiente. Fortaleça, no diálogo, a importância do propósito.
- 8 Leve em conta, na entrevista, não apenas a formação técnica do candidato, mas também experiências que possam ter contribuído para o fortalecimento de valores e de soft skills cada vez mais valorizadas, como resiliência, escuta ativa, inteligência emocional, respeito ao outro, espírito de servir, capacidade de colaboração. Considere, por exemplo, atividades voluntárias ou trabalhos ligados a causas, como meio ambiente e direitos humanos.
- 9 Em sustentabilidade, como já ressaltado, coerência é palavra de ordem. Tudo comunica tudo, do ambiente à postura do entrevistador.
- 10 Prefira ambientes limpos, iluminados e bem cuidados.
- 11 Use garrafa de água em vez de copos plásticos.
- 12 No lugar de mesas que separam, opte por sofás ou cadeiras confortáveis.
- 13 Se houver tempo, faça um tour pela empresa. Propicie a oportunidade de o candidato ver com os seus olhos as pessoas que nela trabalham.
- 14 Se não for possível um tour, tenha à mão um folder com informações sobre valores e práticas de sustentabilidade da empresa.
- 15 Seja pontual.
- 16 Confira importância ao ato da entrevista, mostrando presença, atenção e cuidado.
- 17 Seja relevante. Responda a todas as perguntas, mesmo as mais difíceis, com honestidade.
- 18 Dê feedbacks.

OS NÚMEROS COMPROVAM



Segundo estudo da **Accenture**, **75%** dos alunos de MBA das principais escolas dos Estados Unidos consideram receber salários de **10% a 20%** inferiores para trabalharem em empresas vistas como mais responsáveis.



Levantamento da **GlobeScan International**, realizado em 2002, mostrava que oito entre 10 trabalhadores de uma grande empresa se sentiam mais motivados e leais quanto mais percebiam o compromisso e as práticas de sustentabilidade.



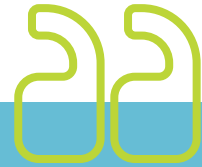
Pesquisa realizada pela **IBM**, com **3,6 mil** alunos de **40** países, incluindo o Brasil, mostra que os jovens estão mais preocupados com a sustentabilidade e a globalização. "Eles querem mais do que um produto ou serviço de qualidade; querem se identificar com os valores da empresa. Os futuros líderes devem olhar esse tema com muito mais atenção do que os atuais olham", conclui o estudo.



Estudo de 2008 da **Hill+Knowlton Strategies** já revelava que 40% dos profissionais graduados classificavam a sustentabilidade como importante para a reputação de uma companhia.



Pesquisa da **PricewaterhouseCoopers** identificou que **86%** dos profissionais considerariam sair de uma empresa cujo comportamento de sustentabilidade já não atendesse às suas expectativas; cerca de **58%** considerariam uma política corporativa sobre o assunto na decisão de trabalhar ou não na empresa.



O mercado mudou. E a área de Sustentabilidade Corporativa também. Nas empresas, deixou de ser um departamento verde, descolado das estratégias. Hoje é o centro do negócio. Por isso, na Coca-Cola Brasil adotamos o 'job rotation' como ferramenta para expansão da cultura de sustentabilidade por toda a empresa. A partir do processo de seleção e recrutamento internos, buscamos atrair funcionários de outras áreas que se identifiquem com o tema e com os princípios alinhados ao propósito da companhia. Para trabalhar em sustentabilidade, a premissa é entender do business. Por isso, o time conta com pessoas de operações e de marketing, por exemplo. Entendemos que o job rotation é uma maneira de fazer com que os colaboradores e a própria empresa se mantenham em movimento. Permite a construção de um profissional completo, com profundo conhecimento da agenda de sustentabilidade. Ao fim do ciclo ele pode ser alocado em áreas críticas da empresa, estando preparado para contribuir de forma efetiva para o crescimento sustentável do negócio.



ANDREA MOTA
Diretora Sr. de Sustentabilidade
da Coca-Cola Company



Desafio 9

Apoiar os colaboradores a
serem sustentáveis em suas
vidas pessoais

Unilever e Walmart criaram uma resposta formal para este Desafio 9. Com ações estruturadas, como o **Plano de Sustentabilidade da Unilever (USLP)** e o **Projeto Pessoal de Sustentabilidade (PPS)**, essas duas grandes empresas incentivam os seus colaboradores a

adotar práticas mais sustentáveis em suas vidas pessoais. A se tornar agentes de mudança positiva em família e na comunidade.

A ideia por trás da proposta é clara: ninguém consegue ser "sustentável"

apenas no horário de expediente, integrando os programas de qualidade de vida e bem-estar oferecidos pela empresa ou ainda participando da execução das estratégias de sustentabilidade definidas pela alta direção.

Em resumo, empresas mais sustentáveis são compostas de **pessoas mais sustentáveis**.

E as pessoas só conseguem ser mais sustentáveis quando estão em equilíbrio com o corpo, a mente, as relações com família, os amigos e a comunidade. Quando dispõem de tempo livre para o lazer e a atividade voluntária. Quando se sentem plenas no exercício dos seus direitos e deveres. Quando aspiram mais do que o suprimento de suas necessidades básicas.

Os programas da Unilever e do Walmart nada mais fazem do que estabelecer **metas pessoais** de sustentabilidade, estimulando os colaboradores a realizar grandes mudanças a partir de pequenas ações cotidianas. Hábitos saudáveis melhoram o bem-estar, que melhora a autoestima, que, por sua vez, melhora o nível de satisfação no trabalho.

A sua empresa também pode criar programas de educação e comunicação para incentivar o colaborador a:

- 1 Realizar check-ups de saúde regulares.
- 2 Adotar rotina cotidiana de exercício físico.
- 3 Fazer uma nutrição mais balanceada.
- 4 Praticar esportes.

5 Realizar meditação e/ou outras atividades, como yoga e tai chi chuan, que fortaleçam a espiritualidade.

6 Exercer plenamente suas crenças religiosas, participando das atividades de suas congregações.

7 Integrar movimentos de voluntariado que visam melhorar a vida do outro.

8 Praticar a tolerância e o respeito em relação às questões de diversidade – gênero, etnia, classe econômica, nacionalidade, orientação sexual, idade e pessoas com deficiência.

9 Participar da vida escolar dos filhos, estudando com eles, tomando lições e participando das reuniões de pais e mestres.

10 Integrar campanhas de doação de sangue, roupas, alimentos e livros.

11 Participar efetivamente de campanhas de prevenção de doenças, envolvendo ainda amigos e familiares.

12 Economizar recursos naturais escassos, como água e energia.

13 Praticar o consumo consciente, optando por produtos mais sustentáveis na comparação com similares.

14 Cultivar relações sólidas de amizade com familiares, amigos e vizinhos.

15 Realizar uma gestão financeira responsável de suas vidas, evitando, sobretudo, dívidas com bancos ou terceiros, que venham a prejudicar o bem-estar da família.

- 16 Manter regularmente atividades de lazer com a família e amigos.
- 17 Viver os seus valores pessoais na empresa e na relação com os colaboradores.
- 18 Incluir, em suas vidas, atividades que desafiem os seus limites e proporcionem um crescimento pessoal, como o aprendizado de uma língua, o treinamento para uma maratona ou o desenvolvimento de um hobby.
- 19 Incorporar às suas rotinas atividades boas para o meio ambiente, como separação de lixo, cultivo de horta e flores e passeios curtos sem carro.
- 20 Realizar programas de lazer com a família, em espaços verdes que possibilitem uma integração com a natureza.
- 21 Praticar o voto consciente, procurando se informar sobre o histórico, o programa e os compromissos dos candidatos.
- 22 Ir ao cinema, ao teatro, a shows de música e exposições de arte com a família e amigos.
- 23 Ler livros e contar histórias para seus filhos.



As linhas entre trabalho e vida pessoal estão se dissipando por causa da tecnologia e de outros aspectos da vida moderna. Cada vez mais, as pessoas esperam trazer para o trabalho os seus valores pessoais, assim como seus comportamentos positivos sobre questões sociais e ambientais. O inverso também é verdadeiro. Quando, na empresa, aprendem noções de segurança no trabalho, levam esse comportamento para casa.

ANDREW SAVITZ

Diretor Executivo na Consumers for Sustainable Energy e autor do best-seller "The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too".





Desafio 10

Medir o nível de percepção dos colaboradores em relação aos esforços de sustentabilidade da empresa

O que não pode ser medido não pode ser melhorado.

Isso vale também para o engajamento de colaboradores nas práticas de sustentabilidade.

Incluir questões específicas de sustentabilidade nas pesquisas de clima organi-

zacional costuma funcionar bem. Com as respostas, o RH consegue compreender quão integrados os colaboradores estão aos planos/políticas/estratégias, quanto eles sabem do conjunto de iniciativas da empresa e como os valores de sustentabilidade impactam positivamente o seu senso de pertencimento.



Mas a empresa pode também realizar pesquisas específicas, utilizando recursos de intranet, painéis de entrevista e treinamentos.

Foi o que fez a **FMC Corporation**, empresa química da Califórnia (EUA), dedicada a soluções para a agricultura e a indústria farmacêutica. No final de 2012, ela realizou a sua primeira pesquisa de sustentabilidade para avaliar o grau de envolvimento dos funcionários, estabelecer parâmetros de medição de progresso e identificar oportunidades de melhoria. Sua estratégia de sustentabilidade era então bastante recente.

A pesquisa indicou elevado nível de confiança dos funcionários quanto ao compromisso da alta liderança da FMC com a sustentabilidade; ao alinhamento do plano de sustentabilidade com a visão da companhia; e aos esforços de sustentabilidade como uma base sólida para

a perenidade do sucesso do negócio. Também observou pontos com maior potencial para melhoria: o maior envolvimento dos clientes e fornecedores nas ações de sustentabilidade e o aumento do engajamento de funcionários.

Um importante resultado da pesquisa foi constatar que, durante o processo de recrutamento, os novos funcionários já vinham manifestando interesse significativo em sustentabilidade.

Aqui, mais uma vez, vale destacar a importância dos **porquês**. Além de medir a percepção dos colaboradores quanto aos objetivos, às estratégias e iniciativas, as pesquisas devem avaliar em que nível a cultura organizacional apoia ou não a cultura de sustentabilidade.

E também se há eventuais lacunas entre os valores de sustentabilidade e as crenças de seus colaboradores.

Como já dissemos, a sustentabilidade deve compor uma espécie de filosofia

da empresa, um jeito de ver o mundo devidamente conectado com o negócio e não um conjunto de atividades isoladas e pontuais. Do contrário, ela pode ser tratada como algo trivial ou até contraproducente para os objetivos de negócios. Acabará por desmotivar em vez de motivar. Gerar desconfiança em vez de confiança.



PESQUISA DE CLIMA E MONITORAMENTO

A área de Recursos Humanos possui dois instrumentos poderosos para medir os esforços da empresa em sustentabilidade e seus avanços: as pesquisas de clima, que devem conter questões específicas sobre o tema; e o monitoramento dos funcionários no seu dia a dia, para entender o nível de compreensão e engajamento, com feedback à área de Sustentabilidade. Na Duratex, a diretoria de RH é membro convidado do Comitê de Sustentabilidade do Conselho de Administração, junto com o CEO da empresa.



ANTÔNIO JOAQUIM DE OLIVEIRA
Presidente da Duratex

MENU DE AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA

- 1** Estabelecer critérios socioambientais para as compras na empresa, incluindo requisitos como respeito a direitos humanos e trabalhistas.
- 2** Dar preferência à contratação de colaboradores nas comunidades locais como forma de assegurar a geração de riqueza e o desenvolvimento locais. Pela mesma razão, criar políticas que valorizem os fornecedores de produtos e serviços locais.
- 3** Identificar os impactos econômicos atuais ou esperados nas comunidades locais a partir do investimento da empresa em infraestrutura e serviços de apoio. Potencializar os positivos. Estudar medidas para eliminar, reduzir ou compensar os negativos.
- 4** Identificar impactos econômicos indiretos, positivos e negativos, por conta, por exemplo, do nível de desenvolvimento econômico de regiões com alto índice de pobreza, treinamento de mão de obra local, geração de empregos na cadeia de fornecedores e de oportunidades de trabalho nas comunidades.
- 5** Inventariar os materiais/insumos utilizados nos principais produtos e nas embalagens, preferindo os renováveis e os reciclados.
- 6** Identificar o consumo de diferentes tipos de energia, dentro e fora da empresa, destacando o volume gasto e a intensidade energética de combustíveis, eletricidade, aquecimento e refrigeração, entre outros.
- 7** Desenvolver medidas para reduzir o consumo de energia, adotando, cada vez mais, as de origem renovável e com menor impacto ao meio ambiente.
- 8** Mapear o volume de água utilizada a partir de fontes de águas superficiais, subterrâneas, pluviais (reuso), efluentes de outras empresas e de abastecimento público. Criar medidas que promovam a preservação da água de áreas protegidas, de valor para a biodiversidade e importantes para o uso de comunidades locais e povos indígenas. E também que proporcionem a reciclagem da água, um recurso vital cada vez mais escasso.
- 9** Identificar eventuais impactos das atividades, produtos e serviços da empresa sobre áreas protegidas e de alto valor para a biodiversidade (poluição, redução de espécies, conversão de habitats, alterações em processos ecológicos, entre outros). Adotar medidas para eliminá-los, reduzi-los ou compensá-los.
- 10** Mensurar as emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa que resultam nas mudanças do clima. Adotar, por consequência, estratégias que as reduzam nas operações,



na compra de energia e na logística de distribuição de produtos.

11 Identificar as substâncias lançadas por atividades ou produtos da empresa que destroem a camada de ozônio (NOx, SOx, Poluentes Orgânicos Persistentes e Compostos Orgânicos Voláteis, entre outras). Lançar mão de estratégias para eliminá-las, reduzi-las ou compensá-las.

12 Mapear os descartes de água e resíduos, adotando medidas que assegurem a correta destinação (reuso, reciclagem, compostagem, recuperação, entre outras). Controlar/monitorar vazamentos significativos, transporte de resíduos perigosos e eventuais impactos em corpos d'água e habitats específicos.

13 Eliminar ou reduzir impactos ambientais decorrentes de produtos e serviços, embalagens, não conformidades e transporte.

14 Identificar os riscos gerados por impactos ambientais ocorridos na cadeia de fornecedores e gerenciá-los com base em monitoramento contínuo de práticas – especialmente nos de maior risco – e em contratos elaborados a partir de critérios socioambientais rigorosos.

15 Em sintonia com as leis e convenções internacionais de trabalho, adotar as melhores práticas, oferecendo ao conjunto de colaboradores, sem nenhuma discriminação, o melhor e mais abrangente pacote de benefícios possível.

16 Dispor de uma política de Saúde e Segurança no Trabalho, extensiva a todos os colaboradores, independentemente do tipo de cargo/função que ocupam. Estabelecer e atuar em um alto padrão de excelência de práticas e respeito ao ser humano. Integrar empregados de diferentes níveis em comitês de

Saúde e Segurança. Realizar regularmente campanhas preventivas.

17 Incluir o maior número de colaboradores em programas de educação corporativa, estimulando a aprendizagem contínua como ferramenta para o desenvolvimento pessoal e de carreira.

18 Oferecer aos colaboradores em fase de pré-aposentadoria ou demissão programas de desenvolvimento que os preparem para as novas etapas de suas vidas.

19 Realizar regularmente análise de desempenho dos colaboradores para o correto endereçamento de suas carreiras, fornecendo-lhes os devidos feedbacks.

20 Estabelecer uma Política de Diversidade com as crenças e as práticas da empresa em relação a salário, treinamento/desenvolvimento e possibilidades de ascensão na carreira segundo as questões de gênero, etnia, idade, orientação sexual e deficiência física, entre outras.

21 Incluir critérios de direitos humanos nos acordos de investimento da empresa.

22 Treinar e desenvolver colaboradores para as questões de direitos humanos mais diretamente relacionadas com as operações da empresa. Criar canais de denúncia para casos de discriminação e violação de direitos humanos, envolvendo não apenas a opera-

ção, mas toda a cadeia de fornecimento.

23 Assegurar, por meio de acordos, que os fornecedores se comprometam a evitar o trabalho infantil e o trabalho forçado ou análogo ao de escravo em suas operações. Avaliá-los e monitorá-los regularmente.

24 Respeitar os direitos humanos de povos indígenas e tradicionais.

25 Avaliar/monitorar continuamente eventuais impactos nas comunidades, adotando medidas preventivas e de mitigação, de engajamento formal e ativo de stakeholders e de colaboração efetiva pelo desenvolvimento local.

26 Avaliar os riscos relacionados à corrupção, estabelecer um Código de Ética, definir uma Política de Compliance, treinar os colaboradores e criar um canal de denúncias e procedimentos internos de apuração e resolução.

27 Assegurar ao cliente, nos rótulos e materiais de ponto de venda, todas as informações necessárias para que ele realize, de forma consciente, a escolha e a compra de um determinado produto.

28 Realizar pesquisas de satisfação dos clientes, garantindo a privacidade dos seus dados e criando canais eficientes de atendimento.

29 Desenvolver uma cultura de atendimento aos clientes baseada nos princípios de bem servir às pessoas.

- 30** Identificar os principais impactos socioambientais das operações de negócio, em toda a sua cadeia de valor, e relacioná-los com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas.




OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Créditos

Sobre a ABRH-Brasil

Entidade não governamental sem fins lucrativos, a ABRH-Brasil nasceu da união de profissionais envolvidos com a causa de promover a área de Recursos Humanos como agente de transformação que contribui na formação de organizações mais produtivas, melhores e mais conscientes do seu papel no contexto socioeconômico do país.

Hoje a ABRH reúne 22 seccionais desvinculadas juridicamente e independentes, integradas na missão de promover o desenvolvimento dos profissionais de

RH e gestores de pessoas – por meio de eventos, pesquisas e troca de experiências – e de colaborar com os poderes públicos e demais entidades nos assuntos referentes a sua área de atuação.

Filiada à WFPMA (World Federation of People Management Associations) e à FIDAGH (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana), a ABRH-Brasil é cofundadora da CRHLP (Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa).

CONTATO

(11) 3124-8850
abrh_portal@abrhbrasil.org.br

ENDEREÇO

R. General Jardim, 770 – 7º andar
cj 7D - CEP 01223-010 – São Paulo – SP



Sobre a Rellato Comunicação & Sustentabilidade

A Rellato é uma consultoria especializada em relatórios de sustentabilidade.

Nosso posicionamento de mercado consiste no atendimento de organizações empresariais que desejam liderar uma nova economia. E para tanto, se utilizam do ferramental de comunicação corporativa para divulgar e promover seus valores ajustados às partes envolvidas ao conjunto de eventos de natureza social, ambiental e econômico. Nosso desafio é conectar a função organizacional às expectativas de cooperação mútua para gerar inova-

ção e conhecimento. Destacamos assim nossa estratégia de negócio: Conteúdo > Conectividade > Aprendizado.

Nossa finalidade é produzir a conectividade entre a empresa e suas partes interessadas: investidores, acionistas, fornecedores, público interno. Desta maneira, acreditamos alcançar metas de valor integrado e plenamente adaptados aos princípios determinantes da transparência, da ética e da prestação de contas, para nós e para nossos clientes.

CONTATO

(11) 4119-7011
contato@rellato.com.br

ENDEREÇO

Rua Pitangueiras, 319
Mirandópolis - São Paulo - SP



Sobre a Ideia Sustentável

Consultoria, conteúdos e educação formam o tripé da atuação da Ideia Sustentável. Nascida originalmente no campo da comunicação, orientada desde sempre para causas (Gestão do Terceiro Setor, Investimento Social Privado, Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Empresarial), organizada como um híbrido de consultoria e think tank, Ideia Sustentável acredita que conhecimento, propósito e colaboração – em conjunto – geram a mudança mais efetiva no modo de pensar e fazer negócios.

CONTATO

(11) 5579-8012
contato@ideiasustentavel.com.br

Dada a complexidade do conceito de sustentabilidade, seu caráter sistêmico e sua natureza interdependente, sustentabilidade só consegue se inserir na estratégia e na cultura de uma empresa como resultado de um processo consistente de análise de cenários e tendências, definição clara de desafios, escuta ativa de stakeholders e planejamento/ação. Nenhuma transformação ocorre sem educação de colaboradores e líderes, o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) e a conexão dos valores da empresa com os valores dos indivíduos que nela trabalham.

ENDEREÇO

Rua Bagé, 269 - Vila Mariana
CEP: 04012-140 - São Paulo/SP

Sobre a Plataforma Liderança Sustentável

Realizada pela consultoria Ideia Sustentável desde 2011, a Plataforma Liderança Sustentável é um movimento que reúne presidentes e executivos de grandes empresas brasileiras em torno da missão de conectar, inspirar e educar jovens líderes de negócios para o tema da sustentabilidade. Nesta tarefa, apoia-se em um conjunto de ferramentas – livros, portal, vídeo-palestras, eventos educacionais regionais e nacionais, cursos e conteúdos de suporte à educação de líderes para empresas, escolas de gestão e universidades. A iniciativa já atingiu presencialmente cerca de 120 mil gestores em mais de 510 eventos pelo Brasil – além de países como França, Espanha, Portugal, Canadá e Argentina – e mais de 3,5 milhões de pessoas com as vídeo-palestras disponíveis na internet.

A Plataforma Liderança Sustentável foi idealizada para um ciclo de cinco anos de atividades e, ao longo desse período, identificou e compartilhou cases de empresas ligados aos seguintes temas: estado da arte da liderança sustentável (2011), educação para a sustentabilidade

(2012), sustentabilidade na estratégia do negócio (2013), líderes sustentáveis com a mão na massa (2014), inovação sustentável (2015) e ética e diversidade (2016). Em 2017, a Plataforma deu início a um novo ciclo de atividades, chamado “Negócios com Valores”, assumindo uma bandeira que, desde sempre, fez parte de sua missão: valores geram valor econômico.

A base metodológica da Plataforma Liderança Sustentável é o Storytelling, que consiste no uso da narrativa empresarial como meio para inspirar e educar pessoas. Bons líderes têm, entre as suas habilidades, a capacidade de contar histórias e envolver pessoas. Em vez de business cases, a Plataforma estrutura narrativas que mostram como pensam, agem, tomam decisões e em que valores acreditam os líderes sustentáveis. Essas narrativas – que combinam fatos empresariais e pessoais – estabelecem proximidade, proporcionam maior identificação, humanizam o discurso da sustentabilidade e, assim, ajudam a fazer a gestão do conhecimento para a mudança.

PARA MAIS INFORMAÇÕES SOBRE A PLATAFORMA, ACESSE:

www.plataforma.ideiasustentavel.com.br

