

EDIÇÃO 35
TRIMESTRAL
ABRIL 2014
ISSN 2238-1287
R\$ 18,00

ANO
9

ideia

S U S T E N T Á V E L

Para quem quer liderar uma nova economia



ESTUDO NEXT

**10 tendências
de sustentabilidade
para RH**



I'm green™

Embalagens da
Tetra Pak® feitas
com plástico verde.
Vida longa aos seus
alimentos e ao
nosso planeta.

Em uma iniciativa inédita, a Tetra Pak utilizará em todas as embalagens produzidas no Brasil o plástico verde da Braskem. Uma tecnologia que utiliza matéria-prima de fonte renovável, a cana-de-açúcar, e contribui para a redução dos gases de efeito estufa. Essa inovação, que começou em 2011 com o lançamento das tampas em polietileno verde, representa hoje mais um grande passo rumo à produção de embalagens 100% renováveis. Embalagens da Tetra Pak com camadas e tampas de plástico verde. Um diferencial de produto e uma força para o planeta.

Para saber mais, acesse:
www.braskem.com.br/plasticoverde
www.tetrapak.com.br



Braskem
Novas formas de ver o mundo



Revista Ideia Sustentável
Ano 9 Edição 35
Foto/capa: Andrey Kuzmin|Dreamstime.com

A revista **Ideia Sustentável** é uma marca idealizada, concebida e produzida por **Ofício Plus Comunicação e Editora Ltda.**

Publisher

Ricardo Voltolini (ricardo@ideiasustentavel.com.br)

Diretora de Conteúdos e editora

Cláudia Piche (claudia@ideiasustentavel.com.br)

Redação

Fábio Congiu (fabio@ideiasustentavel.com.br)

Pesquisa

Caio Neumann e Rosicler Rodriguez

Coordenadora administrativa

Ana Elisabete Neumann (ana@ideiasustentavel.com.br)

Direção de Arte e Diagramação

Cesar Mangiacavalli

Ilustrações

Dreamstime.com

Colaboraram nesta edição

Joel Dutra, Martin Bernard, Marcelo Cardoso, Leni Hidalgo, Denize Dutra, Ricardo Bressan, Denise Asnis, André Fischer, Fernanda Pires, Françoise Trapenard, Ana Cristina Limongi-França e Barbara Toth (Opinião); Gustavo Pimentel, Aileen Ionescu-Somers e John Elkington (Livre Pensar); Ricardo Silvarinho (Mão na Massa).

Editoração eletrônica

Studio52

Impressão e acabamento

Vox

Periodicidade

Trimestral

Ideia Sustentável online

www.ideiasustentavel.com.br

Publicidade, assinaturas corporativas, edições anteriores e reprints

ana@ideiasustentavel.com.br

55 (11) 5579-8012

A revista **Ideia Sustentável** tem tiragem de 10 mil exemplares e distribuição dirigida a lideranças de empresas socioambientalmente responsáveis, de organizações de terceiro setor e dos governos federal, estadual e municipal. A publicação não se responsabiliza pelas opiniões emitidas por seus articulistas, colunistas e entrevistados. A reprodução do conteúdo editorial desta revista, assim como de sua versão online, só será permitida com a autorização da editora ou com a citação da fonte.

Esta revista foi impressa em papel couché (115 g no miolo e 230 g na capa) certificado pelo FSC, que garante a procedência sustentável do produto.

Redação e Administração – redacao@ideiasustentavel.com.br
Rua Bagé, 269 – São Paulo – SP – Brasil – CEP 04012-140
Fone: 55 (11) 5579-8012



Empresas e organizações assinantes de Ideia Sustentável

Ao adquirir uma assinatura corporativa, essas empresas apoiam **Ideia Sustentável**, contribuindo para a disseminação de informações qualificadas sobre sustentabilidade empresarial e, também, para a sustentabilidade da revista.



Seja você também um assinante corporativo. Veja como no site www.ideiasustentavel.com.br

CORREÇÃO

Na edição anterior de **Ideia Sustentável** (dezembro/2013), a reportagem sobre a apresentação de **Antonio Joaquim de Oliveira**, durante evento da Plataforma Liderança Sustentável, inicia-se com a seguinte frase: “Quando concluiu o curso de Engenharia Ambiental...” (pág. 47/1534). Na realidade, o **presidente da Duratex** é formado em Engenharia Florestal. Pedimos desculpas pela nossa falha.



Estudo NEXT: 10 Tendências de Sustentabilidade para RH

9

Tendência 1
Abordagem estratégica

16

Tendência 2
Educação/desenvolvimento de competências

22

Tendência 3
Engajamento de colaboradores

28

Tendência 4
Ambiente organizacional

34

Tendência 5
Sinergia com a comunicação

39

Tendência 6
Valorização da média gerência

45

Tendência 7
Inserção na estratégia

52

Tendência 8
Atração/retenção de talentos

58

Tendência 9
Sustentabilidade além da empresa

64

Tendência 10
Percepção interna



72 Caminho das Pedras

10 dicas práticas para ajudar o profissional de RH a inserir estrategicamente a sustentabilidade no cotidiano do negócio.



81 Plataforma Liderança Sustentável

Além de presidentes e CEOs, movimento lança, agora, versão sobre executivos de sustentabilidade que atuam com o tema no cotidiano das grandes empresas.



83 Entrevista Especial

O consultor americano Andrew Savitz, autor de *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: how companies can leverage human resources to achieve sustainable growth* fala com exclusividade à Ideia Sustentável.

Opinião

As tendências pelos especialistas

12 especialistas nacionais e suas análises, em artigos exclusivos, ajudam o leitor na reflexão sobre as 10 tendências identificadas e sistematizadas pelo estudo de Ideia Sustentável.

70 Pensamento Sustentável

Em que nível de engajamento e atuação em sustentabilidade o RH de sua empresa se encontra? Ricardo Voltolini propõe questões-chave para uma autoavaliação do leitor.

74 Livre Pensar

Gustavo Pimentel (SITAWI), Aileen Ionescu-Somers (IMD) e John Elkington (Volans) oferecem suas contribuições sobre conceito e valoração do capital humano, e o papel do RH na estratégia de sustentabilidade das empresas.

89 Mão na Massa

Nova seção de Ideia Sustentável traz a visão de quem enfrenta a tarefa diária de gerir os recursos humanos numa corporação. Na estreia, artigo de Ricardo Silvarinho, diretor de RH da AES Brasil.

Ideia
Sustentável



INAUGURAÇÃO
**QUARTA
PELOTIZAÇÃO**



CRESCER É
GERAR VALOR COM
RESPONSABILIDADE.

Filha de empregada
da Samarco

Buscar o equilíbrio permanente entre as dimensões econômica, social e ambiental: esse é o nosso compromisso.

A expansão da Samarco prova que é possível combinar crescimento com responsabilidade. A empresa ampliou sua produção em 37%, de 22,25 para 30,5 milhões de toneladas de pelotas de minério de ferro por ano, utilizando uma metodologia inovadora para avaliar os impactos sociais e econômicos do projeto. De forma participativa e com o envolvimento da sociedade, foi possível prevenir, monitorar e controlar os efeitos desse empreendimento nas comunidades vizinhas. Do ponto de vista ambiental, a Samarco investiu fortemente em ações como tratamento de efluentes, controle atmosférico e proteção a unidades de conservação ambiental. Além disso, a Quarta Pelotização tem o orgulho de ser um projeto carboneuro – de forma voluntária, a empresa compensou em 100% as emissões de gases de efeito estufa geradas durante as obras.

A Quarta Pelotização é isso: a prova de que olhar para todos os lados é o melhor jeito de seguir em frente.

Nós somos feitos daquilo em que acreditamos.

SAMARCO 

DESENVOLVIMENTO COM ENVOLVIMENTO



Um radar sintonizado com as principais tendências de sustentabilidade

Caro leitor e cara leitora, considerem-se privilegiados. Esta edição inaugural de 2014 de **Ideia Sustentável** marca o lançamento do primeiro estudo temático do **NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade**, a mais nova iniciativa de gestão de conhecimento da consultoria **Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade**, cujo objetivo é aprofundar temas relevantes, visando contribuir de forma ainda mais efetiva para o desenvolvimento dos profissionais que atuam com sustentabilidade nas empresas brasileiras. *10 Tendências de Sustentabilidade para RH* é o tema que abre a série de pesquisas.

A quem já está acostumado ao padrão de matérias da revista, parecerá, muito provavelmente, que pouco mudou — afinal, em edições passadas, também tratamos de tendências com o mesmo nível de aprofundamento que se tornou a marca registrada de nossa proposta editorial. Mas há, sim, mudanças importantes a destacar. Começo por apresentar o NEXT. Até o final de 2013, o Observatório de Tendências em Sustentabilidade (OTS) era uma metodologia que Ideia Sustentável utilizava quase que exclusivamente para atender aos seus clientes, em demandas específicas por análise de cenários e tendências. Parte dos conteúdos levantados servia a interesses pontuais, parte tornava-se conteúdo para a revista. Da aplicação dessa ferramenta de trabalho — vale dizer —, nasceram diretrizes e estratégias para empresas, mas também

iniciativas como a **Plataforma Liderança Sustentável**, hoje o mais importante movimento brasileiro de educação de jovens líderes de negócios para a sustentabilidade.

Não é exagero afirmar, portanto, que a metodologia OTS permeia tudo o que fazemos há oito anos. Oferece subsídio técnico para as três áreas de atuação da empresa (Consultoria, Educação e Conteúdos), a tal ponto que nos referimos a ela como uma espécie de entidade. Diante disso, não foi difícil concluir que estava na hora de transformá-la num projeto com vida própria. Assim, nasceu o NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade. E, com ele, o propósito de realizar estudos temáticos aplicados. Resumidamente, o processo consiste em cinco etapas. Na etapa 1, realiza-se uma pesquisa junto a fontes produtoras de conhecimento relevante (universidades, consultorias especializadas, organizações *think tank*), com a finalidade de identificar tendências/desafios relacionados ao tema-objeto de estudo. Na etapa 2, especialistas internacionais e nacionais são consultados para validar as tendências mapeadas. Na etapa 3, com as tendências já definidas, recorre-se mais uma vez ao apoio dos especialistas para a indicação de melhores práticas que possam servir de exemplos. Na etapa 4, publica-se o estudo na revista Ideia Sustentável, abrindo-o para o grande público. E, na etapa 5, os conteúdos são apresentados em eventos/encontros, assim como convertidos em programas educacionais destinados a públicos específicos.

O NEXT não tem — claro — pretensão acadêmica: o seu habitat é o da pesquisa aplicada. Não prospecta futuros, apenas mapeia e identifica tendências, as organiza e as sistematiza, sob análise, para convertê-las em conhecimento útil. Não pretende ser mera referência bibliográfica para pesquisadores, mas material de trabalho e educação para públicos interessados em sustentabilidade empresarial.

Para elaborar *10 Tendências de Sustentabilidade para RH*, que abre a série de quatro estudos de 2014, Ideia Sustentável utilizou, como fontes, **64** organizações internacionais e nacionais, **24** especialistas internacionais, **30** especialistas nacionais, **20** líderes empresariais (CEOs e presidentes) e **28** teses/pesquisas/conferências. Foram três meses de imersão dos pesquisadores **Caio Neumann** e **Rosicler Rodriguez**, centenas de horas de leitura/análise de textos referenciais e dezenas de horas de entrevistas com especialistas — dois deles, **Andrew Savitz** (ver *Entrevista Especial*, na página 83), autor do livro *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line* (não publicado no Brasil), e **Ellen Weinreb** (Weinreb Group), tiveram papel fundamental no primeiro esforço de validação das tendências, também analisadas pelos especialistas nacionais entrevistados pelo jornalista **Fábio Congiu**. Um trabalho de fôlego, sem dúvida, compilado e editado por **Cláudia Piche**, diretora de Conteúdos de Ideia Sustentável e editora da revista. Que você, leitor, recebe em primeiríssima mão!

O texto de cada tendência vem sempre acompanhado do ponto de vista de *experts* (seção *Palavra de Especialistas*), da observação de gestores de RH e presidentes de empresas, da apresentação de *cases* nacionais e internacionais (*Para Saber Mais* e *No Radar*) e de artigos de especialistas (*Opinião*). A algumas das tendências são acrescentadas dicas/recomendações práticas (*Caminho das Pedras*), sempre com a intenção de apoiar a reflexão/ação do leitor. **John Elkington** (Volans), **Aileen Ionescu-Somers** (IMD) e **Gustavo Pimentel** (SITAWI) escrevem sobre o tema na seção *Livre Pensar*. Nas páginas 70 e 71, proponho algumas questões-chave, para ajudar o leitor a avaliar em que nível de engajamento e atuação em sustentabilidade o RH de sua empresa se encontra.

A ideia de abrir a série com o tema RH e Sustentabilidade nasceu de duas constatações importantes. A primeira: não se pode discutir sustentabilidade numa empresa sem discutir gente, e o setor responsável por gerenciar as pessoas é o de Recursos Humanos — nenhuma mudança para um modelo mais sustentável de negócios será possível 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 motivos. O profissional de RH deve ficar no banco de passageiro ou passar para o de motorista? Essa foi uma pergunta provocativa que nos fizemos, no início do trabalho, depois refeita reiteradas vezes também aos especialistas, durante todo o processo de pesquisa. A nossa expectativa é que as tendências abordadas neste estudo ampliem o repertório de conhecimentos, estimulem reflexões e, principalmente, convoquem para a ação. ■



FUNDAÇÃO ESPAÇO ECO

Sustentabilidade que se mede

Fundação Espaço ECO®, o primeiro apoiador

O projeto NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade nasce já com um primeiro e importante parceiro apoiador. Trata-se da Fundação Espaço ECO®, um centro de Excelência em Educação e Gestão para a Sustentabilidade que mede e avalia a sustentabilidade por meio de metodologias científicas com reconhecimento internacional. É uma organização sem fins lucrativos (OSCIP) que atende empresas, governos, organizações e universidades, em sistema de parceria, com rigor técnico, autonomia, isenção e transparência. Os recursos obtidos com os programas e projetos são reinvestidos no financiamento de estudos, pesquisas e ações de interesse social.

Inaugurada em 2005, e com sede em São Bernardo do Campo, a Fundação Espaço ECO® foi instituída pela BASF com o apoio do GIZ, agência de Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável. As soluções desenvolvidas pela FEE® geram informações quantitativas e qualitativas, promovendo a adoção de práticas e tecnologias mais sustentáveis; estimulam a inovação e a melhoria contínua de processos, produtos e serviços; e incentivam a redução dos impactos ambientais e o uso ecoeficiente dos recursos. A missão comum de “transferir conhecimento” e “educar para a sustentabilidade” reuniu Ideia Sustentável e Fundação Espaço ECO® em torno deste projeto. Outros apoios virão se somar a esta iniciativa.



POR QUE APOIAMOS O NEXT

Promover o desenvolvimento sustentável no ambiente empresarial e na sociedade, disseminando conhecimentos em sustentabilidade aplicada, está no DNA da Fundação Espaço ECO®. Assim, apoiamos a iniciativa do NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade, por entendê-la como uma importante contribuição para a construção de novos caminhos para a educação e a transformação de lideranças.

**Roberto Araújo, diretor-presidente
da Fundação Espaço ECO®**



Laboratório de Química –
Centro Universitário
Senac Santo Amaro



Laboratório de Meio
Ambiente – Senac Botucatu

Conheça nossa política de bolsas em www.sp.senac.br/cursosgratuitos.
A política de descontos pode ser alterada a qualquer momento, sem aviso prévio.

O Senac oferece cursos desenvolvidos para antecipar as necessidades do mercado e é referência na área de Meio Ambiente. Os cursos têm durações e abordagens variadas, além de equipamentos e infraestrutura de ponta, professores atuantes no mercado e foco na prática.

**CURSOS LIVRES, TÉCNICOS,
GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO
E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA.**

Para saber mais sobre as parcerias educacionais acesse www.sp.senac.br/parcerias

Ligue agora para 0800 883 2000
ou acesse www.sp.senac.br

**VOCÊ QUER
UMA FORMAÇÃO
COMPLETA EM
MEIO AMBIENTE?
VENHA PARA A INSTITUIÇÃO
DE ENSINO QUE É
REFERÊNCIA NA ÁREA.**

Senac

1

TENDÊNCIA 1

Abordagem estratégica

**ASSEGURAR QUE
UMA ABORDAGEM
SUSTENTÁVEL DE
COLABORADORES SEJA
PARTE DA ESTRATÉGIA
DE NEGÓCIOS**

Em nós, por nós

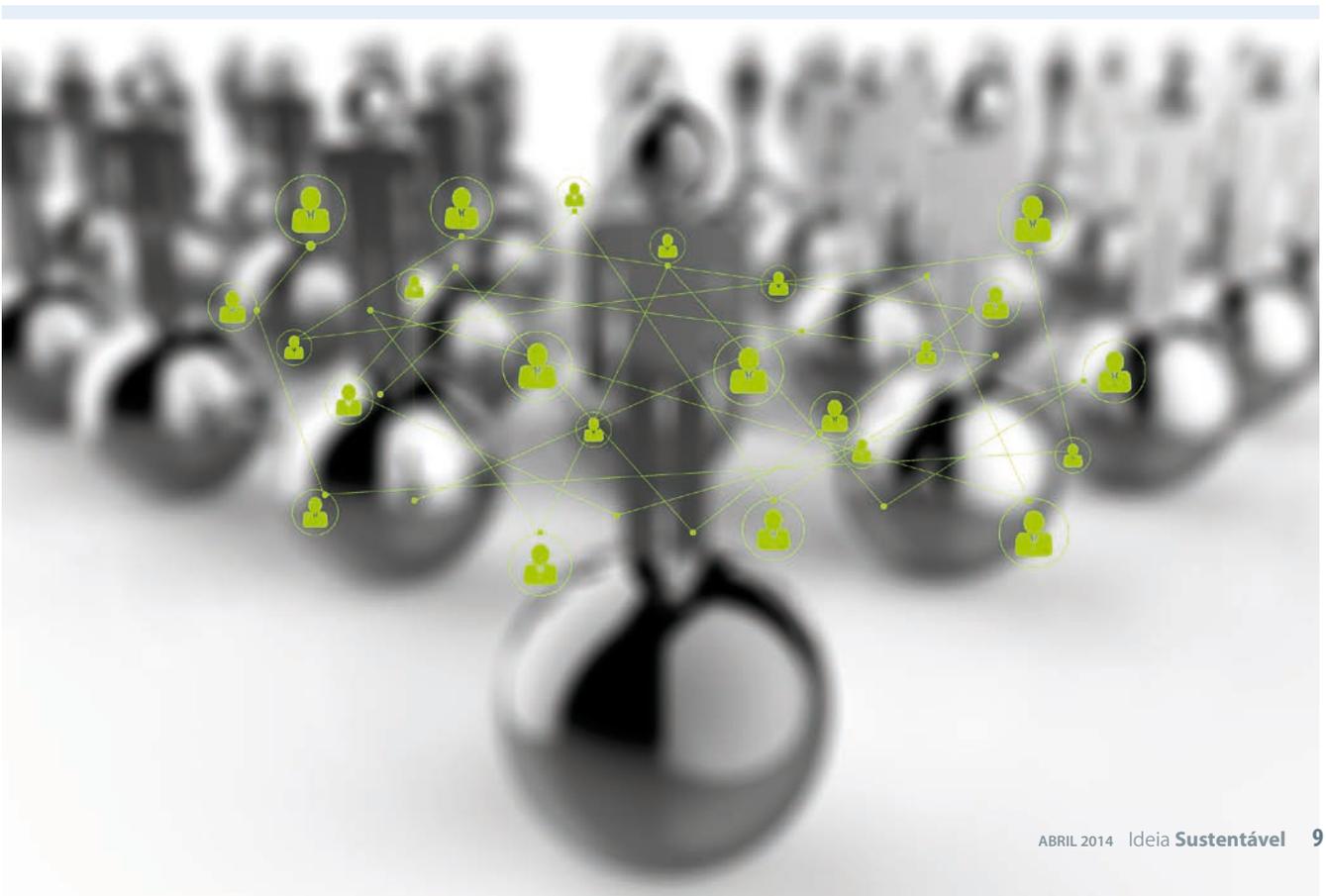
De um lado, a empresa deve gerenciar os colaboradores de modo sustentável, visando ao seu bem-estar, saúde e segurança, equilíbrio trabalho-vida, diversidade e inclusão, igualdade de gênero, recompensas justas, salário digno, promoção de desenvolvimento, comunicações internas positivas, diálogo aberto e envolvimento dos colaboradores na comunidade. De outro, o RH deve atuar para que todos os colaboradores estejam cientes de como suas funções/atribuições impactam a agenda de sustentabilidade. Como eles estão em contato cotidiano com diferentes partes interessadas interna/externamente, cada um precisa compreender os princípios de sustentabilidade e aplicá-los em cada ação/interação. O desafio é modificar as práticas de gestão de pessoas, fazendo com que cada decisão de RH seja tomada sob a perspectiva mais ampla das partes interessadas

“O verdadeiro papel do profissional de Recursos Humanos é ajudar a converter os impactos de sustentabilidade de uma organização ‘nos’ empregados para impactos ‘de’ empregados.” A afirmação é de Elaine Cohen, executiva sênior de RH, em seu livro *CSR for*

HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices (algo como: *Responsabilidade Social Corporativa para Recursos Humanos: a parceria necessária ao avanço das práticas responsáveis de negócios*, ainda sem publicação no Brasil). Na prática, esse esforço significa conjugar impactos positivos **para/sobre**

os colaboradores com impactos positivos de sustentabilidade que possam ser também gerados **pelos** colaboradores.

Para a especialista, a empresa deve gerenciar os funcionários de modo sustentável, visando ao seu bem-estar, promovendo saúde e segurança, equilíbrio trabalho-vida, diversidade e inclusão,



PALAVRA DE ESPECIALISTAS

RH, O GUARDIÃO DA CULTURA CORPORATIVA

Considero essa tendência muito importante, embora não consiga ainda ver o RH capacitado e — vale ressaltar — posicionado para conduzir o processo.

O departamento de Recursos Humanos já tem uma primeira demanda muito grande para alinhar os objetivos do negócio com a gestão de pessoas — da qual, aliás, ele não tem dado conta. E precisa ser um agente transformador, um parceiro efetivo da estratégia.

Uma segunda demanda é funcionar como o guardião da cultura, para que essa cultura gere benefícios sustentáveis no longo prazo. Diante desses dois grandes papéis, há duas missões. A primeira: definir conceitos, fomentar práticas, disseminar e desenvolver processos de conhecimento até incorporar a agenda sustentável na de gestão de pessoas. Em seguida, deve treinar os gestores para replicar o processo.

Assegurar a agenda de sustentabilidade é um papel ideologicamente importante, mas o RH nem sempre tem esse poder. Normalmente, precisa de um presidente ou de um comitê de apoio. Uma mudança de cultura exige um processo de conscientização — instrumental e de educação. Se esse trabalho for muito bem feito, a mudança pode ocorrer em dois ou três anos; se não, em sete ou oito anos.

Sustentabilidade é um tema complexo. Para algumas empresas, resume-se a uma ação operacional, como cuidar do descarte correto de copinhos. Para outras, envolve a estratégia, implica criar produtos inovadores, como a Braskem faz. Quanto mais a agenda estiver ligada com projetos estratégicos, mais — provavelmente — o presidente/diretor apoiará o processo. Quando se está numa agenda secundária, o RH precisa se capacitar no contexto político. Isto é, ele tem de entender como funciona a política dos gestores para poder “peitar”,

para saber como fazer, como auditar e se sentir seguro para o caso de um embate.

Cerca de 80% dos gestores/diretores acreditam que o RH deva ter posição estratégica na difusão de todas as agendas e objetivos do negócio. A sustentabilidade seria uma delas. Mas apenas 12% afirmam que seu RH exerce esse papel. É muita discrepância. Há muito ainda a se fazer para a agenda sustentável entrar no dia a dia, superando o embate entre caixa de curto prazo e valor no longo prazo.

Eduardo Carmelo,
diretor da **Enthusiasmos**
Consultoria em Talentos
Humanos e autor, entre
outros, do livro *Gestão*
da Singularidade – alta
performance para equipes
e líderes diferenciados



ALÉM DO NÍVEL EXECUTIVO

Os líderes visionários compreendem que a sustentabilidade de suas organizações e do planeta vai além do compromisso do nível executivo. Para ser verdadeiramente eficaz, a mudança para a sustentabilidade tem de ser cultural e deve acontecer em todos os níveis dentro de uma organização. Os funcionários representam um elemento central no esforço para fundir sustentabilidade com lucratividade. O sucesso de uma organização no cumprimento de suas metas de sustentabilidade depende de sua habilidade em capacitar e incentivar seus funcionários a integrá-las em seu dia a dia e na tomada de decisão.

Ian Hough e Mateus Kling, em
Pesquisa de Engajamento de Funcionários
2009: uma análise da extensão e natureza
dos programas de sustentabilidade para
empregados, realizada pela Brighter
Planet com 1.055 executivos americanos

cada decisão de RH seja tomada sob a perspectiva mais ampla das partes interessadas”, diz Elaine.

O desafio da sustentabilidade suscita, portanto, não apenas a necessidade, mas também a oportunidade de colocar o setor de RH no centro das principais tomadas de decisão e do desenvolvimento e execução da estratégia corporativa, o que conferiria um papel plural para a área. Nesse sentido, os estudiosos do tema identificam várias frentes de atuação para um RH mais atuante e estratégico.

Para Ellen Weinreb, CEO da **Weinreb Group** — consultoria especializada em rede de fornecedores e sustentabilidade —, a abordagem de temas relacionados ao conceito deve estar arraigada ao próprio negócio. Envolver os funcionários nessa abordagem é uma tarefa que pressupõe comunicar bem os valores e a missão da própria companhia. Para o gestor de RH, um desafio central consiste em identificar os *inputs* de sustentabilidade mais afinados com a estratégia do negócio, apresentando-os tanto nos comitês de diretoria quanto para todos os stakeholders.

EFICIÊNCIA, EFETIVIDADE E IMPACTO

Segundo John W. Boudreau e Peter M. Ramstad, no livro *Future of Human Resource Management* (2005), o paradigma tradicional do RH já define a sua contribuição: apoiar ou sustentar as metas da organização por meio de políticas alinhadas, práticas e programas. Com base nessa atribuição essencial, cabe aos departamentos de RH, antes de mais nada, avaliar o conhecimento dos funcionários sobre o tema da sustentabilidade, seus comportamentos, atitudes e motivação, exatamente como fazem com as atividades coletivas, o envolvimento com a comunidade, a saúde e a segurança na companhia. Esses resultados, inclusive, costumam ser descritos nos relatórios de sustentabilidade ou de responsabilidade social apresentados aos investidores.

Na análise dos autores, ações desse tipo, apesar de importantes, integram ainda o que se pode chamar de paradigma tradicional. Mas ele pode ir além

igualdade de gênero, recompensas justas, salário digno, promoção de desenvolvimento, comunicações internas positivas, diálogo aberto e envolvimento com a comunidade. Por outro lado, o RH deve atuar para que todos os colaboradores se conscientizem de como suas funções/atribuições impactam a

agenda de sustentabilidade. Como eles estão em contato cotidiano com diferentes partes interessadas interna/externamente, cada um precisa compreender muito bem os princípios de sustentabilidade e aplicá-los em cada ação/interação. “O desafio é modificar as práticas de gestão de pessoas, fazendo com que

das práticas convencionais. Se quiser atuar de modo mais estratégico — que é o que se espera numa empresa de grande porte —, deve trabalhar para conectar o capital humano com uma visão mais elaborada de *triple bottom line*.

Segundo Boudreau e Ramstad, essa importante tarefa pode se apoiar em três grandes premissas — impacto, efetividade e eficiência — comuns a todas as ciências de tomada de decisão nos negócios.

A primeira premissa, mais simples, corresponde à **eficiência**. Ela se baseia na pergunta sobre quais são os recursos disponíveis para produzir políticas e práticas de RH. Sua avaliação leva em conta indicadores típicos, como custo por contratação e tempo para preencher uma vaga.

A premissa da **efetividade** considera como as políticas e práticas de RH afetam o banco de talentos e as estruturas

organizacionais aos quais estão dirigidas. Reflete-se nas práticas das competências humanas (uma combinação de capacidade, oportunidade e motivação). No paradigma convencional de RH, isso se traduz em como aumentar o conhecimento dos funcionários para melhorar a performance deles no dia a dia. No novo paradigma, os treinamentos serão melhores se explorarem mais profundamente a noção de capacidade e estiverem alinhados com ações que extrapolam os requerimentos tradicionais de performance e da função específica. Ao desenvolver “capacidade”, no conceito aqui proposto, o RH pode incluir conhecimentos sobre políticas de responsabilidade social e códigos de ética da organização. Criar “oportunidades” pode se referir, por exemplo, a estimular que os funcionários se dediquem, fora do horário de trabalho, a ações voluntárias na comunidade local. E trabalhar



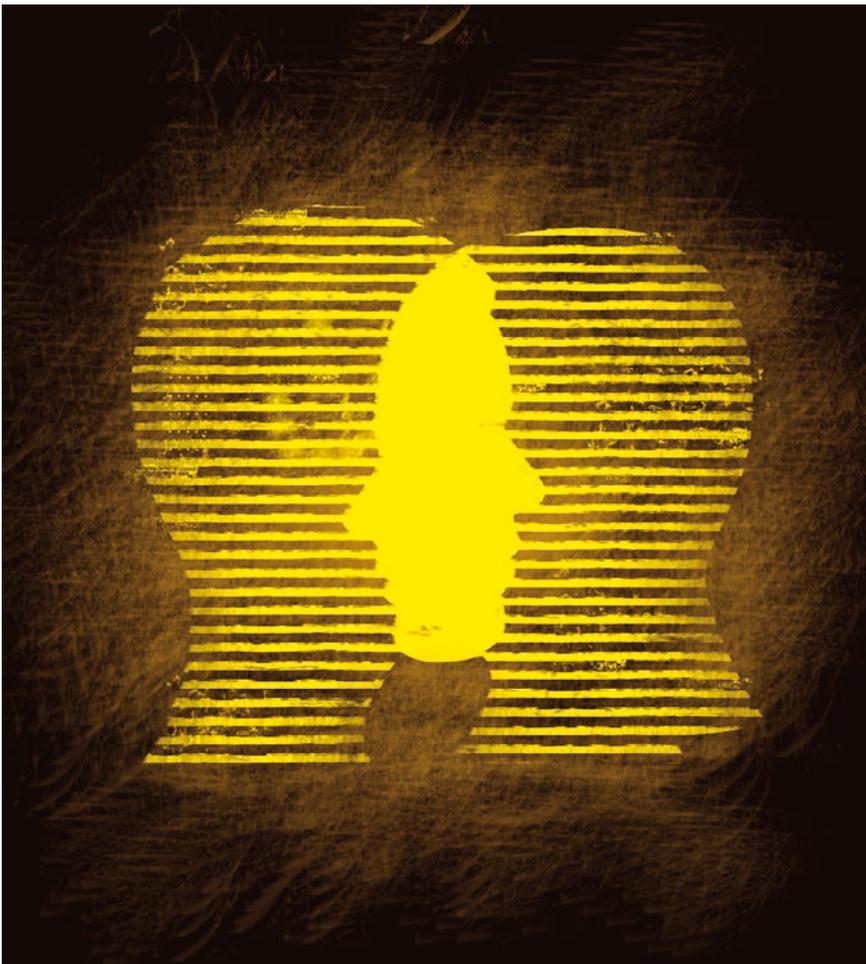
Divulgação

PATRICIA PRIETO
SUPERINTENDENTE DE
RECURSOS HUMANOS
DA RENOVA ENERGIA

“Nossa avaliação é que a sustentabilidade deixou de ser apenas uma palavra nova no dicionário dos líderes das companhias brasileiras. É um conceito que, ao longo da última década, foi sendo moldado e incorporado ao dia a dia das pessoas dentro e fora do ambiente corporativo. Hoje, já começamos a ver nas organizações jovens líderes atuando sob o signo da sustentabilidade, mostrando na prática que ser sustentável vai muito além de estar alinhado com as demandas voltadas para o meio ambiente, emissões de carbono, descarte responsável de resíduos gerados pelas empresas. Esta nova geração não quer mais atender às demandas. Simplesmente, não quer gerá-las!

O fato da Renova Energia ser uma geradora de energia por fontes renováveis já é um atrativo importante para os profissionais. Ao chegar à empresa, esses novos talentos veem que a sustentabilidade está em nosso DNA e é colocada em prática por intermédio de nosso modelo de atuação. Esses fatores fazem com que a Renova tenha êxito em atrair, reter e fidelizar os talentos, uma vez, que existe uma confluência de interesses.”

a “motivação” pode começar por medir a percepção do funcionário sobre atividades relacionadas à sustentabilidade e recompensá-los, de alguma forma, por sua participação.





Segundo os especialistas, o **impacto** é, entre as três, a premissa mais difícil. Ilustra de forma mais clara as diferenças entre um modelo tradicional de RH e outro mais contemporâneo, focado na gestão de talentos. Para compreender o impacto, o profissional de Recursos Humanos precisa se perguntar: “Como as variações na qualidade ou disponibilidade de diferentes bancos de talento

afetam o sucesso da estratégia?” Para Boudreau e Ramstad, essa questão, relativa à segmentação de talento, é tão importante para o RH quanto é, para o marketing, saber como as diferenças no comportamento de consumo impactam o sucesso de uma estratégia.

A conclusão de Elaine Cohen é que integrar a responsabilidade social corporativa ao setor de RH significa, em



PARA SABER MAIS

Como a Natura está trabalhando a Tendência 1

- ◆ Cultura centrada em princípios de sustentabilidade, desde a fundação da empresa.
- ◆ Aprendizado *on the job* (pelo trabalho) por meio de uma dinâmica de questionamentos cotidianos sobre os impactos de processos e produtos.
- ◆ Planejamento estratégico fundado no *Balanced Scorecard*, adaptado para a noção de triplo resultado.
- ◆ Remuneração variável condicionada a metas equilibradas nas dimensões econômica, social e ambiental.
- ◆ Programa de Integração Corporativa para novos colaboradores, com quatro dias de duração.
- ◆ Workshops de sustentabilidade para coordenadores, gestores de pessoas e relações, gestores de processos, gestores de negócio e gestores globais.
- ◆ Sustentabilidade é tratada como competência fundamental para todos os colaboradores.

Saiba mais em: *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini.



NO RADAR

A estratégia somos nós

Consultor e autor de *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: how companies can leverage human resources to achieve sustainable growth* — editora Jossey-Bass, 2013 (*Talento, Transformação, e Triple Bottom Line: como as empresas podem aproveitar os recursos humanos para o crescimento sustentável*, ainda não publicado no Brasil), o norte-americano Andrew Savitz destaca o caso da Beryl, uma empresa texana dedicada a atender por telefone e fornecer informações para familiares de pacientes em hospitais. A companhia mantém um programa de cuidados com o funcionário — que inclui até o vice-presidente — chamado *Queen of Fun and Laughter* (Rainha da Diversão e da Risada). Ao demonstrar alto nível de atenção e respeito para com o seu público interno, a empresa estabelece, na prática, e de forma coerente, um modelo de comportamento que espera dos seus colaboradores na hora de atender os clientes. Em resumo: não se pode desejar que pessoas atendam

clientes com carinho e preocupação se elas não são respeitadas no seu ambiente de trabalho. O respeito ao outro é um valor de sustentabilidade. E a estratégia também vem gerando valor à companhia, que cobra mais pelo serviço porque os seus diferenciados atendentes se mostram compassivos e solidários na relação com os clientes. Eles conversam com os pacientes e suas famílias como se fizessem parte da vida deles, principalmente porque sentem que fazem parte da vida da empresa. Não por acaso, a Beryl possui uma das menores taxas de *turnover* do setor — uma grande fonte de vantagem competitiva.

Para Savitz, entre os vários papéis desempenhados pelos gerentes, o mais importante é o de “advogado do funcionário”. “Os gestores que já se encontram em empresas comprometidas com a sustentabilidade estão em uma boa posição para defender que a empresa deve ‘fazer o que prega’ quando o assunto é o seu funcionário.”

última instância, utilizar seus funcionários para causar impactos positivos na sociedade. “Há diferenças claras entre um empregado sustentável e um empregado comum? Um profissional percebido como sustentável pode ser a primeira escolha para uma vaga. Com funcionários conscientes, o impacto de sustentabilidade da empresa costuma ser maior. O conceito de sustentabilidade também pode tornar uma empresa a primeira escolha para os clientes, fornecedores e parceiros. É nesse ponto que os funcionários de RH são muito necessários”, afirma Cohen. Moral da história: se sustentabilidade é, sob o ponto de vista da atração de talentos e da gestão de impactos, uma excelente alternativa para a qualquer empresa, então, para qualquer organização, mudar processos e modelos mentais, incorporá-los à cultura e à estratégia é o melhor a se fazer. Está nas mãos do RH tornar-se a alavanca necessária para colocar a mudança em prática. ■



Redesenhando a gestão de pessoas

Nos últimos anos, a sociedade está cada vez mais consciente da necessidade de construir um pacto para preservar nosso planeta. As empresas, em particular, iniciam seu engajamento nesse movimento. Algumas delas já vinham desenvolvendo, ao longo das últimas décadas, movimentos importantes de responsabilidade social, fundamentais em um país com tantas pessoas carentes como o nosso.

Mais recentemente, essas empresas ampliaram o movimento para a responsabilidade socioambiental, a qual vem ganhando espaço nas organizações brasileiras debaixo de diferentes bandeiras, como sustentabilidade, produção limpa e preservação ambiental. A questão que emerge é a do envolvimento da empresa nesse processo. Esse movimento implica a percepção por parte das lideranças de que se trata de uma questão fundamental para o desenvolvimento do ambiente no qual a organização se insere e que, além dos ganhos para a sociedade e para as pessoas, haverá melhoria de imagem e ganhos de longo prazo para a empresa. Essa percepção é fundamental para a construção de um pacto que crie uma ação ampla e consistente de cuidado com as pessoas, com o ambiente e com a sociedade, uma ação que mobilize os profissionais que trabalham na empresa, a comunidade que se relaciona com a organização, fornecedores e clientes em torno da ideia de sustentabilidade.

A necessidade de mobilização da empresa em um novo padrão comportamental implica um movimento de transformação cultural. No bojo dessa transformação podem ser pensados vários aspectos que envolvem não somente os assuntos ligados à questão ambiental. Podem ser trabalhados aspectos

vinculados a vários pontos que permitem o desenvolvimento das pessoas e da organização. Em outras palavras, a questão ambiental pode ser o fio condutor para um movimento de desenvolvimento organizacional abrangente, provocando as pessoas a repensarem produtos, processos, relacionamento com o mercado e com a comunidade, organização do trabalho e contrato psicológico entre os profissionais e a empresa.

O potencial de mobilização é grande e representa um importante espaço político para a área de gestão de pessoas e para os profissionais que nela atuam. Temos vários exemplos de empresas que transformaram sua imagem, tanto no mercado consumidor quanto no mercado de trabalho, utilizando a bandeira da sustentabilidade ou da responsabilidade ambiental.

Creio que temos, neste momento, uma grande oportunidade para redesenhar o papel da área de gestão de pessoas, privilegiando sua atuação de parceiro estratégico e de agente de transformação organizacional — uma chance de sairmos do discurso e irmos para a ação concreta. O que estou propondo não é um caminho fácil de ser percorrido; há necessidade de aprendizagem sobre os novos papéis. Há necessidade, também, da área e seus profissionais deixarem algumas das atuais atribuições e responsabilidades, que trazem identidade e conforto, para incorporar novas atribuições e responsabilidades, que ajudarão a construir uma nova identidade.

Para ajudar nesse processo recorrendo algumas ações:

- ♦ Buscar compreender o movimento de sustentabilidade empreendido por algumas empresas no Brasil e como o papel da área de gestão de pessoas pode ser

valioso. Se for possível, efetuar um levantamento dos ganhos obtidos por essas empresas em termos de mobilização, clima organizacional e lucratividade.

- ♦ Engajar membros da equipe no estudo do tema, no levantamento de informações e, ao mesmo tempo, avaliar os espaços políticos existentes na empresa para a inserção do tema.
- ♦ Abrir frentes, na medida em que um projeto começa a ser construído, com possíveis parceiros políticos internos e externos, apresentando ideias e resultados prováveis para a organização e para as pessoas.
- ♦ Construir, com a equipe, um projeto de transição da área de gestão de pessoas, organizando novos espaços de trabalho e revendo os atuais, avaliando as competências já existentes e a necessidade de aquisição de novas, revisitando a rede de relacionamento interno e externo e fortalecendo alianças políticas.
- ♦ Desenvolver um plano de trabalho para implantação ou revisão das ações sobre sustentabilidade, inicialmente com a equipe, posteriormente com formadores de opinião da empresa e, finalmente, com a alta administração.

Para o desenvolvimento desse trabalho, é importante a percepção de que se trata de um processo de aprendizagem contínua, tanto da equipe da área de gestão de pessoas quanto da empresa como um todo. Portanto, é fundamental o monitoramento contínuo, o estabelecimento de indicadores de sucesso e muita humildade para aprender com o outro. ■

Joel S. Dutra é professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), e coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) e do MBA de RH da FIA.



Empresas relevantes engrandecem a sua gente

Se a incorporação da sustentabilidade no dia a dia dos integrantes de uma empresa faz parte do que se esperaria do desdobramento de uma estratégia engajada com os desafios do mundo contemporâneo e preocupada em se perpetuar (vide, por exemplo, o 9º Princípio do Pacto Global¹), a minha crença é que não existem empresas relevantes que não busquem engrandecer a sua gente. Infelizmente, ainda na maioria dos casos, as relações humanas dentro das organizações são predominantemente instrumentalistas, ou seja, consideram as pessoas apenas como um meio para um fim, apequenando seu público interno dentro de estruturas organizacionais e sistemas de metas fragmentados, sem que seus integrantes compartilhem e se reconheçam no propósito organizacional.

Pensemos, por exemplo, na tão frequente fórmula do “alinhamento das pessoas com a estratégia”. Ora, se esse tipo de relacionamento é legítimo e necessário, é também, de longe, insuficiente para criar as condições para que as pessoas queiram se engajar e fazer a diferença. Essa realidade pode ser ilustrada por inúmeros estudos e pesquisas (OIT e Gallup, dentre outros) que mostram que a maior parte das pessoas trabalha apenas para garantir o seu salário. Para funções complexas, outros estudos, como o de Daniel Pink (autor de *Drive*), ensinam que dinheiro não é um fator de motivação, sendo necessários: 1) **autonomia** para dirigir nossas vidas; 2) **excelência crescente** no que fazemos e no

que é importante para nós; e 3) **propósito** no sentido de servir a um bem maior do que a nós mesmos. Esse último ponto também está na base da psicologia positiva de Martin Seligman, ou seja, algo necessário para que possamos ser verdadeiramente felizes e realizados, e tem particular importância quando pensamos que muitos de nós ainda perseguimos propósitos superficiais, ou

“Um dos principais desafios para a implementação de uma nova filosofia de gestão consiste em conseguir escapar à chantagem do curto prazo.”

egocêntricos, e que o mesmo também se aplica a numerosas organizações que definiram o seu propósito em termos de objetivos apenas centrados nelas mesmas — como seu crescimento — ou num subgrupo humano — como a criação de valor para o acionista —, ilustrando bem a dificuldade para pessoas e organizações se encontrarem na busca de um “bem maior do que elas mesmas”.

Outra realidade preocupante, provavelmente alimentada pela procura exagerada de performance tanto individual como das equipes (teoria da competência), é a degradação do convívio entre

pessoas em momentos de vida e de carreira distintos, e em busca de novos ares para se realizar. Sendo muitas delas, aliás, pela minha experiência, justamente as que precisam ter brilho no olho pelo que fazem. A verdade é que, em muitos casos, as causas aparentes de tal insatisfação apontam para o relacionamento com o chefe, a perda de sentido do que se faz ou o desequilíbrio da qualidade de vida. Mas, pensando bem, são todas elas dimensões de uma questão maior, que é a do convívio humano ou da sua perda. A pergunta que precisa ser encarada, portanto, é saber qual será o futuro dessas organizações, sendo elas ou não empresas, que perderam a capacidade de criar as condições para que a sua gente realmente se reconheça no que está realizando, querendo, assim, fazer a diferença. Qual será sua capacidade de inovação, de atender aos seus clientes, de se transformar constantemente e de desenvolver uma oferta de produtos ou serviços que agregue para o desenvolvimento da sociedade? E, sem isso, o que sobrá da sua capacidade de ser relevante para seus mercados, seus clientes ou seus acionistas e para o mundo em geral, e, conseqüentemente, que longevidade poderão elas esperar?

Mudar essa situação requer, ao meu ver, adicionar uma segunda perspectiva a essa primeira, instrumentalista, descrita acima; um olhar pelo qual a organização passa a se preocupar com a sua gente, buscando criar as condições para engrandecê-la. Evidente que as questões a serem abordadas devem ser identificadas caso a caso, para cada público, no aqui e agora de tal planta e de tal região, estabelecendo, assim, sua materialidade.

1 “Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis.”

Mas não é muito complicado imaginar a tipologia, a priori, de algumas dessas questões mais relevantes, que incluem saúde, educação, qualidade de vida, mobilidade, diversidade e segurança. E isso sem se limitar aos estereótipos habituais. Por exemplo: diversidade, muitas vezes restrita de forma simplista a questões de gênero, raça e inclusão de minorias. Não que elas não sejam de crucial importância, longe disso, mas nem por isso devem deixar esquecer outras dimensões de igual importância, como a diversidade das características pessoais (dos 16 tipos identificados pelo MBTI², apenas três representam mais de 50% da população executiva brasileira, privilegiando a racionalidade e a objetividade, e com consequências negativas em termos de gestão de pessoas³), de modelos mentais e visões de mundo, bem como de níveis de consciência (necessidade de uma massa crítica de pessoas “mundicêntricas”, tanto nos conselhos quanto na gestão; aplicação da Teoria Integral, de Ken Wilber). Nesse sentido, as empresas devem assumir sua responsabilidade ética de respeitar o direito elementar que cada um tem de poder se realizar em função das suas características pessoais essenciais (o que Jung chama de individualização), mais do que se encaixando em estruturas racionais preexistentes. E, para isso, as empresas devem criar as condições necessárias nos seus modelos de gestão, nos quais os “comos” devem passar a igualar os “ques” em importância.

Dessa forma, a estratégia “de gente” evolui para o quadrante ideal, onde as ações contribuem tanto para os objetivos perseguidos pela organização quanto para o engrandecimento do seu público interno, tendo valor alto para ambos. Por exemplo, uma operação de

varejo ocupando número importante de mulheres passará a se preocupar com as questões da primeira infância, contribuindo também para criar as condições de um atendimento diferenciado nas suas lojas como uma forma de fugir da concorrência pelo preço, imposta pela predominância de uma concorrência informal. Ou uma indústria de componentes automotivos, recentemente instalada numa região de maior poder aquisitivo, buscará motivar seu público interno com perfil menos escolarizado por meio de programas que visem à sua inclusão no ensino básico superior, técnico ou até mesmo terciário, com efeito positivo sobre sua produtividade e redução de absenteísmo. Longe de ser paternalista,

“As empresas terão de aprender, antes de qualquer coisa, a se tornarem lugares de gente.”

tal visão sobre as pessoas almeja criar condições de maior equilíbrio nas relações entre a empresa e sua gente, contribuindo para o desenvolvimento e o engrandecimento de ambos.

Sem dúvida, um dos principais desafios para a implementação de semelhante filosofia de gestão consiste em conseguir escapar à chantagem do curto prazo. Porém, existe uma lista longa de casos de sucessos, nos mais variados setores de atividade, de empresas que foram capazes de se (re)inventar, criando modelos de negócios relevantes a partir de um olhar diferenciado para seus distintos públicos de interesse e com níveis de criação de valor econômico bem superiores aos de seus *peer groups*

respectivos (vide *Firms of Endearment*, do consultor indiano Raj Sisodia, traduzido no Brasil como *O Segredo das Empresas mais Queridas*).

Mesmo assim, o exercício didático de identificar tendências não deve ser confundido com a procura de soluções fatiadas e, portanto, incompletas. Assim, se a dupla perspectiva sobre seus públicos internos deve fazer parte da estratégia de transformação para a sustentabilidade, ela não pode fazer esquecer ou menosprezar a necessidade de atuar com igual ênfase nas outras questões identificadas pelo estudo desta edição de **Ideia Sustentável**, como também dentro de uma perspectiva mais abrangente, com a finalidade de contribuir para o progresso social, na consciência dos ciclos naturais dentro dos quais a organização se insere e com os quais deve aprender a coexistir de forma harmoniosa, contribuindo para a sua restauração.

Afinal, se é tão chocante a falta de um maior diálogo entre as estratégias para a sustentabilidade e as de pessoas, talvez seja pelo fato de que o olhar sobre gente, em geral, reflete uma visão principalmente materialista, na qual tecnologias, produtos, processos, estrutura e metas — isso para não mencionar todo o arcabouço de gestão — predominam sobre as emoções, relacionamentos, compaixão e generosidade (no Brasil, vide a iniciativa *Shift, Agentes Transformadores*⁴). Assim, as empresas, bem como as nações, terão de aprender, antes de qualquer coisa, a se tornarem lugares de gente, catedrais organizacionais capazes de mobilizar o melhor de todos em prol de um bem coletivo maior. E não pirâmides erguidas sobre a infelicidade da maioria para o benefício de poucos. ■

2 A classificação tipológica de Myers Briggs (do inglês Myers-Briggs Type Indicator – MBTI) é um instrumento utilizado para identificar características e preferências pessoais.

3 Professor Miguel Vizioli, Revista DOM, edição nº 13.

Martin Bernard é sócio-fundador da People 4 A Better World, consultoria-boutique de retained executive search e liderança.

4 <http://shift.org.br>

TENDÊNCIA

Educação/desenvolvimento de competências

EXERCER PAPEL DECISIVO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS (CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES) PARA A SUSTENTABILIDADE

Aprender e ensinar ao mesmo tempo

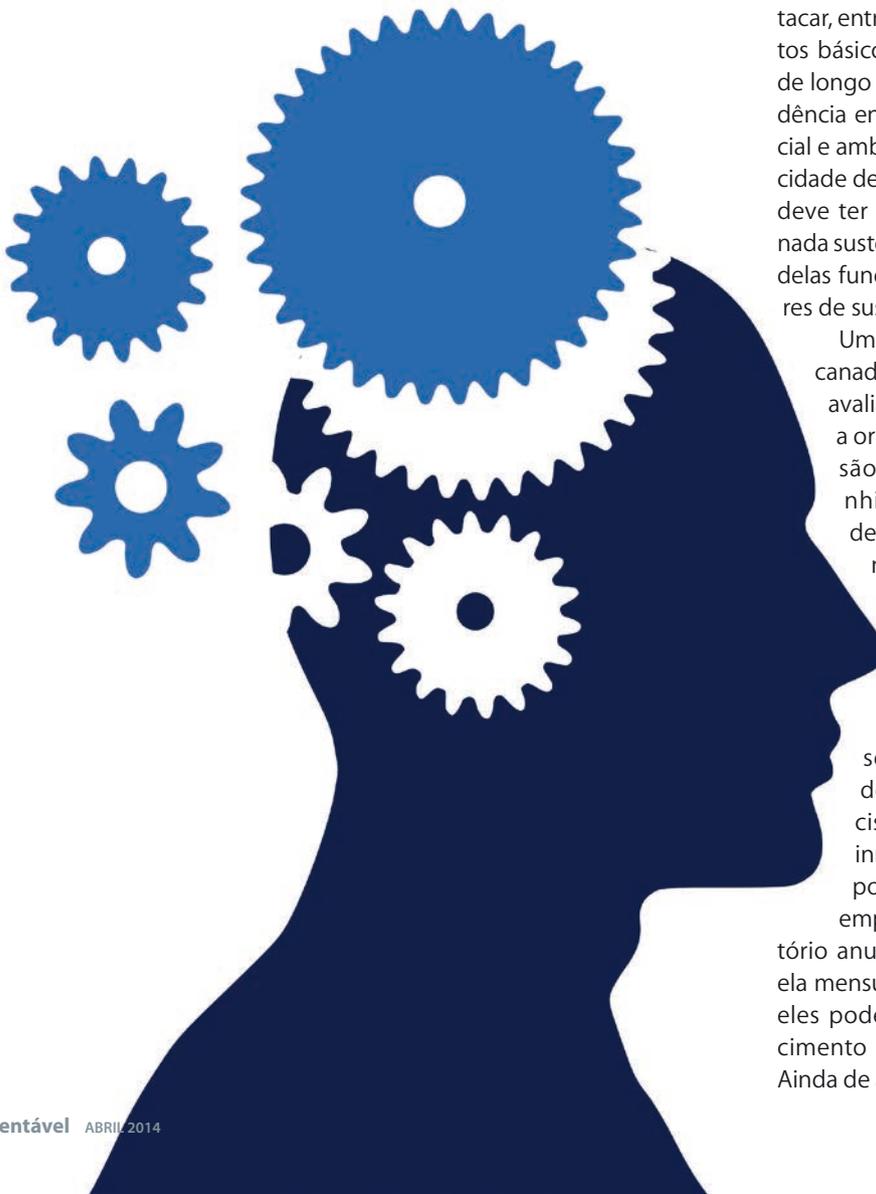
As principais ferramentas são os programas de educação corporativa e iniciativas estruturadas de desenvolvimento de valores e de autodesenvolvimento

É fundamental, para o líder de RH, construir um nível básico de instrução, colocando todos os colaboradores “na mesma página”. Para tanto, todos devem estar conectados, alinhados e habilitados a implantar as estratégias e os objetivos de sustentabilidade

definidos pela empresa. E isso se dará mediante a inserção do elemento sustentabilidade no modelo de competências. Competências moldam expectativas de comportamento que, por sua vez, determinam o desempenho.

Dentre as competências essenciais baseadas em sustentabilidade, vale destacar, entre outras, o domínio de conceitos básicos, o pensamento sistêmico e de longo prazo, a noção de interdependência entre os sistemas produtivo, social e ambiental, a escuta ativa e a capacidade de colaboração. Portanto, não se deve ter uma “competência” denominada sustentabilidade. Mas um conjunto delas fundadas na missão, visão e valores de sustentabilidade da companhia.

Um levantamento da consultoria canadense **Strandberg** reforça essa avaliação, afirmando que, durante a orientação do processo de inclusão do colaborador na companhia, o elemento educação já deve estar presente. “Os funcionários precisam receber um resumo claro do desenho formado pela visão, missão e objetivos de sustentabilidade da companhia, e esse posicionamento deve ser apresentado para todos os níveis dos novos colaboradores. Precisam ser orientados, desde o início, sobre os compromissos e políticas de sustentabilidade da empresa, sobre os dados do relatório anual de sustentabilidade, como ela mensura os seus resultados, e como eles podem aprofundar o seu conhecimento a respeito do tema”, conclui. Ainda de acordo com o estudo, uma vez





como promover os valores da companhia em todos as situações e ambientes de treinamento, integrando a dimensão do resultado além do *bottom line* em todos os programas. “Os gestores de RH entendem a relação ganha-ganha do funcionário com plano de carreira e sucessão, particularmente para os indivíduos de alta performance. Funcionários estimulados a avançar em suas carreiras são mais motivados, leais e mais produtivos. Para a organização conferir as melhores oportunidades de crescimento ao indivíduo na própria companhia, ela deve oferecer treinamento específico relacionado aos papéis de liderança. Quanto mais e melhor inserir a sustentabilidade nos seus esforços de desenvolvimento, mais lideranças focadas nos objetivos socioambientais a companhia terá.”

introduzidos, os colaboradores devem receber treinamento regularmente, pelo menos uma vez por ano.

É importante, ainda segundo a Strandberg, manter uma perspectiva probatória. O momento de treinamento ou integração é ideal para alinhar o funcionário e ressaltar a importância de se comprometer com as metas sustentáveis da organização. Sendo o gestor o principal porta-voz das mensagens e objetivos, seu papel é fundamental. A consultoria recomenda incorporar medidas simples,



CAMINHO DAS PEDRAS

Cinco estratégias de ação para envolver e educar colaboradores para a sustentabilidade

- ◆ Oferecer programas de educação corporativa.
- ◆ Promover iniciativas estruturadas de desenvolvimento de valores e autodesenvolvimento.
- ◆ Aprender com a resolução de problemas no dia a dia (*on the job*).
- ◆ Condicionar a recompensa (via remuneração variável) ao cumprimento equilibrado das metas financeiras, sociais e ambientais.
- ◆ Criação de instâncias internas de discussão do tema (comitês e plataformas).

Fonte: *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini

Segundo a consultora americana Ellen Weinreb, considerando a relevância atual do conceito, a sustentabilidade precisa necessariamente constar da *job description* de todos os funcionários. Em artigo publicado no site **GreenBiz**, ela afirma que “se você deseja incorporar a sustentabilidade em uma empresa, deve ter uma abordagem sistêmica sobre o modelo de competências existente”, inserindo objetivos e metas sustentáveis no trabalho de cada um dos colaboradores.

No livro *Escolas de Líderes Sustentáveis — Como empresas estão envolvendo e educando líderes para a sustentabilidade*, o consultor Ricardo Voltolini, diretor-presidente de **Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência para a Sustentabilidade**, conclui que as principais empresas brasileiras se utilizam de cinco estratégias de ação, correlacionadas 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.

A primeira estratégia, a mais óbvia, consiste na **oferta de programas de**



NO RADAR

Empresa exemplar

Eleita em primeiro lugar como empresa-cidadã de 2011 pela *Corporate Knights*, organização que ranqueia as empresas canadenses com melhor performance sustentável, e assídua frequentadora dos *Top 100 Empregadores do Canadá*, a *Co-operators* — maior provedora de seguros do Canadá — é gerida de forma cooperativa por seus associados. Segundo Coro Strandberg, diretora da *Strandberg Consulting*, consultoria de estratégia em sustentabilidade, “a empresa mantém práticas de RH no tema, incluindo a formação de pessoal e incentivando seus executivos a atingirem os objetivos-chave da sustentabilidade”. Entre as iniciativas da *Co-operators* em educação para o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, merecem destaque:

- ◆ **Curso e-learning** — disponível para todos os agentes de seguros e os seus funcionários, além da matriz.
- ◆ **Corrida Co-operators de Sustentabilidade** — programa on-line projetado para motivar os

funcionários e agentes de seguros que consiste em medir o desempenho em vários aspectos da sustentabilidade, como alimentação, transporte, água e energia.

- ◆ **Sustentabilidade em casa** — desenvolvido em parceria com a *The Natural Step* do Canadá, o programa ajuda os funcionários na tomada de decisão e escolhas cotidianas, identificando oportunidades para levarem uma vida mais sustentável em casa e nas suas comunidades.
- ◆ **Formação para o Conselho de Administração** — cada novo integrante recebe uma orientação formal nos primeiros meses de participação na empresa, com foco em papéis e responsabilidades dos conselheiros e uma revisão abrangente da governança, estruturas organizacionais e operações de negócios voltadas à sustentabilidade. Nas duas reuniões anuais do Conselho — em junho e novembro —, programa-se um dia adicional para treinamento e desenvolvimento que inclui uma sessão de educação para a sustentabilidade.



educação corporativa, visando 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; essa dimensão, porém, supõe, antes de tudo, “aprender a aprender,” na medida em que incentiva os aprendizes a descobrirem, de modo autônomo, novos caminhos de conhecimento.

A segunda estratégia baseia-se em **iniciativas estruturadas de desenvolvimento de valores e autodesenvolvimento** — enquadra-se nas esferas do “aprender a ser” e do “aprender a conviver”, que se escoram no campo das atitudes e valores. 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.

A terceira estratégia de ação é aquela que Voltolini classifica como **on the job**, isto é, a prática de desenvolver-se no trabalho, construindo respostas objetivas para perguntas geradas no embate da difícil conciliação entre os pilares econômico, social e ambiental — inscreve-se, portanto, na dimensão do “aprender a fazer”.

A quarta estratégia está mais relacionada à questão do envolvimento do que propriamente da educação e será abordada também em outra tendência identificada pelo estudo de **Ideia Sustentável** (veja mais na pág. 28). Diz respeito



RODRIGO KEKE
PRESIDENTE
DA IBM BRASIL

“É necessário que a empresa tenha um propósito bem definido: no caso da IBM, é ‘ser essencial’. Os treinamentos e demais programas de desenvolvimento de profissionais são fundamentados nesse propósito e nos valores da empresa: dedicação ao sucesso de cada cliente; inovação que faz a diferença para nossa empresa e para o mundo; e confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos. A forma de viver esses valores são as práticas que exigem competências específicas. Nossos programas estão estruturados no *framework* de liderança: comportamentos do líder influenciam o clima organizacional, motivando o engajamento do funcionário que, por sua vez, dedica esforço extra para gerar os melhores resultados. Esse modelo está baseado em três pilares: valores, responsabilidade social corporativa e influência no ambiente de negócios. Temos o compromisso de ajudar o planeta a ser mais inteligente e sustentável e isso está contemplado em nossa estratégia de *Smarter Planet*.”

ao **condicionamento da recompensa** (via remuneração variável) ao **cumprimento equilibrado das metas financeiras, sociais e ambientais** — esse estímulo costuma ser uma forma eficiente de engajar colaboradores numa empresa 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”.

E a quinta estratégia apoia-se na **criação de instâncias internas** (comitês e plataformas), cujo papel seria pausar diariamente a sustentabilidade,



PARA SABER MAIS

Como a IBM e a PepsiCo trabalham a Tendência 2, em relação ao desenvolvimento do autoconhecimento como competência para a sustentabilidade

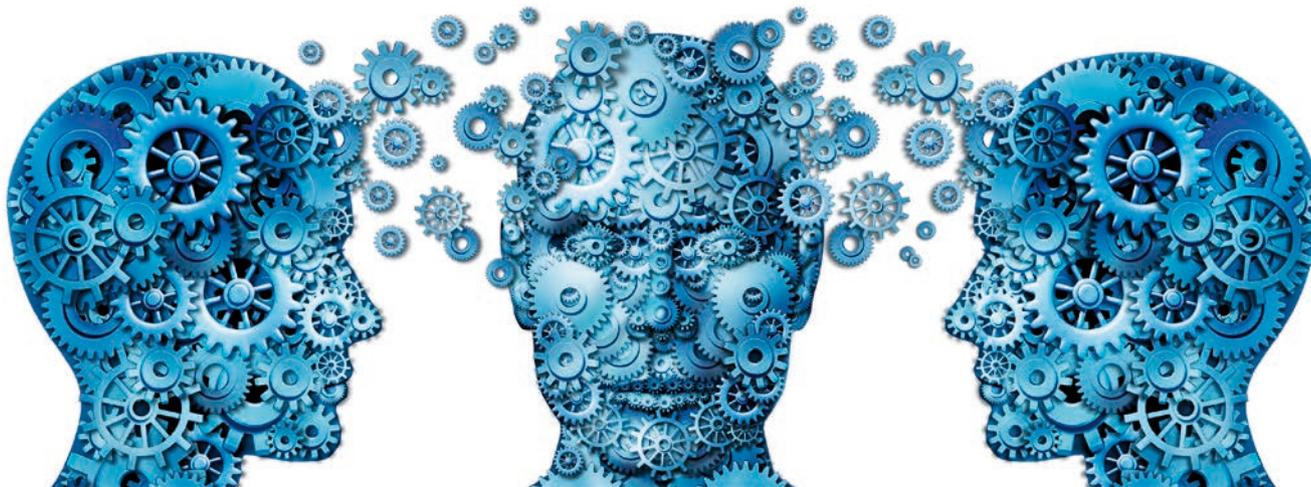
IBM

Mantém dois programas, o *Corporate Service Corps* (CSC) e o *Smarter Cities Challenge* (SCC), que consistem em selecionar e enviar líderes para atuar voluntariamente, por um ou dois meses, no desenvolvimento e na melhoria da qualidade de vida de alguma cidade carente do mundo. Visam desenvolver capacidades e valores, possibilitando o exercício de novas atitudes e a conexão com diferentes públicos de interesse. Nove em cada 10 participantes acreditam que melhoraram sua produtividade, capacidade de liderança e de trabalho em equipe.

PepsiCo

Realiza o *Unboxing*, programa que combina 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.

Saiba mais em: *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini.



mantendo as pessoas conectadas com os seus desafios, pois colocam líderes e colaboradores para discutir o conceito, propondo uma interação baseada no enfrentamento de questões práticas do negócio. Inclui-se nas dimensões do “aprender a conhecer” e do “aprender a fazer”.

Para Voltolini, são dois os desafios ligados a programas de treinamento corporativos de sustentabilidade. “O primeiro refere-se ao aspecto transversal

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

OCUPANDO ESPAÇOS

Temos percebido muitos profissionais de RH despreparados, incapazes de notar essa tendência. E quando os departamentos de Recursos Humanos não ocupam esse espaço, alguém ocupa. Naturalmente, há uma disputa política. Se o RH não tomar a frente, alguém o fará. Portanto, essa preparação é muito importante, pois a educação para a sustentabilidade está tomando uma dimensão cada vez maior, tornando-se algo vital para os negócios.

No antigo Banco Real, vimos uma experiência muito interessante, pois a diretora de Sustentabilidade, à época (Maria Luiza Pinto), veio da área de Recursos Humanos. Em sua gestão, manteve-se uma parceria muito forte com o RH. Na maior parte das organizações, porém, não é assim. Tem-se uma impressão de que a sustentabilidade está ligada apenas à questão ambiental e, assim, a condução desses processos fica mais nas mãos da Engenharia — de segurança, de processos, enfim, da área técnica — do que do setor de Recursos Humanos.

Se os departamentos de Recursos Humanos se prepararem, podem criar consciência para a cultura da sustentabilidade e, mais do que isso, estabelecer um pacto dentro da organização. A sustentabilidade precisa se tornar um valor para a empresa. Não adianta ser apenas uma frase em um quadro na parede, mas

algo praticado no dia a dia. O RH tem de ser o patrocinador desse processo.

Essa é uma das competências necessárias ao profissional de RH, além da própria preocupação com a sustentabilidade: a capacidade de colaborar para um processo de transformação cultural. Ele deve ter compromisso com as responsabilidades sociais e ambientais e também promover mudanças de fora da empresa para dentro.

Joel Dutra, professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) e do MBA de RH da FIA



COMPROMISSO EDUCACIONAL

Seria maravilhoso se os departamentos de RH assumissem a tarefa de oferecer educação de qualidade em sustentabilidade para os funcionários. Deve-se ter muito cuidado, no entanto, para que o RH não se torne um *big brother*, ditando o que os colaboradores devem valorizar em suas vidas privadas.

Laura A. Strohm, Ph.D. do Centro de Práticas de Negócios Sustentáveis da Universidade de Oregon (EUA), em resposta por e-mail a Ideia Sustentável

do conceito nos negócios A tendência é deixar de ter conteúdos específicos de sustentabilidade nos programas para inseri-los, como pano de fundo, em disciplinas relacionadas a outras áreas estratégicas, como Marketing, Planejamento, Comunicação, Finanças e Logística. O segundo desafio tem a ver com o

foco mais amplo no conceito de competência. Desenvolver competências significa trabalhar conhecimentos, habilidades e atitudes. Boa parte dos programas se concentram nos dois primeiros, mas não conferem o mesmo nível de importância às atitudes de mudança, às crenças e valores”, afirma Voltolini.



PARA SABER MAIS

Como a Masisa e a Braskem trabalham a Tendência 2, em relação a programas de desenvolvimento

Masisa

Possui um programa educacional denominado *Liderança Masisa* no qual desenvolve novos comportamentos e valores a partir das letras do nome da empresa, que indicam as competências trabalhadas: M de motivação, A de agilidade, S de serviço, I de inovação, o segundo S de sustentabilidade, e o último A de *accountability*.

Braskem

Foca, em primeiro lugar, o desenvolvimento por meio do *on the job* (“pelo” trabalho), ou seja, no exercício da tarefa empresarial e no enfrentamento dos desafios cotidianos de gerar valor para o cliente e a sociedade. Mas também oferece a seus líderes formação complementar “para” o trabalho, em instituições de renome como FIA (Fundação Instituto de Administração), FDC (Fundação Dom Cabral) e Wharton School, na Universidade da Pensilvânia, entre outras.

Saiba mais em: *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini.



Quantos *bottom lines* serão necessários para produzir a transformação que desejamos?

“A atual agenda da sustentabilidade é como um band-aid em uma fratura exposta.”

Nilton Bonder

Já se vão 52 anos desde que *Primavera Silenciosa*, de Rachel Carson, despertava a humanidade para os riscos ambientais; e o tema, lenta mas consistentemente, passou a integrar a agenda de governos, empresas, academia e sociedade civil. E já se vão mais de 20 anos desde que John Elkington cunhou o termo *triple bottom line*.

Por que ainda estamos longe de ter instaladas as condições que vão permitir a transformação dos sistemas?

Como um entusiasta e estudioso da Teoria Integral, em minha visão, carecemos de incorporar e procurar integrar múltiplas perspectivas, reconhecendo a complexidade, os dilemas, ambiguidades e paradoxos dos desafios que estamos vivendo, e que só uma massa crítica de pessoas sustentando um novo nível de consciência será capaz de produzir as soluções para as questões da humanidade. Esses são aspectos praticamente negligenciados pela atual agenda da sustentabilidade e não se refletem no conceito de *triple bottom line*.

O CONCEITO DE PERSPECTIVAS E A LIMITAÇÃO DO *TRIPLE BOTTOM LINE*

Uma das ideias centrais da Teoria Integral é a de que a realidade emerge em múltiplas perspectivas ou dimensões simultaneamente, resgatando o conceito platônico da manifestação das formas por

meio da beleza, da bondade e da verdade — ou arte, moral e ciência — ou, ainda, como define Ken Wilber, as perspectivas individual e coletiva, com seus aspectos subjetivos e objetivos, no que ele chama de quadrantes.

A limitação do *triple bottom line* e, portanto, da agenda dominante da sustentabilidade é que se restringem

“A aprendizagem vertical procura endereçar como transformar o pensamento, os sentimentos e a visão de mundo das pessoas, ampliando a consciência sobre os impactos de suas decisões.”

unicamente ao domínio da ciência e da verdade — ou da dimensão objetiva e mensurável da realidade. É como se estivéssemos fazendo musculação com um só braço.

Existe uma ênfase exagerada por todos os atores em buscar evidências científicas; por exemplo, a disputa em torno do aquecimento global e uma total negação em reconhecer que nossa

cultura e estilo de vida produziram condições insustentáveis no longo prazo.

Mais ainda, uma boa parte das soluções que, reconheço, são importantes, como a valoração das externalidades nos resultados das empresas, integra o modelo mental dominante e pode ser usada até pelas empresas mais sérias como prerrogativa para continuar causando impacto negativo em suas atividades.

Quando levamos as demais perspectivas em conta, emergem temas como:

- ♦ Quais são os valores que determinam a cultura que estamos vivendo? Como a importância e a vitalidade das comunidades estão sendo consideradas? Trata-se de questões do domínio da subjetividade coletiva — ou da moral e da bondade.
- ♦ Qual capacidade cognitiva uma pessoa precisa ter para lidar com os desafios da sustentabilidade? Como desenvolver a maturidade emocional necessária? Como criar os contextos que permitam às pessoas incorporar novos valores em suas vidas? Essas são questões do domínio individual subjetivo — ou da beleza e da arte.

Sem essas dimensões, nossa visão fica restrita e limitada e, portanto, as soluções não serão abrangentes o suficiente.

O CONCEITO DE APRENDIZAGEM VERTICAL E AS LIMITAÇÕES DAS AÇÕES DE EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Basicamente, todos os esforços de educação que vêm sendo feitos consideram a sustentabilidade como mais uma competência ou matéria entre todas as

outras necessárias para desenvolver a habilidade das pessoas. Essa é uma abordagem que chamamos de aprendizagem horizontal. Apesar de importante, ela não é suficiente para que as lideranças encontrem as soluções efetivas nos vários sistemas em que atuam.

Já a aprendizagem vertical procura endereçar como transformar o pensamento, os sentimentos e a visão de mundo das pessoas, ampliando a consciência sobre os impactos de suas decisões.

Segundo Barrett Brown, pesquisador e consultor ligado à abordagem Integral, em sua pesquisa com lideranças em iniciativas de sustentabilidade, os líderes mais efetivos foram aqueles que sustentaram e compreenderam uma maior complexidade, com maior maturidade emocional e uma moral pelo menos planetária.

INTEGRANDO PERSPECTIVAS E APRENDIZAGEM VERTICAL EM UM MODELO PARA DESENVOLVER AS PESSOAS PARA A SUSTENTABILIDADE

Nesta visão, o que direciona a transformação dos sistemas é a evolução da consciência individual, exercida em times diversos e complementares; assim, uma abordagem de aprendizagem e educação deveria considerar:

Pensamento Complexo: Nós fomos treinados desde os primeiros anos da escola a desenvolver um pensamento linear; só recentemente, com a aprendizagem organizacional de Peter Senge, foi introduzido o pensamento sistêmico. É fundamental para a construção das soluções estruturais dos desafios socioambientais

que as pessoas desenvolvam uma cognição para a complexidade.

A maioria das pessoas compreende o pensamento linear e o sistêmico. Porém, para o pensamento complexo é necessário um “saldo mental”. Conforme explica David Snowden, “uma propriedade da dinâmica de sistemas complexos é que os padrões podem se formar de dentro dos sistemas e rapidamente ser escalados se encontram reforço”.

“Um dos desafios é ensinar as pessoas a conviver com o desconforto emocional da incerteza e abrir mão do controle.”

A incerteza é permanente e a solução sempre emerge do presente, também de acordo com a mudança de consciência de quem faz parte dos sistemas. Definitivamente, somos coautores das soluções que, neste caso, são sempre inéditas, ou seja, ainda não foram implementadas.

Maturidade Emocional: O nosso sistema de educação e organização está impregnado pela ideia mecanicista de linearidade e, portanto, de que todas as coisas são passíveis de planejamento e controle. A intensidade e a incerteza dos eventos dos últimos 20 anos têm

demonstrado a impossibilidade de continuarmos gerindo a partir dessa premissa.

Um dos desafios é ensinar as pessoas a conviver com o desconforto emocional da incerteza e abrir mão do controle. Isso requer autoconhecimento e maturidade para que as pessoas não projetem sua imaturidade e necessidade de segurança e controle em si mesmos, na forma de *stress* e na relação com os outros.

Ética Planetária: Hannah Arendt, filósofa judia alemã que se radicou nos Estados Unidos durante a 2ª Guerra, após cobrir para a revista *The New Yorker* o julgamento de Eichmann (responsável pelo campo de concentração de Auschwitz), em Israel, e concluir que ele era uma pessoa “normal”, dizia que o ser humano só pensa quando compreende a consequência da dimensão dos seus atos.

Esse é um dos nossos maiores problemas: a grande maioria das lideranças nas organizações compreende muito parcialmente a extensão das consequências de suas ações nos seus clientes, colaboradores, sociedade e no meio ambiente. Essa anestesia moral explica, mas não justifica, boa parte dos absurdos cometidos pelas organizações em função lucro e do *market share*.

Fica claro o nosso desafio e, talvez, esta seja a maior beleza e o privilégio de estarmos vivos neste momento da história. Somos a primeira espécie neste planeta a ter consciência sobre o próximo passo evolutivo, o que significa um convite a sermos coautores desta transformação.

A força universal de evolução presente há bilhões de anos é inevitável. Cada um de nós, individual e coletivamente, como espécie, tem a maravilhosa oportunidade de ser veículo da expressão da evolução.

A educação para a sustentabilidade, na realidade, deve ser a jornada para a evolução da vida. Começando com a sua. 🌱

APRENDIZAGEM VERTICAL = TRANSFORMAÇÃO DO MODELO MENTAL	APRENDIZAGEM HORIZONTAL = DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Melhora como você pensa e interpreta uma situação ■ Essencial para endereçar problemas complexos, cultivar relacionamentos profundos multistakeholders e navegar rapidamente em circunstâncias incertas ■ Desenvolve complexidade cognitiva e inteligência emocional, literalmente evoluindo seu sistema operacional de liderança para tornar-se mais sábio e cuidadoso 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Melhora o que você sabe e aumenta a expertise técnica ■ Essencial para usar técnicas conhecidas para resolver problemas claramente definidos ■ Desenvolve conhecimento funcional, habilidades e comportamentos que fortalecem suas ferramentas de liderança

Marcelo Cardoso é diretor executivo de Estratégia, Inovação, Pessoas e Sustentabilidade do Grupo Fleury e presidente do Instituto Integral Brasil.

TENDÊNCIA

Engajamento de colaboradores

ENGAJAR E MOBILIZAR OS COLABORADORES, ESPECIALMENTE OS COLABORADORES-ÂNCORA, EM INICIATIVAS LIGADAS À SUSTENTABILIDADE

Empreender e intraempreender

Desenvolver programas de reciclagem, eficiência energética e redução de desperdícios pode ser um começo. Mas é importante estimular que, cada vez mais, os colaboradores tornem-se intraempreendedores de sustentabilidade

“Os profissionais de RH podem ser protagonistas na sustentação de uma estratégia de sustentabilidade corporativa. Várias companhias estão começando a pensar seriamente na ligação entre sustentabilidade e engajamento dos funcionários por meio do RH.” A visão otimista é de Liz Maw, CEO da **Net Impact**, organização sem fins lucrativos que capacita jovens e profissionais para promover a mudança transformacional no ambiente de trabalho e no mundo. Liz aponta casos como o do **eBay Green Team**, que implementou, em 2007, uma iniciativa de base com alguns funcionários. Hoje, mais de 2.500 empregados em 25 países promovem atividades de sustentabilidade dentro da empresa, assim como junto a suas comunidades, apoiando, por exemplo, o debate sobre a legislação ambiental.

A gigante **Starbucks** iniciou uma estratégia de engajamento entre seus funcionários adquirindo grãos de café de mercados éticos e doando tempo e recursos para comunidades produtoras em todo o mundo. Isso fez com que os empregados da rede percebessem uma conexão intensa com os valores da empresa e sentissem mais orgulho de trabalhar com seu produto. Na prática, afirma Liz, a Starbucks alinhou os valores da companhia com os valores dos jovens que vendem o café no balcão ao consumidor final.

Um estudo desenvolvido pela **Universidade de Cambridge** alerta, também, para a importância de se manter as políticas de sustentabilidade da empresa sempre muito transparentes aos empregados. Em um dos depoimentos recolhidos por Adine Mees e Jamie Bunham para a pesquisa, representantes da **Canadian Business for Social Responsibility** arriscam uma fórmula provocativa: “RSC – RH = RP”. Ou seja, se os empregados não estão engajados (e isso pressupõe a ação do RH), a responsabilidade social corporativa torna-se um mero exercício de relações públicas.

“A credibilidade de uma organização será afetada quando se torna evidente que a companhia não está fazendo o que prega”, diz Andrew Savitz. Sem credibilidade, complementa, nenhuma empresa consegue “atrair os melhores talentos para trabalhar nela”.

Liz, da Net Impact, faz ainda uma importante correlação entre engajamento de colaboradores “sustentáveis” e





BENEDITO WALDSON PINTO
GERENTE GERAL DE RECURSOS HUMANOS DA SAMARCO

“A liderança é uma grande guardiã dos valores organizacionais, e a mobilização da empresa para uma atuação efetivamente sustentável passa pelo exemplo dos líderes. É necessário que os empregados sejam inspirados pela liderança a compartilhar desse valor de forma genuína para que se sintam, verdadeiramente, parte da empresa. Como profissional de RH, penso que a sensibilização dos líderes para a sustentabilidade deve começar na seleção, passando pelo processo de desenvolvimento, pela forma como eles são orientados a estimular, reconhecer e valorizar o desempenho das pessoas.”



WAGNER BRUNINI
VICE-PRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS DA BASF NA AMÉRICA DO SUL

“A área de Recursos Humanos tem um papel bastante estratégico, atuando em conjunto com a Comunicação e a Sustentabilidade, com o objetivo de disseminar a cultura da empresa e proporcionar ações que aumentem o conhecimento e o engajamento das equipes. Trabalhamos com os líderes para que eles participem desse tipo de iniciativa e mostrem a importância do assunto para os colaboradores, incentivando a geração de ideias inovadoras, que promovam a sustentabilidade dentro da empresa e também nas soluções que desenvolvemos para nossos clientes e parceiros.”



TÂNIA COSENTINO
PRESIDENTE DA SCHNEIDER ELECTRIC PARA AMÉRICA DO SUL

“Para fazer com que o tema atinja todos os colaboradores e mude seus hábitos dentro e fora da empresa, lançamos campanhas de comunicação, montamos um comitê de sustentabilidade com representantes de todas as plantas, com metas de eficiência e redução das emissões, e temos até um mascote para ajudar, de forma lúdica, na sensibilização e engajamento. Lançamos também uma comunidade, chamada *Sustainability Fellows*, dentro de uma ferramenta colaborativa, um Facebook corporativo, para alcançar todos os colaboradores com acesso à intranet. Nessa ferramenta, temos programas de educação, como seminários virtuais e troca de melhores práticas adotadas nos diferentes países onde atuamos. Sou uma *fellow* e até nosso CEO global faz parte dessa comunidade. Também acreditamos que o engajamento das lideranças contribui para acelerar qualquer processo de transformação.”

retorno financeiro para as organizações. “Um estudo da **Towers Watson Global Workforce** descobriu que funcionários comprometidos com iniciativas ambientais perderam apenas oito dias por ano em produtividade contra 14 dias de funcionários não engajados. Usar a sustentabilidade como combustível para esse alinhamento traz uma situação ganha-ganha-ganha para o colaborador, para a empresa e para o mundo”, diz.

Savitz faz uma ressalva nesse sentido. “Concordo com essa tendência. Porém, a

NO RADAR



Usina de ideias

Desde 2012, a BASF vem realizando workshops de sustentabilidade em suas plantas industriais. E a participação do departamento de Recursos Humanos tem sido fundamental como elemento facilitador da experiência, pela qual já passaram 2.200 colaboradores no Brasil (cerca de metade do total) e outros 1.105 no Peru, Chile, Argentina e Colômbia, de todos os setores de atividades da empresa.

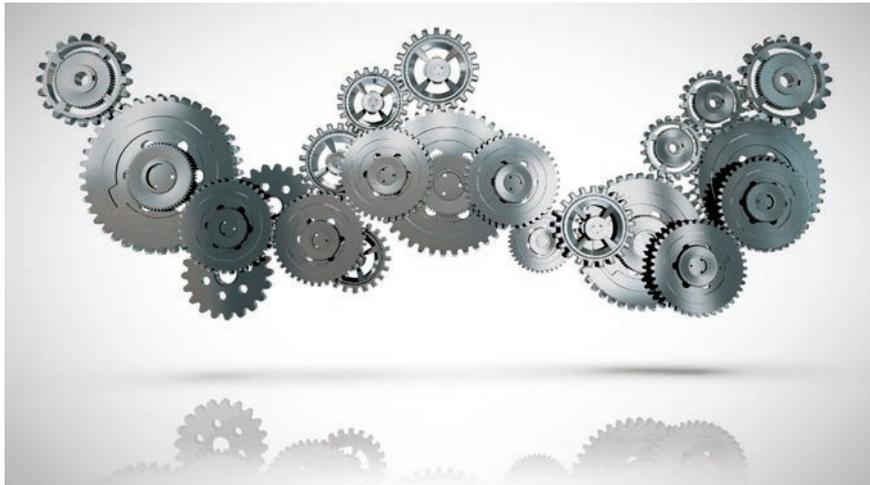
“Antes, falava-se muito do conceito de sustentabilidade, mas não se fazia a conexão com as ações do dia a dia, havia uma dificuldade de materializar. Hoje, os colaboradores chegam para o workshop achando que se trata de apenas mais um treinamento de meio ambiente e, quando começam a discutir e entender a importância da contribuição de suas ações cotidianas, saem cheios de novas ideias”, conta Flavia Tozatto, gerente de Sustentabilidade da BASF.

Novas ideias que, aliás, têm rendido inovações em processos e produtos — um exemplo prático da força do intraempreendedorismo

corporativo. Foi o caso de um grupo de colaboradores da fábrica de Dispersões do Complexo Químico de Guaratinguetá, que, com uma alteração no processo produtivo do tratamento de efluentes, conseguiu não só reduzir o volume do resíduo enviado ao aterro industrial como também gerar um subproduto utilizado pelo mercado de construção civil.

Além da evidente vantagem ambiental — com redução de 85% na emissão de substâncias orgânicas do efluente gerado na fábrica — e econômica — a recuperação gera em média 120 toneladas/mês do subproduto que a BASF pode vender ou utilizar em suas próprias plantas —, a inovação trouxe um ganho social, com a criação de mais seis postos de trabalho nessa planta, para colaboradores realocados de outra unidade produtiva que havia encerrado suas atividades.

“Queremos mostrar para o colaborador que, se hoje a BASF é listada e reconhecida em vários rankings de sustentabilidade, é devido ao esforço de cada um, em suas áreas de atuação”, reconhece Flavia Tozatto.



empresa deve tomar cuidado ao elevar as expectativas das pessoas. Em outras palavras, não encoraje seus funcionários a trazer ideias que você não esteja preparado para implementar". Em alguns casos, "esse tem sido um dos motivos pelos quais profissionais com alta capacidade de engajamento e transformação acabam, inclusive, deixando as empresas, afirma Heiko Spitzzeck, professor da

Fundação D. Cabral e coautor do livro *Social Intrapreneurism and All That Jazz*, lançado em março nos Estados Unidos (veja resenha na pág. 25).

Spitzzeck classifica esse tipo de profissional como intraempreendedores sociais — pessoas por si só motivadas, capazes de enxergar os desafios internos das organizações, mas também suas externalidades socioambientais,



RICARDO VESCOVI
DIRETOR-PRESIDENTE
DA SAMARCO

Daniel Mansur

"Penso que a melhor forma de promover o engajamento é por meio da consolidação da sustentabilidade como um valor de sua cultura corporativa. A ideia é atingir um estágio em que as pessoas realizem suas atividades e projetos e tomem decisões sempre analisando o equilíbrio presente no tripé ambiental, econômico e social. É por isso que tenho buscado formas para que a sustentabilidade seja entendida como premissa e requisito de gestão em todas as áreas da Samarco. Para que essa orientação se concretize nas atividades e no modelo mental da organização — o grande desafio —, são feitos investimentos no nosso processo de educação corporativa, com programas robustos de formação de lideranças formais e informais."



RALPH SCHWEENS
PRESIDENTE DA
BASF PARA A
AMÉRICA DO SUL

Divulgação

"A estratégia regional da BASF define cinco pilares para alcançar a meta de quase triplicar as vendas, até 2025 — e "Pessoas" é um deles. Com o desenvolvimento de uma estratégia específica, trabalhamos na implantação de um modelo de liderança e de políticas que atendam tanto às expectativas profissionais quanto pessoais dos colaboradores. Isso está intimamente ligado ao engajamento, feito tanto pela área de Recursos Humanos quanto pela liderança, que é um público formador de opinião extremamente importante. E, cada vez mais, os colaboradores entendem e valorizam os conceitos de sustentabilidade e inovação, completamente conectados às nossas entregas de marca."



PARA SABER MAIS

Como a AES Brasil está trabalhando a Tendência 3

- ◆ A sustentabilidade está integrada ao planejamento da companhia, que passou a ser denominado *Planejamento Estratégico Sustentável*.
- ◆ Foram estabelecidos 38 compromissos em sustentabilidade e metas para cada um deles, com envolvimento dos colaboradores nos planos de ação.
- ◆ A remuneração variável é condicionada ao cumprimento de metas baseadas no triplo resultado.
- ◆ Há discussão regular do tema em um programa de relacionamento do presidente com os colaboradores, denominado *Pé na Estrada*.
- ◆ A companhia mantém um portal exclusivamente dedicado ao tema da sustentabilidade.
- ◆ Realizam-se workshops com líderes, nos quais se discutem aspirações, posicionamento, planos de ação e definição de compromissos.
- ◆ A meta da AES é treinar 100% dos funcionários em sustentabilidade, até 2015.
- ◆ Os colaboradores são desenvolvidos e selecionados com base nas seguintes competências, trabalhadas no *Programa de Educação para a Sustentabilidade da AES Brasil*: pensamento sistêmico; pensamento antecipatório; liderança por princípios; disciplina na execução; competência relacional.
- ◆ Incentiva-se o comprometimento com o tema da sustentabilidade, inclusive, no "chão da fábrica". Os eletricitistas são instruídos a não gastar mais do que o necessário na hora de fazer uma instalação elétrica. Por exemplo: em vez de cortar 12 metros de cabo, cortam-se exatamente os 10 necessários — a sobra geraria desperdício. Estuda-se a possibilidade de oferecer trenas a laser para avaliação prévia. E de se utilizar um padrão nos próprios caminhões da empresa para indicar a distância de um determinado ponto a outro.

Saiba mais em: *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini.

e promover mudanças inovadoras "de baixo para cima". Para esses colaboradores — crê — o RH deve olhar com especial atenção. "Vejo como uma tendência muito forte hoje, no mercado, que cada vez mais as inovações, principalmente em gestão e marketing, surjam de esforços de cocriação feitos na interação com o cliente. Creio que as mudanças virão cada vez menos dos setores clássicos,

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

AGENDA POSITIVA

Uma ou outra pessoa envolvida nesse tipo de ação não mobiliza toda a empresa. É preciso engajar as pessoas como um todo. Funciona quando é fruto de um pacto. A prática da sustentabilidade é composta de pequenas ações. O RH pode começar o engajamento por meio de “iniciativas-padrão” (reciclagem, cuidados com desperdício) e, se as pessoas estiverem atentas, elas vão começar a propor soluções. Assim, os colaboradores passam a se sentir participantes do processo.

O pacto não deve se restringir ao RH e à alta administração, mas esta precisa estar engajada para fazer acontecer. Há uma empresa no interior de São Paulo, chamada Lwart, que desde seu início é muito preocupada com meio ambiente. Trata-se de um valor. A alta administração não transige em relação a isso. E todas as pessoas que entram na organização são trabalhadas nessa direção. O RH tem um papel muito importante na disseminação e no fortalecimento desses valores no cotidiano e também em reforçá-los nas ações estruturadas e treinamentos de preparação dos profissionais ingressantes.

Os departamentos de Recursos Humanos não podem fazer muito sozinhos. Mas devem ser catalisadores de mudança. Um processo de transformação cultural só acontece à medida que as pessoas vão percebendo vantagens quanto a determinado comportamento. As empresas que entenderam e seguiram nessa direção conseguiram obter bons resultados, tanto em termos de marketing, vendas e imagem quanto de redução de custos, reaproveitamento e maior consciência dos colaboradores. Sustentabilidade pode ser um bom mote para mobilizar os colaboradores em torno de visões positivas. Não se trata de sustentabilidade por sustentabilidade, mas de um valor, um fio condutor.

No momento, o RH ainda é passageiro do banco de trás. Vejo algumas manifestações e posicionamentos de determinados profissionais com certo otimismo, mas ainda não vejo a sustentabilidade como uma questão prioritária na agenda dos profissionais de Recursos Humanos. E deveria ser.

Joel Dutra, professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e da Fundação Instituto de Administração (FIA)



LIDERANÇA FAZ A DIFERENÇA

Os programas de engajamento mais eficazes são aqueles cujos gestores são os principais defensores. Eles são três vezes mais eficazes em relação àqueles em que o diretor de Sustentabilidade faz esse papel. O envolvimento de funcionários em estratégias de sustentabilidade em toda a empresa sugere que tanto a liderança de cima para baixo (*top-down*), pelos gestores, como a de baixo para cima (*bottom-up*), exercida pelos funcionários, são abordagens igualmente viáveis. No entanto, nas organizações em que a alta liderança é o grande defensor da sustentabilidade, o resultado é mais eficaz do que nas organizações em que os funcionários são os principais motores.

Ian Hough e Mateus Kling, em Pesquisa de Engajamento de Funcionários 2009: uma análise da extensão e natureza dos programas de sustentabilidade para empregados, realizada pela Brighter Planet (São Francisco/EUA), com 1.055 executivos americanos

como Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, e mais da interação com a cadeia de valor e o usuário final do produto”, profetiza.

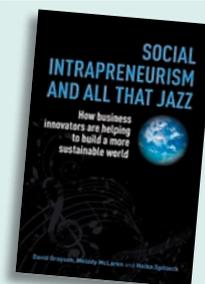
Nesse sentido, caberá ao RH incentivar não apenas o chamado empreendedorismo corporativo — como as iniciativas ligadas à economia de recursos ou redução de desperdícios, muitas vezes associadas a metas para os funcionários e advindas das hierarquias superiores; portanto, “de cima para baixo” — como também estimular o intraempreendedorismo corporativo. “Hoje, observamos que há profissionais motivados a pensar em *business* + sustentabilidade, mas

não têm espaço na cultura da empresa. Desencantados com o empregador, trocam de emprego a cada dois ou três anos”, diz o professor da D. Cabral.

Cabe ao RH, portanto, “sentir o pulso” dos colaboradores também nas entrevistas de desligamento, avaliando se a empresa está deixando a desejar na oferta de possibilidades de engajamento desses profissionais. “Vale a pena ‘escanear’ esses funcionários e criar redes para a troca de ideias entre eles, o que certamente pode levar a inovações em produtos, processos e serviços capazes de gerar valor para a empresa e a sociedade”, sugere Spitzbeck.



NA CABECEIRA



O UPGRADE DO VALOR COMPARTILHADO

Em 2011, Michael Porter, o guru da estratégia de Harvard, cunhou o conceito de valor compartilhado: formas de criar valor para a empresa e a sociedade simultaneamente, como fez Muhammad Yunus, com seu Grameen Bank, em Bangladesh. Ao inserir a ideia de microcrédito no setor, o “banqueiro dos pobres” transformou o cenário econômico-social.

No livro *Social Intrapreneurism and All That Jazz* — lançado em março no Reino Unido e à procura de editora no Brasil —, os autores David Grayson, Melody McLaren e Heiko Spitzbeck revelam uma nova espécie de criadores de valor compartilhado, já atuantes dentro de grandes empresas: os intraempreendedores sociais.

Nick Hughes e Susie Lonie são bons exemplos. Ambos trabalhavam na Vodafone quando inventaram um sistema bancário para celular, chamado M-Pesa, que permite enviar e receber dinheiro como um torpedo. Isso possibilitou que pessoas, mesmo sem conta bancária, pudessem realizar transações financeiras. O fato mostrou a velocidade e o escopo dos impactos sociais que uma grande empresa pode gerar: enquanto Yunus levou mais de 20 anos para atender 7 milhões de clientes, o M-Pesa já beneficiou 17 milhões em apenas quatro anos.

O livro traz inúmeros exemplos de negócios que criam valor para a empresa e a sociedade e contém dicas tanto para potenciais intraempreendedores sociais quanto para empresas interessadas em desenvolver uma cultura de inovação social. (Heiko Spitzbeck)

Social Intrapreneurism and All That Jazz — How Business Innovators are Helping to Build a More Sustainable World

David Grayson, Melody McLaren e Heiko Spitzbeck
Greenleaf, 250 págs.

£25,00



Sustentabilidade: dá para mobilizar e engajar pessoas?

A relação entre gestão de recursos humanos e sustentabilidade é clara. Afinal, gente é quem faz as empresas; é quem toma as decisões; gente é quem age, quem protege; gente é quem destrói. Orientar pessoas para a adequada tomada de decisão, para uma ação consciente, para entender o que protege e o que destrói é cerne da função de Recursos Humanos; daí a óbvia relação entre os dois temas.

Mas acredito que há algo além para refletirmos sobre essa relação e as questões ligadas a motivação e engajamento. Minha experiência ao longo dos anos com gestão de pessoas indica que elas se engajam numa organização a partir do entendimento do que considero como quatro pontos-chave, analisados a seguir.

Que empresa é esta? As pessoas se engajam pela identificação com a área de atuação da empresa: negócios de serviço ou industriais; de ciclo longo ou curto; negócios *business to business* ou *business to consumer*. Cada um tem uma especificidade, gera um tipo de atração que leva a diferentes formas de engajamento. Outro aspecto relevante é a identidade da empresa, seus valores e sua cultura. Pessoas orientam sua busca pelos valores e saem das empresas por desalinhamento entre os seus próprios valores e aqueles que encontram na organização.

Para onde esta empresa caminha? Pessoas se engajam pela definição estratégica: por quais caminhos a empresa busca competitividade e gera valor; como garante uma performance diferenciada; como trata todos os *stakeholders*

nesse processo. Elas se perguntam: esses caminhos têm a ver com o que quero para mim como pessoa e com o que quero desenvolver na minha trajetória profissional?

“Mais do que práticas isoladas, o que engaja é encontrar a sustentabilidade inserida na identidade e nos valores, na estratégia, na gestão de pessoas e na visão de longo prazo da organização.”

Com quem esta empresa caminha?

Quem são as pessoas que estão na empresa? Com que critérios se contratam, demitem, promovem e desenvolvem profissionais? As pessoas se engajam pelas referências que encontram nas demais, pela identificação que têm com seu modo de agir, de pensar e também de decidir.

Como esta empresa se pereniza? Pessoas querem entender a perspectiva de longo prazo de uma organização, para poderem se encontrar — ou não — na

história que ela escreve, no legado que pretende deixar.

Falar de engajamento e mobilização de pessoas em ações relacionadas à sustentabilidade se insere nesse contexto mais amplo. Mais do que práticas isoladas, vinculadas aos aspectos de responsabilidade social, o que engaja é encontrar a sustentabilidade inserida na identidade e nos valores, na estratégia, na gestão de pessoas e na visão de longo prazo da organização.

Um dos caminhos é a criação de **projetos de negócios** que materializem a sustentabilidade nessas quatro dimensões. Tomemos um exemplo possível: o desenvolvimento de uma solução de acesso a recursos escassos e/ou críticos — tais como água, energia, transporte — em uma comunidade carente por uma empresa que opere em uma dessas áreas. Uma iniciativa dessa natureza desenvolve um *know how* diferenciado: inicialmente demanda uma habilidade de entendimento dos processos de gestão. E a gestão pública é uma escola diferenciada: não há o conceito de “lucro” nessa história (ou não deveria haver). Gestão pública tem (ou deveria ter), por detrás, o conceito de desenvolvimento, que, via de regra, leva tempo. A atuação em um projeto dessa natureza promove competências de gestão; visão de longo prazo; compreensão de variáveis complexas e, muitas vezes, contraditórias; capacidade de negociação; e, acima de tudo, sensibilidade para com as necessidades básicas e fundamentais das pessoas.

Em segundo lugar, uma solução para acesso a recursos básicos em uma comunidade carente, onde o recurso financeiro não é abundante, demanda criatividade de solução. E essa criatividade impulsiona a inovação. Esse tipo de projeto pode ser também uma rica fonte de melhoria de performance para a organização, na medida em que suscita saídas heterodoxas, que promovam revisões de processos internos.

A solução desse tipo de projeto pode, também, exigir uma alternativa nova: a construção de parcerias estratégicas e a busca por formas diferentes de financiamento, fomentando, portanto, o empreendedorismo dentro e fora da organização.

Quando se traz a uma comunidade carente o acesso a recursos antes não disponíveis, quase que inevitavelmente os hábitos dessa comunidade se alteram e essa mudança pode ter um impacto positivo ou negativo no “novo” recurso. Para garantir o uso adequado dele, faz-se necessário um trabalho de preparação da comunidade, de desenvolvimento de outros hábitos. E, aqui, mais um conjunto de competências desenvolve-se, fundamentalmente vinculadas ao entendimento da cultura.

Todos esses são aspectos que promovem o desenvolvimento de quem se dedica ao projeto, e essa possibilidade mobiliza e engaja as pessoas. Não podemos esquecer que acesso a recursos básicos está vinculado à melhoria da qualidade de vida, aumento da longevidade da população, promoção do bem-estar e da cidadania.

Uma empresa que se dedica a projetos de melhoria dos indicadores de qualidade de vida em uma comunidade deixa um legado de algo novo; e pessoas se mobilizam e se engajam com ações que deixam um legado.

Entendo e apoio iniciativas para envolvimento de funcionários em trabalhos voluntários ou ações de busca de redução de desperdício e recicla-

gem como formas de mobilização para a sustentabilidade. Mas vejo que é possível avançarmos para uma atuação mais abrangente e estratégica, especialmente na área de Recursos Humanos. Estimulo os colegas a apoiarem a busca de projetos de negócio como fonte de mobilização e engajamento das pessoas em torno da sustentabilidade.

É fato, porém, que nem sempre — e também em função da natureza da empresa — é fácil identificar projetos como o exemplo anterior. Há ainda outros caminhos para reforçar o engajamento e a mobilização — iniciativas, fundamentalmente, baseadas em quatro pilares:

“É possível avançarmos para uma atuação mais abrangente e estratégica, especialmente na área de Recursos Humanos.”

1. O comportamento da liderança em torno do tema:

cuidar de como a sustentabilidade é tratada nos fóruns de debate de negócio; como orienta as decisões de investimento e a alocação de custos e recursos; como direciona a priorização de projetos, por exemplo. Não falo, pois, do discurso da liderança sobre sustentabilidade, mas da ação, tomando-a como parâmetro de decisão. As pessoas se engajam e se mobilizam por exemplos.

2. Os processos organizacionais:

garantir que os processos organizacionais (produção, marketing, vendas, por exemplo) tomem a sustentabilidade como orientação. Que fornecedor escolhemos? Como se dá a relação com os clientes? O que orienta os processos produtivos (tratamento de efluentes, gestão de

energia). Processos existem para orientar a atuação das pessoas. Se queremos mobilizá-las e engajá-las na sustentabilidade, os processos têm de orientar isso.

3. Os símbolos que são reforçados

— ou eliminados: é preciso cuidar das histórias que contamos sobre a organização (elas consideram ou não a sustentabilidade?), dos rituais que reverenciamos, dos ritos que instalamos. Segurança nas empresas com riscos industriais, por exemplo, se insere na cultura a partir de símbolos e rituais, que mobilizam as pessoas. Se queremos que a sustentabilidade tome o mesmo caminho, há que se fomentar os símbolos.

4. As formas de reconhecimento:

é da natureza do ser humano se mobilizar por reconhecimentos, de toda a sorte. Então, eles também devem refletir sustentabilidade: como definimos o modelo de compensação? Em que critério dele entra a sustentabilidade? Que parâmetros orientam as avaliações de performance? Qual o impacto da sustentabilidade nessa avaliação? Como estimular a participação em ações de sustentabilidade? E, aqui, entram as ações de estímulo à participação em projetos de voluntariado e de fomento à apresentação de iniciativas na área, por exemplo.

Enfim, engajar e mobilizar colaboradores em torno do tema sustentabilidade é um processo estratégico, que relaciona ações de diferentes naturezas, desde a construção de projetos de negócio até processos de gestão de pessoas. Mas ele só faz sentido se refletir uma genuína intenção de *walk the talk*. Traduzindo: faço o que falo, falo o que penso e sinto e penso que sustentabilidade tem real valor. Portanto, sinto uma grande paixão por essa causa!

Leni Hidalgo Nunes é vice-presidente de Recursos Humanos da Schneider Electric Brasil e professora da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Fundação Instituto de Administração (FIA).

sustentabilidade em suas companhias. Isso porque eles estão profundamente envolvidos com o desenvolvimento do ambiente de trabalho e com os relatórios de sustentabilidade, “são responsáveis

por coletar os dados e por fazer com que esses relatórios se alinhem a formatos como o da Global Reporting Initiative (GRI)”. Além de guiar as metas diretamente relacionadas a *turnover*, segurança

do ambiente de trabalho e satisfação dos funcionários, o profissional de RH é uma peça-chave por estar conectado a toda a experiência do colaborador durante sua passagem pela companhia.

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

COMUNHÃO DE VALORES, AMBIENTE SUSTENTÁVEL

O trabalho de Recursos Humanos depende, antes de tudo, da visão e consciência de sustentabilidade da própria empresa. Há aquelas que não foram concebidas dentro de um modelo sustentável — uma indústria de carvão ou uma planta petroquímica, por exemplo. E outras que, desde o ponto de partida, levaram o conceito em consideração. Uma situação é estar na Natura, em Cajamar, em um prédio completamente planejado segundo o conceito de sustentabilidade; outra é ter de fazer um trabalho adaptativo.

A Organização das Nações Unidas utiliza um conceito interessante: *green jobs*. Ela define dois estágios de “empregos verdes”: os que vão compensar os efeitos da ausência de um modelo pré-concebido de sustentabilidade — e então o RH vai atuar nessa linha compensatória — e aqueles já criados naquela segunda categoria de empresas. Portanto, dois tipos muito distintos de atuação.

Na primeira, o RH está limitado pela natureza da empresa: como criar um ambiente mais favorável para a sustentabilidade? Basicamente, falo de cultura. E o RH precisa trabalhar a ampliação da consciência dos diretores da empresa quanto ao tema da sustentabilidade. Ele não pode atuar sozinho, isto é, sem que essa consciência evolua. A abrangência do trabalho para contribuir com a agenda da sustentabilidade depende essencialmente da evolução da consciência da liderança. Não se resolve no plano técnico. Antes de tudo, tem de fazer parte da visão, missão e das prioridades da organização, mesmo que o modelo de negócios não contribua muito com a sustentabilidade. Tem de estar na intenção.

Em Recursos Humanos, a atitude sustentável é mais barata do que a ausência dela. A falta de consciência em sustentabilidade faz com que as atitudes das pessoas não contribuam para um bom clima na empresa. As companhias despreocupadas com cuidar bem das pessoas

somente traçam metas e cobram resultados, tornando-se empresas “tóxicas”, onde as relações entre os colaboradores são marcadas por altos índices de agressividade. Isso cria ambientes de alta competitividade e pouca produtividade por falta de um verdadeiro engajamento. O contrário só acontece com a criação de uma cultura baseada na confiança e no respeito. Os relacionamentos dentro de uma empresa devem se basear na dignidade humana. E o RH tem muito a contribuir, independentemente do modelo de empresa de que estejamos falando. Mas, para realizar esse trabalho, ele precisa, antes de tudo, acreditar.

Não é pelo reforço financeiro que se cria consciência. Ele cria repetição: o colaborador entende que é importante e procura dar respostas daquela determinada natureza. Faz sentido ter uma remuneração condicionada a resultados de sustentabilidade, aos esforços sociais, ambientais e econômicos, mas isso pode ganhar mais credibilidade quando vier acompanhado de uma cultura que efetivamente promova a sustentabilidade. Quando as pessoas têm consciência de que é importante, comungam da mesma visão, missão e valores da empresa, a remuneração condicionada faz sentido.

Luiz Edmundo Rosa,
diretor de Educação da ABRH
— Associação Brasileira de
Recursos Humanos



PLANO DE VIDA SUSTENTÁVEL NA UNILEVER

A história da Unilever está na outra extremidade do espectro. Como o cumprimento das metas do Plano de Sustentabilidade da Unilever integra as metas pessoais de muitas colaboradoras, não há nenhum programa formal de incentivo à sustentabilidade. Em vez disso, os funcionários são incentivados a executar.

O Plano de Vida Sustentável reforça a estratégia de negócio. A empresa acredita que esse

plano a ajuda a crescer em um mundo de VUCA (em inglês: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Portanto, se o plano ajuda a Unilever a crescer, as medidas tradicionais de incentivos ligadas ao crescimento irão, ao mesmo tempo, cumprir o plano.

Jonathan Atwood, vice-presidente de Sustentabilidade e Comunicação Corporativa da Unilever, na Conferência de Marcas Sustentáveis, realizada em San Diego (EUA), em junho de 2013

INDENIZAÇÃO PARA EMPREGADOS QUE NÃO SE ENCAIXAM NA CULTURA DA VANCITY

A Vancity tem metas de desempenho, mas acabou sugerindo aos parceiros da Global Alliance for Banking on Values para considerar a eliminação de incentivos. Queremos contratar pessoas cujos valores pessoais estejam alinhados com os valores da empresa — e, portanto, não motivadas por incentivos financeiros. Segundo nosso programa para novas contratações, ao final de uma orientação de cinco dias, oferece-se um pacote de indenização aos candidatos que sentirem que seus valores não se alinham com os da Vancity. Em outras palavras, mostra-se a porta de saída se eles não estiverem à vontade com a visão e os valores corporativos. Além da contratação por ajuste, a companhia mantém os seus líderes responsáveis por orientar os funcionários para a visão corporativa. Para serem bem-sucedidos, os melhores líderes moldam e demonstram três qualidades fundamentais: confiança, compromisso para o sucesso coletivo e relevância/ligação com a comunidade. Quando os líderes envolvem os empregados numa visão comum em que todos acreditam, toda a corporação é beneficiada, assim como a comunidade do entorno.

Andy Broderick,
vice-presidente de Investimento Comunitário da Vancity, na Conferência de Marcas Sustentáveis, realizada em San Diego (EUA), em junho de 2013



Uma das formas que Lynnette identificou na UPS para incentivar mudanças para a sustentabilidade, em virtude dessa intensa conexão do funcionário de RH com o ambiente de trabalho, é promover o engajamento por meio de iniciativas como reciclagem, eficiência energética e redução de desperdícios, programas de trabalho voluntário e facilitação das discussões entre departamentos e hierarquias. Assim, o profissional de RH torna-se uma espécie de “amortecedor” para potenciais atritos, podendo

também promover comitês e grupos informais de debate sobre o tema.

Ainda segundo McIntire, até mesmo a redução de resíduos no processo de recrutamento contribui simbolicamente para apresentar aos novos talentos um ambiente de trabalho preocupado com a sustentabilidade: “A UPS eliminou todo o papel do seu processo seletivo, incluindo panfletos, folhetos, formulários, informações da empresa e relatórios. O processo de contratação é totalmente eletrônico”, explica.



JOÃO CARLOS BREGA
CEO DA WHIRLPOOL

“Para criar um ambiente que estimule o colaborador a pensar e agir de maneira sustentável, é preciso incentivar o desenvolvimento de valores, conhecimentos e atitudes em todas as áreas, em favor da criação de uma cultura de sustentabilidade. Para tornar o tema intrínseco à cultura da organização, é preciso inseri-lo na missão e visão, com metas mensuráveis em todos os níveis e foco no engajamento e comprometimento. Antes de qualquer outra coisa, a alta liderança deve entender que ‘dar retorno diferenciado ao acionista’ só é possível se a empresa for sustentável, pois os consumidores estão cada vez mais conscientes. Assim, também, os colaboradores expressarão alto orgulho em trabalhar e pertencer à empresa.”



NO RADAR

Bônus sustentáveis para todos

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

“Tínhamos um programa de remuneração variável chamado de *Plano de Bônus aos Funcionários*, essencialmente voltado à participação nos lucros e vinculado a três principais componentes: desempenho financeiro absoluto, desempenho financeiro relativo e metas operacionais. Em 2008, integramos a essas últimas também as métricas de sustentabilidade”, 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 têm variado 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 tem financiado uma série de projetos inovadores de funcionários, que promovem a sustentabilidade da Intel e também das comunidades locais onde a empresa atua. Entre eles, telhados para produzir algas a fim de obter biocombustível no Arizona; implementação de metodologias de purificação de água na Índia; e o lançamento de uma coluna sobre sustentabilidade, escrita pelos empregados, utilizando-se a tecnologia interativa.

No quesito estrutura física, a consultora americana Ellen Weinreb aponta que a abordagem relacionada a “ambientes sustentáveis” também deve se refletir no próprio espaço de trabalho. “Edifícios com essa preocupação promovem funcionários mais produtivos, felizes e saudáveis. Há uma importante razão para que empresas de tecnologia, como o Google, mantenham ambientes de trabalho que estimulem a colaboração, inovação e o pensamento fora da caixa”, diz em artigo do blog que mantém no site [GreenBiz](#).

Consultado por **Ideia Sustentável** sobre a questão dos incentivos financeiros associados às metas de sustentabilidade, Andrew Savitz se diz favorável, mas faz uma ressalva: “Se a ideia é recompensar as pessoas pela performance baseada no *triple bottom line*



(TBL), isso deve ter um significado importante. E realizado com absoluta firmeza e coerência. Conheço uma companhia que afirmou que a performance ambiental teria alta prioridade no plano de bônus,



Divulgação

PAULO MIRI
VICE-PRESIDENTE
DE RH, BPEX,
SUPRIMENTOS
E COMUNICAÇÃO
DA WHIRLPOOL

“O tema deve ter o patrocínio da alta liderança, ser executado diariamente por todos os gestores e, conseqüentemente, por suas equipes. Assim, será natural que faça parte das prioridades estratégicas da empresa e que tenha metas claras para todos os níveis, com foco no engajamento e comprometimento. Nossas equipes, consumidores e parceiros estão cada vez mais conscientes do valor de empresas sustentáveis. Por isso, dão preferência a elas. Assim, ser uma empresa sustentável é um meio de dar retorno ao acionista e aos públicos com os quais interagimos.”

mas pagou menos de 2% por ela, transformando-se, obviamente, em piada entre os colaboradores — o que foi pior do que não ter pago nada”, explica.

O especialista, no entanto, nutre uma convicção. Para Savitz, criar um mecanismo de recompensas por metas socioambientais aos colaboradores só se transforma em algo benéfico se o RH estiver envolvido no processo. Em seu livro, o norte-americano conta o caso da **Diversey**, empresa que oferece soluções em higiene. A companhia buscava tornar-se referência em sustentabilidade no setor. “Eles tomaram atitudes drásticas para alcançar esse objetivo, como trocar todo o maquinário e reinventar seus serviços para se tornarem mais sustentáveis”, conta. Além disso, mais da metade dos bônus para empregados passou a ser relacionada ao tema. Foi uma mudança de cultura transversal, que atingiu o núcleo do próprio negócio. “Quando cultura e incentivos estão alinhados à performance de TBL, existe um caminho concreto de mudança na organização. Mudança de cultura sem incentivo financeiro acaba sendo demorada. E pagar, mas não mudar a maneira de pensar e agir, não traz nenhum tipo de mudança duradoura”, comenta Savitz.

Outro exemplo citado no livro de Savitz (*Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: how companies can*



PARA SABER MAIS

Como a Masisa está trabalhando a Tendência 4

- ◆ A cultura herdada do fundador tem como base a ideia de que a empresa, mais do que gerar lucro, precisa contribuir diretamente com o desenvolvimento da sociedade ao redor.
- ◆ O planejamento estratégico é estruturado pelo *Sustainability Scorecard* (SSC), ferramenta criada com base no *Balanced Scorecard* (BSC), dos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, que alinha objetivos financeiros, sociais e ambientais com a estratégia e os coloca na gestão de desempenho de todos os colaboradores.
- ◆ A remuneração variável está condicionada ao cumprimento equilibrado de metas econômicas, sociais e ambientais.
- ◆ A sustentabilidade deve nortear todos os processos de decisão de negócios.
- ◆ Considera-se a diversidade como elemento decisivo para a sustentabilidade: é fundamental ter mais mulheres em cargos de liderança.
- ◆ Há três metas claras no planejamento estratégico: capacitar marceneiros para que sejam mais prósperos; reduzir o consumo de energia fóssil; e promover o consumo consciente no setor de mobiliário e decoração de interiores em toda a América Latina.

Saiba mais em: *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini.

leverage human resources to achieve sustainable growth — editora Jossey-Bass, 2013) é o da **3M**. A empresa mantém um programa no qual 15% do tempo de trabalho de cada funcionário pode ser direcionado para pensar projetos sustentáveis inovadores. Em outras palavras, o objetivo é promover uma dinâmica em que os colaboradores não precisam se preocupar em trabalhar apenas com pessoas das suas próprias áreas nem com hierarquia. Se o funcionário tem uma ideia, ele passa adiante e recebe feedback, estabelecendo-se, assim, um diálogo 360°. “Esse programa resultou na criação de milhões de dólares em inovação, incluindo os onipresentes *post-its*”, completa Savitz. ■



RH na autoescola

Quando nos deparamos com as dez tendências identificadas pelo estudo de **Ideia Sustentável**, fica ainda mais evidente o papel do RH como agente de transformação nas organizações, sejam elas de mercado ou públicas.

As novas ideias, para serem adotadas, exigem mudança de modelo mental e, para que isso aconteça, teremos de ir muito além do alinhamento estratégico com os negócios; precisaremos ser agentes de transformações profundas, na revisão de crenças e de conceitos que sempre nortearam nossas ações. Teremos ainda de adotar novos padrões de comportamentos no trabalho, nas relações com todas as partes interessadas, no consumo, no uso de recursos, na própria forma de perceber o trabalho.

Ao longo da minha carreira, conheci muitos profissionais fantásticos, verdadeiros exemplos daquilo que o RH cobra dos demais gestores. E mesmo as experiências que não foram positivas serviram de alavanca para uma profunda autocrítica sobre o papel desses profissionais e as limitações que eles precisam vencer para um dia ocupar o “banco do motorista”.

Quando solicitaram a minha reflexão, especificamente, sobre a tendência *Criar um ambiente organizacional favorável que estimule e recompense os colaboradores interessados em contribuir com as metas de sustentabilidade da empresa*, percebi

que seria muito difícil abordar esse ponto sem me referir às demais tendências, que estão interconectadas.

Acredito que a primeira reflexão é entender o que seria esse “ambiente organizacional favorável”, quando pensamos na realidade brasileira, na qual

“Estamos diante de um grande desafio para o RH diminuir a distância entre o real e o desejado, para deixar de ser o passageiro do banco de trás e passar para o banco do motorista.”

ainda predominam aspectos da cultura organizacional com grande distância de poder, de individualismo, de visão de curto prazo, de paternalismo, de caça aos culpados, de punição, enfim, fatores que estão na contramão do favorecimento à inovação para o melhor cumprimento das metas de sustentabilidade da empresa.

O segundo ponto é o sistema de remuneração das organizações, que, apesar do discurso do RH alinhado aos negócios, de participação em resultados, de integração entre estratégias, desempenho e remuneração, ainda vemos, na prática, pouca transparência, falta de critérios claros, valorização do individual — em detrimento da equipe —, resultados de curto prazo e maior valorização de indicadores financeiros do que sociais e ambientais.

Os dois pontos acima já demonstram que, mais do que uma das dez tendências do RH e sustentabilidade, estamos diante de um grande desafio para esse setor diminuir a distância entre o real e o desejado, para deixar de ser o passageiro do banco de trás e passar para o banco do motorista!

Considerando que somos um país com dimensões continentais, de muita diversidade cultural e com múltiplas influências de modelo de gestão, já se percebe um avanço em algumas organizações, especialmente naquelas internacionalizadas e de capital aberto, que, por contingências das diversas normas hoje em vigor, acabam por ter de cuidar mais do vetor sustentabilidade em suas três dimensões (econômica, social e ambiental) e alinhar suas políticas de RH, inclusive de remuneração e recompensas, a essas atuais demandas.

Talvez por isso, em algumas empresas, o RH já senta no banco do passageiro

da frente, mas ainda está longe de assumir a direção desse processo. Não quero parecer pessimista ou desacreditar dessa possibilidade; apenas acho importante entendermos que esse processo dependerá de muitas mudanças de paradigmas e, principalmente, de muita capacitação dos profissionais e executivos de Recursos Humanos. Nesse sentido, não poderia deixar de citar Edgar Morin e questionar se estamos dispostos a mudar nosso papel de **atores** para o de **autores** dessa nova história. Essa autoria se faz com escolhas, e escolhas dependem de conhecimento sobre a realidade e suas tendências, de clareza de valores, de senso de propósito e missão, de autonomia.

Quando o RH deixou a fase de mero Departamento de Pessoal, que cuidava da formalização das relações capital-trabalho, para a fase das relações humanas, era natural que experimentasse o outro extremo, focando o olhar apenas no trabalhador e em suas condições de trabalho, sem valorizar os demais stakeholders do negócio. Isso pode ter feito sentido num momento político, social e econômico, mas já não atende às reais demandas organizacionais e da sociedade.

Precisamos contribuir para transformar o entendimento de que empregadores e empregados sempre terão interesses conflitantes. Se o negócio não for

economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente sustentável, não teremos geração de renda, tributos e desenvolvimento social. Ou seja, todas as partes interessadas, inclusive os acionistas, precisam ser beneficiados. Temos de abandonar de vez o discurso hipó-

“Em algumas empresas, o RH já senta no banco do passageiro da frente, mas ainda está longe de assumir a direção desse processo.”

crita do lucro como pecado. Uma das grandes questões que a sustentabilidade traz à tona é exatamente a importância das relações éticas entre todas as partes envolvidas. O que não cabe mais é o lucro a qualquer preço, no qual os fins justificam os meios.

Por outro lado, investir no capital humano sem considerar qual o valor agregado que isso trará para todas as partes envolvidas também tira a credibilidade da área de RH. Queremos colocar o **ser** (recurso) **humano** como

protagonista ou como vítima desse processo que visa à sustentabilidade das organizações e das sociedades em que estão inseridas?

Já vemos algumas iniciativas de organizações que estão buscando incorporar o vetor sustentabilidade a um plano de incentivos, visando recompensar os colaboradores via remuneração variável condicionada a resultados de *triple bottom line*, na medida em que suas entregas e competências requeridas estão associadas não apenas a indicadores econômicos, mas também aos indicadores sociais e ambientais.

Além das dimensões organizacionais, acredito que essa tendência contribui para o fortalecimento de uma carreira sustentável. Os colaboradores podem focar mais atenção no desenvolvimento de competências duráveis (intra/interpessoais e de gestão) e na constante atualização das competências técnicas, já que, nesse campo, o grau de obsolescência é muito elevado. A valorização da gestão do conhecimento garante a sustentabilidade da carreira por meio da aprendizagem grupal, bem como a perenidade das próprias organizações, que precisam desse ativo intangível para cumprirem a sua missão. 

Denize Dutra é diretora da consultoria Denize Dutra Gestão e Desenvolvimento e coordenadora do MBA em Gestão Estratégica e Econômica de RH da FGV-SP.

TENDÊNCIA

Sinergia com a comunicação

O RH DEVE ATUAR EM COMPLETA SINERGIA COM A COMUNICAÇÃO PARA FACILITAR O ENGAJAMENTO DAS PESSOAS E A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE

Boa comunicação garante engajamento

Essa cultura será construída por meio da definição de uma linguagem compartilhada — totalmente focada em negócios — e o desenvolvimento de novos modelos mentais. O desafio é formar agentes de mudança

“Esta é uma tendência que realmente está apontada no horizonte”, confirma Andrew Savitz. Para explicá-la, o autor recorre a um diagrama utilizado em seu livro (*Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: how companies can leverage human resources to achieve sustainable growth*), representando três círculos:

estratégia do negócio, estratégia de sustentabilidade e estratégia de talento. “Se essas três esferas estiverem alinhadas, então a linguagem e a comunicação ficarão muito mais fáceis e as palavras utilizadas serão menos importantes”, explica o especialista. Para ele, esse alinhamento possibilita que todos consigam interpretar corretamente o que se está tentando realizar, sem o risco de tropeçar em ambiguidades ou erros nas mensagens transmitidas.

É fato que essa não é uma tarefa tão simples. Afinal, o exercício de alinhar a mensagem e apresentar os valores da empresa aos colaboradores envolve uma comunicação sólida e assertiva. Diferenças gigantescas emergiram nos últimos anos entre o valor de mercado das companhias e o valor de seus patrimônios físicos. Esse espaço normalmente é explicado pelo aumento da importância dos ativos intangíveis — o valor dos empregados, suas marcas, seus relacionamentos e maneiras de trabalhar.

Nesse contexto, cada vez mais, confere-se valor ao profissional que consegue administrar relacionamentos e comunicá-los — a capacidade de criar network, parcerias e inovações. Mas onde tal flexibilidade e criatividade podem ser encontradas? Segundo um 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**, essas habilidades





CAMINHO DAS PEDRAS

Dez estratégias para comunicar e engajar colaboradores

- 1. Alcance funcionários onde eles estiverem** – Nas salas de descanso, de conferência, banheiros, estacionamentos e on-line. Não limite a comunicação às reuniões. Integre-a em toda a jornada de trabalho.
- 2. Integre a sustentabilidade na carreira desde a chegada** – Desde o primeiro dia de um novo funcionário, deve-se apresentar um panorama completo de planos e esforços de sustentabilidade da empresa. Isso facilita, posteriormente, a localização de atualizações, mudanças e novas informações.
- 3. Mostre progresso** – Atualize rotineiramente os funcionários sobre os resultados da empresa. Mantê-los informados permite o envolvimento em discussões e planejamentos de sustentabilidade. Como este é sempre um processo em curso, reconhecer as melhorias cria a motivação. Divulgar essas informações também reforça o valor da transparência.
- 4. Use uma tecnologia eficaz e escolha o veículo mais adequado** – Isso vai depender do resultado desejado e do público-alvo. Algumas empresas utilizam suas intranets, outras recorrem a redes sociais fechadas, como Yammer ou Ning, e há quem prefira o e-mail. Assim como uma empresa seleciona a forma mais eficaz de se comunicar com os seus consumidores, deve considerar também a forma mais eficaz de envolver os seus empregados.
- 5. Alinhe Recursos Humanos, Comunicação Interna e Relações Públicas** – Para ter certeza de que todas as mensagens (internas e externas) são consistentes. Isso é importante para manter o senso de confiança, a clareza e a transparência.
- 6. Inspire a competição saudável entre empresas e até mesmo entre os departamentos para gerar entusiasmo** – Acompanhe o progresso e permita que os próprios funcionários se motivem a fazer melhor do que os outros.
- 7. Proporcione significado aos incentivos para encorajar o interesse, a participação e o feedback** – As empresas podem atribuir um “prêmio” para estratégias criativas de reciclar, limitar o uso da água e do plástico, por exemplo, além de reconhecer o significado do trabalho voluntário. Esse prêmio pode ser uma compensação monetária, um almoço especial com os principais executivos ou um dia extra de férias.
- 8. Reconheça o engajamento e a criatividade** – Promova a exposição dos cases interessantes para a sustentabilidade.
- 9. Reconheça os mensageiros-chave e líderes de pensamento** – Encontre os empregados que têm um interesse ativo em sustentabilidade e proporcione-lhes oportunidades para liderar.
- 10. Faça do tema algo divertido e sociável, e sempre diga obrigado** – Sustentabilidade pode ser um dever, mas isso não significa que aqueles que a persigam não mereçam reconhecimento. Na verdade, torna-se cada vez mais necessário que os funcionários se sintam verdadeiramente bem por empreender ações sustentáveis.

Fonte: GreenBiz, blog de Ellen Weinreb, outubro/2011.

Divulgação



PAULO NIGRO
PRESIDENTE DA
TETRA PAK

“Em tempos de cocriação e da participação cada vez maior dos públicos nos negócios das empresas, entendemos que o relacionamento e a transparência são palavras de ordem. Quando tratamos de sustentabilidade, principalmente da estratégia do posicionamento de uma empresa, o primeiro público a ser envolvido e engajado é o interno. Na Tetra Pak, as áreas de Comunicação e de Recursos Humanos caminham lado a lado no esforço de treinar e engajar os colaboradores nas ações realizadas pela empresa. Além das ferramentas tradicionais, apostamos na organização de workshops, seminários e principalmente no contato direto e em encontros face a face.

Percebemos que, por meio dos líderes, é possível fortalecer o relacionamento entre os colaboradores e a empresa e criar um ambiente no qual o compartilhamento das informações seja capaz de gerar a cooperação e o comprometimento dos funcionários. Assim, reforçamos a teoria de que o que toca e move as pessoas é o poder de serem reconhecidas, ouvidas e de participar, não somente de seguir diretrizes.

Dessa forma, conseguimos disseminar os valores de nossa origem sueca e despertar nos funcionários o real interesse pelas questões de sustentabilidade. Com esse trabalho conseguimos não somente parceiros, mas embaixadores da nossa marca, que, por exemplo, têm informação e capacidade para esclarecer que uma embalagem não supre somente a necessidade de preservação dos alimentos, mas vale inclusive como matéria-prima para a indústria de reciclagem.”



PALAVRA DE ESPECIALISTAS

EXERCÍCIO DE COERÊNCIA

Quando se busca criar o caminho da transformação para a sustentabilidade, uma das medidas mais importantes é saber qual o propósito da organização. As pessoas precisam ter motivos para se engajar e fazer a diferença. Isso promove um processo de transformação de valores culturais. A comunicação interna deve alinhar todos os públicos com as metas da empresa e fazer com que cada um entenda onde pode fazer a diferença. É um primeiro exercício fundamental.

A comunicação deve envolver os propósitos e o que eles significam no dia a dia do negócio, os casos de sucesso, quais os comportamentos que a empresa almeja promover (ou eliminar) e quem está apresentando uma atuação emblemática quanto a esses novos comportamentos. E também colocar em destaque a questão fundamental da contratação e promoção alinhadas com treinamento e remuneração, pois isso gera uma coerência interna. As empresas têm canais de comunicação, mas não se colocam neles essas informações. Em geral, apresenta-se apenas um discurso da diretoria executiva, que, no dia a dia, fala outra língua.

Para comunicar é preciso, primeiramente, ter conteúdo e estratégia, senão o discurso acaba incoerente. As pessoas precisam percebê-lo como algo consistente, sólido, sério. Quando se chega ao cotidiano, o discurso precisa estar traduzido em efeitos concretos.

O departamento de Comunicação deveria fazer parte da própria estrutura do RH. Talvez, a externa delegada ao Marketing, e a interna, aos Recursos Humanos.

Martin Bernard, sócio-fundador e consultor da People 4 A Better World



são mais facilmente encontradas em pessoas com alta percepção sobre as questões ambientais e sociais. Um dos desafios-chave para o setor de RH, portanto, deve ser garimpar esses novos talentos, nem sempre convencionais.

Além de contar com profissionais capazes de entender e transmitir a mensagem, o RH precisa, ainda de acordo com o estudo, contribuir para manter a visibilidade das políticas de sustentabilidade

COMEÇA EM CASA

Os funcionários são os primeiros stakeholders da empresa, porque eles *são* a empresa. Tê-los como 'advogados', investidos no propósito de tornar a empresa sustentável, certamente ajudará a atingir seus objetivos. Conseguir colaboradores engajados e informados sobre sustentabilidade deve ser uma prioridade de qualquer líder em sustentabilidade corporativa.

Susan McPherson, vice-presidente sênior da Fenton, consultoria americana especializada em comunicação da sustentabilidade

ERA UMA VEZ

Nosso departamento de Comunicação tem como objetivo contar a melhor história de sustentabilidade desde o nosso nível de fábrica. Para isso, tem de entender o que está acontecendo em nossas 30 unidades de produção espalhadas pelo mundo e ajudar a comunicar esse trabalho externamente. Para esse plano ser bem-sucedido, a estratégia de sustentabilidade tem de estar totalmente integrada. Isso significa interessar-se pelo comportamento dos indivíduos e seus planos de trabalho diário, e avaliar seu desempenho e expectativas ao longo do ano. Não é algo a mais, é parte do nosso trabalho cotidiano. Significa, também, integrar um módulo de sustentabilidade na orientação de novos funcionários; assim, as pessoas podem ser treinadas nesses valores desde quando ingressam na empresa.

Dave Stangis, vice-presidente de Assuntos Corporativos e Responsabilidade Corporativa da Campbell Soup, em entrevista a Victoria Knowles, no blog 2degrees, em janeiro de 2014



LUCIANA MENDES
DIRETORA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS DA TETRA PAK

“Os valores da Tetra Pak formam a essência da cultura da empresa. Eles servem para manter a equipe unida e reafirmam a herança da empresa e as aspirações para o futuro. Entre nossos valores estão a visão de longo prazo e a responsabilidade empresarial, assuntos intimamente ligados à sustentabilidade. Além de promover ações que equilibrem os pilares social, econômico e ambiental, nos empenhamos em envolver e engajar o público interno nessa cultura.

Para garantir o alinhamento entre as áreas de RH e Comunicação, determinamos o desenvolvimento de um único plano estratégico, no que tange às ferramentas e ações direcionadas aos funcionários. Tal atitude garante uniformidade das mensagens, o que se torna ideal, já que o nosso público é o mesmo.

Assim, a área de Comunicação elabora e coordena as iniciativas de RH, desde a *newsletter* mensal até os encontros presenciais dos funcionários com a liderança. Como um dos resultados positivos, podemos citar a recém-lançada reorganização do programa de voluntariado, que estimula os funcionários a inscrever projetos e também a participar de ações voltadas para a sustentabilidade.”

da empresa para todos os empregados. Essa opinião é compartilhada por Susan McPherson, vice-presidente sênior da **Fenton**, agência especializada em comunicação para a sustentabilidade. Pensando em facilitar a tarefa dos RHs, a especialista criou uma lista de dicas, com dez estratégias práticas para melhorar a comunicação e, portanto, o engajamento



BRITALDO SOARES
CEO DA AES BRASIL

“Transparência e alinhamento de propósitos das pessoas são as bases para resultados sustentáveis em qualquer área de negócios. Mostrar, no dia a dia, a coerência entre o que falamos e o que fazemos, o *walk the talk*, conquista a confiança, fundamenta a cultura e consolida o comprometimento das pessoas. A área de Recursos Humanos deve zelar pelo *walk the talk* na organização e alavancar a Comunicação, como promotora de clareza de objetivos, motivação e mobilização. Assim, asseguramos que nossas pessoas, cada uma em seu estágio de maturidade, sigam, como uma equipe, criando e construindo um negócio sustentável e de longevidade.”



PARA SABER MAIS

Como a Tetra Pak está trabalhando a Tendência 5

- ◆ A companhia herdou do fundador, Ruben Rausing, a ideia de valorizar as pessoas, respeitá-las e respeitar também o meio ambiente.
- ◆ A Comunicação é considerada estratégica para a companhia — as mensagens levam em conta, com rigor, a consistência/veracidade das iniciativas.
- ◆ Líderes e profissionais-chave dos 170 países onde a Tetra Pak atua são treinados para comunicar e disseminar a cultura da empresa e também para serem verdadeiros porta-vozes das questões sociais e ambientais (e da missão de sustentabilidade).
- ◆ A sustentabilidade não se restringe a um departamento específico da empresa. Guardiões do tema estão nas áreas ambiental, social e até na presidência, responsáveis por cascateá-lo por toda a organização.
- ◆ O compromisso de disseminar e cultivar valores de sustentabilidade está em toda a cadeia de fornecimento.

Saiba mais em: *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini.



NO RADAR

Comunicação de massa

Assim que se entra na sede mundial da gigante do setor alimentício Campbell Soup, veem-se mensagens de sustentabilidade nas áreas de espera, no refeitório da empresa e até nos banheiros, com lembretes para limitar o uso de água, economizar energia e minimizar o desperdício.

A estratégia tem dado resultado. No ano passado (2013), a companhia foi classificada pela mídia e pela Corporate Knights como uma das mais sustentáveis do mundo, tendo como iniciativas de destaque a redução do consumo de água perto de 13 bilhões de litros, o corte de 280 mil toneladas de emissões de gases de efeito estufa e a construção de 24 hectares de campos de energia solar, responsáveis pela geração de 10 megawatts de energia.



RICARDO SILVARINHO
DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DA AES BRASIL

“Ter uma cultura de sustentabilidade em uma organização é um trabalho que começa, mas não tem prazo para terminar. O processo de engajamento é contínuo. Sensibilização, educação e vivência são a chave para a prática dessa cultura. E, para dar suporte ao engajamento de todos, a comunicação é fundamental.”

de colaboradores (*veja no quadro Caminho das Pedras*).

Transformar os colaboradores em advogados da causa da sustentabilidade e principais realizadores dos seus objetivos socioambientais ajuda a empresa a encurtar o caminho na direção de ser mais sustentável. Informar adequadamente e engajar empregados para a sustentabilidade deve ser, portanto, uma prioridade para qualquer líder de responsabilidade corporativa.



NA CABECEIRA



COMUNICAR PARA SUSTENTAR

Como tornar a comunicação um aliado fiel das lideranças para criar e sustentar marcas relevantes? Em tempos de limites imprecisos entre o social e o privado, saber dialogar com todos os públicos de interesse é imprescindível para qualquer empresa.

Integrante da Coleção Grandes Nomes, da Aberje Editorial, *Imagem e Reputação na Era da Transparência – As boas práticas de comunicação a serviço dos líderes*, de Elisa Miranda Prado, revela os benefícios de um relacionamento eficaz entre as empresas e seus stakeholders para um crescimento sólido e sustentável. Fundamentado no poder do exemplo e da ética, o livro auxilia dirigentes de empresas a se comunicar de forma estratégica para a consecução de objetivos organizacionais.

Não faltam, obviamente, relatos inspiradores e *cases* de sucesso, uma vez que a trajetória da autora passa por grandes empresas, como Johnson & Johnson, Deutsche Bank, Vivo e, principalmente, a Tetra Pak, onde ocupa o cargo de diretora de Comunicação, atuando tanto em questões de comunicação corporativa quanto em posicionamentos pessoais relacionados à companhia.

Na obra, Elisa compartilha 30 anos de aprendizados na área e ensina como corresponder às expectativas dos acionistas por resultados de curto prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para uma atuação e reputação mais sustentáveis para as empresas.

(Fábio Congiu)

Imagem e Reputação na Era da Transparência – As Boas Práticas de Comunicação a Serviço dos Líderes

Elisa Miranda Prado
Aberje Editorial, 105 págs.
R\$ 30,00



A sustentabilidade começa em casa

Para refletir sobre comunicação interna e como ela pode trabalhar em sinergia com o RH das organizações, com objetivo de alinhar seus colaboradores a uma cultura sustentável, há que se fazer uma pequena divagação sobre como vejo o conceito de sustentabilidade.

Uma forma muito simples de entendê-lo é ligarmos a sua execução à palavra **alteridade**. Sem ela não há altruísmo e empatia com os públicos de interesse, não há como enxergarmos as suas necessidades dentro do organismo social, do qual fazem parte.

As relações devem respeitar a cultura, os valores e especificidades de todos os envolvidos, num processo **dialético compensatório** em que se faça enxergar a integridade dos fatos, por meio de uma visão humanística, do conhecimento histórico, da investigação, da apuração.

É primordial que a comunicação, seja ela a institucional ou a mercadológica, esteja alinhada ao modelo de gestão. A ideia é a conexão aliada à ação de forma ubíqua a todos os setores ou áreas organizacionais, com o objetivo de transmitir uma mensagem uníssona. Como num quebra-cabeça, só se chega à perfeição, ou melhor, mais próximo dela, se as peças estiverem conectadas.

É cada vez mais comum vermos minorias sociais saírem de seu lugar de submissão e da condição de **devedoras** perante as organizações para o papel de **credoras potenciais** de uma nova configuração que beneficie a sociedade como um todo. Nessa conjuntura, organizações devem se alinhar a um **sistema de compensação** que concilie o retorno financeiro às demandas sociais e ambientais.

POR ONDE COMEÇAR A MUDANÇA?

Utilizo-me de uma afirmação feita pelo Papa Francisco, em uma de suas aparições públicas, para contextualizar como acredito que deveria ser o posicionamento de qualquer instituição no que tange ao planejamento estratégico de comunicação para a sustentabilidade, tendo como ponto de partida a comunicação interna: "Os protagonistas da igreja são os fiéis, e não a hierarquia."

Acredito que a grande dificuldade do RH e da comunicação interna é não interagir e não se integrar mutuamente, e nem à cultura e aos valores da corporação voltados para a sustentabilidade. O ideal é que recrutem, ou melhor, eduquem agentes reprodutores de conhecimento e não vejam seres humanos como meros robôs reprodutores das reminiscências do automatismo organizacional.

Na maioria das vezes, as altas lideranças promovem uma gestão de gabinete e não tomam ciência do que acontece nos bastidores das mais diversas áreas e setores da organização. Querem os resultados em vez de se unirem como uma família saudável em busca do bem e objetivos comuns. Vivem como casais acomodados em um infinito embate de personalidades. Não buscam o diálogo, a apuração, a investigação, o conhecimento histórico daquilo que os circunda. Não percebem que os resultados virão de uma verdadeira gestão do conhecimento ou do relacionamento com seu entorno.

Altruísmo, pensamento coletivo, apreender o outro, ouvi-lo e interagir deveriam fazer parte das preocupações de caráter interno (**forças**) e não só se limitarem à emissão de mensagens aos seus colaboradores que reforcem uma "relação" vertical e autômata. Esse

deveria ser o objetivo maior da comunicação interna em parceria com o RH. Focadas num modelo de comunicação interativa e dialógica aliada à gestão, as organizações teriam mais segurança e firmeza na tomada de decisões.

Mais do que comunicados gerenciais ou da alta cúpula, os canais de comunicação interna e suas peças deveriam ter como objetivo integrar a família corporativa em conjunto com o RH da empresa, ou seja, utilizar a interação e a troca de conhecimento como meios para diagnosticar e reformular processos e operações para obtenção de resultados perenes.

Para isso, é imprescindível a participação de todos (independente de hierarquia ou área de atuação), tirando-os do automatismo, enxergando-os como produtores de ideias e conhecimento.

A valorização da potencialidade humana diminui o absenteísmo e o *turnover*, permitindo que as organizações mantenham seus colaboradores alinhados à cultura, aos valores, à missão, à visão e à estratégia organizacional. Sendo assim, a imagem passa a refletir o fortalecimento da identidade institucional.

Um modelo moderno de gestão não deve se ater somente a transmitir informação, mas sim, a criar um **ambiente compensatório** em que os colaboradores possam discutir e questionar as informações.

Acreditar que as soluções estão exclusivamente sitiadas no alto escalão é um erro. Os líderes devem perguntar e não só dar respostas, pois quem está no dia a dia das operações tem mais conexão com a realidade dos fatos.

TENDÊNCIA

Valorização da média gerência

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO E A VALORIZAÇÃO DO *MIDDLE MANAGEMENT*. A MÉDIA GERÊNCIA É A RESPONSÁVEL POR TRADUZIR A MENSAGEM DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA, NAS OPERAÇÕES COTIDIANAS, PARA O CONJUNTO DE COLABORADORES. *MIDDLE MANAGER* ENGAJADO, COLABORADORES ENGAJADOS

No meio do caminho

Ao mesmo tempo, o RH deve esforçar-se para envolver todas as áreas/partes interessadas e os gestores de nível médio ligados a funções direta ou indiretamente relacionadas com sustentabilidade, como a cadeia de suprimentos, produção, instalações e logística

Para Ellen Weinreb, o corpo geral de funcionários segue as lideranças se a mensagem for clara. “É a média gerência que tem a responsabilidade de traduzir a mensagem em planos estratégicos e no trabalho do dia a dia, e implementar os programas e práticas”, diz a consultora americana em artigo. Muitas vezes, o investimento na formação de quadros médios e a preparação para

liderar e incorporar práticas de sustentabilidade não são suficientes — se é que existem, diz ela.

Para a especialista, todos os funcionários deveriam receber treinamento sobre o tema anualmente ou de forma regular. “Os colaboradores devem ter responsabilidades diretas, como administrar o consumo de energia, e indiretas. Pelo menos o primeiro grupo precisa receber treinamento técnico e especializado em





PALAVRA DE ESPECIALISTAS

MALABARISTA CORPORATIVO

Na verdade, muitas vezes, o primeiro escalão autoriza e fomenta a agenda, mas a grande resistência está mesmo na média gerência. O desafio do RH é convencê-la, não porque seja resistente no sentido negativo, de não querer fazer, mas sim, porque a média gerência é demandada a construir essa agenda e cascateá-la em meio aos milhões de projetos que já tem para tocar. Quando o superior cobra, a agenda sustentável não está nem no *top five*.

Trata-se de um público muito importante de se trabalhar porque é composto de colaboradores cujas posições em relação à equipe possibilitam serem agentes transformadores de forma muito efetiva. Da média gerência para baixo há muita cobrança. O que quase ninguém vê é que, muitas vezes, os superiores do *middle management* também não têm cobrado como prioridade os processos da agenda sustentável. Entre cumprir os objetivos de curto prazo e os da agenda sustentável, os primeiros são priorizados.

Como o RH resolve isso? Como se antecipa, não só no sentido de gerar conscientização, mas de promover empenho e comprometimento da média gerência em incorporar essa agenda a tantas outras que ela tem? É como se o RH tivesse de jogar malabares.

Não tenho lembrança de uma empresa com algum projeto sério de desenvolvimento da média gerência para a sustentabilidade. Mas vejo na Tetra Pak, por exemplo, um plano sério e de longo prazo de sustentabilidade.

Estamos buscando uma cultura de sustentabilidade. Precisamos entender em qual nível de complexidade as empresas se encontram nessa questão. Na Braskem, por exemplo, nota-se que está no negócio. O negócio

crece e tem perspectivas de 14% de lucro a partir desse conceito. Outra coisa é ter um processo — embora não menos importante — de tratamento de dejetos, que, na verdade, é uma obrigação. Isso está nas mãos de um departamento específico, não depende exclusivamente do envolvimento da média gerência.

As empresas que trabalham com *Balanced Scorecard* têm normalmente quatro perspectivas e objetivos: clientes, financeiro, processos e pessoas. As que se envolvem seriamente com sustentabilidade trabalham também essa nova perspectiva, responsável por fazer o alinhamento estratégico com as demais. Desenvolver a média gerência — no sentido de criar conscientização, apreender os instrumentos e aplicá-los para gerar comportamentos e cultura sustentáveis — enquadra-se nos objetivos dessa perspectiva.

Eduardo Carmelo,
diretor da Enthusiasmos
Consultoria em Talentos
Humanos e autor, entre
outros, do livro *Gestão
da Singularidade – alta
performance para equipes e
líderes diferenciados*



ENVOLVER É PRECISO

O próximo nível, logo abaixo do CEO na hierarquia corporativa, é extremamente importante, e não há envolvimento suficiente desses

executivos para obter a sua compreensão e apoio à integração da sustentabilidade com a estratégia de negócios. Muitos CEOs podem falar eloquentemente sobre negócio sustentável. Agora, é vital que os 'barões do negócio' — aqueles em execução no dia a dia — estejam mais engajados também. Uma das razões para o sucesso da Unilever na execução do seu Plano de Sustentabilidade, por exemplo, é a sua capacidade em obter o envolvimento desse importante grupo de líderes.

Terry F. Yosie e Mike Barry, CEO e conselheiro do Centro Mundial de Meio Ambiente, em artigo sobre reunião anual da organização, em junho de 2013

DIRIGINDO A MUDANÇA

Há uma razão fundamental para envolver os gestores de nível médio no planejamento e implementação da sustentabilidade. Um supervisor de primeira linha é o motorista número um de envolvimento dos funcionários, de acordo com várias pesquisas de RH sobre gestão de talentos.

Brook Manville, primeiro diretor de Gestão do Conhecimento da McKinsey, para o blog de Ellen Weinreb, no site GreenBiz, em setembro de 2012



PARA SABER MAIS



Como a Even Construtora e Incorporadora está trabalhando a Tendência 6

- ◆ A sustentabilidade começou a integrar o planejamento estratégico a partir da área operacional — ou seja, de cima para baixo e não de baixo para cima —, o que confere credibilidade à companhia, pois quem visita os canteiros de obras enxerga os discursos social e ambiental na prática. O operacional da empresa passou a receber prêmios relacionados ao tema, a fim de convencer as lideranças de sua importância.
- ◆ Melhorias nas condições de trabalho, escolas nas obras, atividades para as famílias dos funcionários e assistência médica nos canteiros são recursos utilizados para garantir a aderência dos profissionais aos valores da empresa, pois são quase todos terceirizados e, portanto, é complexo assegurar sua integração a um programa de sustentabilidade da companhia.
- ◆ Não existe uma área de Sustentabilidade específica na empresa, mas sim, uma responsabilidade conjunta sobre o tema.
- ◆ A área comercial é envolvida para entender a sustentabilidade como um diferencial de venda, devidamente valorizado ao consumidor.
- ◆ Todas as medidas tomadas relacionadas à sustentabilidade devem estar em 100% dos empreendimentos.
- ◆ A empresa integra o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA), empreitada fundamental no convencimento da diretoria sobre valor financeiro do tema.

NO RADAR



A arte de desvendar novos líderes

No Brasil, o Banco Real (atual Santander) continua sendo um *case* modelar quando o assunto é a valorização da média gerência. No início dos anos 2000, a então responsável pelo setor de Recursos Humanos Global da empresa, Maria Luiza Pinto, construía uma carreira sólida e bem-sucedida em Amsterdã, quando foi convidada a assumir área de Desenvolvimento Sustentável no Brasil pelo então presidente do banco, Fábio Barbosa.

Naquela época, não havia diretrizes e objetivos claros, nem grandes *benchmarks* em que pudesse se inspirar, tampouco garantias de sucesso na empreitada. Mas Malu, como é conhecida, topou o desafio. Aliando seus conhecimentos sobre recursos humanos à 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 sob suas camadas internas, emergiram com a força de um tsunami”, conta Malu. O tema apresentou novas dimensões aos colaboradores, nas quais eles encontraram espaço para exercitar sua criatividade.

No processo, descobriu-se que muitos daqueles profissionais comumente 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”, explica Malu.

Primeiro, criaram-se condições para que esses profissionais alinhassem seus próprios valores com os do banco. Feito isso, eles mesmos passaram a identificar oportunidades de agir e mobilizar cada vez mais os demais colaboradores, por meio de uma linguagem simples e direta.

Para Malu, muitos desses líderes de níveis intermediários na hierarquia corporativa, quando reconhecidos em seus esforços pela sustentabilidade, apresentam uma capacidade de pensar de forma inovadora e de não temer as incertezas. “No banco, nenhum deles sabia como fazer esse trabalho. Apenas acreditaram e iniciaram a construção do caminho.”

Saiba mais em *Conversas com Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini (Editora Senac/2011)

sustentabilidade; aqueles com responsabilidades indiretas podem receber um treinamento mais generalizado. De qualquer maneira, esse programa precisa ser relevante, incluindo, por exemplo, saúde e segurança para trabalhadores de fábrica e sustentabilidade estratégica para executivos da diretoria”, explica.

Andrew Savitz concorda que a valorização da média gerência seja, de fato, uma tendência a ser desenvolvida. Mas convida a uma reflexão: “É justamente nos gestores intermediários que muitas



MARCOS MADUREIRA

VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO, MARKETING, RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E SUSTENTABILIDADE DO SANTANDER

“Na nossa visão, todos os colaboradores têm uma ligação com a sustentabilidade, pois entendemos o tema como uma premissa para a forma de fazer negócios. Há anos temos trabalhado para que cada pessoa, de cada equipe, seja dentro das suas atividades no banco ou na vida pessoal, incorpore esses valores e práticas no seu dia a dia.

Há dois anos isso é feito principalmente por meio do *Sustentabilidade pra Todo Lado*, um ‘desafio’ estruturado em formato de jogo que convida funcionários e estagiários a testarem seus conhecimentos sobre o tema e sobre as práticas do banco. Há premiações específicas para gestores e para a rede de agências, que, além de reconhecer o desempenho individual, considera os resultados das equipes em negócios socioambientais. A participação na competição tem se mantido alta a cada edição. Vemos os resultados desse trabalho nas pesquisas de engajamento interno: 81% percebem o compromisso do Santander com o desenvolvimento sustentável e enxergam isso de maneira favorável. Sustentabilidade foi o segundo direcionador mais citado, em 2013, atrás apenas de estratégia.

Além disso, temos políticas que determinam explicitamente como os aspectos éticos e socioambientais devem ser observados em processos de compras, relacionamento com fornecedores, relacionamento entre funcionários, avaliação de risco de crédito, aceitação de clientes, entre outros.



políticas de sustentabilidade encontram resistência e travam”. Normalmente, segundo o especialista, as pessoas do topo e de cargos mais rasos entendem a mensagem da sustentabilidade mais facilmente, mas as que estão no meio nem sempre agem da mesma forma. “Os middle managers resistem a se reinventar porque foi a maneira antiga de trabalhar que os levou até a posição de sucesso em que se encontram. Além disso, estão acostumados a ser recompensados por bater metas de produção e operacionais que, em geral, não incluem *targets* de sustentabilidade”, explica.

Para Savitz, no caso da média gerência, incentivos financeiros podem ser a melhor alternativa. “Os incentivos para esse público devem ser diferentes se o objetivo é fazer com que mudem sua orientação. É fácil para um executivo

falar sobre sustentabilidade; mas se essas pessoas do meio da hierarquia forem pagas para ‘fazer o trem chegar na hora certa’, é isso que vai tornar a sustentabilidade prioridade na agenda delas”, afirma o especialista, embora avalie que esta ainda não tem sido a prática na maior parte das empresas.





A hora da média gerência

Pressão de tempo, excesso de críticas e trabalhos rotineiros tendem a bloquear o olhar atento dos executivos na busca de soluções para o desenvolvimento sustentável. A falência do modelo mental de “causa/efeito” e o crescimento da imprevisibilidade inerente aos tempos atuais nos impulsiona para a urgência criativa de modelos sistêmicos abertos e complexos, que devem ser altamente interconectados com o meio ambiente, com os temas empresariais, as pessoas, enfim, com o todo, na busca de soluções corporativas sustentáveis.

A educação para a sustentabilidade nas empresas não atingiu ainda os patamares desejáveis, porque, em sua maioria, elas ainda estão a serviço do imediatismo e da capacitação meramente funcional.

Mas nem tudo são lamentos. Tenho a vocação para ser otimista e acreditar que as empresas irão se ocupar do tema, nem que seja, de início, por questões comerciais ou de sobrevivência. Mesmo não sendo o ideal, é um começo — e muito importante para todo o processo evolutivo. Toda ação tem seu valor.

Cada vez mais as empresas lançam mão de novas e criativas técnicas de ensino que inserem questões socioambientais e financeiras em todos os âmbitos da organização.

Atribuir à média gerência a responsabilidade de engajar e de desenvolver a consciência dos colaboradores para o tema da sustentabilidade é algo ainda divergente e polêmico.

Há muito tempo, os profissionais responsáveis pela educação corporativa têm a crença de que só se atingem resultados expressivos e consistentes se as ações educacionais começarem pelo topo das organizações. São eles, os executivos do topo, os responsáveis por influenciar uma postura sustentável na estratégia e no comportamento empresarial.

“As médias gerências catalisam os processos de engajamento e inspiram os colaboradores a formular perguntas importantes e questionadoras sobre as ações sustentáveis.”

Essa crença carrega consigo a máxima de que, se a alta direção não despertar para o tema, nenhum avanço será possível. Ela teria, portanto, a tarefa de engajar os demais colaboradores, tratando a sustentabilidade como um valor da sua marca, uma vantagem competitiva e, portanto, uma estratégia de responsabilidade da presidência, não uma atribuição de quem está na operação do dia a dia.

Nesse cenário, segundo essa crença, não há espaço para uma atuação estratégica por parte da média gerência, incluindo a justificativa de que a rotina pesada dificulta o planejamento de ações de longo prazo pelos profissionais desse nível hierárquico, fator imprescindível para o avanço das questões estratégicas.

A proposição que faço aqui é ampliar a visão para considerar o caráter sistêmico e a dinâmica da complexidade que o tema requer.

Como em tudo, não podemos trabalhar com uma verdade, pois a verdade não existe por si só. Aceitar isso permite acreditar na possibilidade de que ações concretas possam surgir na média gerência.

Há consultores corporativos que se negam a trabalhar em um projeto sem que a alta direção esteja engajada desde o princípio. Obviamente, respeito a crença desses profissionais.

Tive a oportunidade também de conhecer e até experienciar realidades diferentes dessa e, mais do que isso, compreendi que nossas crenças não devem servir de motivo para julgar ou condenar as outras opiniões.

Nossas convicções não devem servir de “armadilha para o ego”, porque toda vez que nos sentimos como “os certos”, “os sustentáveis” e “mais evoluídos” que os outros, possivelmente passamos a julgar as outras percepções que não partilham das mesmas crenças com o sentimento de superioridade; e essa atitude elimina, por suposto, a possibilidade de uma postura inclusiva e sustentável.



A tensão entre o desejo e o que é possível no cotidiano, em que impera a urgência nas organizações, leva à necessidade de encontrarmos outras formas do fazer. Quero dizer que seria ótimo se a consciência emergisse em todos os níveis da organização a um só momento. Portanto, defendo que a educação para a sustentabilidade pode acontecer de cima para baixo ou de baixo para cima na hierarquia organizacional. E, mais ainda, muitas estratégias de sucesso que deram resultado tiveram nascedouro na média gerência ou mesmo na base da hierarquia da organização.

Nos casos em que isso ocorreu, muitas das ações consistiram em influenciar os demais níveis hierárquicos, incluindo a alta gestão, por meio de pequenas atitudes e da tomada de decisões que privilegiassem atitudes sustentáveis. Esses exemplos apontam para a importância de combinar as ações e, também, para o fato de que todos os colaboradores têm papel importante no engajamento de toda a comunidade. Assim, pessoas ou áreas iniciam a implantação das ações, isoladamente, e com o passar do tempo acabam influenciando não só seus pares como também o topo da organização. No popular, chamamos isso de “trabalho de formiguinha”.

As médias gerências catalisam os processos de engajamento e inspiram os colaboradores a formular perguntas importantes e questionadoras sobre as ações sustentáveis.

Nas próximas ações orientadas para a transformação, experimente olhar

com atenção particular para o papel que a média gerência pode exercer e como pode contribuir para o sucesso do seu projeto. Esses colaboradores investem tempo na gestão dos processos e podem se ocupar do tema sustentabilidade, que impacta os processos sobre sua responsabilidade. Eles têm, ainda, de garantir que a mensagem continue a mesma para todos os colaboradores e, portanto, invariavelmente apoiarão na tradução da essência

“Uma nova geração está chegando à média gerência nas empresas. Na sua grande maioria, já chega querendo fazer diferença.”

da sustentabilidade para as ações do dia a dia, sendo pragmáticos e focados em resultados diferenciados.

Considere que uma nova geração está chegando a essas posições nas empresas. Na sua grande maioria, esses profissionais já chegam querendo fazer diferença, com uma visão de mundo mais sustentável. Mais conectados, têm acesso, mais fluidamente, a todo um conjunto de informações e dão muita importância a causas e propósitos. Eles

já chegam ativistas, na maioria das vezes sem ser radicais. Nesse sentido, de forma geral, percebo a geração que ocupa a média gerência mais consciente do que a geração que hoje está no topo das organizações. Essa geração se interessa por variados temas e por uma formação humanística, filosófica e social, interage em redes de relacionamento, participa da evolução da física quântica, da neurociência e de estratégias de negócios sustentáveis, buscando um equilíbrio entre gestão, autoconhecimento e cultura. Algumas vantagens, próprias do momento de vida, combinadas com a conjuntura atual, conferem às pessoas dessa geração características como agilidade, multitarefa, criatividade e habilidade nas relações — o que se traduz na capacidade de trabalhar bem em equipe —, mas precisam ganhar experiência para conviver com os dilemas das organizações em gerenciar a polaridade “essência versus pragmatismo” no tema da sustentabilidade.

Traduzir a essência e os valores da organização em metas e indicadores que façam sentido empresarial sem perder a visão sistêmica é uma das polaridades que o tema da sustentabilidade traz em sua alma. Um mar de oportunidades e de potencial está na possibilidade de as empresas investirem conscientemente para que a média gerência se torne o principal agente de transformação para a sustentabilidade organizacional. ■

Denise Asnis é sócia-diretora da Oré Consultoria, Educação e Desenvolvimento Humano.

TENDÊNCIA

Inserção na estratégia

CONTRIBUIR PARA INTEGRAR A AGENDA DE SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA

Perguntas e pessoas certas impulsionam a estratégia

O desafio é definir os pontos de convergência e alinhamento, apresentando os benefícios tangíveis de recrutamento, seleção, retenção, diversidade, saúde e bem-estar e impactos dos colaboradores nas metas de sustentabilidade da companhia

“**S**e a companhia não está muito consciente de suas metas de sustentabilidade, o RH certamente pode contribuir para colocar o tema no centro da estratégia do negócio e ajudar a mensurar resultados por meio de seu corpo de funcionários.” A afirmação é do pesquisador americano Andrew Savitz, em entrevista à **Ideia Sustentável**. Para o especialista, um dos papéis do RH é permitir que o tema surja na empresa “de baixo para cima, removendo os naturais bloqueios que

os cargos mais abaixo na hierarquia corporativa têm para se comunicar com os mais altos. Assim, até os estagiários podem ser um canal para levar a mensagem aos chefes”, afirma Savitz.

Uma das dificuldades, no entanto, pode estar, ainda, na pequena quantidade de colaboradores capazes de conduzir a mensagem da sustentabilidade nas empresas. Em artigo produzido para o **Centro Mundial de Meio Ambiente** (WEC) e publicado em 2013, o conselheiro Mike Barry (também diretor de Negócios



Sustentáveis da **Marks & Spencer**), e Terry F. Yosie, CEO da mesma organização, apontam 12 pontos-chave (veja box *Caminho das Pedras*) para o futuro dos negócios sustentáveis, que perpassam o papel do RH. O destaque, no entanto, embute uma crítica à escassez de participação e, pior, à falta de protagonismo desse setor na construção da estratégia verde das companhias. “Uma porcentagem crescente de aposentadorias nos próximos cinco anos vai desafiar as empresas a recrutar pessoas com habilidades e experiências apropriadas. Muitos departamentos de Recursos Humanos não estão pensando estrategicamente sobre a criação de vantagem competitiva por meio de seu recrutamento, nem têm conhecimento suficiente a respeito de futuras necessidades de competências em áreas como avaliação do ciclo de vida, experiências multiculturais, novas plataformas de tecnologia da informação ou desenvolvimento de talentos locais.”

Ainda segundo os autores, outra falha no comportamento das empresas é que elas deveriam alimentar as universidades com *business cases*, para preparar futuros líderes e especialistas com habilidade em administrar modelos de negócios sustentáveis. E não o fazem.

Obviamente, esse *gap* dificulta o processo *down-top* (de baixo para cima) de convencimento dos líderes sobre a importância estratégica do tema. No entanto, uma maneira de “convencer” a liderança, segundo os especialistas, seria apresentar dados (números e benefícios tangíveis) sobre impactos de programas sustentáveis em empresas — quase sempre positivos. Para ajudar de forma prática nessa tarefa, um 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 que o gestor de RH



MARISE BARROSO

PRESIDENTE DA
MASISA BRASIL

“Para que realmente se viva a sustentabilidade em toda a organização, ela deve fazer parte da visão, da missão e da estratégia integral do negócio, estando presente na tomada de decisão no mais alto nível e estendendo-se a toda a corporação. A sustentabilidade deve permear cada uma das grandes e pequenas decisões da empresa. Nesse contexto, para que a organização possa passar de um grau de melhoria contínua a um patamar de inovação e geração de valor real, através da cultura de sustentabilidade, o RH tem papel fundamental. Juntamente com a área de Comunicação e Sustentabilidade, é o RH que fará o alinhamento de toda a organização por meio de valores compartilhados, por um propósito comum que só será alcançado por meio de uma estratégia de negócio e um plano de metas que seja de conhecimento de todos os colaboradores.”

deve se perguntar de que forma a estratégia de sustentabilidade se aplica ao seu negócio. Pensando nisso, os especialistas propõem ao profissional da área que se faça as seguintes quatro perguntas-chave:

- ♦ Os valores de sustentabilidade inspiram futuros líderes na sua companhia? Ou essas questões são essencialmente irrelevantes para a produtividade?
- ♦ Quais são as maneiras mais efetivas da sua companhia incentivar a performance em linha com os objetivos de desenvolvimentos sustentável?
- ♦ Quais são as medidas certas e os indicadores para endereçar o sucesso dos



12 lições sobre o futuro dos negócios sustentáveis

Todos os anos, as empresas associadas ao Centro Mundial de Meio Ambiente reúnem-se para discutir necessidades e oportunidades comuns na construção de empresas mais sustentáveis. Como resultado do último encontro, realizado em Washington (EUA), em 2013, foram listadas as recomendações a seguir:

1. **Questões e vozes locais estão se tornando cada vez mais importantes nas operações de empresas globais** – as operações locais, baseadas no programa global de sustentabilidade das matrizes, estão definindo as suas próprias prioridades e elas necessitam ser respeitadas.
2. **As empresas precisam se tornar mais engajadas com os jovens** – devem preparar futuros líderes empresariais e especialistas com as novas habilidades para executar modelos de negócios sustentáveis.
3. **Os executivos que se reportam aos CEOs são extremamente importantes e não há envolvimento suficiente** – é fundamental obter desses executivos a compreensão e o apoio à integração da sustentabilidade com a estratégia de negócios.
4. **Nenhuma empresa torna-se sustentável do dia para a noite** – ela precisa de um caminho claro de longo prazo para a sustentabilidade, pois trata-se de um processo evolutivo, a partir de um foco na mitigação de riscos e conformidade para gerenciar o *status quo* do seu modelo de negócio.
5. **A base para um plano de sustentabilidade reside no DNA da empresa que evolui ao longo de muitas décadas** – ele é resultado de anos de trabalho. Haverá um momento “gatilho” para transformar atividades desconectadas em um plano corporativo claro.
6. **Marcas com propósito impulsionam planos de sustentabilidade** – deve haver a transição para o pensamento sistêmico, por meio do qual cada marca, individualmente, deve demonstrar seus benefícios funcionais e emocionais, e como eles estão ajudando a melhorar a sociedade.
7. **O plano de sustentabilidade deve ter o objetivo de alcançar, simultaneamente,**

escala global e particularidade local – cada marca deve apoiar o crescimento do negócio e beneficiar as pessoas.

8. **O plano de sustentabilidade deve ser amplamente apropriado pela empresa** – os esforços começam com um pequeno número de pessoas apaixonadas e, depois, são expandidos para incluir os colaboradores das diversas áreas da empresa.
9. **O atual modelo de projeto e desenvolvimento de mercado está quebrado** – é necessário ouvir e desenhar soluções com os stakeholders e evoluir para resultados baseados em projetos que precisam ganhar escala de mercado o mais rápido possível.
10. **Existem duas grandes mudanças do jogo: transparência e desenvolvimento de alianças digitais para o consumo** – buscar ativamente soluções para o compartilhamento de informações sobre suas marcas com os consumidores de uma forma útil e envolvente.
11. **A empresa necessita de muito cuidado ao invadir o espaço pessoal dos consumidores** – eles esperam que as empresas façam o máximo para alcançar um planeta mais sustentável antes de lhes pedir para sacrificar ou mudar seus estilos de vida.
12. **Os principais fatores de mudança incluem: liderança autêntica e visionária e pensamento para a vantagem competitiva; mobilização de talentos/propósito/significado/compromisso; permitir que indivíduos deem retorno à sociedade; ter ousadia na definição de metas; ter compromisso de colaboração; ser humilde enquanto mantém o “pé no acelerador”.**

OBS. Os tópicos de 5 a 10 foram baseados em uma discussão de 90 minutos sobre o *Unilever's Sustainable Living Plan* (USLP) – Plano de Sustentabilidade da Unilever, com Kees Kruythoff, presidente para América do Norte, e Jonathan Atwood, vice-presidente de Vida Sustentável e Comunicação Corporativa da Unilever.

Fonte: Terry F. Yosie e Mike Barry, respectivamente CEO e conselheiro do Centro Mundial do Meio Ambiente, em artigo sobre reunião anual, publicado em junho de 2013



Divulgação

MARCELO LYRA
VICE-PRESIDENTE
DE RELAÇÕES
INSTITUCIONAIS E
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DA
BRASKEM

“No ambiente corporativo, a sustentabilidade precisa ser vista como mais do que um projeto. Na Braskem, o conceito integra todas as ações, desde os processos produtivos até o planejamento estratégico. Com o apoio de Pessoas e Organização (P&O), nome para a área conhecida no mercado como RH, conseguimos conscientizar os colaboradores sobre a importância da responsabilidade socioambiental e, também, da implementação de práticas que apoiem os negócios e as diretrizes empresariais. Tais ações podem ser estabelecidas por meio da inclusão de questões éticas e socioambientais nas avaliações de performance de pessoal, além do apoio em processo de decisão para garantir melhores padrões em saúde e segurança do trabalho.”

indivíduos e equipes que contribuem para o desenvolvimento sustentável dentro da empresa?

- ♦ 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 incorporar questões socioambientais nos seus *scorecards*?

Ainda segundo o estudo de Cambridge, a estratégia e as táticas adotadas pela equipe de RH devem contemplar os recursos financeiros destinados à área, suas habilidades, experiências e interesses. Na prática, o gestor deve “olhar para dentro” e perceber se tem “musculatura



MARCELO ARANTES

VICE-PRESIDENTE DE PESSOAS, ORGANIZAÇÃO, TI E SUPRIMENTOS DA BRASKEM

“A área de gestão de pessoas pode contribuir com a agenda de sustentabilidade por meio de um conjunto de ações: 1) reforço contínuo, junto aos seus integrantes, da importância do tema em todos os canais de comunicação interna; 2) atração, no mercado, de pessoas que tenham essa consciência e venham a colaborar para essa agenda em todas as áreas; 3) capacitação de todas as pessoas para a importância do tema; 4) inclusão da agenda de sustentabilidade nas capacitações de líderes, para que não somente entendam e se aprofundem no assunto, mas sejam multiplicadores desse conceito; 5) criação de mecanismos de reconhecimento a atitudes e resultados voltados para sustentabilidade; e 6) apoio aos líderes da organização na elaboração de sua estratégia de negócios vinculada à sustentabilidade. As iniciativas, por si só, não são isoladas, mas uma somatória de ações que resultam no aprendizado sobre o tema.”

suficiente” para propor tais mudanças e encaminhar soluções criativas para mobilizar a companhia nesse exercício. Porém, mais do que isso, pensando sempre além dos muros da companhia, a estratégia do RH deve almejar:

- ♦ Refletir e inspirar as ambições do time de RH e dos demais empregados;
- ♦ Alinhar valores e cultura à estratégia da companhia;
- ♦ Ajudar a entregar resultados sustentáveis aos investidores;
- ♦ Ajudar a endereçar as necessidades dos clientes;



PARA SABER MAIS

Como a Braskem está trabalhando a Tendência 7

- ♦ Com a proposição de uma visão de futuro claramente apoiada em valores de sustentabilidade, denominada *Visão 2020*. A empresa quer ser a líder mundial da química sustentável, inovando para melhor servir às pessoas.
- ♦ Com a definição de sete grandes objetivos, cuja consecução depende do envolvimento e participação direta dos cerca de 7.600 colaboradores. Eles estão inseridos no Programa de Ação (PA) da empresa, do presidente, dos diretores e dos líderes. O PA é uma espécie de planejamento individual de resultados. Inserir metas num PA equivale a assumir o compromisso de fazer e de ser avaliado por isso ao final de um ano.
- ♦ Demonstrando, no dia a dia, confiança nas pessoas, em sua capacidade e desejo de evoluir.
- ♦ Promovendo o autodesenvolvimento dos profissionais por meio de educação pelo e para o trabalho.
- ♦ Assegurando uma atuação descentralizada com base na delegação plena e planejada, que permite aos líderes realizarem, com autonomia, suas tarefas empresariais.
- ♦ Reinvestindo os resultados na criação de novas oportunidades de trabalho e desenvolvimento da sociedade.

- ♦ Identificar e responder às tendências da sociedade;
- ♦ Responder às expectativas governamentais e regulatórias da agenda de políticas públicas.

Para Andrew Savitz, não é uma tarefa fácil transformar efetivamente as metas de sustentabilidade em valores tangíveis: “Essa dificuldade acontece porque, normalmente, não tem cabido ao RH traçar metas operacionais para a organização”, explica. Para o especialista, um modo de começar a trabalhar a estratégia é identificar líderes internos comprometidos com sustentabilidade, procurá-los e engajá-los, a fim de estruturar metas e incentivos, inicialmente, dentro dos seus departamentos.

Segundo classificação proposta por **Ideia Sustentável**, as empresas encontram-se em quatro estágios em relação à sustentabilidade: 1) Não Responsabilidade Social (quando não identificaram que provocam impactos socioambientais e têm responsabilidades sobre eles); 2) Filantropia Corporativa (suas ações se resumem 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); e 4) Sustentabilidade no *core business* (quando o

conceito entrou na estratégia do negócio, definindo missão, visão, objetivos, metas, processos e produtos).

Com base nessa classificação, a sustentabilidade só estaria efetivamente integrada no planejamento estratégico no estágio 4. São poucas as empresas situadas nele. Ainda segundo estudos de

Ideia Sustentável, a alta liderança engajada 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 no planejamento estratégico. Mas pode e deve ser um protagonista do processo. Para isso, tanto a sustentabilidade quanto o próprio RH

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

PELA CONQUISTA DAS LIDERANÇAS

Sem dúvida, é papel dos departamentos de Recursos Humanos contribuir com o avanço da agenda de sustentabilidade nas empresas. Sustentabilidade não se faz com processos, mas com pessoas. No entanto, sou bastante crítico em relação ao que se cobra do setor de RH. Muitas vezes, encontro profissionais frustrados, desacreditados, já quase trabalhando “no automático”. Sem apoio da alta direção das empresas, eles veem os projetos serem implantados depois de longos períodos de idealização e planejamento para, na primeira dificuldade, serem cortados do orçamento, simplesmente porque não trazem os resultados de curto prazo desejados. Embora as empresas comuniquem para fora valores sustentáveis, na estrutura interna não existe a mesma consideração.

Sem dúvida, o RH pode fazer muito pela agenda de sustentabilidade numa organização, desde que venha de cima a demanda, que a liderança caminhe junto, que ambos estejam na mesma página, cooperando. Mesmo não sendo assim, também não é impossível que os departamentos de Recursos Humanos tomem a frente das discussões, independentemente da postura da alta administração. Eles podem, por exemplo, aproveitar o conhecimento que têm do perfil das lideranças para apresentar a elas projetos de sustentabilidade que contemplem suas demandas e interesses. Numa empresa onde os resultados de curto prazo são valorizados acima de qualquer coisa, o RH pode colocar em prática inúmeras iniciativas de sustentabilidade com retornos rápidos. Isso pode envolver tanto engajamento de funcionários em ações de reciclagem e economia de água ou luz quanto projetos de voluntariado, que costumam ter ótimos *feedbacks*. Assim, à medida que surgirem os primeiros resultados, devem ser imediatamente apresentados às lideranças para que a ideia

seja, pouco a pouco, “comprada” por elas. Não é uma tarefa fácil. No cenário atual, a resistência ainda é muito grande.

O desenvolvimento da sustentabilidade nas empresas aconteceu, na maior parte das vezes, de fora para dentro, ou seja, manifestou-se para o mercado, não efetivamente para os colaboradores da empresa. O RH, portanto, teve sua contribuição reduzida nesse processo, diante das campanhas de marketing ou de “produtos verdes”. Mas, com as legislações cada vez mais exigentes e consumidores mais conscientes, o RH não pode ficar à margem da agenda de sustentabilidade. Precisa se envolver completamente na estratégia para converter o conceito em cultura.

Ressalto: ideal é que os líderes “puxem” o RH, incentivem, apoiem, acreditem nos projetos. Como acontece na *Even Construtora e Incorporadora*, por exemplo, onde o diretor-presidente, Carlos Eduardo Terepins, alinhou seu discurso com o do departamento de Recursos Humanos — e demais setores importantes —, a fim de tornar a ideia da sustentabilidade uma filosofia, uma cultura na empresa.

Para que haja efetividade nas ações, a agenda de sustentabilidade corporativa precisa chegar ao RH primeiro. Isto é, em vez de o departamento de Recursos Humanos se comprometer com esforços de criação e implementação dessa agenda, ela precisa ser estabelecida (e “acreditada”) pela alta liderança, que, por sua vez, terá no RH seu principal braço de disseminação de valores, promoção de iniciativas e mensuração de resultados.

Um trabalho alinhado com o do setor de Comunicação também é necessário. É preciso repercutir.

Luiz Eduardo Neves Loureiro, diretor de Desenvolvimento Humano Organizacional da 4winners



Divulgação

PATRÍCIA PIRES
DIRETORA DE
CAPITAL HUMANO
DA MASISA BRASIL

“O departamento de Recursos Humanos é o facilitador para que o discurso sustentável esteja alinhado à prática. Em uma empresa cujo foco prioriza a sustentabilidade, o RH deve ficar atento ao comportamento e prática dos profissionais. É necessário avaliar se o colaborador tem um pensamento sustentável e se o coloca em prática. É preciso verificar também, por exemplo, se não há discriminação de mulheres, se elas têm liberdade para decidir engravidar e se as empresas prestadoras de serviço também possuem práticas sustentáveis. Além disso, o RH precisa criar programas de desenvolvimento para alinhar o comportamento da liderança para que todos passem a mesma mensagem.

Outro papel importante do RH é olhar para o desempenho organizacional e alinhar as políticas, práticas, estruturas, critérios para pagamento de bônus, desenvolvimento de liderança, além de outras prioridades, à estratégia de sustentabilidade.”

precisam ser vistos pela alta liderança como estratégicos para o sucesso da companhia. Do contrário, o movimento de sustentabilização de uma empresa poderá até acontecer, mas obedecerá uma trajetória não linear, marcada por avanços pequenos e retrocessos grandes: será mais demorado e conflituoso, e até mais custoso”, acredita Ricardo Voltolini, consultor e diretor-presidente de **Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade**.



OPINIÃO

Por André Fischer
e Fernanda Pires

E agora, RH?

O envolvimento com o conceito de sustentabilidade nas empresas depende de vários fatores, mas dois são sempre mais relevantes: o modelo de negócio e os grupos com os quais a organização se relaciona. Acionistas, fundadores, empregados, comunidades do entorno e mercado podem se tornar grupos motivadores da inclusão do tema na pauta da gestão empresarial.

Por razões filosóficas e próprias de sua cultura organizacional, pressionados por seus stakeholders ou antevendo oportunidades para sua marca, produto ou reputação, os gestores se veem diante da necessidade de mobilizar suas estruturas em direção a um comportamento sustentável. Tomada essa decisão, todas as instâncias da organização devem se integrar a esse movimento, incluindo as áreas de produção, marketing, vendas, inovação, tecnologia da informação, compras, gestão da cadeia de suprimentos, relações com os investidores e finanças. Uma delas talvez ganhe uma importância crítica: as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos. Mas, afinal, como a sustentabilidade pode se inserir na agenda de RH?

Com base nessa inquietação, procedemos a uma investigação em empresas que fizeram uma opção estratégica pela sustentabilidade, analisando o que mudou na gestão de pessoas dessas organizações. Como resultado, alguns fatores ganharam destaque: as mudanças no papel dos líderes; as transformações na própria forma de atuação da área de RH; e a incorporação de elementos estimuladores do comportamento coerente com a sustentabilidade nas políticas e práticas de RH.

A LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE

Os líderes emergem como elementos críticos na condução da estratégia de

sustentabilidade. Eles tornam-se grandes direcionadores e modelos de papel dos comportamentos esperados por parte dos demais empregados. Nas organizações estudadas, eles são chamados de protagonistas, exemplos vivos, mobilizadores, termos que querem expressar sua importância como responsáveis por engajar e inspirar as equipes no novo direcionamento da companhia.

“O esforço para aproximar a sustentabilidade do cotidiano de trabalho dos empregados e uniformizar o seu entendimento passa a ser objetivo prioritário dos profissionais especializados em RH.”

Vale observar o exemplo da Promon, onde o líder é representado pela figura de um jardineiro, metáfora que o caracteriza como aquele que cultiva e incentiva as novas ideias. Por sua importância, o desenvolvimento e a capacitação desses profissionais tornam-se prioridades de Recursos Humanos, o que é estimulado pelas políticas e práticas de RH especialmente voltadas para esse público, tais como processos de treinamento, capacitação, orientação e avaliação de

desempenho que integrem o conceito da sustentabilidade.

UMA GESTÃO DE RH PARA A SUSTENTABILIDADE

Outro importante aspecto a se observar é o papel da área de Recursos Humanos, que passa a ser reconhecida como uma relevante parceira estratégica na implantação de uma nova cultura empresarial. O esforço para aproximar a sustentabilidade do cotidiano de trabalho dos empregados e uniformizar o seu entendimento passa a ser objetivo prioritário dos profissionais especializados em RH.

E como aproximar o conceito das políticas e práticas da própria gestão de pessoas? Como repensar os mecanismos de RH e, enfim, torná-los estratégicos? Foi respondendo a esses desafios que as empresas pesquisadas puderam demonstrar experiências de inovação em políticas e práticas. Ao conhecê-las, observamos mudanças na forma de selecionar e recrutar candidatos; treinar os novos empregados; oportunizar o desenvolvimento na carreira; engajar os colaboradores; descrever as competências individuais; rever as peças da comunicação interna; avaliar desempenho; gerir a sucessão; e pesquisar o clima interno. Até mesmo as práticas remuneratórias e de gestão de benefícios, em alguns casos, passaram a incorporar critérios relacionados com a sustentabilidade, em geral alinhados ao triplo resultado: *planet, people and profit*.

Quando se fala em atrair, recrutar, selecionar e integrar novos empregados, deve-se lembrar que tais políticas permeiam o primeiro contato do profissional com a empresa, um momento que favorece a primeira iniciativa de alinhamento. Dependendo de sua condução, essas práticas podem possibilitar uma aproximação com um candidato com

valores, comportamentos, características e conhecimentos mais alinhados à estratégia de sustentabilidade da corporação. Dessa perspectiva, destaca-se o caso da Natura. A empresa adaptou seus instrumentos de seleção de forma a conhecer melhor a história de vida, os valores e as expectativas pessoais e profissionais dos candidatos. Com isso, busca-se conectá-los desde o início em uma relação que valorize princípios relacionados à sustentabilidade.

Já para os candidatos selecionados, a política de integração envolve os ingressantes em treinamentos ligados ao conceito e a outros assuntos correlacionados ou, até mesmo, permite a vivência e interatividade com ações ligadas ao tema. Por ser a sustentabilidade um conceito complexo, ações de treinamento e desenvolvimento devem se ampliar ao longo do tempo, permitindo maior proximidade e compreensão, traduzindo-o no comportamento e nas decisões no dia a dia do trabalho.

A gestão de desempenho é outro processo que pode exercer um importante papel. Visando a uma estratégia de sustentabilidade, Promon e CPFL, por exemplo, têm adaptado seus instrumentos e comportamentos de maneira a alinhá-los a esse conceito. Na CPFL, há uma competência específica de “compromisso com a sustentabilidade”, em que se avalia o comportamento das pessoas ao utilizar recursos, observando os impactos para a empresa e para a sociedade. Nesse caso, impactos econômicos, sociais e ambientais são mensurados, e privilegiam-se as relações com empresas que sejam socialmente responsáveis. Vale ressaltar que uma mudança como essa, na descrição das competências individuais, pode gerar um impacto sistêmico em todos os demais componentes de RH, como seleção, treinamento e remuneração.

Com outro exemplo de mudança em RH, Natura e Amanco são empresas que demonstram uma prioridade no aproveitamento dos empregados

da própria empresa nos processos de sucessão, preservando-se, assim, a cultura de sustentabilidade já instalada. No caso específico da Natura, além de atender às metas do negócio, os empregados devem demonstrar um comportamento mais aderente à sustentabilidade, fator fundamental para decisões do chamado *pipeline* de liderança. Isso significa que os profissionais que ocuparão futuras posições de liderança são valorizados tanto pelo alcance de resultados quanto por seu alinhamento à sustentabilidade. Assim, o conceito emerge na política de sucessão da empresa.

“ Por ser a sustentabilidade um conceito complexo, ações de treinamento e desenvolvimento devem se ampliar ao longo do tempo, permitindo maior proximidade e compreensão, traduzindo-o no comportamento e nas decisões no dia a dia do trabalho.”

Outro mecanismo que tem se alinhado à sustentabilidade é a remuneração variável. Tal prática permite que metas sociais, ambientais e econômicas tenham impacto direto na recompensa dos empregados. Um simples mecanismo de reembolso pode também

contribuir com a nova política. A Natura, por exemplo, incentiva seus empregados por meio do reembolso no uso de combustíveis renováveis.

Ao observar exemplos práticos nas empresas brasileiras, entende-se que cada uma à sua maneira tem incorporado a estratégia de sustentabilidade em suas políticas e práticas de RH. O que depende diretamente da forma como interpretam essa estratégia, como o conceito foi incorporado à pauta da gestão e do posicionamento dos fundadores, acionistas e alta liderança.

Além disso, sempre vale refletir sobre o quanto essas inovações têm capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. Sabemos que essas mudanças não agem de maneira normativa, isto é, mesmo com a adoção de grandes mudanças em RH, isso não significa que haverá uma transformação no comportamento de todas as pessoas ou que o conceito de sustentabilidade será internalizado de maneira uniforme. Essas mudanças buscam possibilitar tal transformação, reconhecendo e fortalecendo o potencial da gestão de pessoas no sentido de buscar uma convergência entre elas, seus comportamentos, a empresa e as estratégias de sustentabilidade.

Esse é um desafio das áreas de gestão de pessoas: inovar rumo à sustentabilidade! Deixar de recrutar, treinar, desenvolver, avaliar e recompensar exclusivamente por meio de soluções técnicas ou burocráticas, repensando a sua forma de atuação e visando sempre associar-se às estratégias de negócio. Dentre elas, cada vez mais, a sustentabilidade tem lugar na agenda dos executivos e nas expectativas dos públicos interessados no futuro das empresas e da sociedade.

André Fischer é professor doutor da FEA/USP e coordenador do MBA em Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração – FIA. Fernanda Pires é mestre em RH pela USP, consultora da FIA e professora de cursos de graduação e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

TENDÊNCIA

Atração/retenção de talentos

INSERIR OS VALORES DE SUSTENTABILIDADE JÁ NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, VISANDO ATRAIR E CONTRATAR COLABORADORES IDENTIFICADOS COM O TEMA E COM VALORES ALINHADOS AO PROPÓSITO (MISSÃO, VISÃO E VALORES) DA COMPANHIA

Jovens talentos procuram significado e propósito no trabalho

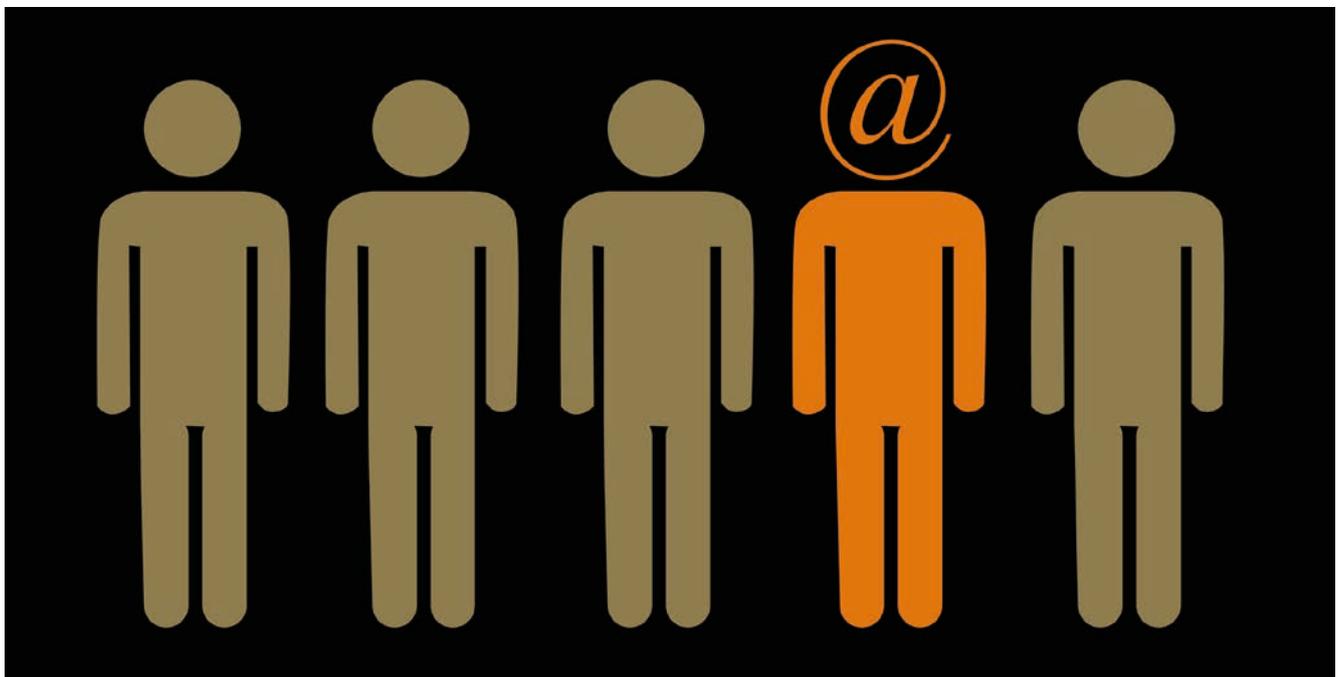
Propósito constitui um fator cada vez mais importante na atração/retenção de talentos. Uma prática cada vez mais comum tem sido demonstrar essa preocupação já no programa de estágio. Jovens profissionais estão cada vez mais interessados nas chamadas “carreiras de impacto”. Estão à procura de significado e oportunidade de fazer contribuições positivas para o mundo por meio do seu trabalho

“Os funcionários preferem trabalhar para organizações alinhadas com seus valores. Assim, incorporar a sustentabilidade na ‘marca do empregado’ pode valorizar o recrutamento e aumentar a retenção de talentos, particularmente nos mercados de trabalho competitivos.”

Esta é uma das conclusões de um estudo publicado, em 2009, pela organização **Indústria do Canadá**, que reúne 12 departamentos e agências federais, para promover o desenvolvimento daquele país em vários setores da economia.

Nesta “guerra por talentos”, ser um empregador sustentável vai se

tornar cada vez mais um fator de atratividade para os jovens. Ainda segundo o estudo, as pessoas preferem trabalhar para empresas que fazem a diferença, cujos valores corporativos sejam capazes de gerar consciência. E se afinem com os seus valores pessoais. “As empresas que trabalham para incorporar a





VÂNIA AKABANE
DIRETORA DE
RECURSOS HUMANOS
DA ALCOA AMÉRICA
LATINA & CARIBE

“Aprendemos que, para fazer uma organização verdadeiramente sustentável, precisamos gostar de pessoas. O principal diferencial da Alcoa com relação aos funcionários é o fato de ser uma empresa de valores fortes que são vividos diariamente. Dois desses valores são respeito e integridade. Em nossos processos seletivos, valorizamos pessoas que buscam, junto conosco, a construção de um mundo melhor, mais ético, mais justo e um planeta mais saudável. Garantimos esse alinhamento por meio das entrevistas por competências, em que buscamos avaliar, nos candidatos, exemplos que demonstrem o quanto estão alinhados aos valores da empresa.”

sustentabilidade em tudo o que fazem serão os empregadores preferidos no mercado de trabalho de amanhã”, afirma o texto. Elaborado há quase cinco anos, esse estudo foi um dos primeiros a identificar a tendência, hoje muito clara.

Um outro estudo realizado em parceria pela **Universidade de Cambridge**, o **Programa de Negócios e Ambiente do Príncipe de Gales** e o **Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD)** aponta na mesma direção. “Para se tornarem bem-sucedidas no longo prazo, as organizações precisam abraçar iniciativas de recrutamento e motivação de pessoas capazes de responder e formatar os desafios do futuro. São indivíduos com capacidade de criar vantagem competitiva a partir de oportunidades apresentadas por mudanças de mercado, com o desejo de aprender a partir dos seus clientes, consumidores, fornecedores e colegas. Eles possuem a habilidade de construir e influenciar parcerias duradouras e efetivas.”

Ainda de acordo com o estudo de Cambridge, se os valores da companhia e do funcionário estão alinhados — com



PARA SABER MAIS

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.
- ◆ 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 and Knowlton já revelava que 40% dos profissionais graduados classificavam a responsabilidade social corporativa como importante para a reputação de uma companhia.
- ◆ Pesquisa da PricewaterhouseCoopers identificou que 86% dos profissionais considerariam sair de uma empresa cujo comportamento de responsabilidade corporativa já não atendesse às suas expectativas; cerca de 58% considerariam uma política corporativa sobre o assunto na decisão de trabalhar ou não na empresa.

Fonte: apresentação institucional da Roche, 2011

NO RADAR



Sustentabilidade desde a “pré-escola”

Uma das maiores empresas de entregas alimentícias do mundo, presente em 19 países, a americana Aramark mantém um programa de estágio totalmente focado em sustentabilidade. “A companhia atrai talentos para o breve período inerente a esse cargo, mas os prepara para serem *experts* em sustentabilidade no longo prazo”, avalia a consultora Ellen Weinreb, em artigo publicado no site **GreenBiz**.

O objetivo do *Programa de Estágio de Sustentabilidade da Aramark* é recrutar e treinar mão de obra com know-how de negócios e práticas ligados ao conceito. Procura ensinar, desde o início da carreira, como a sustentabilidade se aplica nas mais diferentes áreas. Weinreb classifica a prática como altamente inovadora, porque ela estabelece uma noção de sustentabilidade como norte para todas as funções e atividades da companhia. “Do ponto de vista de uma

recrutadora, acredito que todos os trabalhos deveriam tratar de sustentabilidade. De fato, o conceito está sendo incorporado ao papel de todos os profissionais da organização. A Aramark não ‘virou a outra face’ para essa tendência, mas a abraçou”, diz. Para a especialista, nenhum colaborador precisa de um “título em sustentabilidade” ou de um departamento específico para realizar algo que contribua com o tema.

O programa, que começou com 10 estagiários, em 2011, passou a ter 27 dois anos depois. Oito já foram contratados e os projetos apresentados pelos estagiários já impactam em resultados de economia de recursos para a empresa. Em 2013, a Aramark foi eleita como *Melhor Empregador para Estilos de Vida Saudáveis*, pelo Grupo Empresarial Nacional em Saúde, e também foi apontada como uma das *Empresas Mais Éticas do Mundo*, pelo Instituto Ethisphere.



INDRA NOOYI
PRESIDENTE E CEO
MUNDIAL DA PEPISCO

“É inacreditável! Às vezes, as pessoas estão hesitantes e concordam em vir até nós por uma razão. Elas dizem: ‘Nós queremos ser parte da agenda *Performance com Propósito**’; e esta tem sido a maior ferramenta de recrutamento que temos hoje na PepsiCo.”

*Performance com Propósito é o compromisso da empresa para o crescimento sustentado com foco na Sustentabilidade Humana, Sustentabilidade do Meio Ambiente e Sustentabilidade de Talentos. Para saber mais, leia o depoimento de Andrea Alvares, presidente da Divisão Foods da PepsiCo Brasil, no livro *Escolas de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini.



LUIZ FERNANDO TORRES
DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL DA FIBRIA

“Acreditamos que o desenvolvimento de nossos profissionais é um dos grandes responsáveis pelos resultados que a Fibria vem alcançando. Investir na capacitação e na evolução de carreira das pessoas são pilares importantes, e a consequência disso é o elevado índice de aproveitamento interno no preenchimento de vagas da companhia. No nível gerencial, chega a 80%; na empresa como um todo, está acima de 40%. Assim, conseguimos colaboradores engajados e com a cultura de sustentabilidade da empresa enraizada.”

candidatos já atuaram como voluntários ou em atividades profissionais ligadas aos resultados de *triple bottom line* em empregos anteriores. “Algumas pesquisas às quais tive acesso mostram que funcionários com forte senso de propósito tendem a apresentar melhor performance e menos vontade de deixar a empresa”, diz.

Ainda segundo Savitz, uma das ferramentas para o RH encontrar pessoas com esse perfil — além de criar um ambiente

a empresa operando de forma ética, promovendo equilíbrio entre vida pessoal e profissional e demonstrando clara preocupação com saúde e segurança —, a “moral elevada” do quadro de colaboradores diminuirá a taxa de *turnover* e aumentará a produtividade.

Um levantamento da **GlobeScan International**, realizado em 2002, já mostrava que oito entre dez trabalhadores de uma grande empresa se sentiam mais motivados e leais quanto mais percebiam o compromisso das companhias e se envolviam com atividades de responsabilidade social.

Em entrevista à **Ideia Sustentável**, o pesquisador americano Andrew Savitz concorda com essa tendência. Baseado na pesquisa que realizou para a produção de seu mais recente livro, *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line*, ele afirma que muitas companhias buscam, ainda na seleção, saber se os



JOSÉ LUCIANO PENIDO
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA FIBRIA

“A Fibria é uma empresa que admira o valor das oportunidades e, por isso, busca identificar, no mercado, profissionais com capacidade técnica e que também compartilhem das ideias presentes em nosso DNA — pautado pela sustentabilidade. O respeito às pessoas e ao meio ambiente são valores que acompanham cada esfera do nosso negócio, e adotamos uma série de iniciativas para manter essa energia vital nos nossos profissionais. Para que tenhamos essa sinergia, tendo um aproveitamento amplo do nosso quadro de profissionais, buscamos identificar perfis que prezem pelos mesmos valores já no processo seletivo.”



PARA SABER MAIS

Como a Whirlpool está trabalhando a Tendência 8

- ◆ Desde 1997, o programa de *trainees* da empresa costuma atrair a atenção de cerca de 15 mil jovens por ano, dos quais apenas 85 chegam a ser recrutados.
- ◆ Os participantes são desafiados a desenvolver soluções de melhoria para projetos do *Consulado da Mulher*, braço de investimento social da companhia. A intenção é integrar os gestores em treinamento à cultura e aos valores da empresa, fazendo com que eles se sintam mais solidários, íntegros e conectados. O próprio CEO da Whirlpool Latin America, João Carlos Brega, faz questão de conversar pessoalmente com os jovens líderes sobre os valores da companhia.
- ◆ Existe um módulo de sustentabilidade no programa de desenvolvimento da *Escola de Líderes*, a mais importante iniciativa de educação corporativa da empresa no Brasil e na América Latina. Por ela já passaram, até o final de 2012, mais de mil especialistas, gerentes, gerentes gerais e diretores.
- ◆ Reconhecida publicamente por suas ações socioambientais, a companhia já integrou por duas vezes a lista de 20 empresas-modelo do *Guia Exame de Sustentabilidade*.



de trabalho em que elas consigam realizar essas expectativas — é “não confiar muito nos computadores nem terceirizar a prospecção de novos talentos. As companhias precisam deixar claro os diferentes modos pelos quais os colaboradores podem contribuir para a sociedade e o meio ambiente por meio de seus próprios trabalhos”, explica. Os dados comprovam, segundo Savitz, que empresas vistas como líderes correm o risco de perder os seus melhores talentos se não reconhecerem os esforços de seus funcionários nesse sentido. “Eles são volúveis. Preferem trabalhar para outras

empresas, as que oferecem oportunidades de se atingir um propósito maior.”

Um caso ilustrativo dessa tendência é o da **General Electric**, especialmente em relação aos seus programas *Ecomagination* e *Healthymagination*. Com a redefinição da missão de seus negócios, no final da década passada, a empresa passou a querer “desenvolver soluções para os maiores desafios do mundo”. A nova visão gerou impacto significativo na atração de jovens profissionais: 75% dos candidatos com MBA que procuram a GE o fazem com interesse em trabalhar nesses programas,



segundo Beth Comstock, uma das executivas-sênior da empresa. É um percentual que apenas confirma o que prega esta tendência. Embora não haja estudos relevantes específicos no Brasil, o mesmo tem sido observado em algumas empresas “classe A” em sustentabilidade ligadas à **Plataforma Liderança Sustentável**, como a Natura, a Whirlpool, a Alcoa e a IBM.

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

RETER PARA ATRAIR

As empresas não perceberam que estamos diante da geração do pós-consumo: jovens que trazem, já da sua formação, preocupações com meio ambiente e bem-estar social. Eles não consomem apenas por prazer, mas com consciência. Vaga no estacionamento da empresa não é uma vantagem na visão de mundo deles. Vantagem é um vestiário onde possam se banhar e se vestir para poder ir de bicicleta ao trabalho.

Não se trata apenas de uma questão de geração, pois quem iniciou mudanças nas empresas foram justamente os líderes que mal tiveram informações sobre sustentabilidade. Mas as novas gerações cresceram ouvindo falar em aquecimento do planeta, falta de água, fome, entre tantos outros problemas de ordem socioambiental. Elas procuram trabalho por propósito.

Seria interessante, para a retenção desses talentos, remunerá-los por projetos, não necessariamente por carga horária. Se o profissional pode oferecer determinado resultado em um tempo específico e previamente combinado, por que ele precisa passar oito horas em um ambiente corporativo, que, muitas vezes, reprime sua criatividade ou onde, não raro, é obrigado a conviver com pessoas competitivas, em um clima desagradável de concorrência?

De nada adianta o departamento de Recursos Humanos selecionar e recrutar um profissional com valores de sustentabilidade (olhar sistêmico, visão de longo prazo, capacidade de escuta, de sinergia, de trabalho em grupo) demandados pelo discurso da empresa se a

prática não for coerente com isso, se o dia a dia do trabalho almejar resultados de curto prazo e nada mais. As novas gerações não vão tolerar os ruídos entre discurso e prática como as anteriores, que queriam estabilidade e construir carreira, entre outros desejos que já não fazem tanto sentido hoje. As empresas podem até atrair talentos com posicionamentos sustentáveis, mas não irão retê-los sem que isso se prove no cotidiano. Esse é o dilema dos departamentos de RH.

Há casos interessantes como o de uma agência de publicidade que, para garantir um bom clima entre seus funcionários, elegeu um ‘gerente de felicidade’. Esse profissional ficava encarregado de tratar questões do dia a dia geralmente ignoradas numa empresa. Além disso, esse gerente também programava encontros aos finais de semana e convidava antigos colaboradores da organização, o que é raro. Na época das manifestações de rua, em 2013, ele também organizava os horários, para que, aqueles que desejassem, pudessem participar do movimento.

Importante, mesmo, é que as empresas invertam a noção: em vez de atração e retenção de talentos, pensar em retenção e atração de talentos. Sustentabilidade é, sim, um diferencial de atração. Infelizmente, porém, ainda não se tornou um diferencial de retenção.

Luiz Eduardo Neves Loureiro, diretor de Desenvolvimento Humano Organizacional da 4winners



Divulgação

FRANKLIN L. FEDER

PRESIDENTE DA ALCOA AMÉRICA LATINA & CARIBE ATÉ MARÇO DE 2014

“Existem evidências de que a marca Alcoa no Brasil e no mundo afora consegue atrair talentos das mais diversas áreas de conhecimento que manifestam interesse pela prática de valores e pelas questões da sustentabilidade. Essa é uma vantagem competitiva no processo de atração de candidatos que obviamente tem de ser conquistada diariamente, por meio do esforço de todos e ao longo dos anos. Além desta, por assim dizer, “pré-seleção”, o processo de entrevistas e contratação incorpora exercícios nos quais buscamos avaliar se o talento possui uma identificação com os valores e a direção da companhia. Acertamos sempre? Obviamente que não, mas a trajetória tem sido positiva.”



A sustentabilidade e a porta de entrada

Existem dois testes de integridade para a área de Recursos Humanos na construção de uma relação coerente e consistente entre os colaboradores e a empresa: a contratação e a demissão. Na contratação, testamos se todas as palavras e promessas das entrevistas de fato se efetivaram quando da entrada do colaborador na empresa. E, na demissão, testamos se a relação manteve presentes o respeito e a simetria até o final. Dois testes complexos, porque não dependem apenas do desejo explícito da área, mas, principalmente, da sua habilidade em modelar um processo que alinhe seus profissionais, os fornecedores externos, a liderança da empresa e, finalmente, o colaborador em questão.

Neste texto, trataremos apenas da contratação, do momento no qual o novo vínculo é formado. À luz da sustentabilidade e da provocação explicitada na imagem de motorista ou passageiro para a área de RH, surge um paradoxo: fala-se muito de vínculo neste momento, mas se dá pouco valor ao processo que tece o primeiro fio entre o colaborador e a empresa. Por quê? O que fez com que a área de Recrutamento e Seleção perdesse *glamour* e passasse a ser algo operacional, de segunda categoria? A pesquisa realizada por **Ideia Sustentável** traz um resultado alvissareiro quando inclui na lista de dez tendências justamente o processo “patinho feio”. A sustentabilidade exige essa revisão por conceber o RH de forma realmente sistêmica

e, fazendo isso, reconhecer a importância da porta de entrada, já que é por ela que tudo começa.

Um RH “motorista” da sustentabilidade na empresa deveria, assim, repensar o processo de contratação, tanto do fundo (“quem contratar”) quanto da forma (“como contratar”).

“Um perfil projetado a partir do conhecido e do passado não leva em conta as mudanças permanentes e profundas que as empresas estão promovendo todos os dias.”

Falemos primeiro do fundo, da razão de ser da área de Recrutamento e Seleção: identificar e atrair as melhores pessoas para a empresa. Podemos afirmar, sem medo de errar, que 100% dos líderes querem as melhores pessoas para a sua organização. Essa afirmação é verdadeira desde as guildas de artesãos

da Idade Média. Só uma coisa mudou muito e continuará mudando sempre: a definição de quem é a melhor pessoa. Para fazer parte de uma guilda, as características e capacidades eram bem diferentes das que se esperam hoje nas grandes corporações. Todos queremos o melhor alvo, mas o alvo é móvel. Estamos prontos para identificar candidatos com essa flexibilidade?

De nada adianta termos o nosso candidato ideal se ele não nos considera a empresa ideal. Identificar é um grande desafio, mas atrair é outro maior ainda, atualmente. Acostumados a décadas de abundância de mão de obra, pouco olhávamos para a oferta. Estávamos seguros de que sempre teríamos dezenas de candidatos para as nossas posições. Até que dois fenômenos se combinaram: o Brasil passa por um ciclo de crescimento e praticamente alcança o pleno emprego, e os jovens passam a buscar carreiras com significado: para além de posição e remuneração, eles querem empresas com valores compatíveis com os deles. Estamos prontos para atrair com essa exigência?

Não nos enganemos: a preocupação com a sustentabilidade só vai aumentar. Em maior ou menor grau, com maior ou menor agilidade, não importa, a tendência do movimento é crescente. E isso vale para as pessoas, cada vez mais preocupadas com o significado de suas vidas; para os clientes, cada vez mais interessados nos valores defendidos pelas marcas que consomem; para os governos, cada

vez mais reguladores das operações das empresas; e para os mercados financeiros, cada vez mais interessados em ações de empresas sustentáveis.

Se é assim, nossos candidatos estarão cada vez mais preocupados com quem nós somos na essência. Só a aparência não bastará mais para a atração. É claro que a posição e a remuneração ajudam. Não há por que ser ingênuo. Mas o propósito da função e sua relevância na construção de uma causa vão definir mais e mais a escolha de empresa ideal para aquele candidato que tanto queremos. É importante notar que esse alinhamento de valores no processo de entrada na empresa também cria um círculo virtuoso: precisamos de pessoas que se espelhem na cultura interna que queremos construir para que ela de fato se manifeste, para além das palavras, em ações e em decisões que os colaboradores tomam. Atrair aqueles que se identificam com a empresa é a melhor garantia de solidez da cultura organizacional.

A contratação se efetiva por meio de um binômio: um perfil da posição e uma estratégia de verificação com o candidato. A meta é o melhor encontro possível do perfil com as capacidades. O par ideal. Parece tão simples, e, ainda assim, quantos pares equivocados são formados todos os dias? Tudo começa com a definição do perfil. Mas um perfil projetado a partir do conhecido e do passado não leva em conta as mudanças permanentes e profundas que as empresas estão promovendo todos os dias. Quem não conhece alguém que entrou em uma empresa e mudou de chefe e de área antes de terminar o contrato de experiência? A sustentabilidade, aqui, pede uma revisão do modelo mental para incorporar novos atributos de fluidez e

de mobilidade às organizações. Ou seja, definir um perfil para as necessidades emergentes da posição, que exprima os desafios futuros e que dê muito mais importância para as habilidades e menos para os conhecimentos.

Esse perfil, com contornos mais flexíveis, pressiona a estratégia de verificação com o candidato e a força a ir além de entrevistas apressadas e superficiais ou testes psicológicos interpretados de forma rasa. E se substituíssemos tudo

“A sustentabilidade pede uma revisão do modelo mental para incorporar novos atributos de fluidez e de mobilidade das organizações.”

isso por tempo com qualidade e transparência com o candidato? Como seria se os entrevistadores do RH conversassem longamente sobre o bom e o difícil daquela organização e daquele candidato? Como seria se o líder dedicasse atenção e tempo à pessoa que está à sua frente? Tão simples, mas nem por isso fácil, já que tempo é o que menos temos a dispor atualmente. No entanto, o melhor sinônimo de sustentabilidade, para mim, é conexão. E as entrevistas são o momento privilegiado para que essa conexão comece a se estabelecer. Não dá para ter pressa nem falta de atenção.

E é só isso? Não, ainda falta a forma pela qual esse processo é conduzido. Uma visão de sustentabilidade também é fundamental no como contratar, na qualidade de todas as suas etapas. Olhe para o local das primeiras entrevistas. Esse ambiente reflete os valores da empresa? Foram tomados os cuidados com os móveis, a decoração e até a limpeza? Se a primeira impressão é a que fica, é preciso verificar se estamos causando a impressão que queremos. Outros pontos cruciais para a qualidade do processo: a senioridade do entrevistador do RH, a pontualidade das entrevistas e o *feedback* de resultados. Uma coisa é certa: o candidato avalia cada um dos pequenos detalhes para se certificar da consistência entre o que dizemos e o que fazemos. Da mesma forma, ele também está sendo avaliado. O par ideal depende muito deste *walk the talk* mútuo.

Para tanto, é preciso conceber um processo que reconheça que as duas partes estão em equilíbrio de forças: o candidato precisa da posição tanto quanto a empresa precisa dele. Esse novo olhar equitativo muda a crença ainda presente no poder maior da empresa, algo que, além de ser cada dia menos verdadeiro, também subjuga qualquer tentativa de implantar processos sustentáveis nessa área. Como sair dessa armadilha? Só um olhar sistêmico sobre o processo permitirá implantar soluções que levem a sustentabilidade em conta. Caso contrário, ficaremos presos em dinâmicas de custo de curto prazo, sem alternativas para os problemas reais que enfrentamos. ■

Françoise Trapenard é diretora de Desenvolvimento Sustentável da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH.

TENDÊNCIA

Sustentabilidade além da empresa

APOIAR OS COLABORADORES A SEREM
SUSTENTÁVEIS EM SUAS VIDAS PESSOAIS

Felicidade em casa, produtividade no trabalho

Uma das novas atribuições do RH é estimular que as pessoas adotem um estilo de vida mais sustentável também fora do ambiente de trabalho

O RH desempenha papel estratégico na promoção da mudança de comportamento das companhias para a composição de um quadro de colaboradores mais alinhados à sustentabilidade. Ninguém mais duvida que esta seja uma forte tendência. E a recíproca é verdadeira: fazer com que o ambiente

de trabalho também esteja alinhado aos valores pessoais de cada um será um desafio cada vez mais frequente para os profissionais da área.

O especialista norte-americano Andrew Savitz lembra que, atualmente, a maior parte das pessoas carrega seus contatos, *playlists*, lista de afazeres, amigos do Facebook, fotos e vídeos em





seus celulares. “Não há mais separação entre vida profissional e pessoal, não dá para pedir que alguém deixe seus valores na porta do trabalho. Saber alinhar esses valores é algo essencial”, afirma. O autor de *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line* aponta exemplos

interessantes de sua pesquisa para o livro: 95% das pessoas afirmam desligar as luzes quando saem de casa. Mas apenas 45% o fazem em seus empregos. “Por que isso? Trata-se de uma questão de mudar o comportamento das pessoas, trazer os valores delas para dentro



NO RADAR

Tudo pelo bem-estar

Uma das metas da gigante americana do setor alimentício **Campbell Soup** é ter 100% de seus funcionários engajados com a sustentabilidade da empresa, até 2020. Para isso, a companhia incluiu, no gerenciamento de performance, uma avaliação também do desempenho do funcionários como indivíduos.

A empresa parte do pressuposto de que aspectos físicos, mentais e financeiros da saúde dos colaboradores estão totalmente interligados. E têm impacto sobre o trabalho. Por isso, faz questão de zelar pelo bem-estar individual — e, por tabela, corporativo.

“Ao vir para seu local de trabalho, todos trazem consigo uma bagagem invisível. Às vezes, ela pode ser grande e amada pela pessoa. Outras vezes, essa bagagem pode pesar, diminuir o seu progresso e impactar a saúde. Talvez seja uma doença na família ou a pessoa pode estar lidando com outros fatores estressantes em sua vida fora do trabalho”, diz o vice-presidente de Assuntos Corporativos e Responsabilidade Corporativa, Dave Stangis.

Segundo o executivo, o bem-estar começa em manter as pessoas seguras, dando-lhes acesso a todas as informações de que necessitam no que diz respeito a sua saúde e proporcionando-lhes escolhas saudáveis no ambiente de trabalho. Isso pode incluir a oferta de uma avaliação de risco para os funcionários e suas famílias, um programa antitabagismo e até cursos de preparação de refeições saudáveis.

Outro benefício proporcionado pela empresa é o financiamento de treinamentos para funcionários que desejem, por exemplo, correr uma maratona. Ajudá-los a atingir seus objetivos de saúde, afinal, significa reconhecer os esforços do colaborador para mudar o estilo de vida.

“Construir um plano de compensação e benefícios significa cuidar do bem-estar dos empregados e formar um círculo virtuoso em sua vida. Tudo isso aumenta a produtividade da empresa”, finaliza Stangis.

Fonte: artigo de Victoria Knowles para o blog 2degrees, em janeiro de 2014.



Divulgação

CAMILA VALVERDE
DIRETORA DE SUSTENTABILIDADE DO WALMART BRASIL

“A conscientização dos colaboradores é um foco estratégico da gestão de sustentabilidade do Walmart Brasil. Por essa razão, a empresa adota o *Projeto Pessoal para a Sustentabilidade* (PPS), que incentiva atitudes relacionadas ao consumo consciente e responsabilidade socioambiental e como elas podem ser adotadas no dia a dia. O projeto estimula o funcionário a adotar práticas sustentáveis em três categorias — *Minha Vida, Meu Planeta e Minha Saúde*. Cada uma delas agrega subtemas escolhidos pelos colaboradores, que estipulam suas metas pessoais a serem cumpridas. A empresa possui também o *Mobiliza Geral*, um treinamento desenvolvido para disseminar práticas e iniciativas que podem ser incorporadas ao trabalho ou às atividades pessoais, além de ações dos próprios funcionários que servem de exemplo e são compartilhadas. Desde o início de 2007, o Mobiliza Geral é desenvolvido em parceria com o Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, reconhecida organização da sociedade civil.”

e alinhá-los aos da companhia. E essa mudança começa nos RHs.”

Leon Kaye, consultor, escritor de negócios, editor do blog **GreenGoPost** e colaborador do **The Guardian**, apresenta, também, o reverso dessa moeda: a qualquer hora do dia — e da noite — e aos finais de semana,



as pessoas vivem checando e-mails e ligações não atendidas. Por isso, alguns empresários, segundo Kaye, estão estimulando que, no ambiente de trabalho, não se cultuem apenas relações de coleguismo, mas também de amizade. “Amigos torcem e apoiam uns aos outros”, diz Kaye. Essa abordagem, segundo ele, se transformou num dos grandes diferenciais da **Method**, fabricante de produtos “verdes” de limpeza e higiene pessoal de São Francisco (EUA).

Fundada pelos jovens Adam Lowry e Eric Ryan — dois colegas que haviam sido contaminados por produtos tóxicos de limpeza —, a empresa vem conquistando um meteórico sucesso comercial,

em grande parte apoiado na “cultura de felicidade” de seus funcionários. Além do processo seletivo nada convencional — que inclui ocupar o cargo de um executivo e ser desafiado a responder sobre como manteria o “clima estranho e diferente” na cultura da empresa —, há uma rotatividade entre colaboradores na direção do departamento de Recursos Humanos — que eles preferem chamar de “Recursos de Felicidade”.

A comemoração de novas contratações é feita nas já tradicionais manhãs de segunda-feira — uma espécie de “bagunça”, no quarteirão da empresa, liderada a cada semana por um funcionário. Dessa forma, Ryan afirma conseguir



PARA SABER MAIS

Como a Unilever e o Walmart estão trabalhando a Tendência 9

- ◆ O Walmart adota o *Projeto Pessoal de Sustentabilidade* (PPS) e, a Unilever, o *Unilever's Sustainable Living Plan* (USLP) — Plano de Sustentabilidade da Unilever. Ambos incentivam práticas dos colaboradores para que cada um deles seja um agente de mudança.
- ◆ Os programas estabelecem metas pessoais de sustentabilidade e procuram traduzir o conceito por meio das ações cotidianas. O objetivo é tornar a atuação do funcionário relevante não só na empresa, mas em sua casa, sua rua, seu bairro e assim por diante. Basicamente, defendem o valor das pequenas ações para grandes mudanças.
- ◆ O Walmart mantém equipes em todas as suas unidades de operação para orientar os funcionários, ajudá-los a pôr em prática suas propostas e reconhecer as ações de destaque. As ações foram agrupadas em sete áreas: compras responsáveis, redução e reciclagem de resíduos, saúde e bem-estar, energia, água, mobilização e voluntariado.
- ◆ Na Unilever, um dos programas integrantes do USLP é o *Lampighter*, que visa melhorar a nutrição, saúde física e resiliência mental dos funcionários. Já atingiu mais de 50 mil colaboradores em mais de 50 países. Análise de uma consultoria independente mostra um retorno de 4,82 euros (cerca de R\$ 15,00) para cada euro investido no programa no Brasil, baseado na combinação de economia (redução de despesas), em saúde e produtividade, entre os anos de 2008 e 2011.

Fonte: sites e relatórios de sustentabilidade das empresas

10% a mais de produtividade dos colaboradores porque, enquanto estão em seus cargos, são levados a enfrentar novos desafios. “Um empregado sente-se mais feliz mesmo com um pouco mais de trabalho do que se apenas sentasse atrás de uma mesa e não tivesse desafios.”

Para Savitz, essa é uma das mais importantes tendências do RH, na medida em que as fronteiras entre



PALAVRA DE ESPECIALISTAS

O VALOR DO EQUILÍBRIO

Quando falamos em *triple bottom line*, temos de lembrar que o social começa dentro de cada um de nós. E a sustentabilidade surge da consciência de que cada um é um ator relevante no mundo, que pode contribuir com um comportamento, uma atitude para a sustentabilidade da empresa.

As pesquisas mostram que o número de obesos na população mundial vem crescendo assustadoramente. E obesidade tem tudo a ver com sustentabilidade, pois se refere ao meio ambiente de cada um, que é o corpo. Portanto, um programa de Recursos Humanos sustentável deve começar pela ideia de qualidade de vida.

Se não nos compromissarmos a cuidar do nosso próprio corpo, teremos dificuldade de agir em outros contextos, de cuidar do meio ambiente, por exemplo. Programas de qualidade de vida são uma das muitas ações com as quais o RH pode contribuir. Grande parte das empresas entende como suficiente disponibilizar um plano de saúde, quando, na verdade, deveria, dentro do tema da sustentabilidade, criar entre os seus colaboradores uma consciência muito mais de prevenção do que de combate a doenças. Custos com a saúde representam o segundo maior orçamento, depois da folha de pagamento de funcionários.

O RH não deve se preocupar com a resistência. Quando nos propomos a mudar o mundo, entendemos a resistência como o reflexo de um modelo mental que precisa ser transformado. É preciso trabalhar em outro patamar, que é o de elevação do nível de consciência. Trata-se de um convite à reinvenção, uma perspectiva de incluir a sustentabilidade na vida pessoal. Resistências fazem parte do dia a dia. Lidar com isso é inerente ao desafio. O único antídoto contra a resistência é a consciência, e esta só pode ser desenvolvida quando se tem uma cultura favorável, em que as pessoas são convidadas a 'aprender a aprender', entendendo que todos estamos em constante evolução, tanto na vida pessoal quanto na profissional.

A empresa precisa oferecer, além dos programas técnicos, outros em que as pessoas passem a se posicionar como cidadãos e profissionais, e percebam que seu papel vai muito além de um mero executor de tarefas, mas sim, um agente de transformação. Uma corporação que pensa de forma moderna tem propostas de valores diferentes para seus colaboradores. Ela os convida a coparticipar da gestão e da inovação, aproveitando melhor os talentos. Isso transforma as relações em algo virtuoso, construtivo, que contribui, no longo prazo, até para a valorização das ações da empresa em bolsas de valores.

A fusão — e não mais a segregação — entre vida pessoal e profissional é a chave do sucesso. Uma visão que integre o ser humano em vez de separá-lo dele mesmo. O verdadeiro sucesso está no equilíbrio, na capacidade de entender o mundo e aprender a trabalhar. Não se pode separar empresa de meio ambiente, cliente de fornecedor. Quando deixamos de fazer essas separações, chegamos a possibilidades diferentes e virtuosas de estabelecer, entre empresas e colaboradores, uma relação madura, um equilíbrio para a cidadania.

Luiz Edmundo Rosa,
diretor de Educação
da ABRH — Associação
Brasileira de
Recursos Humanos



TODOS POR UM

Um local de trabalho extraordinário é aquele em que todos, quando se levantam, querem vir para o trabalho, porque acreditam no que fazem, no que estão trazendo para a empresa e no que ela representa para a sociedade."

Dave Stangis, vice-presidente de Assuntos Corporativos e Responsabilidade Corporativa da Campbell Soup, em artigo de Victoria Knowles para o blog 2degrees, em janeiro de 2014

trabalho e vida pessoal estão desmoronando, sobretudo em função das novas tecnologias. "As pessoas querem levar seus valores para o trabalho da mesma maneira que pretendem levar seus comportamentos positivos em relação às questões sociais e ambientais", explica. E o inverso também se aplica.

"Em Trinidad, onde palestrei recentemente, a segurança em casa é ensinada no trabalho — e os funcionários são avaliados por isso. É mais difícil se criar um ambiente de trabalho seguro em uma sociedade insegura. Portanto, é importante para os empregadores que as pessoas pratiquem comportamentos seguros e ambientalmente corretos em casa", conta Savitz.

Os cuidados com a saúde dos colaboradores fora do trabalho é outra preocupação cada vez mais frequente para as empresas. Faz sentido. "Principalmente nos Estados Unidos, as companhias pagam altos valores em convênios de saúde. E empregados que não são saudáveis tendem a ser menos produtivos", diz Savitz. Ele explica que, em alguns estados americanos, já é legalmente possível que companhias proíbam empregados de fumar, mesmo fora do horário de expediente. "Em outras palavras, eles podem ser demitidos por fumar em casa! Isso levantou uma série de questões sobre liberdade civil e privacidade. Mas é um indicativo da extensão da influência das empresas sobre o comportamento dos seus funcionários fora do ambiente de trabalho — pelo menos na saúde."

Nesse sentido, Laura A. Strohm, Ph.D. do **Centro de Práticas de Negócios Sustentáveis da Universidade de Oregon** (EUA), em resposta por e-mail a **Ideia Sustentável**, faz um alerta aos profissionais de RH: "Tenham cuidado com isso. O suporte é uma coisa, a pressão é algo completamente diferente."



O efeito multiplicador do bem: das organizações para os empregados

A consciência de um estilo de vida mais sustentável, dentro e fora do trabalho, é um desejo expresso com muita frequência pelos profissionais. Daí a convergência estratégica entre programas e ações organizacionais de estímulo à prática do comportamento sustentável. Quando a empresa tem programas, campanhas e ações claramente definidas de sustentabilidade, há um efeito multiplicador do bem: observam-se a expansão e socialização dessas atividades de bem-estar de dentro da empresa para o entorno. Dessa forma, aumenta-se a probabilidade dos empregados — a partir de suas práticas de sustentabilidade no processo produtivo — expandirem esse conhecimento para outras situações fora do seu ambiente de atividades laborais.

A educação para a sustentabilidade leva ao aumento do sentimento de cidadania e responsabilidade socioambiental, além de enriquecer o estilo de vida pessoal. Essa expansão tem acontecido, de fato, nas situações mais diversificadas possíveis: família, lazer, educação, solidariedade, cidadania, arte, práticas esportivas, alimentação, entre outras.

Quando a empresa, seus gestores e especialistas de gestão de pessoas atuam buscando ações e resultados a partir dessa combinação, cria-se uma nova solução na aplicação da sustentabilidade, com ênfase no comprometimento e qualificação para o bem-estar do planeta e das pessoas.

Preservação e reprodutibilidade são os principais desafios de uma ação de

sustentabilidade, tanto para projetos pessoais como coletivos. Há esforços no sentido de criar estratégias de mudanças que atendam ao novo paradigma: bens finitos e as responsabilidades mútuas com vistas à preservação da vida hoje e das próximas gerações, conforme indicação do Protocolo de Kyoto (1988) e de estudos recentes realizados mundial e regionalmente.

“A educação para a sustentabilidade leva ao aumento do sentimento de cidadania e responsabilidade socioambiental, além de enriquecer o estilo de vida pessoal.”

Gestão da qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente corporativo. Qualidade de vida no trabalho, portanto, está diretamente relacionada ao gerenciamento das escolhas de bem-estar, compatíveis com a cultura organizacional e as necessidades ocupacionais,

sociais e econômicas de todos os empregados e stakeholders de uma empresa.

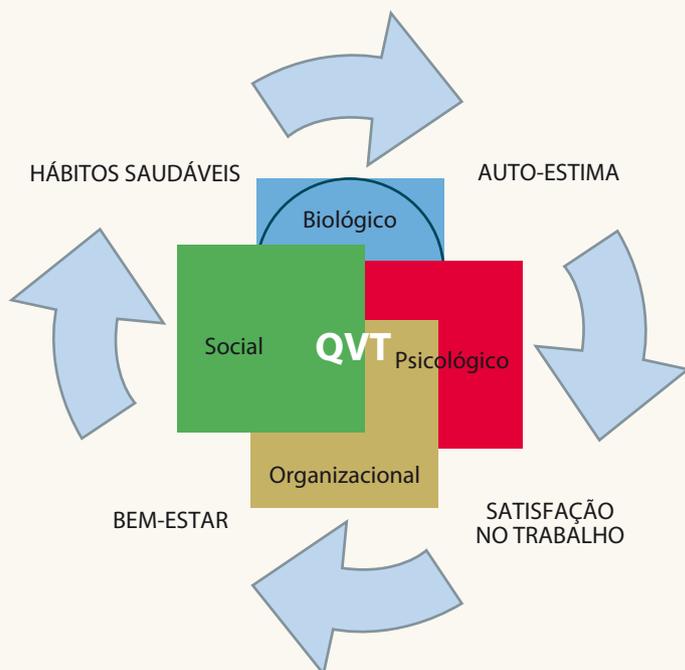
Considerando a definição de qualidade de vida integrada às soluções para sustentabilidade, com base nos estudos de Ana Maria Brasil (2014), podem-se listar os seguintes desafios e dilemas (adaptados de Duailibi e Brasil, 2014):

- ♦ Aquecimento global e mudanças climáticas
- ♦ Esgotamento dos recursos naturais
- ♦ Acesso à água de boa qualidade
- ♦ Destruição da biodiversidade
- ♦ Desertificação
- ♦ Geração de energia
- ♦ Poluição
- ♦ Doenças
- ♦ Produção
- ♦ Consumo
- ♦ Resíduos
- ♦ Pobreza
- ♦ Desenvolvimento humano e econômico

Como se pode observar, a prática de ações de sustentabilidade e de qualidade de vida no trabalho (QVT) pressupõe necessidades a serem atendidas no sentido do cuidado pessoal e da preservação do planeta como um todo. A composição desses elementos gera o trabalho sustentável: que integra socialmente, gera credibilidade, capacita e realiza, efetiva a sobrevivência e tem expectativas prioritizadas, conforme a figura da próxima página.

As profissionais de Gestão de Pessoas Ana Maria Barros, Cleise Garjulli e Jurema dos Santos Polycarpo realizaram interessante estudo, em 2010, em

O MODELO CONCEITUAL QVT: DINÂMICA DA VISÃO DE PESSOA E TRABALHO



Fonte: Limongi-França, A.C., 2009

trabalho de monografia na Fundação Instituto de Administração (FIA). Foram entrevistados profissionais de empresas de bens de consumo, com 850 empregados, e do sistema financeiro, com 104 mil empregos diretos, num total de 27 empresas. Os resultados revelaram que os principais parceiros dos gestores de qualidade vida no trabalho são as áreas de Recursos Humanos, Saúde e Segurança, Ambulatório Médico e Benefícios. Outras áreas de QVT mencionadas foram: Grêmios, Diversidade, Qualidade e Meio Ambiente, Comunicação Interna e Plano de Saúde.

Nesse mesmo trabalho, os comitês de avaliação dos programas de sustentabilidade aparecem como as ferramentas mais utilizadas para avaliação de resultados, destacando-se aqui, novamente, a importância de uma boa gestão de pessoas e do desenvolvimento organizacional. As atividades mais frequentes estão listadas no quadro ao lado.

Nessa perspectiva, existem alguns desencadeadores da qualidade de vida

ATIVIDADES PLANEJADAS DE SUSTENTABILIDADE

1	Coleta Seletiva de Lixo
2	Consumo Consciente
3	Cursos
4	Palestras
5	Encontros de sustentabilidade
6	Política de sustentabilidade
7	Produtos de sustentabilidade
8	Plano de carreira para os funcionários
9	Meio ambiente
10	Campanhas
11	Programa com stakeholders
12	Risco socioambiental
13	Projeto de responsabilidade social
14	Programa de desenvolvimento de líderes
15	Gestão de ecoeficiência
16	Educação financeira

Fonte: Ana Maria Barros, Cleise Garjulli e Jurema dos Santos Polycarpo, 2010

no trabalho diretamente ligados à sustentabilidade da vida pessoal. Entre eles, destacam-se:

- ♦ Os diversos modos de organização da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidade e apoio;
- ♦ Os fatores sociais e econômicos, como: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumo mais sofisticados;
- ♦ O hiperdinamismo do consumo: investimentos, créditos, fundos de reservas, monetarização da vida, consumo consciente (tendo no consumo um instrumento de bem-estar e não um fim em si mesmo), além do consumo solidário e, especialmente, o consumo sustentável — quando se projeta um mundo melhor para as próximas gerações, conforme proposta do Instituto Akatu (2010).

Todos os desencadeadores acima influenciam as metas empresariais, em suas múltiplas dimensões interrelacionadas: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos e imagem corporativa.

Em síntese, o estilo pessoal com ênfase na sustentabilidade deve considerar as novas estruturas de poder, informação, agilidade, corresponsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais e, principalmente, ter um espaço estruturado e dinâmico. No cenário corporativo, uma empresa sustentável significa uma instituição produtiva, que, a partir dos diversos processos, especialmente o de gestão de pessoas, gera lucro ao mesmo tempo que protege o ambiente e melhora a vida daqueles com os quais mantém vínculos econômicos, contratuais e de relacionamento humano.

Ana Cristina Limongi-França é professora titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), coordenadora do Núcleo e Laboratório de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho; presidente nacional da Associação Brasileira de Medicina Psicossomática e autora de *Práticas de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho*, entre outros.

TENDÊNCIA

Percepção interna

MEDIR REGULARMENTE O NÍVEL DE PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS ESFORÇOS DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA

Afinando o discurso e a prática

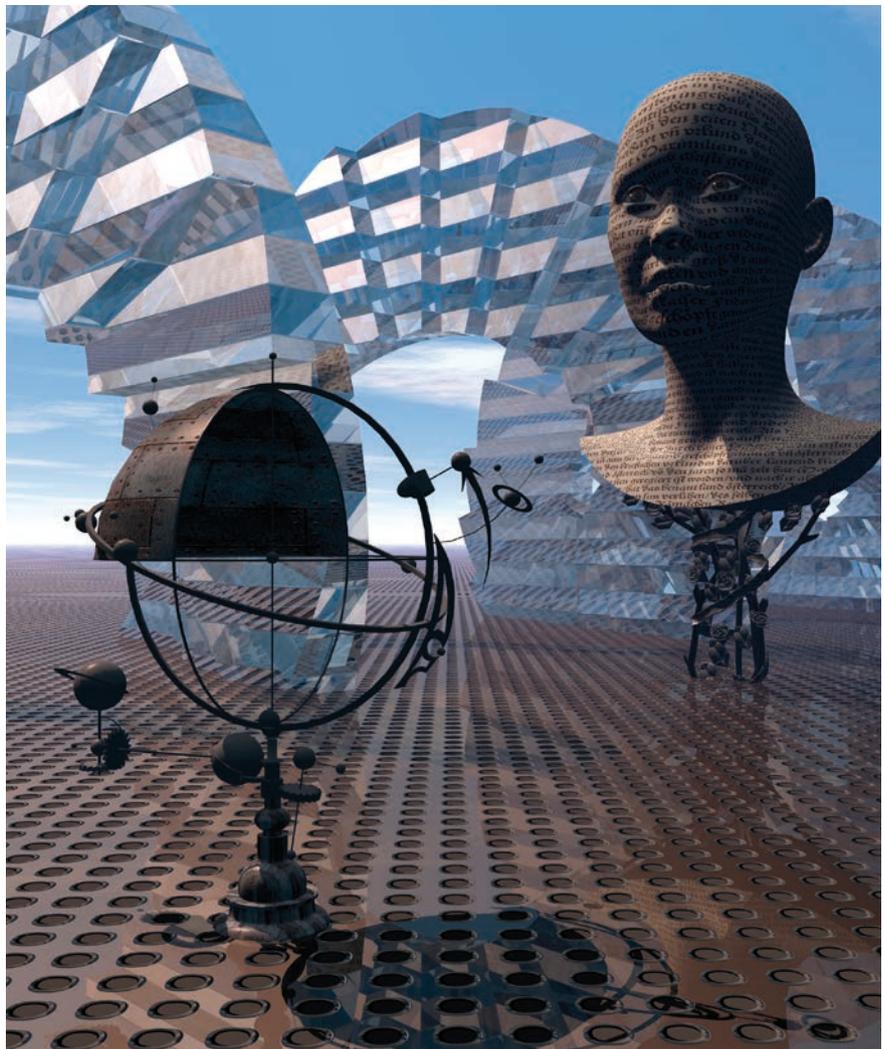
Por um lado, o setor de RH deverá inventariar o que a empresa está fazendo em sustentabilidade e como isso pode ajudá-lo no atingimento de alguns de seus objetivos tradicionais. De outro, deve-se pensar como o próprio RH pode ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos de sustentabilidade. Isso pressupõe examinar a relação entre o tema, o envolvimento dos funcionários (empenho e motivação) e os resultados da empresa, visando gerar ganhos de produtividade, satisfação do cliente, inovação e outros drivers de negócio

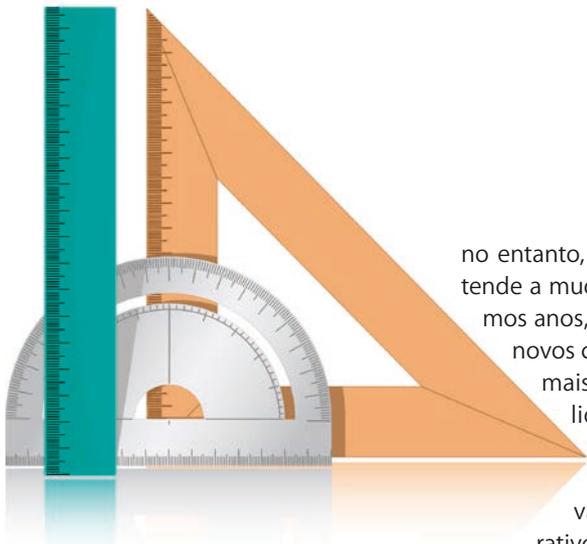
Esta talvez seja uma das tendências mais desafiadoras — e mais distantes — da realidade atual dos departamentos de Recursos Humanos nas empresas, na medida em que a própria área não tem sido reconhecida como das mais engajadas no tema. Pelo menos é o que mostram os poucos números disponíveis a respeito.

Uma das maiores pesquisas anuais do mundo dos executivos de sustentabilidade, *Estado dos Negócios Sustentáveis 2013*, realizada pela **Business for Social Responsibility** (BSR) e **GlobeScan**, aponta que o RH é justamente uma das funções corporativas menos engajadas quando se trata de sustentabilidade.

A pesquisa ouviu mais de 700 líderes empresariais, que classificaram o nível de engajamento dos RHs de suas empresas em 34% — uma queda de 3% no nível de engajamento apontado na mesma pesquisa, dois anos atrás (2011). No entanto, o RH não é a única função corporativa que registra baixa participação. A área de Finanças classificou-se como a de menor engajamento, não muito atrás de Desenvolvimento de Produtos, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Planejamento Estratégico e Marketing.

Andrew Savitz, autor de *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: how companies can leverage human*





resources to achieve sustainable growth — editora Jossey-Bass, 2013 (*Talento, Transformação, e Triple Bottom Line: como as empresas podem aproveitar os recursos humanos para o crescimento sustentável*, ainda não publicado no Brasil),

no entanto, acredita que essa situação tende a mudar rapidamente, nos próximos anos, já que o envolvimento dos novos colaboradores está cada vez mais relacionado à sustentabilidade, “na medida em que trabalhadores mais jovens esperam exercitar esses valores no ambiente corporativo e ver a organização trabalhando para o bem da sociedade e do meio ambiente”.

O especialista dedicou um capítulo inteiro de seu livro à análise da relação entre o engajamento dos empregados e os resultados de *triple bottom line*. Segundo o autor, os dados mostram



JULIETA NOGUEIRA
DIRETORA DE RECURSOS HUMANOS DA DURATEX

“Para que a sustentabilidade seja incorporada às atividades da empresa é importante que haja o envolvimento de todos os colaboradores. Por isso, a área de Recursos Humanos atua no monitoramento contínuo do nível de entendimento e de engajamento com o tema, por meio de pesquisa de clima, treinamentos e eventos internos. Nos envolvemos, também, no acompanhamento do desempenho dos líderes, a fim de reforçar, em todas as oportunidades, os conceitos e as boas práticas de sustentabilidade. Dessa forma, promovemos a conexão entre os temas sustentabilidade, gestão de pessoas e responsabilidade social da empresa. Praticamos ainda a revisão e a proposição de políticas de gestão de pessoas que subsidiem ‘decisões sustentáveis’, com base na preservação de benfeitorias e benefícios para as gerações futuras.”

que as atividades de sustentabilidade não só aumentam os níveis de comprometimento das pessoas como também a inovação, produtividade, lealdade e a satisfação dos clientes da companhia, ao mesmo tempo em que reduzem o absentismo — entre outros comportamentos negativos.

Um estudo da empresa britânica de pesquisa **MORI**, encomendado pela **Frank N. Magid**



NO RADAR

Para além das pesquisas de clima

Incluir questões específicas de sustentabilidade nas pesquisas de clima organizacional pode ser um bom começo para os departamentos de RH iniciarem uma mensuração da percepção dos colaboradores sobre as ações da empresa relacionadas ao tema.

Mas já existem companhias que desenvolvem pesquisas totalmente focadas em sustentabilidade. É o caso da FMC Corporation — empresa química da Califórnia (EUA) dedicada a desenvolver soluções para a agricultura e a indústria farmacêutica, entre outras.

No final de 2012, a FMC realizou a sua primeira pesquisa interna de sustentabilidade, para avaliar o nível de envolvimento dos funcionários e estabelecer parâmetros de medição de progresso, bem como identificar oportunidades de melhoria.

Os resultados revelaram um alto nível de compromisso, considerando-se que a estratégia empresarial totalmente focada em sustentabilidade era relativamente nova: só em 2011 foi publicado o primeiro relatório da empresa dedicado ao tema. Em particular, a pesquisa mostrou um elevado nível de confiança dos funcionários em relação ao compromisso

da alta liderança da FMC com a sustentabilidade; ao alinhamento do plano de sustentabilidade com a Visão 2015 da companhia; e aos esforços de sustentabilidade da empresa como uma base sólida para a manutenção do sucesso para além de 2015.

As áreas identificadas com maior potencial para melhorias incluíram ações para aumentar a colaboração com clientes e fornecedores em seus esforços de sustentabilidade, e ampliar o número de funcionários utilizando-se dos recém-criados recursos de intranet para potencializar o engajamento.

Outro importante resultado da pesquisa foi constatar que, durante todo o processo de recrutamento, os novos funcionários já vinham expressando interesse significativo em sustentabilidade. Uma informação preciosa para quem já se convenceu de que trazer a sustentabilidade para o primeiro plano da consciência corporativa é uma tarefa que só poderá ser cumprida, no longo prazo, com o compromisso compartilhado pelos colaboradores.

Para saber mais, acesse o FMC Sustainability Report 2012, em www.fmc.com

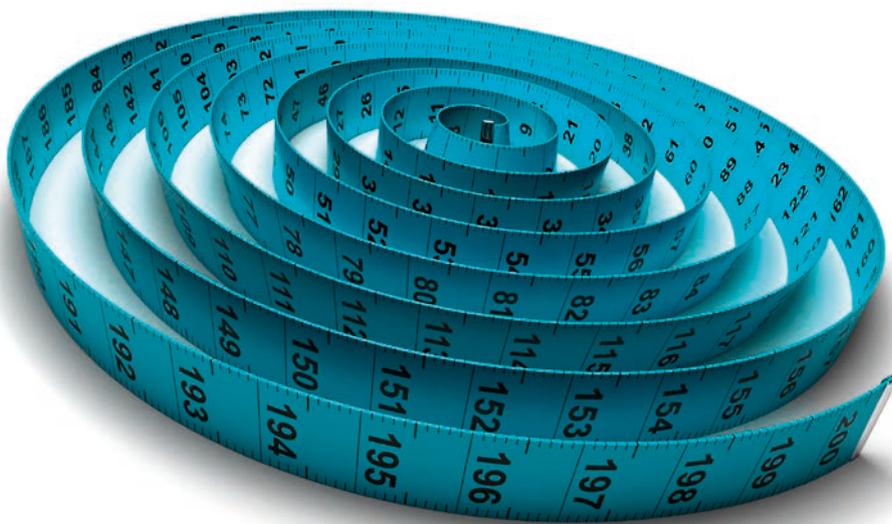




ZECA RUDGE
VICE-PRESIDENTE
DO ITAÚ UNIBANCO

“Acreditamos que todas as áreas, sejam de suporte ou de negócios, constroem a cultura de uma performance sustentável. Mas especificamente a de Pessoas tem o papel de concretizar o tema nos diversos processos de gestão dos profissionais e na formação de gestores e equipes. Seja em uma entrevista de seleção, na qual apresentamos nossa instituição e nossos valores, ou até em um momento de *feedback*. Essa abordagem de pensar a sustentabilidade de forma transversal a todos os nossos negócios é incentivada no diálogo dos gestores com suas equipes, nos treinamentos realizados pela área de Pessoas, na comunicação interna, na pesquisa anual de clima organizacional, nos processos de avaliação de performance (em que avaliamos as entregas e a atitude dos colaboradores), entre outros. Temos indicadores que são monitorados regularmente e que contribuem para avaliarmos o alinhamento e a compreensão dos colaboradores sobre o tema.

Para se ter uma ideia, hoje, no Itaú Unibanco, a área de Pessoas está sob a gestão da mesma vice-presidência para a qual a área de Sustentabilidade e Comunicação respondem, mostrando a importância da sinergia constante entre essas áreas. Temos um Comitê de Sustentabilidade, que se reúne periodicamente, do qual participa o diretor de Pessoas (nome que damos à área de Recursos Humanos no banco) e outros executivos de áreas estratégicas.”



Associates Inc para uma grande empresa financeira, apontou que 70% dos funcionários que se diziam comprometidos com os valores da companhia haviam aumentado a sua produtividade no último ano. Por outro lado, entre os que não estavam totalmente comprometidos com esses valores, a produtividade havia aumentado apenas 1%.

Como forma de ajudar os setores de Recursos Humanos a desenvolver o senso de propósito dos colaboradores, o estudo aponta 14 pontos-chave que devem ser acionados pelo RH para conscientizar funcionários sobre a importância da sustentabilidade, motivando-os a ser um agente transformador da companhia e da comunidade:

FONTES DE MOTIVAÇÃO ENTRE EMPREGADOS, SEGUNDO A MORI

- ◆ Realização
- ◆ Crescimento e desenvolvimento
- ◆ Avanço
- ◆ Interesse intelectual
- ◆ Senso de pertencimento
- ◆ Segurança profissional
- ◆ Desafios
- ◆ Orgulho da organização
- ◆ Contribuição à sociedade
- ◆ Reconhecimento e respeito
- ◆ Envolvimento
- ◆ Responsabilidade
- ◆ Recompensa financeira
- ◆ Ambiente de trabalho



PARA SABER MAIS

Como a Alcoa está trabalhando a Tendência 10

- ◆ Realização de um *road show* por todos os setores da empresa com explicação e debate público sobre os indicadores do Relatório de Sustentabilidade — distribuído, em versão de bolso, a todos os colaboradores, inclusive os terceirizados.
- ◆ Realização do concurso *Seja 10 em Sustentabilidade*, com perguntas e respostas baseadas no Relatório. É preciso ter 100% de aproveitamento para concorrer aos prêmios.
- ◆ Os *Encontros de Sustentabilidade* acontecem trimestralmente, abordando temas relevantes para os objetivos da empresa no ano. Os participantes avaliam a abordagem presencial e remotamente.
- ◆ Na pesquisa de clima organizacional, sustentabilidade não é um tema isolado, mas manifestado na análise de dimensões relevantes, como desenvolvimento de pessoas, cadeia de valor, gestão de resíduos, conservação da biodiversidade e transparência.
- ◆ A empresa também faz pesquisas para mensurar os índices de satisfação dos clientes e buscar melhorias no atendimento, bem como utiliza-se de ferramentas de gestão para avaliar as relações com stakeholders. Funcionários, governos, mídia e comunidades avaliam o desempenho social da companhia.

Fonte: Fábio Abdala, gerente de Sustentabilidade da Alcoa

Desenvolver a motivação, no entanto, não basta. “Medir regularmente o nível de percepção dos colaboradores em relação aos esforços de sustentabilidade da empresa”, como diz o enunciado desta tendência, requer, sobretudo, avaliar em que nível a cultura existente apoia ou não a sustentabilidade. Afinal, muitas empresas têm dificuldades para incorporar o conceito porque uma parte da cultura (especialmente nas posições subjacentes aos gestores) “puxa a corda no sentido contrário”. É importante, portanto, desenvolver uma compreensão clara sobre eventuais lacunas entre os objetivos de

sustentabilidade da empresa e as crenças ocultas de seus colaboradores.

Essa conclusão é referendada por Andrew Savitz, para quem a cultura da empresa precisa estar alinhada às crenças presentes no íntimo dos funcionários. “Muitas vezes, os gestores de nível médio, por exemplo, se comprometem publicamente com os objetivos de *triple bottom line* das organizações, mas, no fundo, acham-nas triviais ou contraproduzidas para os objetivos do negócio”, explica. Uma maneira de atacar essa questão, segundo Savitz, é justamente criar formas de avaliação de

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

MEDIR SIM, MAS COM VISÃO ESTRATÉGICA

Sistemas como o *Great Place to Work* e pesquisas de clima organizacional podem oferecer uma boa avaliação de como o público interno se sente trabalhando na organização e quais são as questões que o preocupam.

Antes da mensuração, porém, mais importante e mais crítico é desenvolver uma filosofia que busque criar condições para que as pessoas se engajem e queiram fazer a diferença. Para que os desafios da empresa motivem as pessoas em vez de desmotivá-las.

Medir a forma como os colaboradores enxergam as iniciativas de sustentabilidade da empresa pode servir como argumento para ser levado à alta liderança. Mas há uma cultura predominante na governança das organizações de que a empresa existe para um fim principal, que é a criação de valor para acionistas. E, portanto, os meios — público interno, externo, clientes, produtos, inovações — existem para atingir esse fim. Ou seja, uma relação instrumentalizada, desde o começo. E é muito difícil sair dela sem mudar essa filosofia.

Se conseguirmos mudar a visão sobre o papel da empresa na sociedade, enxergando sua contribuição para o bem-estar e o progresso social, inovando e oferecendo uma outra visão de mundo, as pessoas vão querer fazer a diferença e trazer a inovação para o cotidiano. Porque, assim, elas passam a ser vistas com outro olhar.

É total a ligação entre sustentabilidade, engajamento de funcionários e resultados. Não se

trata de uma escolha para as empresas querer ou não ser sustentáveis. As mudanças sociais e ambientais afetam o negócio independente de uma postura egocêntrica ou não da empresa. Por isso, essas questões devem aparecer no posicionamento estratégico a partir do momento em que a empresa deixa de enxergar apenas o horizonte de curto prazo.

Acho muito arriscado dizer que determinada área organizacional se sobrepõe a outra no que diz respeito à resolução de uma questão tão complexa quanto a da sustentabilidade. Mas o RH é, sem dúvida, um elemento crítico, capital. Basta parar para pensar: o que é uma organização? Trata-se de uma construção social. São pessoas. É fundamental, portanto, alinhar as pessoas com um propósito e determinados objetivos para um fim coletivo. Isso vai implicar estratégia, inovação, mudanças organizacionais, encantamento do cliente, relações com os fornecedores, governança corporativa, relações com o mercado e investidores.

Muitas vezes, a empresa não tem consciência de suas próprias ações de sustentabilidade. Por isso é importante que o RH identifique e inventarie, mas isso pode não significar grande coisa se o tema continuar no nível da ‘atividade’, isto é, tem de ser um processo inserido numa visão do todo, numa visão estratégica.

Martin Bernard,
sócio-fundador
e consultor da
**People 4 A
Better World**



ANTONIO JOAQUIM DE OLIVEIRA
PRESIDENTE DA DURATEX

“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, com o *feedback* à área de Sustentabilidade. O RH precisa estar fortemente integrado à sustentabilidade. Na Duratex, a diretora de RH é membro convidado do Comitê de Sustentabilidade do Conselho de Administração, junto com o CEO da empresa.”

cultura para identificar crenças opoisionistas e, então, tomar medidas para mudá-las, para que os funcionários efetivamente ofereçam suporte aos objetivos de sustentabilidade da empresa.

Em seu livro, o especialista cita o caso da **American Electric**. “Apesar da empresa estar comprometida com o programa de segurança *Zero Harm* (Dano Zero), muitos trabalhadores acreditavam que as atividades na companhia elétrica eram perigosas; então, ‘ferimentos são inevitáveis’”. Segundo Savitz, ainda que a empresa manifestasse a intenção de ensinar um comportamento voltado para a melhoria da segurança, sugerindo que os trabalhadores olhassem uns para os outros, ou seja, eles próprios fiscalizassem as normas, a cultura da empresa ditava, informalmente, que “segurança pessoal é responsabilidade de cada um”. A partir do momento em que se identificou esse *gap* e as atitudes contrárias, “escondidas” no dia a dia, foi possível rever a própria cultura e melhorar os índices de segurança.



A urgência do desenvolvimento de talentos e líderes para a sustentabilidade dos negócios

Nos últimos anos, escutamos muito sobre sustentabilidade, principalmente de seu aspecto ambiental. Porém, neste artigo, gostaria de levar a reflexão para outra direção: que tipo de ações precisamos para que as empresas possam olhar o tema e projetar um crescimento sustentável por meio de seus colaboradores?

Segundo pesquisa de 2012 (*The State of Human Capital 2012: False Summit, McKinsey & Company*), nos próximos anos, enfrentaremos desequilíbrios significativos na oferta e demanda por pessoas com níveis de habilidades diferentes, que irão reformular drasticamente o mercado de trabalho. O estudo revela um panorama preocupante para 2020:

1. Apesar do aumento das taxas de conclusão de curso superior, os empregadores inseridos em economias avançadas poderão enfrentar uma falta de quase 20 milhões de universitários qualificados no mercado de trabalho.
2. Faltarão mais de 40 milhões de empregados com qualificação média, de grau secundário e profissionalizante.
3. A força de trabalho das economias avançadas pode chegar a ter 35 milhões de colaboradores sem formação universitária a mais do que os empregadores necessitam. Adicionando os países subdesenvolvidos, o número tende a superar a marca de 90 milhões.

A necessidade de as empresas gerenciarem seus talentos para reter as pessoas certas torna-se, portanto, cada vez mais fundamental para o sucesso e a sustentabilidade. Pesquisa global da **IBM** com

CEOs (2012) mostra que, na visão dos presidentes, a principal fonte de valor econômico sustentável é o **capital humano (71%)**, seguida de relacionamento com clientes (66%) e inovação (52%).

Em outras palavras, teremos cada vez menos talentos e mais profissionais com baixas qualificações. Assim, em uma economia global — na qual o trabalho entregue é intangível, por ser majoritariamente intelectual —, faz-se urgente começar a desenvolver pessoas com vistas no longo prazo.

“Nos próximos anos, enfrentaremos desequilíbrios significativos na oferta e demanda por pessoas com níveis de habilidades diferentes, que irão reformular drasticamente o mercado de trabalho.”

No Brasil, estamos pagando excessivamente caro pelos talentos e pelas competências básicas. Por quanto tempo esse sistema artificial pode funcionar?

Ao observar o *turnover* em muitas empresas, vemos uma realidade assustadora.

SUSTENTABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

De que maneira, portanto, uma empresa pode se centrar na sustentabilidade de seu capital humano? Seguem algumas ideias e reflexões:

1. As áreas de Recursos Humanos e de negócios devem estar mais próximas. Em muitas multinacionais, os diretores de RH integram o Comitê Executivo, com voz e voto iguais aos dos demais membros — assim, todos os assuntos ligados às pessoas são tratados de forma estratégica. Quanto mais o RH identificar resultados financeiros de seus investimentos, mais orçamento conseguirá aprovar. Logo, é necessário que as empresas tenham pessoas com *background* de negócio, mas também de psicologia organizacional.
2. De acordo com pesquisa feita entre diretores de Recursos Humanos de clientes da D&A Consulting, o RH ainda é subdesenvolvido no Brasil (se comparado, por exemplo, com Europa, Estados Unidos, Austrália e África do Sul, onde a psicologia organizacional tem uma história mais longa). No contexto geral, muitos profissionais da área não possuem uma formação sólida em psicologia/sociologia das organizações, avaliação e desenvolvimento de potencial humano ou psicométrica — ciência que ajuda a medir os fenômenos psicológicos dentro do ambiente corporativo.
3. Na maioria das empresas, não existe descrição de cargo nem competências

corporativas para guiar os processos de RH. Além disso, os programas são desconectados da estratégia corporativa de médio e longo prazo, e as avaliações de desempenho carecem de objetividade, pois não levam em consideração as possíveis movimentações internas.

4. A referida pesquisa — baseada na ferramenta de perfil profissional **Wave** —, com mais de 550 gestores, mostra os seguintes dados sobre o perfil do executivo brasileiro, comparado ao verificado em outros países:

- ♦ **Autopercepção muito positiva:** o executivo brasileiro acredita ser melhor do que os outros e carece de uma visão realista sobre seus pontos de desenvolvimento.

- ♦ **Pensamento menos focado e carente de objetividade:** segundo executivos estrangeiros, o brasileiro despende muito tempo para tomar decisões, enxerga problemas menos relevantes e, durante as reuniões, discute detalhes em detrimento da agenda. De acordo com estudo sobre equipes multiculturais, publicado em outubro de 2007 na *Harvard Business Review Brasil*, a diferença entre culturas quanto à tomada de decisão é enorme, sobretudo em relação à rapidez e ao volume de análise exigidos. Os executivos brasileiros apresentam menor capacidade de resolver problemas sob pressão.

- ♦ **Criatividade:** nossos executivos são vistos como muito inovadores, capazes de proporcionar soluções flexíveis para os problemas com seu “jeitinho brasileiro”. Entretanto, muitos estrangeiros questionam a eficácia desse “mecanismo de adaptação”, sobretudo no que concerne ao cumprimento de prazos e ao comprometimento com os objetivos das organizações.

- ♦ **Muita comunicabilidade, pouca objetividade:** os executivos brasileiros destacam-se pelo foco nas pessoas e a capacidade de trabalhar em equipe, criar ambientes agradáveis e

de se comunicar, devido a sua extroversão característica. Contudo, são vistos como menos objetivos no discurso. Em outras palavras, proporcionam bons ambientes de trabalho, mas pouco eficientes. Além disso, a falta de domínio de outros idiomas também é um fator impeditivo da boa comunicação.

- ♦ **Aparente habilidade nos primeiros contatos sociais:** apesar dessa impressão, frases como “me liga na semana que vem” ou “vamos tomar um café”, muitas vezes, no Brasil, não contemplam o desejo de que isso, de fato, se concretize; quando alguém quer pedir algo ou algum favor, raramente vai direto ao ponto e desperdiça um grande tempo até alcançar

“No Brasil, estamos pagando excessivamente caro pelos talentos e pelas competências básicas.”

sua verdadeira finalidade. Na realidade, construir relacionamentos duradouros no Brasil pode ser até mais difícil do que em outros países.

- ♦ **Flexibilidade:** como o Brasil ainda é um mercado em construção e expansão, há muito por explorar, e as estruturas corporativas precisam dessa maleabilidade para competir nos mercados internacionais. Porém, o “jeitinho brasileiro”, em excesso, pode se converter em comodismo e negligência.

- ♦ **Descuido com prazos e horários:** recorrente ponto de descontentamento dos executivos estrangeiros que trabalham no Brasil.

- ♦ **Determinação:** as pesquisas qualitativas apontam que, apesar da determinação e garra para perseguir objetivos e procurar oportunidades,

os executivos brasileiros falham no comprometimento com a organização. Segundo estrangeiros, os brasileiros parecem estar mais preocupados com os objetivos pessoais e em “levar alguma vantagem” do que propriamente com o alcance das metas corporativas, a não ser que haja benefícios e recompensas atrelados.

- ♦ **“Vestem a camisa”:** quando um brasileiro se identifica com os objetivos e valores de uma empresa, seu compromisso é muito maior que o de seus pares na Europa ou outros lugares do mundo.

Diante desses apontamentos, pode-se concluir que os maiores *gaps* para os executivos brasileiros, hoje, estão na gestão de pessoas, liderança e visão de negócio. As “falhas” podem e devem ser eliminadas para que o Brasil continue com seu plano de crescimento econômico. E a melhor forma de trabalhar esses aspectos seria, justamente, aproveitar os pontos nos quais o executivo brasileiro se destaca dos seus pares estrangeiros: flexibilidade, adaptabilidade e extroversão.

É importante frisar que traçar perfis é uma tarefa dinâmica, uma vez que, em mercados globais, as características e estilos estão sempre em transformação, devido às relações interculturais. Assumir e compreender as idiossincrasias são os primeiros passos para diminuir conflitos e otimizar o desempenho das equipes. Outro passo seria implementar programas e processos de recrutamento (pessoas certas no lugar certo), além do desenvolvimento e gerenciamento de talentos de forma mais consistente e relacionada com as áreas de negócio e a sustentabilidade.

É fato: dentro das empresas, o que garante sustentabilidade ao negócio são as pessoas. ■

Barbara Toth é diretora geral da D&A Consulting, consultoria especializada em avaliação comportamental para o ambiente de trabalho, professora de Psicologia Organizacional no Insper e especialista em ferramentas de avaliação.



Roteiro para autoavaliação

Para apoiar o leitor, propõe-se aqui um conjunto de perguntas essenciais que podem constituir um roteiro de estudo, análise e síntese. Cada pergunta já traz, consigo, elementos para reflexão. Você encontrará subsídios para respostas nos textos de cada tendência. Mas a nossa sugestão é que, antes, tente respondê-las usando a sua própria experiência profissional, com foco na realidade de sua empresa e, de preferência, em conjunto com integrantes de sua equipe. Quanto mais respostas SIM você pontuar, significa que sustentabilidade e RH estão caminhando mais próximos — e de forma mais estratégica — em sua empresa. Sempre que a resposta for NÃO, consulte o texto da tendência, leia a opinião de especialistas e avalie os *cases* recomendados.

TENDÊNCIA 1: ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Em sua empresa, a sustentabilidade está no planejamento estratégico a ponto de influenciar a visão, a missão, os valores, os objetivos e estratégias e, principalmente, as metas de cada colaborador?



Se SIM, o que o RH tem feito para disseminar os valores e para desenvolver, nos colaboradores, as competências estratégicas que vão apoiá-los a realizar suas metas?



Se NÃO, o que o RH tem feito para inserir a sustentabilidade na agenda estratégica da companhia? Com que frequência tem conversado com presidente e alta direção a respeito desse assunto? Tem destacado *inputs* de sustentabilidade mais afinados com a estratégia de negócio que possam retirar o conceito de uma agenda secundária? Tem utilizado argumentos sólidos, baseado em evidências, em favor da incorporação da agenda sustentável na gestão de pessoas? Como tem atuado para colocar os valores e as práticas de sustentabilidade na cultura da empresa?

TENDÊNCIA 2:

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Sua empresa possui programas de educação corporativa ou iniciativas de desenvolvimento e autodesenvolvimento focados no tema?



Se SIM, os programas tratam de modo equilibrado conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer)? Consideram a sustentabilidade como conteúdo específico ou conteúdo transversal de outras áreas estratégicas? Adotam formatos convencionais (instrutor/sala de aula) ou modelos “fora da caixa”, baseados em vivências práticas em ambientes não empresariais? Enfatizam questões meramente técnicas/instrumentais ou ressaltam também os valores? Envolvem profissionais de diferentes posições, como os *trainees*, por exemplo, ou apenas os líderes? Os programas são oferecidos logo no processo da integração do colaborador à empresa?



Se NÃO, o que o RH tem feito para inserir a sustentabilidade no modelo de competências da organização? Como tem trabalhado para que o desenvolvimento de colaboradores no tema seja regular e efetivamente relacionado com competências, não se limitando a ações pontuais e genéricas?

TENDÊNCIA 3:

ENGAJAMENTO DO COLABORADOR

Sua empresa engaja os profissionais em programas de reciclagem, eficiência energética, redução de desperdício e inovação para a sustentabilidade?



Se SIM, esses programas têm produzido bons resultados práticos? Mantêm uma conexão clara com os valores da empresa, gerando um sentimento de orgulho e pertencimento? Abrem espaço para sugestões de

mudança? A empresa está preparada para receber e implantar essas sugestões?



Se NÃO, como o RH pode atuar para criar um ambiente que favoreça não só os empreendedores corporativos mas também os intraempreendedores, pessoas automatizadas e capazes de promover mudanças inovadoras “de baixo para cima”? Como o RH está identificando esses atores e estabelecendo canais para troca de ideias entre eles? Nas entrevistas de desligamento, o RH tem avaliado o quanto a empresa falha no engajamento desse tipo muito específico de profissional?

TENDÊNCIA 4:

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Sua empresa incorpora a sustentabilidade a um plano de incentivos com impacto na remuneração variável?



Se SIM, há um programa estruturado de bônus de conhecimento de todos os funcionários? Recompensa pontualmente boas ideias ou premia todos com bônus condicionados ao *triple bottom line* (TBL)? Condiciona a remuneração variável ao cumprimento de metas específicas, como reciclagem, redução no uso de água e diminuição de acidentes de trabalho, ou ao conjunto equilibrado de resultados econômicos, sociais e ambientais?



Se NÃO, como o RH pode apoiar uma mudança transversal de cultura na empresa, alinhando incentivos e desempenho em TBL? Como e com quais argumentos pode-se obter o patrocínio da alta liderança?

TENDÊNCIA 5:

SINERGIA COM A COMUNICAÇÃO

A sua empresa está conseguindo comunicar a sustentabilidade para envolver os colaboradores?



Se SIM, as ações têm alcançado todos os funcionários e com uma linguagem adequada? Têm se iniciado desde o primeiro dia do funcionário na empresa? Têm mostrado a evolução da empresa no tema? Têm alinhado RH, Comunicação Interna e Relações Públicas para assegurar a consistência da mensagem, clareza e transparência? Têm encorajado interesse e participação? Têm reconhecido o engajamento? Têm transformado colaboradores-chave em advogados da causa? Têm sido criativas?



Se NÃO, como o RH pode trabalhar com a comunicação na construção de uma cultura de sustentabilidade? Estando ele no centro da gestão de pessoas, qual deve ser o seu papel fundamental no alinhamento das estratégias de talentos com as estratégias de negócios e de sustentabilidade?

TENDÊNCIA 6: VALORIZAÇÃO DA MÉDIA GERÊNCIA

A sua empresa tem conseguido treinar/ envolver os gestores de nível médio ligados a funções relacionadas com sustentabilidade, como a cadeia de suprimentos, produção, instalações e logística?



Se SIM, quais alternativas têm sido adotadas? Programas de treinamento técnico regulares para os que possuem responsabilidades diretas? Programas genéricos para os que possuem responsabilidades indiretas? Incentivos por resultados?



Se NÃO, como o RH pode vencer a média gerência, normalmente a mais resistente, a ser agente transformador de sustentabilidade, mesmo considerando que se trata de uma instância já fortemente cobrada? Como capacitá-la a traduzir a mensagem da sustentabilidade, nas operações cotidianas, para o conjunto de colaboradores? Como fazer com ela se interesse por dominar as ferramentas e aplicá-las no

dia a dia, sem que isso seja visto como uma tarefa adicional?

TENDÊNCIA 7: INSERÇÃO NA ESTRATÉGIA

A sustentabilidade está no planejamento estratégico da empresa?



Se SIM ou se NÃO, cabe ao RH definir pontos de convergência e alinhamento de interesses, argumentando sempre em favor dos benefícios tangíveis de recrutamento, seleção, retenção, diversidade, saúde e bem-estar dos colaboradores nas metas de sustentabilidade da companhia.

Nesse esforço, o RH deve se fazer quatro perguntas: 1) Os valores de sustentabilidade inspiram futuros líderes ou são irrelevantes na empresa? 2) Quais os modos efetivos de a empresa incentivar o desempenho associado com sustentabilidade? 3) Quais medidas e indicadores são adequados para endereçar o sucesso de indivíduos e equipes que contribuem para a sustentabilidade? 4) Como se pode utilizar o conhecimento do RH para encorajar gerentes a incorporar questões socioambientais em seus scorecards?

TENDÊNCIA 8: ATRAÇÃO/RETENÇÃO DE TALENTOS

A sua empresa está conseguindo atrair e contratar colaboradores identificados com o tema e com valores alinhados ao seu propósito?



Se SIM, ela deixa claro, no momento do recrutamento, quais são os seus valores? Consegue demonstrar real compromisso com ética, diversidade, transparência, respeito ao outro e ao meio ambiente? Valoriza quem já fez trabalho voluntário? Mostra haver espaço para ideias inovadoras em sustentabilidade? Deixa claro que os contratados podem ser recompensados por isso?



Se NÃO, como o RH pode transformar o processo de recrutamento baseado em valores de

sustentabilidade em vantagem competitiva para a empresa? Como pode garantir que aquilo que foi prometido na contratação seja entregue no dia a dia, favorecendo a retenção de talentos?

TENDÊNCIA 9: SUSTENTABILIDADE ALÉM DA EMPRESA

Sua empresa incentiva os funcionários a fazer escolhas mais conscientes em relação a consumo, saúde, comunidade e planeta?



Se SIM, há programas estruturados? Esses programas sugerem metas individuais? Propõem desafios? Orientam sobre escolhas mais conscientes? Estabelecem algum tipo de recompensa? Recomendam equilíbrio entre vida pessoal e profissional?



Se NÃO, como o RH pode tomar a frente para conceber e gerir programas realmente efetivos de transformação?

TENDÊNCIA 10: PERCEPÇÃO INTERNA

Sua empresa mede regularmente a percepção do público interno quanto à sustentabilidade?



Se SIM, quais são os instrumentos, métricas, indicadores? Eles estão conseguindo captar precisamente a percepção?



Se NÃO, qual deve ser o papel do RH nesse processo? Inventariar ações e comunicá-las? Identificar expectativas por meio de sondagens informais? Criar canais formais para recebimento de *feedbacks*? Incluir o tema na pesquisa de clima organizacional? Realizar encontros temáticos? Promover concursos com perguntas baseadas no Relatório de Sustentabilidade?

Ricardo Voltolini é diretor-presidente de Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade, idealizador da Plataforma Liderança Sustentável e autor de *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac/SP) e *Escolas de Líderes Sustentáveis* (Elsevier).



Como o RH pode contribuir para a inserção da sustentabilidade na estratégia do negócio

Quanto mais o profissional de Recursos Humanos puder compreender a sua influência com respeito à sustentabilidade, maior será a sua capacidade de transmitir o conceito para as demais estruturas do negócio. O RH encontra-se na destacada posição de fornecer ferramentas e estrutura para os colaboradores, equipe executiva e CEOs para incorporar a sustentabilidade no quadro estratégico da organização. Trata-se da única área que influencia toda a empresa, horizontal e verticalmente, em todo o “ciclo de vida” dos funcionários.

Mas se de um lado existem guias para as empresas que desejam ser o “melhor lugar para se trabalhar” e para que procurem gerir as suas relações de empregados de uma forma socialmente responsável, de outro há uma escassez de informações para o gestor de RH que vê a importância de incorporar os valores de sustentabilidade da sua empresa em toda a organização e que deseja ajudar a equipe de executivos na integração do conceito à estratégia de negócios.

Nesse sentido, um estudo elaborado em parceria por universidades e consultorias, publicado pela organização **Indústrias do Canadá**, desenvolveu uma espécie de “guia prático”, com dez passos que podem ajudar os profissionais de RH na tarefa de apoiar a integração da sustentabilidade ao longo da estratégia de negócios e das operações. Apesar de ter sido divulgado em 2009, suas ideias permanecem bastante atuais.

O estudo faz questão de frisar, no entanto, que “os esforços do RH serão bem-sucedidos dependendo do grau em que forem apoiados pelo Conselho de Administração e os CEOs comprometidos com o tema”. Ainda segundo o texto, como um parceiro de negócios (*business partner*) para a organização, o RH pode e deve facilitar e coordenar a experiência, mas não poderá “ditar a direção”. O *board* e o CEO dão o tom. Para tanto, precisam caminhar nesse sentido e falar de sustentabilidade, a fim de proporcionar uma liderança eficaz e “conter o cinismo”.

A seguir, os dez passos propostos pelo estudo:



Passo 1: Visão, missão, valores e estratégia

O sucesso da incorporação da sustentabilidade na organização requer visão, missão e valores claramente articulados. O RH pode iniciar ou apoiar o seu desenvolvimento ou atualização, caso não abordem explicitamente a sustentabilidade. Uma vez que a estrutura da visão, missão e valores estiver definida, a empresa estará pronta para o desenvolvimento da sua estratégia de sustentabilidade.



Passo 2: Códigos de conduta dos empregados

O RH é normalmente responsável pela elaboração e implementação de código de conduta dos funcionários. E isso pode representar a

expressão do comprometimento de uma organização na tomada de decisão baseada na sociedade e no meio ambiente, pois se trata de um dos raros documentos que todos os funcionários têm a obrigação de conhecer.



Passo 3: Planejamento da força de trabalho e recrutamento

O planejamento da força de trabalho consiste em analisar e identificar as competências atuais e futuras, os *gaps* e excedentes de competência da força de trabalho, e assegurar um processo de avaliação para garantir o cumprimento dos objetivos. Para atrair trabalhadores altamente qualificados, o processo de recrutamento deve levar em consideração o alinhamento da visão de sustentabilidade com os objetivos da empresa, para garantir que o talento será desenvolvido conforme o foco adequado.



Passo 4: Orientação, treinamento e desenvolvimento de competências

Para garantir o alinhamento e a adesão, é fundamental que todos os níveis de funcionários tenham entendimento claro sobre a visão e missão da empresa e dos valores e objetivos centrais da sustentabilidade. Eles necessitam conhecer as políticas, compromissos e as questões-chave do tema, além das principais partes interessadas com as quais a empresa se relaciona. É vital que os programas de sustentabilidade



sejam integrantes dos programas de formação em gestão. Os programas de mapeamento de carreira e planejamento de sucessão deveriam incorporar experiências em sustentabilidade tanto dentro quanto fora da empresa.



Passo 5: Compensação e gerenciamento de desempenho

O RH de empresas líderes em sustentabilidade está integrando esses elementos em descrições de cargos, planos de performance individual e objetivos de equipe. Gestão de desempenho, remuneração, programa de incentivos financeiros e não financeiros (reconhecimento) são fundamentais para o alinhamento entre os valores e a estratégia de sustentabilidade e os da empresa.



Passo 6: Gestão da mudança e da cultura corporativa

A cultura organizacional, ou “como o trabalho é feito por aqui”, é uma dimensão fundamental de qualquer agenda forte em sustentabilidade. A mudança de cultura só pode ser alcançada e mantida se for conduzida internamente, e deve ser definida no topo para, em seguida, estabelecer o alinhamento em toda a organização, baseada nos valores que precisam estar refletidos em todos os processos. Como as pessoas estão em diferentes estados de entendimento sobre o conceito, a abordagem e estratégia devem ser adaptadas e personalizadas para cada grupo.



Passo 7: Envolvimento e participação dos funcionários

Os funcionários são fator-chave e estão entre os principais stakeholders para o desenvolvimento de qualquer estratégia ou programa de sustentabilidade. O alinhamento e a

evolução nesse envolvimento se darão na medida em que a compreensão migra de “Eu estou ciente da mensagem” para “Eu entendo a mensagem” para “Eu acredito” para “Eu me comprometo a agir”. Quando os funcionários apreendem as razões por trás dos objetivos de sustentabilidade da empresa e começam a compreender o seu papel, tornam-se altamente engajados, motivados e leais.



Passo 8: Política e programa de desenvolvimento em sustentabilidade

Os profissionais de RH podem localizar vários “pontos de acupuntura” que devem ser ativados para alavancar práticas sustentáveis em toda a força de trabalho e conduzir o desenvolvimento de políticas e a implementação de programas de sustentabilidade diretamente na alçada do gestor de RH, tais como políticas de saúde e bem-estar, diversidade, gestão do estresse, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, transporte alternativo, horários flexíveis, voluntariado... etc. Esses programas podem se tornar uma plataforma para envolver os funcionários nas discussões também sobre a sustentabilidade pessoal.



Passo 9: Comunicação para os funcionários

Toda estratégia de sustentabilidade exige desenvolvimento e implementação de um programa de comunicação para transmitir aos funcionários direcionamento, objetivos, inovação, desempenho e esforços da empresa. É importante Implantar ou utilizar todas as formas de mídia disponíveis para trazer a mensagem. O objetivo final da comunicação deve ser o de envolver os funcionários nessa missão e ajudar a construir o DNA da empresa.

Podem-se divulgar histórias de sucesso e de liderança em sustentabilidade dentro dos departamentos. Seja qual for a abordagem, é importante manter os compromissos vivos em suas comunicações corporativas.



Passo 10: Medição, relatórios e celebração dos sucessos ao longo do caminho!

Como tudo o que é medido pode ser gerenciado, é vital que tanto o desempenho quanto o engajamento do funcionário sejam ativamente medidos e reportados para executivos, conselho de administração e para o público interno. Normalmente isso é feito na forma de um Relatório de Sustentabilidade anual, que, cada vez mais, tem divulgado informações sobre engajamento de funcionários. E, finalmente, não se deve esquecer de celebrar, de maneira informal e formal, os grandes e pequenos sucessos ao longo do caminho. Para realizar plenamente seus objetivos de sustentabilidade, incluindo sua integração na “maneira de fazer negócios por aqui”, é importante homenagear as pequenas vitórias e os principais marcos alcançados na jornada.



CONCLUSÃO

“A empresa do futuro deverá sofrer uma transformação tão significativa que a sustentabilidade não será gerenciada como uma entrega separada, mas integrará a experiência de uma organização que vive os seus valores.”

Fonte: *Recursos Humanos para a Sustentabilidade*, estudo publicado pela organização Indústrias do Canadá, em março de 2009.



É possível valorar o capital humano e as boas práticas trabalhistas?

No campo da sustentabilidade não faltam hipóteses teóricas sobre a relação entre a performance socioambiental e o desempenho econômico das empresas. Estamos sempre escutando por aí que sustentabilidade reduz custos, abre novos mercados, melhora o acesso ao capital, atrai e retém talentos, entre outras relações que soam bem aos ouvidos, mas são difíceis de se provar, na prática, por serem intangíveis. A qualidade do capital humano e as boas práticas trabalhistas com certeza entram nesse rol de intangíveis.

Ainda mais difícil do que provar a relação com dados empíricos é determinar a relação de causalidade: a empresa tem bom desempenho econômico porque investe em capital humano (entre outras ações) ou pode investir em capital humano porque tem bom desempenho econômico? Na boa linguagem popular, trata-se do dilema do ovo e da galinha.

A academia já desenvolveu métodos de valoração ambiental que são aplicáveis a outros temas de sustentabilidade ou intangíveis, tais como os de Preços Hedônicos, Custos de Viagem, Custos de Reposição, Valoração Contingente e Custos Evitados, entre outros. Fora da academia, investidores têm desenvolvido formas de valoração, conforme demonstra o estudo *Análise Integrada: como investidores estão abordando fatores ambientais, sociais e de governança na avaliação fundamentalista*, lançado pelo PRI (Princípios para o Investimento Responsável, da ONU), em fevereiro de 2013. O estudo mostra casos em que os



fatores socioambientais são incorporados à estrutura típica de uma avaliação econômica da empresa.

Ainda que tais métodos sejam robustos e quantifiquem o impacto das práticas de sustentabilidade, eles são majoritariamente prospectivos, fazendo projeções sobre o futuro baseadas em premissas que podem não se materializar. Portanto, além de adivinhar o futuro, é fundamental estudar o passado.

ENTRAM OS ACADÊMICOS

Os acadêmicos de finanças estão sempre buscando identificar os fatores que fazem as ações de empresas subirem ou caírem nas bolsas de valores. Felizmente, alguns deles já focam questões de sustentabilidade. Infelizmente, a maioria está no Hemisfério Norte e estuda o

mercado americano, em função da grande disponibilidade de dados.

Os professores Meir Statman e Denys Glushkov¹, da Universidade de Santa Clara, analisaram os retornos, entre 1992 e 2007, de uma carteira teórica de ações composta por empresas com alta performance em responsabilidade social, incluindo relações trabalhistas. Os resultados mostraram um retorno superior em relação à média de mercado. Essa conclusão é compatível com as evidências encontradas por Alex Edmans², da Universidade da Pensilvânia, que demonstrou que ações de empresas com empregados altamente satisfeitos tiveram um desempenho superior às demais. Edmans notou ainda que os gestores geralmente subestimam o valor de ativos intangíveis, como a satisfação dos funcionários, porque seus

custos impactam diretamente lucros correntes, enquanto os ganhos são mais difíceis de serem enxergados por estarem em um horizonte de prazo mais longo.

As boas práticas trabalhistas geram ganhos à empresa ao elevar o número de funcionários engajados. Segundo um estudo lançado em 2009 pelo The Institute for Employment Studies (IES)³, do Reino Unido, esses funcionários têm performance 20% melhor do que seus colegas menos alinhados à missão da empresa. Além disso, são mais eficientes e impactam positivamente na saúde

1 The Wages of Social Responsibility – Statman&Glushkov, 2008

2 Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices – Edmans, 2008

3 Employee Engagement: a Review of Current Thinking – Institute for Employment Studies, 2009

e no bem-estar do ambiente de trabalho. Para a empresa, possuir funcionários engajados gera ganhos de eficiência que podem se traduzir diretamente em lucros. Mais ainda, funcionários engajados estão menos propensos a deixar o emprego, reduzindo custos de recrutamento, treinamento de substitutos, rescisões e processos trabalhistas. Companhias que possuem uma missão bem definida e atuam de forma positiva para alcançá-la possuem menor rotatividade e, em geral, performance acima de seus concorrentes.

Embora a análise financeira tradicional costume considerar os empregados de uma companhia apenas como custos a serem gerenciados — salários, adicionais de férias, licenças, horas extras, entre outros diversos encargos e benefícios —, funcionários podem gerar muito mais do que simples ganhos ou perdas financeiras.

E NO BRASIL?

Apesar da crescente disponibilidade de dados sobre as práticas trabalhistas e de

“Para a empresa, possuir funcionários engajados gera ganhos de eficiência que podem se traduzir diretamente em lucros.”

sustentabilidade das empresas brasileiras, estudos acadêmicos empíricos que os correlacionem ao desempenho econômico ainda são escassos. Mas, na falta de entendimento do passado, tentaremos projetar o futuro.

A SITAWI — organização sem fins lucrativos que desenvolve e opera soluções financeiras inovadoras para impacto socioambiental — estimou o impacto das más práticas trabalhistas no valor das empresas de diversos setores listados na

BM&FBOVESPA. Esses cálculos exploratórios levaram em consideração o desempenho passado e as ações em curso das empresas em assuntos como greves, sanções por desrespeito à legislação trabalhista — como saúde, segurança e horas extras —, deterioração dos indicadores de doenças e lesões no trabalho e número de dias perdidos, rotatividade e aumento dos custos com treinamento e piora nos índices de eficiência. Podemos notar grandes diferenças intersetoriais, mas também intrasetoriais, no impacto das questões trabalhistas no valor de mercado das empresas.

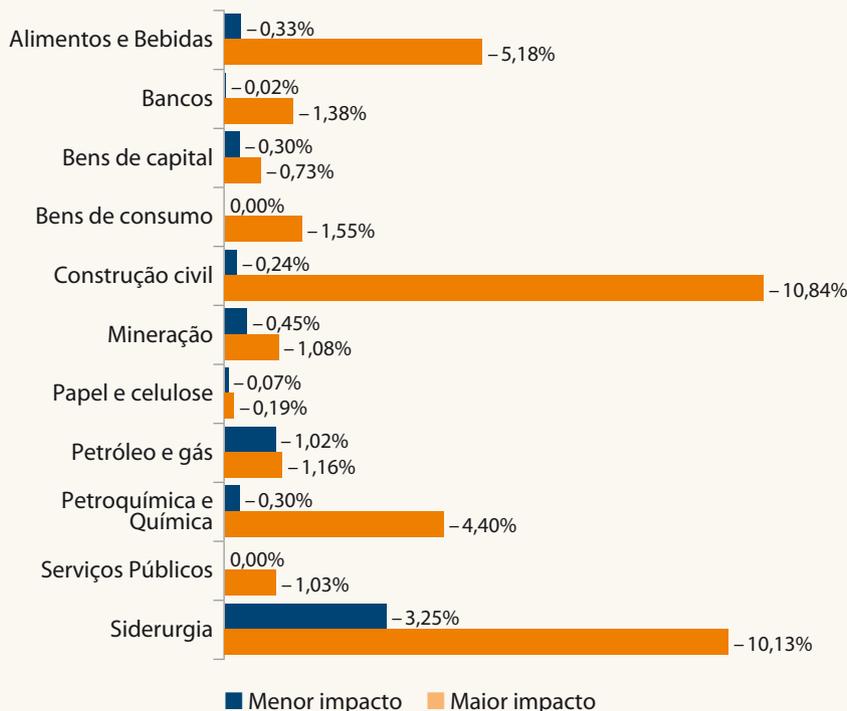
Observamos, ainda, uma relação direta entre as pesquisas de clima e o desempenho das empresas na dimensão trabalhista: em geral, aquelas que apresentavam uma piora na satisfação dos empregados também estavam mais

“Empresas com funcionários menos satisfeitos sofreram mais com o impacto reputacional, afastando clientes e fontes de financiamento.”

expostas a processos trabalhistas e greves, e exibiam piores indicadores de saúde e segurança. Além disso, sofreram mais com o impacto reputacional, afastando clientes e fontes de financiamento.

Embora não traga ainda resultados conclusivos, a valoração de práticas trabalhistas segundo métodos prospectivos é possível e reforça a necessidade de provar outras hipóteses teóricas da sustentabilidade. Esperamos que mais analistas de investimento e acadêmicos brasileiros possam nos ajudar nesta jornada.

POTENCIAL IMPACTO DE MÁIS PRÁTICAS TRABALHISTAS NO VALOR DE MERCADO DE EMPRESAS BRASILEIRAS*



*Empresas listadas na BM&FBOVESPA

Gustavo Pimentel é diretor da SITAWI – Finanças do Bem (com colaboração de Fred Seifert).



O papel do RH no cumprimento de estratégias ambiciosas de sustentabilidade

Como criar a cultura organizacional “certa” para permitir o cumprimento de uma ambiciosa estratégia de sustentabilidade e as “metas audaciosas” que vêm atreladas a ela? Esse é o desafio, por exemplo, da Unilever, líder em sustentabilidade na indústria de bens de largo consumo, que, por meio de seu Plano Ativo de Sustentabilidade, definiu uma agenda audaciosa: dobrar o tamanho do seu negócio enquanto reduz pela metade o seu impacto ambiental e aumenta o impacto social — tudo até o ano de 2020.

Para alcançar essa meta e realizar a estratégia global, não há dúvida de que a empresa irá precisar de uma energia positiva reverberando por muitos anos na organização; e tal energia tem de ser bastante reforçada por uma cultura organizacional favorável.

A cultura corporativa é a soma total das crenças e valores que afetam o comportamento dos funcionários dentro de uma empresa. E talvez seja o atributo organizacional mais resistente à mudança. Porém, uma vez estabelecida, ela pode perdurar mais do que produtos, serviços, fundadores, lideranças e outros atributos físicos da companhia. A cultura corporativa proporciona um fundo de extrema importância sobre o qual a estratégia de negócios é projetada.

A cultura corporativa “certa” — aquela aberta e receptiva aos complexos conceitos de sustentabilidade — é também um dos maiores desafios para o alinhamento da organização aos seus objetivos de sustentabilidade. Para certas empresas, os passados históricos ajudam: há evidências de que algumas já possuíam obrigações sociais antes do final do século

XIX. Houve aquelas que, devido a seus líderes visionários, atuavam na área de fabricação de alimentos provavelmente por causa da visibilidade e do profundo impacto social. Voltando à Unilever, trata-se de uma empresa com longa história de liderança inovadora inspirada por seus objetivos, cuja visão expressa preocupação e respeito não só para com os consumidores, mas também funcionários e comunidades. Sendo assim, poderíamos supor que essas empresas são, em alguns aspectos, predispostas a integrar

“A dificuldade é que há mais de um tipo de cultura empresarial funcionando ao mesmo tempo nas organizações.”

estratégias de sustentabilidade porque as crenças morais de seus fundadores se estabeleceram na cultura organizacional desde o princípio? Os stakeholders externos são céticos, alegando que, em vez de estar em sintonia com as suas realidades sociais, a maioria das empresas globais simplesmente defende pontos de vista de mercados de massa e perspectivas fixas.

A dificuldade é que há mais de um tipo de cultura empresarial funcionando ao mesmo tempo nas organizações. Uma é a cultura declarada, os *slogans* da

empresa, a missão e até mesmo os valores locais e pessoais, ampla e abertamente expressos dentro da organização. A segunda são os elementos invisíveis e não cognitivamente identificáveis da cultura. Gestores trazem para o local de trabalho uma série de valores que foram reunidos de suas experiências pessoais e de sua educação. Estes não são discutidos de forma aberta internamente e nem nas entrevistas; e até mesmo as pesquisas não necessariamente evidenciam esses aspectos. Devido a isso, as organizações podem parecer paradoxais, ou seja, professam padrões muito elevados de sustentabilidade de um lado e, do outro, apresentam comportamentos opostos profundamente enraizados no nível mais profundo da sua cultura.

Para agravar a situação, há uma série de outros fatores de influência:

a) Fluxo rápido: saídas repentinas de funcionários e o desaparecimento de um determinado fator de lealdade que existia no passado. Há também uma necessidade crescente nas empresas de serem flexíveis e abertas a mudanças, principalmente entre os funcionários;

b) Complexidade: as empresas globais têm um imenso alcance geográfico — unidades de negócios importantes de uma empresa sediada na Europa podem ser encontradas em lugares tão distantes como Xangai e Nova Delhi. Culturas corporativas globais se chocam com culturas locais e, a menos que possíveis conflitos sejam previstos e antecipados, a esperança ambiciosa do alinhamento estratégico global será frustrada ou definitivamente enfraquecida.

Em meio a tanto fluxo e complexidade, nenhuma empresa pode

simplesmente dar como certa uma cultura corporativa generalizada e assumir que todos os funcionários estão a par do que ela significa, aplicando-a em suas atividades diárias particulares. O que é preciso, então, para plantar as sementes do sucesso?

A visão corporativa é um ponto de partida óbvio para estabelecer uma estratégia central dentro das organizações. Uma visão corporativa ou um propósito que equilibre os objetivos econômicos com objetivos sociais e ambientais, que desloque a atenção do desempenho financeiro para as atividades operacionais, que reconheça todas as partes interessadas e acionistas e que busque criar novos negócios (oportunidades) em vez de focar apenas os atuais. Atualmente, devido à crise financeira, há um crescente debate sobre qual deve ser a única força motriz dominante ou o objetivo principal das empresas: a “maximização do ganho dos acionistas” ou a “maximização do lucro”. Existem muitos outros objetivos, tais como a responsabilidade com os clientes e com a comunidade em geral. Para as empresas, adotar uma ideologia central que inclua valores fundamentais e um senso de propósito que vá além de simplesmente ganhar dinheiro pode ser muito atrativo para os funcionários atuais e futuros. Por quê? Porque, antes de tudo, eles são todos cidadãos globais.

Em seguida, são necessárias normas e políticas. Se as multinacionais estabelecem um princípio em um país, ele deve ser igualmente aplicável em outro. As empresas globais são um excelente canal para “empurrar todos os barcos” de uma só vez. Após o estabelecimento de padrões, é necessária a criação de valores consistentes — e introduzir uma base simples de como fazer negócios. Feito isso, os gestores serão constantemente lembrados desses valores básicos. Dessa forma, está comprovado que empresas globais já tiveram um enorme impacto na evolução — e no futuro desenvolvimento — de países e comunidades.



Por fim, há o papel crucial da área de Recursos Humanos. A quebra de barreiras internas para a integração de estratégias de sustentabilidade deve estar inteiramente ao alcance de absolutamente todas as empresas, por meio do

“O RH deve colocar em prática programas inovadores de aprendizagem experiencial.”

uso correto de estratégias de recrutamento, treinamento adequado, desenvolvimento de executivos e a criação e aprovação de sistemas de recompensas e reconhecimento.

Gestores que dirigem as empresas estão ocupados com iniciativas críticas relacionadas ao desenvolvimento

de produtos e mercados. Muitas vezes, há ceticismo sobre o valor agregado de estratégias de sustentabilidade, ou seja, medo de altos custos e pouco ou nenhum retorno. Os gerentes intermediários são especialmente cautelosos em relação ao que eles chamam de “tendências” ou “modas” vindas dos seus superiores e, a menos que a sustentabilidade seja parte do DNA da empresa, ela ainda corre o risco de ser percebida como algo sem valor agregado. Portanto, a introdução de sistemas de recompensa e reconhecimento apropriados é essencial, pois isso fará com que a realização dos objetivos de sustentabilidade torne-se uma prioridade do negócio.

O estímulo para atingir objetivos de sustentabilidade deve partir de unidades de negócios operacionais. Assim, um pré-requisito fundamental é que essas unidades primeiramente entendam a ligação entre atividades de sustentabilidade e resultados comerciais. Os gestores precisam ser expostos de forma mais experiencial à complexidade das questões de sustentabilidade fora da empresa — algo difícil de ser implementado. Uma solução seria contratar funcionários já com a mentalidade correta firmemente estabelecida, mas que também entendam que “negócios são negócios”.

Por todos os motivos acima, entre outros, os departamentos de Recursos Humanos de empresas líderes em sustentabilidade devem ter a liberdade para buscar talentos com estilos de liderança que conciliem valores pessoais com os valores do negócio e que saibam lidar com complexidades. O RH deve colocar em prática programas inovadores de “aprendizagem experiencial” e também assegurar a coerência vital entre os sistemas de recompensas e reconhecimento e a conquista dos objetivos de sustentabilidade. Esse será o futuro dos negócios. ■

Aileen Ionescu-Somers é diretora do Centro de Estudos de Sustentabilidade Corporativa da escola de negócios suíça IMD.



O surgimento e a ascensão do capital humano

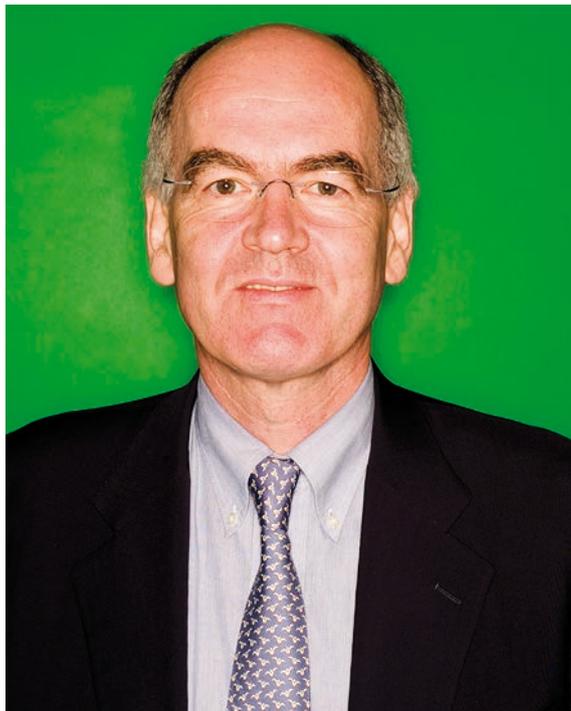
Países e empresas que lideram os índices globais de desenvolvimento e atratividade para os investidores têm trabalhado sobre como apostar em pessoas. Uma conclusão a ser tirada desse fato é que as empresas, as economias e os capitalistas de amanhã terão de melhorar muito, tanto para investir nos seus próprios colaboradores quanto, indiretamente, por meio dos impostos que pagam ao governo ou de programas de educação e formação que apoiam para a sociedade em geral.

Aqueles que trabalham nessa área, muitas vezes — e cada vez mais —, falam sobre capital humano. Mas é interessante notar que esse é um conceito útil aos negócios, mas também um pouco controverso.

A controvérsia tem raízes longínquas. Quando, por exemplo, Karl Marx estava vivo e ativamente incentivando os trabalhadores do mundo a se unir e tomar os meios de produção, a ideia básica era que os interesses do capital em geral — muitas vezes, de forma sistemática — ultrapassavam os interesses do trabalho. Sua visão era de que, no final, haveria uma série de revoluções em todo o mundo, com a classe trabalhadora assumindo o poder.

Eventos subsequentes mostraram que ele não estava longe de atingir esse marco, com grandes países como a Rússia e a China se tornando superpotências comunistas, pelo menos por um tempo. Então, ele provavelmente ficaria horrorizado ao ouvir que os capitalistas cada vez mais poderosos de hoje não só são ouvidos em todo o mundo mas também se referem aos seus funcionários como “capital humano”.

Certamente, há muitas características sociais e políticas do mundo de hoje com as quais Marx poderia facilmente se preocupar. Entre elas estariam as crescentes disparidades da distribuição de renda ao redor do globo. Apesar do otimismo de muitos empresários e investidores da nova economia e da combinação do surgimento de novas indústrias de alta tecnologia (não apenas no campo



de TI), a crise econômica mundial prolongada reforçou maciçamente as disparidades entre os que têm e os que não têm em muitos países desenvolvidos. E Marx e seu colega Engels, sem dúvida, estariam chocados ao ver a persistência da existência mundial de uma subclasse de bilhões de pessoas sem acesso fácil e preços razoáveis às necessidades básicas, como energia, água potável ou aos mais recentes medicamentos.

Mas pense nisso da seguinte forma: em um mundo onde o capitalismo está

em ascensão, e os capitalistas enxergam como sua principal tarefa proteger e aumentar o capital, certamente faz sentido tentar converter pelo menos alguns aspectos do que as pessoas fazem no trabalho, em termos econômicos, e incluí-los nos balanços das nossas economias e empresas.

É verdade que muitas pessoas à esquerda do espectro político veem o capital humano como uma contradição, um esforço para reduzir as pessoas a um tipo de avaliação econômica, normalmente aplicada a ativos como fábricas e máquinas. Mas os otimistas podem argumentar que a própria existência do conceito e sua crescente popularidade são sinais de que o capitalismo também está sob pressão das questões ambientais, sociais e de governança. E que, como resultado, mais de 130 anos depois da morte de Marx, o modelo capitalista mostrou-se mutante e pode se adaptar a realidades muito diferentes.

Olhe pela lente dos otimistas e verá evidências de progresso no mundo na contabilidade. É verdade, os contabilistas são revolucionários improváveis. Pela sua própria natureza e formação, trata-se, na grande maioria, de pessoas conservadoras, incentivadas a olhar para trás em vez de para a frente. A contabilidade criativa raramente é apoiada, pois pode provocar o caos no mundo dos negócios nossas economias. Contadores profissionais buscam resumir informações relevantes em números financeiros, com qualquer coisa que não pode ser quantificada; dessa forma, qualquer informação que não pode ser medida é susceptível de ser desviada para as margens ou as notas de rodapé, na melhor

das hipóteses. Eles operam um sistema que não projetam, mas no qual eles próprios se veem não apenas como operadores profissionais mas também como parte de uma linhagem de guardiões da confiança.

Mas é claro que, mesmo assim, o campo da contabilidade está passando por uma mudança essencial de paradigma. Uma maneira pela qual essa mudança se manifesta é a crescente utilização de termos como contabilidade “ética”, “social” ou “ambiental”, ou contabilidade “custo total”, pelas linhas de *double*, *triple* e até mesmo *quadruple bottom lines*.

Líderes de negócios — e, como resultado, um número crescente de contadores — cada vez mais devem medir a criação e o uso de um espectro mais amplo de novas formas de capital. Tradicionalmente, é claro, essas têm sido as formas físicas e financeiras mais bem conhecidas do capital, mas, nos últimos anos, temos visto um “empurrão” para uma consideração mais sofisticada do capital humano e intelectual, e agora tanto para o capital social quanto para o natural.

Então, vamos analisar um desses novos tipos de capital — a variedade humana. A crescente diversidade de especialistas — de economistas acadêmicos a profissionais de Recursos Humanos nas empresas — vê o capital humano como um dado adquirido. “A escolaridade, um curso de formação em informática, as despesas com assistência médica e palestras sobre as virtudes da pontualidade e honestidade também são capitais”, explica o professor Gary Becker, da Universidade de Chicago. “Isso porque esses aspectos aumentam os lucros, melhoram a saúde ou adicionam bons hábitos ao profissional que serão levados para a maior parte de sua vida”, continua ele.

Como resultado, os economistas consideram os gastos em educação, treinamento, assistência médica e assim por diante como investimentos em capital humano. “Considera-se isso como capital humano porque as pessoas não podem ser separadas de seus

“Marx provavelmente ficaria horrorizado ao ouvir que os capitalistas cada vez mais poderosos de hoje não só são ouvidos em todo o mundo mas também se referem aos seus funcionários como ‘capital humano’.”

conhecimentos, habilidades, saúde ou valores da mesma forma como podem ser separadas de seus ativos financeiros e físicos”, diz o professor.

Para uma melhor noção do que isso significa na prática, vamos concentrar em uma das tendências mais importantes de emprego nas últimas décadas. Uma das maiores mudanças no mercado de trabalho nos países desenvolvidos tem sido a crescente contribuição feminina.

Entre outras coisas, o acentuado aumento na atividade econômica das mulheres casadas tem sido um foco impressionante de mudança ao longo dos últimos 25 anos. “Muitas mulheres agora ficam pouco tempo fora de seus postos de trabalho, até mesmo para ter filhos”, observa o professor Becker. “Como resultado, o valor de mulheres com habilidades de mercado tem aumentado muito e elas estão ignorando seus campos ‘tradicionais’ para trabalhar em Contabilidade, Direito, Medicina, Engenharia e outras áreas que pagam bem.”

Pesquisas em várias partes do mundo sugerem que as oportunidades oferecidas pela economia moderna, juntamente com um vasto apoio do governo em educação, podem ajudar um crescente número de pessoas de origens

mais pobres a se sair razoavelmente bem no mercado de trabalho. Mas pode igualmente ser verdade que as mesmas oportunidades que promovem a mobilidade ascendente para os mais pobres também criam mobilidade descendente para alguns daqueles mais acima na escala de renda.

Pergunte aos economistas o que eles pensam sobre tudo isso e eles irão argumentar que grande parte do crescimento contínuo da renda per capita observado em muitos países, ao longo dos últimos dois séculos, deve-se à expansão do conhecimento científico e técnico. Essa tendência, eles concluem, aumenta a produtividade do trabalho e de outros insumos para o processo produtivo. E, em seguida, por sua vez, a crescente dependência da economia do conhecimento sofisticado reforça significativamente o valor da educação, do ensino técnico, do treinamento *on the job* e outras formas de capital humano.

O outro lado dessa tendência é que as novas tecnologias são de pouco valor imediato para os países com poucos

“Cada vez mais, os governos descobrem que o crescimento econômico depende de sinergias complexas entre novos conhecimentos e o capital humano.”

trabalhadores qualificados para colocá-las em uso produtivo. Cada vez mais, os governos descobrem que o crescimento econômico depende de sinergias complexas entre novos conhecimentos e o capital humano.

Pense nas histórias recentes extraordinárias de países como Japão, Taiwan e China. Apesar de uma evidente falta de recursos naturais, os chamados Tigres Asiáticos cresceram rapidamente, garantindo que suas forças de trabalho, além de trabalhar duro, fossem bem-educadas e treinadas.

Uma vez que você começa a cavar tudo isso, torna-se rapidamente claro que já não estamos falando simplesmente sobre indivíduos, mas sobre as famílias, comunidades e culturas. Assim, por exemplo, nenhuma discussão adequada sobre o capital humano pode ignorar a influência das famílias sobre o conhecimento, as habilidades, saúde, valores e hábitos de seus filhos. Onde quer que você vá no mundo, é claro que os pais têm um enorme impacto sobre atributos como nível educacional, estabilidade conjugal, orientação de não fumar ou chegar ao trabalho na hora certa e muitas outras dimensões da vida de seus filhos.

Assim, o conceito de capital humano é útil e sua definição está se expandindo para abarcar uma série de questões socioculturais mais amplas. O conceito pode ser contestado por alguns, mas o capital humano e as áreas ligadas a ele, como atração de talentos, desenvolvimento e retenção, têm sido abraçados pelos setores de Recursos Humanos das empresas.

Pelo menos no norte do globo, o termo é hoje amplamente utilizado no campo do RH. O conceito de capital humano é usado para descrever as pessoas no trabalho e seu conhecimento, competências, habilidades e capacidade de desenvolver e inovar. Por extensão, a elaboração de relatórios de capital humano tem como objetivo fornecer dados quantitativos, bem como qualitativos, sobre uma série de medidas (tais como níveis de engajamento, volume de negócios de trabalho ou empregados) para ajudar a identificar que tipo de intervenções de RH ou de gestão gera melhorias para o desempenho do negócio.

Com a consolidação dessa prática, tornou-se aceito que o valor das organizações — e particularmente das empresas — é derivado de uma mistura complexa dos chamados ativos “tangíveis” (na forma de equipamentos, dinheiro, terra ou outros objetos físicos) com os “intangíveis” (sob a forma de marca, reputação, conhecimento e, claro, pessoas).

Há ainda uma enorme quantidade de trabalho a ser feito para melhorar a forma de definir, desenvolver, medir e gerenciar o capital humano. Mas essa é uma área na qual políticos, governos,

“A crescente dependência da economia do conhecimento sofisticado reforça significativamente o valor da educação, do ensino técnico, do treinamento on the job e outras formas de capital humano.”

empresas, investidores, comunidades e educadores — todos, potencialmente — têm um propósito comum. Gerenciado de maneira correta, o capital humano pode fornecer a base para a geração de uma riqueza extraordinária, mesmo com recursos limitados em algumas regiões do mundo.

Os desafios que ainda temos de enfrentar nesse espaço são os seguintes: em primeiro lugar, grande parte dos dados que os profissionais de Recursos Humanos coletavam no passado

servia para fins administrativos em vez de um propósito analítico mais amplo. Em segundo lugar, ainda que os números existam, muitas vezes é muito difícil isolar as contribuições trazidas pelas pessoas dos impactos de outros fatores — entre eles, a conjuntura econômica, as forças do mercado, as tendências sociais ou do consumidor. Em terceiro lugar, o valor das pessoas — o capital humano — é muitas vezes expresso em termos qualitativos (em vez de quantitativos), tornando-se difícil incluir tais informações em métodos tradicionais de contabilidade e de avaliação.

Mas esses desafios podem ser superados. Uma das razões para se ter esperança é que um número crescente de líderes empresariais agora vê a educação como, provavelmente, o mais importante investimento a ser feito nas próximas décadas. É claro que, apesar de seus muitos defeitos, os nossos sistemas de ensino têm conseguido evoluir de uma forma que seria inimaginável um ou dois séculos atrás. Eles estão entregando ao mercado alguns jovens brilhantes, prontos para enfrentar o mundo.

Mas, em alguns aspectos — em particular, no nível das escolas de negócios —, conseguiu-se muito bem doutrinar os estudantes na sabedoria convencional. Muitas das principais escolas de negócios do mundo foram inserindo uma única agenda, focada no *bottom line*, com um conjunto de valores relacionados a ela. Em última análise, os educadores de amanhã, especialmente dos negócios de amanhã, terão de trabalhar em como gerenciar um número de diferentes capitais. E como alguém que cunhou o termo “Pessoas, Planeta e Lucro” há quase vinte anos, em 1995, parece-me que essas pessoas — e o capital humano — realmente estão em um ótimo lugar para começar a tarefa, longe de ser simples, de reinventar o capitalismo para o século XXI. ■

(Versão para o português: Poliana Abreu)

John Elkington é presidente executivo da Volans, cofundador e diretor não executivo da SustainAbility. www.johnelkington.com



Plataforma Liderança Sustentável lança versão sobre executivos de sustentabilidade

Seguindo o formato dos depoimentos inspiracionais já consagrado por presidentes de grandes empresas integrantes do movimento, o foco agora está nos líderes que, no cotidiano, colocam a “mão na massa” da sustentabilidade corporativa

Já se vão quase três anos desde o lançamento da **Plataforma Liderança Sustentável**. E nesse período em que promoveu 190 encontros nas cinco regiões do Brasil — e também no exterior — e levou a sua mensagem diretamente a 39 mil gestores, o movimento confirmou sua tese inicial: a liderança é fator decisivo para a inserção da sustentabilidade no negócio. No próximo dia 29 de abril, 11 executivos de organizações

ligadas à iniciativa somam-se aos 30 líderes já integrantes para reforçar ainda mais essa convicção.

O encontro **Plataforma Liderança Sustentável – Versão Executivos** será realizado no Tucarena, em São Paulo. Ele surge de uma demanda observada ao longo do itinerário do movimento. “Em todos os lugares por onde passamos, a receptividade foi sempre grande às histórias que contamos dos presidentes de empresas. Porém, não raras vezes, recebemos sugestões de que seria interessante conhecer também as experiências de quem ‘coloca a mão na massa’, os executivos de sustentabilidade, profissionais responsáveis por concretizar as macrovisões dos CEOs”, explica Ricardo Voltolini, diretor-presidente de **Ideia Sustentável** e idealizador da Plataforma.

Em resumo, o movimento passa, a partir de abril de 2014, a incorporar um outro nível de liderança, integrando

executivos que têm feito a diferença no processo de implantação da sustentabilidade na gestão dos negócios e na cultura das empresas. A intenção é diversificar o conjunto de narrativas, intercalando encontros com a presença de CEOs e também com a participação desses executivos. Visão e prática se fundem.

A Plataforma Liderança Sustentável ainda terá duas etapas pela frente, cujos temas serão **inovação** e **comunicação**. A atual, iniciada em outubro de 2013, trata da inserção da sustentabilidade na **estratégia** do negócio. Os videodepoimentos, apenas dessa fase recente, já somam mais de 140 mil *views* no *Vimeo* e no *YouTube*. No total, as narrativas em vídeo da Plataforma contabilizam mais de 450 mil visualizações, além de 25 mil acessos mensais ao portal e dois livros lançados: *Conversas com Líderes Sustentáveis* (Senac-SP) e *Escolas de Líderes Sustentáveis* (Elsevier), ambos do consultor Ricardo Voltolini.



Carlos Nomoto, Santander



Elisa Prado, Tetra Pak



David Canassa, Votorantim



Luciana Alvarez, AES Brasil



Jorge Soto, Braskem



Fábio Abdala, Alcoa



Denise Alves, Natura



Denise Hills, Itaú Unibanco

LÍDERES NA ARENA

A *Plataforma Liderança Sustentável – Versão Executivos* será o mais importante encontro do movimento, em 2014. Os 11 profissionais selecionados vão compartilhar com o público, em palestras curtas e objetivas de 12 minutos, como realizaram na prática os valores, visão e estratégias de sustentabilidade. Desenvolver soluções, zelar pela política de sustentabilidade, aplicar ferramentas/indicadores e engajar o corpo de funcionários estão entre as atribuições desses executivos.

Em outras palavras, eles devem discutir sobre os principais desafios de estar à frente da área de Sustentabilidade nas suas empresas, como surgem as demandas, de que modo o trabalho começou, quais as competências necessárias para enfrentar os obstáculos e, acima de tudo, quais os aprendizados pessoais mais relevantes adquiridos durante a jornada. Além disso, os palestrantes vão dar dicas para jovens líderes que queiram inserir o tema na cultura das organizações onde atuam.

O formato do encontro é o mesmo utilizado desde o início da Plataforma. Os depoimentos dos líderes serão gravados em linguagem de cinema e, mais adiante, disponibilizados na internet para disseminação online. Busca-se, com o relato das histórias profissionais e pessoais de cada palestrante, gerar reflexão no público e provocar cada convidado a se questionar sobre o que é possível praticar na própria empresa, seja ela micro, pequena, média ou grande, independentemente do cargo do profissional.

O propósito do novo encontro também é o mesmo que rege a Plataforma desde seu lançamento: inspirar e educar jovens líderes por meio da gestão de

conhecimento em liderança para a sustentabilidade. Cada convidado receberá um livro com a íntegra dos depoimentos dos 11 novos integrantes da iniciativa. São eles: Carlos Nomoto (Santander), Elisa Prado (Tetra Pak), David Canassa (Votorantim), Jorge Soto (Braskem), Luciana Alvarez (AES Brasil), Armando Ennes do Valle (Whirlpool), Denise Alves (Natura), Denise Hills (Itaú), Fábio Abdala (Alcoa), João Carlos Redondo (Duratex) e Silvio Gava (Even).

Interessados em participar do evento devem solicitar sua inscrição pelo e-mail plataforma@ideiasustentavel.com.br, enviando nome, empresa, cargo e telefone de contato.

LÍDERES NA SALA DE AULA

A *Akademia*, área da Plataforma Liderança Sustentável responsável pela concepção de programas educacionais, desenvolveu dois projetos para 2014, sob medida para empresas interessadas em financiar turmas para seus públicos estratégicos.

O primeiro deles é o **Programa Líder Sustentável – Gestores Públicos**, cujo objetivo é fornecer ferramentas e conteúdos para engajar agentes públicos nos desafios socioambientais. Eles terão oportunidade de desenvolver competências para acelerar políticas, colocar projetos em prática, criar valor compartilhado e gerar suas próprias soluções para as regiões que representam. O curso promove encontros presenciais com palestras, debates de casos, depoimentos e dinâmicas.

“O comprometimento dos gestores públicos com os desafios e dilemas da sustentabilidade é fundamental para que o tema alcance um novo patamar no

Brasil. Estamos num momento em que a discussão da sustentabilidade vai além do ‘por que fazer’, evoluindo para ‘como fazer’. Os gestores de empresas privadas já estão há algum tempo buscando ferramentas e *benchmarks* que os ajudem a inserir a sustentabilidade nos seus negócios. O mesmo movimento deve ser feito pelos gestores públicos que almejam se tornar líderes da sustentabilidade”, explica Poliana Reis Abreu, coordenadora dos programas da Akademia.

Já o **Programa Líder Sustentável – Jovens**, destinado à faixa etária entre 17 e 25 anos, busca sensibilizar, engajar e transformar o participante em um agente de mudança, o que justifica sua metodologia dinâmica, adaptada ao perfil de cada turma. Os participantes são expostos ao ferramental teórico e, ao mesmo tempo, instigados a colocá-lo em prática por meio de projetos reais. O objetivo é aproximar os futuros líderes, desde cedo, de questões fundamentais para a gestão da sustentabilidade, como a escuta, o diálogo, engajamento, interdependência, valores e inovação. O roteiro inclui encontros presenciais com palestras, estudos de casos, depoimentos e workshops.

Espera-se, com ambos os programas, ampliar a compreensão sobre o conceito de sustentabilidade — bem como os principais desafios que ele implica —, fornecer ferramentas práticas para ações concretas e proporcionar reflexão sobre os principais temas relacionados à busca de equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas, além de gerar debates, troca de experiência e ampliação do *network*.



João Redondo, Duratex



Silvio Gava, Even



Armando Valle, Whirlpool





RH: balanceando o ponto doce da sustentabilidade

No livro *A Empresa Sustentável*, lançado em 2007 no Brasil, **Andrew Savitz** afirmava que, para alcançar esse novo patamar nos negócios, as companhias precisavam encontrar “o ponto doce da sustentabilidade” — uma metáfora sobre o ponto de intersecção entre a geração de valor econômico, ambiental e social.

Agora, em sua obra mais recente, *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line: how companies can leverage human resources to achieve sustainable growth* — editora Jossey-Bass, 2013 (*Talento, Transformação e Triple Bottom Line: como as empresas podem aproveitar os recursos humanos para o crescimento sustentável*, ainda não publicado no Brasil), o presidente da **Sustainable Business Strategies** — um dos mais respeitados consultores de sustentabilidade empresarial dos Estados Unidos — trata da importância do papel dos setores de Recursos Humanos na “dosagem do açúcar” para se atingir o tal “ponto doce” da receita.

Nesta entrevista exclusiva concedida a **Ideia Sustentável**, Savitz discorre sobre como os gestores de RH podem enfrentar resistências dentro de suas organizações, conquistar o merecido lugar na mesa de tomada de decisão e trabalhar em todas as frentes, utilizando-se dos recursos inerentes e tradicionais à área para promover a mudança, sustentá-la e chegar ao objetivo máximo, que é ajudar a empresa a atingir suas metas de negócio de forma sustentável.

Detalhe importante: Savitz não só validou como concorda com todas as tendências identificadas e sistematizadas

pelo estudo realizado por Ideia Sustentável para esta edição temática. Ponto para o leitor. Bingo para o RH!

IS – Em que ponto a área de Recursos Humanos se encontra, considerando a incorporação da agenda de sustentabilidade nos negócios?

Andrew Savitz – A maior parte das empresas está começando a entender que o RH pode e deve ter um papel significativo nos seus esforços de sustentabilidade. Infelizmente, no entanto,



nem os profissionais de RH nem os ligados diretamente à sustentabilidade sabem como trabalhar juntos. Foi exatamente por essa razão que escrevi *Talent, Transformation, and The Triple Bottom Line*. Algumas empresas já enxergam na sustentabilidade um fator que pode ajudar a atrair e reter talentos. E até comunicam as suas práticas e iniciativas no momento de recrutar pessoas. Outras integram a sustentabilidade aos

esforços de desenvolvimento de lideranças. A **Starbucks** é um bom exemplo de companhia que percebeu a forte conexão entre sustentabilidade e motivação do empregado. O seu departamento de Força de Trabalho Global procura assegurar, no processo de contratação, que os jovens colaboradores conheçam e partilhem dos valores da empresa. Entender que os cafés vendidos nas lojas são cultivados de forma ética, assim como ser gentil com os clientes, são pré-requisitos igualmente importantes. Esses valores os inspiram e os mantêm altamente motivados para ajudar a empresa a ser bem-sucedida. Empregados jovens querem se ver envolvidos em uma causa maior.

IS – O que falta para que as empresas compreendam a importância estratégica da sustentabilidade e incluam o RH na mesa de discussão relacionada ao tema?

AS – É óbvio que os departamentos de Compras, Pesquisa e Desenvolvimento, Meio Ambiente e Segurança podem tornar uma empresa mais responsável. Mas o papel do RH não é tão óbvio. Sustentabilidade pede uma mudança fundamental de cultura. E, por tabela, requer mudanças no desenho da organização e suas capacidades, assim como na força de trabalho do futuro. Os profissionais de RH precisam entender esse complexo desafio. E, mais do que isso, estar preparados para ajudar as suas organizações a lidar com ele. Ao mesmo tempo, a sustentabilidade pode apoiar o RH a atingir os objetivos inerentes ao conjunto de suas funções e missão. Nesse ponto, simplesmente aumentar o nível de consciência dessas conexões já é importante.

IS – E como, em relação ao tema, o RH pode atuar na prática?

AS – Começando por ser mais consciente de que ele tem um papel importante. Hoje, e cada vez mais, as empresas que quiserem ser bem-sucedidas nos diferentes mercados terão de contabilizar os fatores ambientais e sociais. À medida que a sustentabilidade ganha centralidade na estratégia do negócio, o RH precisa se envolver e participar mais diretamente da condução do tema nas companhias. Existe uma crescente intersecção entre estratégia do negócio, estratégia de sustentabilidade e estratégia de talento na maior parte das corporações. Se a empresa deseja expandir as suas operações para a China, por exemplo, precisa saber onde encontrar, como recrutar e treinar os empregados certos — muitos dos quais, vale dizer, preocupados com questões ambientais e sociais que afetam suas comunidades e famílias. Para ter êxito na tarefa de contratar as pessoas certas, os departamentos de RH deverão estar cada vez mais conscientes da relevância dos temas de sustentabilidade para a nova força de trabalho, em qualquer lugar do mundo.

IS – Quais devem ser as tarefas principais do RH: A) propor a pauta da sustentabilidade na companhia? B) conduzir a agenda da sustentabilidade? C) envolver a força de trabalho na discussão do tema?

AS – As três são relevantes. Os gestores de RH precisam, antes de mais nada, entender como a sustentabilidade está afetando as metas de negócio da companhia. A sustentabilidade pode demandar novas habilidades, como na indústria automotiva, que precisa contratar engenheiros capazes de projetar carros elétricos. Isso pode exigir novas formas de colaboração com pessoas de fora da empresa. Cabe ao RH, por função, apoiar transições desse tipo. A melhor forma de o gestor de RH compreender onde e como pode atuar de forma mais efetiva é estabelecer, o mais cedo possível, um relacionamento com o gestor de Sustentabilidade da empresa, identificando necessidades. Claramente, a tarefa proposta no item “C” corresponde ao que o RH já faz. Treinar e desenvolver pessoas para carreiras que considerem o tema da sustentabilidade é uma boa maneira de manter os funcionários focados na questão.

IS – Muitos gestores de RH alegam não fazer mais pelo tema porque, apesar das oportunidades que ele proporciona, ainda encontram resistências por parte da alta direção da empresa. Como superar essas resistências?

AS – Bons argumentos são fundamentais. O profissional de RH precisa reunir informações de pesquisa, estudos de caso e números que não deixem dúvidas sobre a importância da sustentabilidade

para os resultados do negócio. Há muitos dados disponíveis. Uma outra forma de vencer obstáculos é desenvolver programas diretamente com as lideranças ou com os próprios funcionários. Programas bem-sucedidos chamam a atenção da alta direção, crescem, envolvem mais pessoas e criam cultura.

IS – Quais as melhores práticas de atuação de RH em sustentabilidade que o senhor identificou na pesquisa para o livro?

AS – Reuni alguns bons *cases*, todos eles muito inspiradores. A Starbucks, que já mencionei, é um caso exemplar de engajamento dos funcionários. Já a **General Electric** está entre as melhores experiências de mudança de cultura e de intersecção entre as estratégias de negócio, de sustentabilidade e de talentos. Na **Ingersoll Rand**, identifiquei uma prática exitosa, e muito útil para empresas, de mensuração da correlação entre a sustentabilidade e o nível de lealdade dos funcionários. Da **Beryl**, destaquei uma iniciativa que mostra como tratar bem os funcionários pode modelar o comportamento deles para com os clientes da companhia. Recomendo conhecer melhor esses *cases*.

IS – Em relação a programas de desenvolvimento para a sustentabilidade voltados para líderes, quais exemplos destacaria?



AS – Dois exemplos: **Mahindra**, uma montadora líder na Índia, considera a sustentabilidade em cada aspecto dos programas de desenvolvimento dos seus líderes. A **Unilever** também é sempre um destaque certo. Gosto especialmente da iniciativa, mantida por programas específicos, de enviar jovens líderes para países em desenvolvimento onde eles aprendem, no mesmo processo, sobre mercados e sustentabilidade.

IS – Se tivesse que dar um conselho a um CEO para empoderar o RH para uma mudança rumo à sustentabilidade, o que diria?

AS – Proporia dois passos. O primeiro consiste em assegurar que o gestor de RH compreenda realmente como a sustentabilidade pode contribuir, efetivamente, para a missão central do próprio RH, como recrutamento, retenção de talento, motivação, desenvolvimento de carreira, entre outros. O segundo passo é criar as condições para que os profissionais de RH estabeleçam relacionamentos produtivos com os profissionais ligados à sustentabilidade na organização. Essa colaboração é fundamental.

IS – O que o levou a escrever um livro tratando da relação entre o RH e a sustentabilidade?

AS – Foram três as razões principais. Sustentabilidade pressupõe mudanças. Não vejo outra maneira de as companhias

mudarem senão fazendo com que as pessoas dentro dela mudem. De uma política de incentivos e compensações até o treinamento e o desenvolvimento de carreira, ao cuidar de quem é contratado e com base em determinados critérios, os profissionais de RH têm em mãos as melhores ferramentas para acelerar a mudança nas organizações.

Segunda razão: a sustentabilidade começa dentro de casa. Não adianta nada uma empresa apoiar o desenvolvimento de pessoas de uma comunidade se não está tomando conta adequadamente dos seus próprios funcionários. É uma contradição. Pelo menos nos Estados Unidos, a reputação de responsabilidade social de uma empresa está baseada, em grande parte, no modo com que ela trata o seu time. Na visão do consumidor e da sociedade, se uma companhia trata bem os seus empregados, ela também deve fazê-lo com o meio ambiente. Se não os trata bem, quaisquer ações externas tendem a ser vistas apenas como relações públicas. Gosto de dizer que responsabilidade social empresarial sem Recursos Humanos é meramente um exercício de relações públicas.

Terceira razão pela qual decidi escrever o livro: diferentemente de outras funções corporativas, como estratégia, compras, *supply chain*, financeiro, operações, pesquisa e desenvolvimento, logística e manutenção, entre outras, a função de

recursos humanos ainda não está à altura da sua real importância estratégica para a empresa.

IS – Neste próximo bloco de perguntas, gostaria de ouvir a sua opinião sobre as tendências levantadas pelo NEXT – Observatório de Tendências em Sustentabilidade, para o estudo que tematiza esta edição da revista. Sobre a primeira (abordagem estratégica) você concorda com ela? Teria exemplos a destacar?

AS – Sim, concordo. O caso da **Timberland**, empresa de calçados, é um bom exemplo. Nessa companhia, os empregados são bem-tratados como parte de uma abordagem mais ampla de sustentabilidade, que reforça o conceito como fundamental para o trabalho de cada pessoa. Existem vários outros casos no meu livro. A Beryl, do Texas, é uma empresa que tem um serviço diferenciado: um quadro de colaboradores atende o telefone, em nome de hospitais, fornecendo informações sobre pacientes para familiares. A empresa conta com um programa estruturado de cuidado com os funcionários — incluindo uma vice-presidente — denominado *Queen of Fun and Laughter* (Rainha da Diversão e Risada). A intenção declarada é que, ao demonstrar um alto nível de cuidado por seus funcionários, a companhia estabelece um “modelo” para o tipo de comportamento respeitoso que eles devem adotar em relação aos que



telefonam para a empresa. Essa estratégia tem se mostrado um sucesso: a companhia cobra alto pelos seus serviços porque os funcionários são extremamente compassivos — eles tratam os clientes como se fossem da própria família e exatamente como a Beryl os trata. Não por acaso, a empresa conta com uma das menores taxas de *turnover* do mercado, o que representa outra fonte de vantagem competitiva.

Os gerentes de RH assumem diferentes papéis. Mas um dos mais importantes é o de “advogado do empregado”. Os gestores de empresas já comprometidas com a sustentabilidade estão em uma boa posição para advogar em favor da companhia fazer o que prega quando o assunto é o seu próprio time.

IS – E sobre a segunda, “educação/desenvolvimento de competências”?

AS – Também concordo. No meu livro, descrevo alguns casos de programas de desenvolvimento de lideranças que foram desenhados para inserir a sustentabilidade nas ações e metas da empresa. Merece destaque um programa de serviço da **IBM**, que envia os seus mais promissores jovens talentos para trabalhar em apoio a ONGs em países em desenvolvimento. Quais ferramentas se pode utilizar para transmitir aos funcionários a missão, visão e valores da empresa? Cada função pode ter um impacto positivo ou negativo na performance de *triple*

bottom line. As questões e atividades específicas precisam ser construídas em cada módulo de treinamento de carreira, começando pelo processo de integração e seguindo até o desenvolvimento da alta liderança.

IS – E sobre a terceira tendência, a de engajar e mobilizar os empregados em iniciativas relacionadas à sustentabilidade?

AS – Essa é uma tendência, sem dúvida. 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.

IS – Criar um ambiente organizacional que encoraje e recompense os funcionários a contribuir com inovações para a sustentabilidade é uma tendência, no seu entendimento?

AS – Em alguns casos pode funcionar, em outros não. Se a empresa decide recompensar os seus colaboradores em virtude de desempenho baseado no *triple bottom line*, essa política precisa ter significado. Conheço uma companhia que afirmou que a performance ambiental seria alta prioridade, mas pagou menos de 2% de incentivo por resultados atingidos. O que era uma boa intenção,

tornou-se uma piada na empresa. Acabou sendo pior do que não dar incentivo nenhum. Desenhar modelos efetivos de compensação é uma ciência. Mais uma vez, resalto a importância de o RH estar envolvido em qualquer processo de transição. Uma companhia citada no livro, a **Diversey**, decidiu que queria se tornar a empresa de limpeza mais sustentável. Para chegar a essa condição, tomou decisões bastante drásticas, inclusive substituir suas soluções em limpeza e equipamentos por versões mais sustentáveis. Mais da metade dos bônus destinados aos funcionários provém de performance baseada em *triple bottom line*. Também mudou sua cultura para apoiar essa orientação. Quando cultura e incentivos estão alinhados, forma-se uma aliança poderosa para transformar a organização. Mudança de cultura sem incentivo torna o processo muito mais lento. Remunerar sem ter alterado a cultura não vai levar a lugar algum.

Outro bom exemplo é o programa 15%, da **3M**. Nele, os empregados podem dedicar 15% do seu tempo no trabalho para pensar e executar projetos de inovação e sustentabilidade. Em outras palavras, com tempo livre e menos estruturado, são encorajados a colaborar com outras pessoas da companhia sem ligar para barreiras organizacionais (como divisões, áreas, hierarquias, cadeias de comando). Esse programa resultou na criação de milhões de dólares em



inovações sustentáveis, incluindo os onipresentes *Post-its*.

IS – A tendência 5 trata de atuar em completa sinergia com a Comunicação, para facilitar o engajamento das pessoas e a criação de uma cultura de sustentabilidade. Concorda?

AS – Concordo, sim, com essa tendência. Acredito que ela começa com uma estratégia dividida. No livro, 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 diferença. Quando a comunicação funciona bem, todo mundo “pega” o espírito do que se está tentando dizer. Ninguém tropeça na mensagem das entrelinhas.

IS – E sobre a tendência 6, de desenvolver o *middle management*?

AS – Também concordo com essa tendência. E acrescento alguns elementos. Normalmente, são os *middle managers* que emperram o caminho da sustentabilidade na empresa. Os colaboradores localizados no topo e no chão da organização quase sempre entendem bem o que precisa ser feito. Mas os colaboradores do meio são os que costumam

adotar o jeito convencional de fazer as coisas, pois foi isso que os levou até o lugar bem-sucedido em que se encontram na organização. Eles também tendem a ser recompensados por atingirem metas operacionais e de produção que não incluem alvos de sustentabilidade. Os incentivos para a média gerência precisam ser modificados para mudar a sua orientação. É fácil para o chefe falar de sustentabilidade. Mas cabe ao pessoal do meio fazer a máquina funcionar. Eles são pagos para isso; essa é, portanto, a sua prioridade. Regra geral, observo que a maioria das empresas não tem conseguido envolver e desenvolver o pessoal do meio da organização para as sugestões de sustentabilidade. O gestor de RH, nesse caso, precisa trabalhar para garantir o alinhamento dos incentivos para esses gerentes com as metas e objetivos de *triple bottom line*. De qualquer modo, uma empresa que pretende ser sustentável deve estar preparada para demitir o *middle manager* caso ele esteja criando mais obstáculos do que soluções.

IS – Com relação à sétima tendência, o senhor concorda com ela? Se a companhia não tem clareza sobre as metas de sustentabilidade, como o RH pode contribuir para inseri-las no núcleo da estratégia de negócio e mensurar seus resultados?

AS – Concordo plenamente. Algumas vezes, o RH pode fazer o movimento

contrário, criando condições para que a sustentabilidade nasça na base, em baixo, e suba ao topo, simplesmente removendo os empecilhos que costumam desmotivar a mudança por parte dos empregados juniores e dos colaboradores de linha. É difícil para o gestor de RH transformar essas mudanças em algo tangível e mensurável, porque normalmente essa não é uma área que implementa metas operacionais para a companhia. O que o RH pode fazer é identificar os líderes direta ou indiretamente comprometidos com as metas de sustentabilidade da empresa e incentivá-los a fazer melhor dentro dos seus departamentos.

IS – Sobre inserir valores de sustentabilidade já no processo de recrutamento e seleção, visando atrair e contratar colaboradores identificados com o tema e com valores alinhados ao propósito (missão, visão, valores) da companhia (tendência 8). O que pensa?

AS – Acredito nisso como tendência importante. Observo que muitas companhias começam a avaliar os candidatos a emprego com base em critérios novos, como a capacidade e o interesse em participar voluntariamente de causas ou contribuições profissionais que tenham dado em empregos anteriores para o atingimento de metas baseadas em *triple bottom line*. Algumas pesquisas mostram que funcionários com forte



senso de propósito tendem a apresentar melhor performance e também a permanecer mais na empresa. Novamente, podemos discutir, aqui, quais ferramentas o RH pode usar para identificar trabalhadores potenciais com esse perfil e, por outro lado, inserir tais valores no ambiente de trabalho para preencher essas expectativas. Recomendo não confiar muito no computador nem nas empresas terceirizadas que procuram candidatos, a não ser que sejam especializadas em identificar profissionais com esse perfil. Em um nível muito mais estratégico, as companhias precisam aprender a comunicar publicamente como estão contribuindo para a sociedade e o meio ambiente. Os dados mostram que empresas deixam de atrair grandes talentos quando não o fazem — e, vale destacar, esses jovens com potencial acabam procurando as empresas que oferecem oportunidades de servir a um propósito maior.

Um dos casos emblemáticos é o da **General Electric**. Com os programas *Ecomagination* e *Healthymagination*, essa que é uma das maiores companhias do planeta redefiniu a sua missão de negócio visando “resolver os maiores desafios do mundo”. Segundo Beth Comstock, executiva sênior da GE responsável pelos programas, 75% dos candidatos com MBA que chegam à empresa querem trabalhar neles.

IS – Apoiar e estimular os funcionários a adotarem um estilo de vida mais sustentável também fora do ambiente de trabalho foi identificado por IS como uma tendência (9). Você concorda?

AS – Concordo e ela é uma tendência importante. 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.

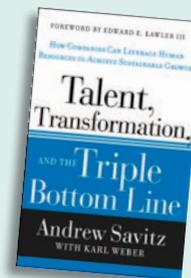
IS – Para fechar, o que o senhor acha da 10ª tendência, que diz respeito a medir regularmente o nível de percepção dos colaboradores? Como isso pode ajudar o RH no atingimento de alguns de seus objetivos tradicionais?

AS – O engajamento do funcionário nos temas de sustentabilidade é uma tendência global. Assim como também é uma tendência que jovens trabalhadores queiram, cada vez mais, ser capazes de exercitar os valores de sustentabilidade no trabalho e de atuar em organizações sensíveis às demandas da sociedade e do meio ambiente. Dedico um capítulo inteiro do meu livro à relação, cada dia mais clara, entre o *triple bottom line* e o engajamento do funcionário. Os dados mostram que atividades ligadas à sustentabilidade costumam elevar os níveis de comprometimento, lealdade e motivação — o que pode resultar em significativo aumento da produtividade, inovação e satisfação do cliente ao mesmo tempo em que contribui para a redução do absenteísmo e até de roubos e fraudes, entre outros comportamentos negativos.

Pesa também aqui uma questão cultural determinada pelas crenças subliminares dos empregados. Muitos *middle managers*, por exemplo, ao mesmo tempo que apoiam publicamente os objetivos de *triple bottom line* da companhia, nos bastidores os tratam como trivialidades ou mesmo contraproducentes para os objetivos de negócio da empresa. As empresas, claro, devem realizar avaliações constantes de cultura organizacional com o objetivo de identificar crenças oposicionistas e trabalhar para mudá-las, assegurando um cumprimento adequado dos seus objetivos. No livro, trato do estudo de caso da **American Electric Power**, que melhorou dramaticamente seus números de segurança, apenas identificando atitudes camufladas e trabalhando para alterá-las. Enquanto a companhia tentava ensinar uma atitude voltada para a segurança, o que exige que os funcionários olhem o comportamento uns dos outros, prevalecia a ideia que “segurança pessoal é responsabilidade de cada indivíduo”. 🐾



NA CABECEIRA



TALENTOS PARA A MUDANÇA

Desafios econômicos, sociais e ambientais compõem o cenário das organizações na busca por mais competitividade, sucesso e perenidade nos negócios. E o caminho para superar obstáculos passa pelos funcionários, ainda pouco aproveitados, em muitos casos, quando se pensa na mudança das empresas para a sustentabilidade. *Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line*, do especialista e consultor americano Andrew Savitz, mostra aos líderes como eles podem se valer dos recursos humanos e da sustentabilidade para melhorar a performance do negócio.

O livro, ainda não publicado no Brasil, traz ideias e *cases* sobre estratégias, táticas e ferramentas para lideranças interessadas em transformar a cultura da organização, aumentar o engajamento dos funcionários e medir o impacto de metas socioambientais. Dividido em quatro partes e 11 capítulos, a obra oferece exemplos de companhias de vários portes, segmentos e localidades que representam um pensamento vanguardista ao propor uma mudança de cultura séria, focada nas pessoas que as compõem e com as quais se relacionam.

Nos casos do Walmart, Starbucks e 3M, por exemplo, o autor também mostra como essa mudança fortalece o RH e o torna ainda mais capaz de alcançar os seus objetivos tradicionais — motivar os colaboradores, reconhecer melhores talentos, aumentar a produtividade e criar um ambiente de trabalho agradável que retenha os bons profissionais. (Caio Neumann)

Talent, Transformation, and the Triple Bottom Line – How Companies Can Leverage Human Resources to Achieve Sustainable Growth

Andrew Savitz

Editora Jossey-Bass, 390 págs.

US\$ 17,03 (versão para kindle)

US\$ 23,71 (impresso)



Recursos Humanos de mãos dadas com a sustentabilidade

— João, quem você indica para cobrir as férias do Antônio?
— Precisamos ver, porque é só ele quem entende desse assunto.

Conversas como essa são muito mais comuns nas empresas do que imaginamos. E isso significa que apenas uma pessoa tem conhecimento sobre determinada questão. O que não é nada saudável para o mundo dos negócios.

E se esse colaborador sair da companhia? E se ele tiver de se afastar por questões médicas? Quem toca o trabalho? Como fica o histórico de projetos? O dia a dia não pode parar. Por isso, é imprescindível treinar outras pessoas para se tornarem multiplicadoras do conhecimento. É o que podemos chamar de mapeamento do ativo intangível, ou seja, conseguir identificar pessoas-chave, que podem dar sequência às tarefas e disseminar um processo, uma mensagem, um projeto. Podemos fazer uma analogia com a nossa vida familiar. O espelho para os filhos é o pai e a mãe. Se um faltar, o outro precisa dar continuidade. A vida não para.

Agora, você deve estar se perguntando o que isso tem a ver com sustentabilidade, já que quando usamos esse termo o que nos vem à cabeça são cuidados com o meio ambiente, projetos sociais, entre outros. Até concordo que o foco nesse tipo de ação foi a primeira etapa da sustentabilidade e que devemos continuar com essas iniciativas. Mas, avançando para o mundo corporativo, esse tema deve estar atrelado à estratégia das organizações. Quando reforço a importância da disseminação do conhecimento, estou falando de sustentabilidade contribuindo para a continuidade dos negócios.

Por isso, um dos principais pilares que deve ser estruturado em uma companhia são os treinamentos, como um projeto

de educação, de engajamento e de disseminação de conhecimento. É quando também temos a capacidade de ensinar e de perpetuar o conhecimento na visão do médio e longo prazos. É o momento para refletir, errar e consertar. E envolver as lideranças é fundamental para engajar a própria equipe e torná-la, então, um grande alto-falante da cultura empresarial. Entretanto, as organizações devem ter canais para o caminho inverso: escutar os profissionais que estão na ponta faz toda a diferença. A abertura do diálogo entre todas as frentes de uma companhia traz transparência. Isso é sustentabilidade!

“Escutar os profissionais que estão na ponta faz toda a diferença.”

Um outro ponto de atenção é saber trabalhar os perfis dos colaboradores. Alguns têm competências colaborativas em seu DNA; já outros preferem atuar sozinhos. O desafio é desenvolver o relacionamento entre diferentes profissionais, mostrando que o trabalho de um reflete diretamente na continuidade do projeto do outro. Hoje, até pela velocidade das informações dentro de uma empresa, a tendência é sermos mais imediatistas e abandonarmos o pensamento coletivo; o foco é resolver. Entretanto, o sucesso de uma ação se dá, principalmente, quando conseguimos prever, planejar e executar. Uma equipe deve ser incentivada a imaginar possíveis cenários e desenvolver planos de ação. Afinal, somos todos parte de uma cadeia de relacionamentos. Já dizia o velho e sábio ditado popular: “Uma andorinha não faz verão.”

Os Recursos Humanos e a alta liderança da companhia também são como uma espécie de guardiães da não discriminação. Mesmo nos tempos de hoje, infelizmente, ainda temos de lidar com algo tão desumano. Temos de promover a diversidade dentro da companhia, capaz de suprir as demandas da sociedade e de garantir a própria sustentabilidade dela.

Já falamos de treinamento, educação, engajamento e diversidade, mas a ética dentro das organizações é crucial para o crescimento da sociedade, já que às vezes passamos mais tempo na empresa do que com nossos familiares. Por isso, o mundo corporativo tem o desafio de difundir processos éticos. Agir com integridade, honrar compromissos, buscar a excelência em tudo o que fazemos é garantia da realização profissional. Para ser referência em sustentabilidade, uma companhia tem de possibilitar um ambiente saudável, mas não podemos esquecer que nós somos os transformadores dentro e fora de uma empresa.

Na AES Brasil, corporação do setor de energia, por exemplo, o desenvolvimento dessas competências está embutido no Planejamento Estratégico Sustentável da companhia, enraizado na governança do grupo. Outros destaques são a liderança por princípio, na qual estão implícitos ética e valores, e a disciplina na execução dos processos. Para uma empresa que lida com prestação de serviço básico e essencial à população, excelência e comprometimento são uma espécie de linha mestra e alicerce para os negócios.

E então, Recursos Humanos estão de mãos dadas com a sustentabilidade?

Ricardo Silvarinho é diretor de Recursos Humanos da AES Brasil.

Líderes sustentáveis



*11 executivos de sustentabilidade
vão compartilhar suas histórias, dificuldades
e aprendizados. Vem aí a Plataforma Liderança
Sustentável – Versão Executivos*

Apoio:



com a mão na massa



Realização



ESTRATÉGIA E INTELIGÊNCIA EM SUSTENTABILIDADE





Como uma simples separação uniu toda uma comunidade.

Em Porto Trombetas, no Pará, a Mineração Rio do Norte e a comunidade se uniram para dar um exemplo ao país: tornar possível a reciclagem do lixo, graças à separação correta dos resíduos. Hoje, a coleta seletiva faz parte da rotina dos moradores. E tudo tem um destino adequado: os resíduos secos, como papelão, plástico, pet e lata, são doados para a República de Emaús, em Belém. As vendas contribuem para a manutenção das atividades da instituição. O Movimento República de Emaús é uma entidade sem fins lucrativos que, em seus 43 anos, acolhe pessoas em situação de risco, promovendo a reintegração social. Parcerias e voluntários são sempre bem-vindos. Mais informações em www.movimentodeemaus.org

MRN Mineração Rio do Norte

Desenvolvimento e respeito ao homem e à natureza



Mais do que separar o lixo, a coleta seletiva é um exemplo do que empresa e comunidade podem fazer quando caminham juntas pela sustentabilidade. Saiba mais em: www.mrn.com.br