



**CEBDS**

Conselho Empresarial Brasileiro  
para o Desenvolvimento Sustentável

**Como inserir a  
SUSTENTABILIDADE  
em seus processos**

GESTÃO DE PESSOAS

## **Como inserir a SUSTENTABILIDADE em seus processos**

Setembro 2014

## Apresentação

Fundado em 1997, o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) é uma associação civil que lidera os esforços do setor empresarial para a implementação do desenvolvimento sustentável no Brasil, com efetiva articulação junto aos governos, empresas e sociedade civil.

O CEBDS reúne hoje cerca de 70 expressivos grupos empresariais do país, com faturamento de 40% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos. Primeira instituição no Brasil a falar em sustentabilidade a partir do conceito *Triple Bottom Line* – que propõe a atuação das empresas sustentada em três pilares: o econômico, o social e o ambiental –, o CEBDS é o representante no país da rede do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a mais importante entidade do setor empresarial no mundo que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais, além de 200 empresas multinacionais que atuam em todos os continentes.

Vanguardista, o CEBDS foi responsável pelo primeiro Relatório de Sustentabilidade do Brasil, em 1997, e ajudou a implementar no Brasil, em parceria com a FGV (Fundação Getúlio Vargas) e o WRI (World Resources Institute), a partir de 2008, a principal ferramenta de medição de emissões de gases de efeito estufa, o *GHG Protocol*.

A instituição representa suas associadas em todas as Conferências das Partes das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, desde 1998, e de Diversidade Biológica, desde 2000. Além disso, é integrante da Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 21; do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético; do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas; do Fórum Carioca de Mudanças Climáticas, Conselho Mundial da Água e do Comitê Gestor do Plano Nacional de Consumo Sustentável.

Na Rio+20, o CEBDS lançou o Visão Brasil 2050, documento prospectivo que tem o propósito de apresentar uma visão de futuro sustentável e qual o caminho possível para alcançá-lo. Essa plataforma de diálogo com as empresas e diversos setores da sociedade, construída ao longo de 2011 e que contou com participação de mais de 400 pessoas e aproximadamente 60 empresas, é fonte de inspiração para o planejamento estratégico de inúmeras empresas brasileiras.

#### Câmara Temática de Comunicação e Educação

A dinâmica do desenvolvimento sustentável aplicada aos negócios das empresas, nos mais diversos setores, é o que concretiza de fato o conceito de 'sustentabilidade' e é capaz de repercutir sobre aspectos cruciais visando à manutenção, continuidade e sobrevivência dos negócios. Essa dinâmica afeta a reputação da empresa e, conseqüentemente, o seu desempenho e a aceitação ou a rejeição de seus públicos de relacionamento. Há empresas que assumem de fato um compromisso com o mundo e não só repensam seus processos para torná-los amigáveis ao futuro, como disseminam essa ideia. Nesse contexto, a comunicação e a educação se inserem como estratégicas para que as empresas possam se comunicar de forma efetiva e produtiva com seus principais stakeholders colaboradores, mídia, acionistas, fornecedores e prestadores de serviço, além de instituições governamentais e da sociedade civil, e influenciar e inspirar mudanças de comportamento que nos conduzam a um modelo de desenvolvimento mais sustentável. Hoje, as empresas se posicionam entre os principais agentes indutores da

O CEBDS conta hoje com mais de 70 grupos empresariais associados no Brasil.

O faturamento dessas organizações equivale a cerca de 40% do PIB e geram em torno de 1 milhão de empregos diretos no país.

sustentabilidade. São elas que geram o maior número de empregos e renda na sociedade, no Brasil e no mundo. Por outro lado, também produzem os mais significativos impactos no meio ambiente e nas comunidades. Nesse contexto, as empresas podem ser agentes de mudança local, regional e até planetária, informando corretamente suas ações, atitudes e posturas em busca da sustentabilidade. É preciso que a empresa tire o foco em si e valorize a multiplicação dos aprendizados, estimulando processos que educam o outro para ajudar a construir uma realidade mais sustentável.

Presidente: **Sérgio Giacomo (GE)**

Vice-Presidente: **Eliane Uchoa (Alcoa)**

Coordenação: **Tayná Almeida (CEBDS)**



O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) reúne quase 60 conselhos nacionais e regionais, representando 200 grupos empresariais e 22 setores industriais presentes em 36 países de todos os continentes.

## Objetivos

O Guia de Sustentabilidade para Empresas do CEBDS – Gestão de Pessoas tem o objetivo de apoiar o departamento na adoção de práticas que promovam o desenvolvimento sustentável da organização. Vamos falar sobre a função estratégica da área, desde a contratação do colaborador, integração dele em suas funções e no seu dia a dia. A transversalidade do departamento com o restante da empresa capilariza as políticas e diretrizes de sustentabilidade. É importante pensar também que cada empregado é um multiplicador da companhia e, com ele, é possível extrapolar as paredes da empresa, sensibilizando *stakeholders* e fortalecendo o tecido social onde a organização atua.

Veja nas próximas páginas conceitos, especificidades dos setores industrial, de varejo e de serviços, além de recomendações, dicas e experiências positivas de outras empresas.

O Guia é um convite para sua corporação pensar a sustentabilidade a partir da Gestão das Pessoas. Adaptações e novas iniciativas podem ser desenvolvidas e lembre-se de compartilhar sempre que possível, potencializando a estratégia sustentável da sua organização internamente e para toda a sociedade.

## Sustentabilidade

Uma pesquisa da Bain & Company, realizada nos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, China, Índia e Brasil, identificou que 15% dos profissionais desses países já aceitaram redução salarial para trabalharem em empresas sustentáveis. O estudo é um indicativo de como a sustentabilidade do negócio está intrinsecamente ligada à maneira como as corporações lidam com seu capital humano.

Nos anos 80, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas passou a defender que as necessidades da geração atual devem ser satisfeitas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades, criando o conceito de “desenvolvimento sustentável”, usado pela primeira vez no Relatório Brundtland. A longevidade das empresas passou a ser vista de outra forma.

O papel das pessoas nesse sentido ganhou novo impulso com o conceito do Triple Bottom Line (ou People, Profit and Planet), criado pelo sociólogo inglês John Elkington uma década depois. O chamado tripé supera o foco em ecoeficiência, alavancando o pilar social, para o mesmo nível estratégico dos pilares econômico e ambiental. Desde então, esse conceito passou a ser diretriz de grande parte das organizações no mundo todo.

As palavras mundo, país, amor e serviço apareceram mais que dinheiro e sucesso em centenas de discursos de formatura de 2011 nos Estados Unidos. São novos tempos para a gestão de pessoas.

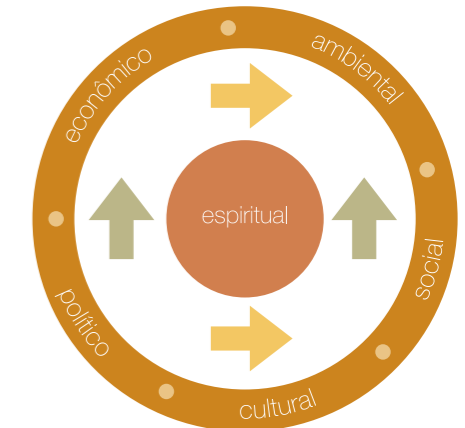
O entendimento das pessoas como ativo fundamental para o desenvolvimento sustentável das corporações, no entanto, começou bem antes do conceito de sustentabilidade ser difundido. No anos 50, o ex-seminarista católico dinamarquês Ian Larson idealizou o Modelo das Seis Dimensões, também conhecido como Modelo Nórdico. Os pilares econômico, ambiental e social tornam-se esferas, que interagem e se complementam, e integram-se a elas a cultura, a política e a espiritualidade. É importante entender que a esfera espiritual não está ligada à religião. A dimensão espiritual é a única individual, referindo-se ao próprio sujeito, na verdade. Traz os valores de cada indivíduo usados na tomada das decisões e nas realizações. Reflete, portanto, a motivação de cada ator social separadamente, mas com impacto no todo. A esfera fala diretamente à Gestão de Pessoas, que tem o desafio de engajar seus profissionais em uma nova conjuntura de mercado.

Empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável ganham a missão de redesenhar estratégias para a utilização do capital humano em um mercado de menor necessidade da força de trabalho e que ao mesmo tempo exige mais qualificação.

É preciso dar novas funções aos colaboradores, capacitá-los, e em outra frente atender a novas necessidades individuais, como a de busca de sentido no trabalho, senso de pertencimento, transparência no relacionamento, além das obrigações naturais.

A felicidade do empregado ganha vulto e é decisiva para seu engajamento. Cabe ainda à Gestão de Pessoas ajudar as demais áreas a entenderem a sustentabilidade como vetor de crescimento, gerador de valor compartilhado e a mostrar suas funções e demandas de forma atrelada ao desenvolvimento sustentável do negócio.

Mais do que qualquer outro departamento, Gestão de Pessoas atua de forma transversal dentro da companhia, podendo levar as práticas de sustentabilidade para as demais áreas de modo capilar e estratégico e mesmo para as comunidades onde a empresa está presente. Mas, antes de mais nada, olhar atento para as contratações. É fundamental atrair as pessoas certas. Selecionar pessoas alinhadas aos princípios de sustentabilidade da companhia garante a sua permanência e a multiplicação e manutenção da cultura de desenvolvimento sustentável.



As seis dimensões da sustentabilidade



Triple bottom line

## Contexto

A área de Gestão de Pessoas está lidando com profissionais muito diferentes dos que trabalhavam em suas estruturas muito recentemente. O fim de algumas atividades, gerando a mobilidade de mão-de-obra, exige mais capacitação para quem assume novos desafios, muitas vezes, sem qualificação técnica para a vaga. Novas gerações buscando desafios diferentes das gerações anteriores e com um novo entendimento de comprometimento. Profissionais que buscam se realizar no trabalho e, com as novas tecnologias mantendo-os ativos quase ininterruptamente, essa realização custa mais do que dinheiro no fim do mês. A felicidade integrando os atributos avaliados por um candidato na hora de escolher onde trabalhar ou ficar no emprego.

Uma pessoa que se forma hoje no ensino médio e tem de escolher uma profissão neste momento precisa reavaliar seu ideal de carreira e de negócio constantemente para sobreviver. Essa é a previsão de Thomas Frey, fundador do Instituto DaVinci, que desenvolve estudos de investigação das carreiras do futuro e de tecnologia, analisando o comportamento humano no trabalho. O pesquisador defende que 60% das profissões dos próximos dez anos ainda não foram inventadas. Mais um desafio para as empresas.



## Indústria

O setor industrial passou por grandes modificações nas últimas décadas. A automatização cada vez mais presente e a paralisação de linhas de produção em alguns segmentos vêm colocando profissionais à disposição para outras áreas, mas muitas vezes sem a qualificação necessária. A capacitação

desses colaboradores em outras funções ou recolocação no mercado é importante para o desenvolvimento sustentável das companhias e sociedades onde atuam. Além disso, atividades repetitivas ou de menor desafio intelectual tornam-se cada vez menos atraentes para as novas gerações.

## Serviços

As inovações tecnológicas vêm reestruturando grandes companhias tradicionais do setor, que também assiste à crescente multiplicação de novas empresas verticalizadas e mesmo concorrentes. O aumento da dedicação de tempo é um dos fortes impactos para esses

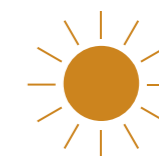
profissionais. O desafio de motivar para manter os colaboradores criativos e comprometidos soma-se à felicidade, cada vez mais valorizada em um setor com muitas opções de empregadores e em que a atuação de modo independente também pode ser bastante atraente.



52,1%  
respondem  
a contatos  
durante as  
férias



77,8%  
acionados fora  
do expediente



68,5%  
tiveram aumento  
da carga horária  
nos últimos 5 anos



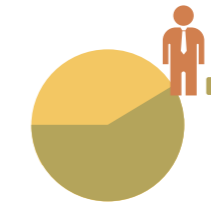
Fonte: Pesquisa Folha de S. Paulo 2011

## Varejo

Animação e boa disposição para atender consumidores com atenção e respeito é um diferencial para profissionais que atuam no varejo. Treinamento é a palavra-chave para esse segmento tanto quanto engajamento para se estimular alcance de metas e crescimento de vendas. Esse setor vincula diretamente

o resultado ao comprometimento do empregado. Portanto vetores como felicidade e o senso de pertencimento ganham mais peso ainda. Recompensar pelo esforço quando revertido em resultado e criar um bom clima organizacional são estratégicos.

16 países



65% executivos  
desengajados

Fonte: Pesquisa Towers Watson



desengajamento gera perdas  
US\$ 42 bilhões/ano

Fonte: Pesquisa ISMA Brasil



desengajamento gera  
perdas de produtividade  
US\$ 300 bilhões/ano

Fonte: Pesquisa Gallup EUA



Fotografias: [www.freeimages.com](http://www.freeimages.com)

## Recomendações

Pensar a gestão de pessoas sob o olhar da sustentabilidade pode revolucionar todo o pensamento organizado sobre a área. A Comunicação Interna também passa a exigir foco dos gestores. O relacionamento com o público interno torna-se prioridade. O empregado é ator ativo no alcance de resultados da companhia e na construção de marcas, ao passo que é a sociedade que concede à organização a licença social para sua atuação. A pessoa volta a ser o centro. O capital humano torna-se prioridade.

A área de Gestão de Pessoas deve ser pensada como coração da companhia, condutora das suas missões e da atuação dos profissionais como um corpo único, cujos resultados alcançam não apenas a vida dos empregados, mas também suas famílias, comunidades locais e a sociedade como um todo.

Veja algumas recomendações e dicas sugeridas por especialistas e associados do CEBDS para as áreas de Gestão de Pessoas atuarem com foco na sustentabilidade do negócio. Lembre-se que seu departamento pode atuar com grande transversalidade em uma organização, potencializando seu desenvolvimento sustentável.

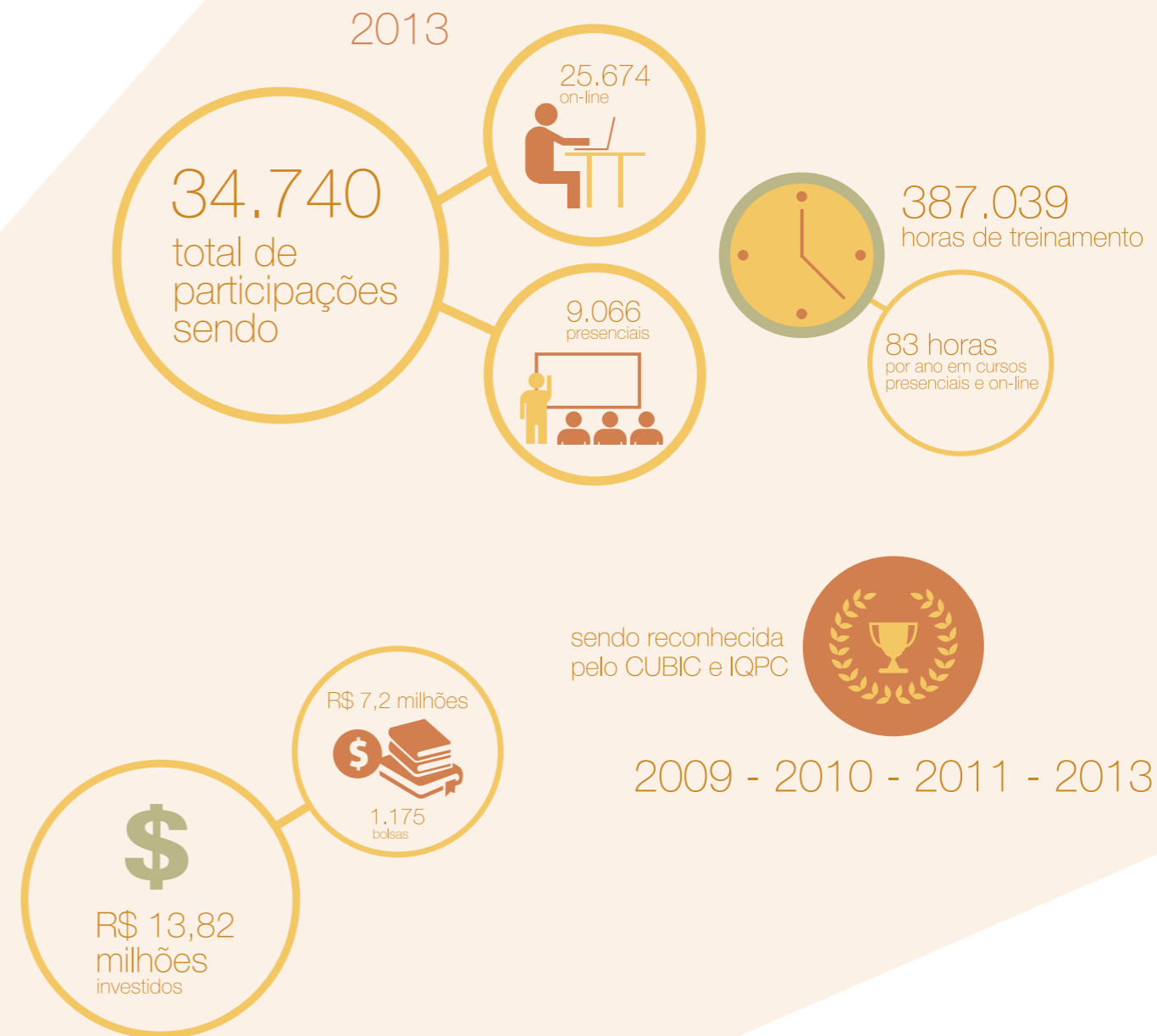
## CAPACITE

Investir em capacitação é uma iniciativa básica para a sustentabilidade de um negócio. Com treinamento, a empresa alinha todos os seus times a seus valores e metas, aumentando as chances de alcance de resultados e torna-se mais atraente ao colaborador, que se percebe reconhecido como estratégico. Capacitação também é palavra de ordem em momentos de adequação do negócio a novas conjunturas. Evite perder seus talentos, requalificando profissionais para atividades em outras áreas.

### Case: EY

A consultoria EY percebeu a importância de manter seus profissionais capacitados e atualizados continuamente, uma vez que seus principais ativos são o conhecimento e o capital humano. Dessa forma, uma estrutura de treinamento estratégica e alinhada com o propósito da empresa foi desenvolvida: a EYU University, primeira universidade corporativa do segmento de auditoria e assessoria em negócios do país.

Inaugurada em 2007 em São Paulo para treinar profissionais de todo o Brasil, a EYU hoje possui unidades também no Rio de Janeiro e em Recife. Com foco na qualidade das ações em desenvolvimento, tem um plano estratégico reavaliado anualmente com o Comitê de Educação, que valida projetos pedagógicos, orçamento e calendário para treinamentos e programas, seguindo sempre o Ciclo de Qualidade e as reais necessidades de cada unidade de negócio. Ainda com foco em capacitação, a EY oferece reembolso de cursos de graduação, pós-graduação, MBA e aperfeiçoamento de idiomas a todos os profissionais da companhia.



## INCORPORE A SUSTENTABILIDADE NAS CAPACITAÇÕES

Inclua orientações de práticas sustentáveis nos treinamentos. Lembre-se que seu colaborador é um agente multiplicador, portanto, ao ser engajado, dissemina motivação internamente e mesmo para fora das paredes da organização. Estimule iniciativas inspiracionais em que os valores sustentáveis sejam tema de discussão no trabalho, com a comunidade e a família.

### Dica

Tenha uma agenda voltada a datas comemorativas ou de conscientização, como Dia do Meio Ambiente, Dia da Mulher, Dia da Consciência Negra, ou relativos a valores que a empresa preza. Trabalhe os pilares nas capacitações internas e mantenha o tema no dia a dia, com o time de Comunicação Interna.

## Case: Brasil Kirin

A Academia Brasil Kirin, responsável por direcionar estratégias de educação para o desenvolvimento dos funcionários e parceiros, com programas e treinamentos internos, externos e parcerias com universidades, instituições e escolas de idioma, está disponível para os 11 mil funcionários da companhia. O Programa de Educação da Brasil Kirin está estruturado por Escolas que atendem a toda a cadeia de valor da empresa, que possuem conteúdos ligados às competências específicas. Cada Escola promove ações estruturadas com foco específico nos negócios da empresa. Uma das Escolas da Academia Brasil Kirin é a de Sustentabilidade, criada em 2013. A Escola de Sustentabilidade trabalha com quatro pilares: os fundamentos e o conceito do tema na empresa; as boas práticas para dar visibilidade às iniciativas já existentes; as transformações sustentáveis, tendências e inspirações; e o consumo consciente, também vinculado ao consumo responsável de álcool e ao consumo sem desperdício. A escola de sustentabilidade oferece treinamentos a distância, eventos presenciais, acesso a artigos, vídeos e livros sobre o tema e ainda ações presenciais para fomento da cultura de sustentabilidade na empresa. Todos os colaboradores são elegíveis, considerando as políticas internas e as ferramentas de avaliação.

2013



830 mil horas  
de treinamento

2014



50%  
dos líderes já  
concluíram os  
cursos de  
sustentabilidade

## TENHA LÍDERES ENGAJADOS

“O exemplo vem de cima” é uma verdade absoluta em gestão de pessoas. É fundamental que as lideranças da organização estejam engajadas em sustentabilidade para que as práticas multipliquem-se entre os times. Os líderes precisam se apropriar da sustentabilidade para que a organização não caia no discurso vazio.

### Dica

Sensibilize as lideranças de diferentes áreas e com acesso ao alto escalão. Promova a troca de experiências sobre o tema em encontros regulares de equipes com seus superiores, com o presidente da empresa, com gestores de níveis diferentes.

## Case: BASF

Formar uma nova geração de líderes e influenciadores com visão em sustentabilidade na gestão foi o desafio aceito pela BASF América do Sul para gerar engajamento. Com a criação do Time Virtual de Sustentabilidade (TVS), a companhia vem desenvolvendo a competência de sustentabilidade nas novas gerações de líderes; traduzindo conceitos em ações práticas que beneficiem o meio ambiente, a sociedade e os negócios; disseminando o tema de forma sistêmica; e mobilizando suas equipes, pares e líderes para as questões de sustentabilidade. Atualmente, o time é formado por 33 participantes indicados por vice-presidentes e diretores de todas as áreas, que dedicam, por dois anos, até 10% do seu tempo às atividades, sob coordenação da área de Sustentabilidade.

2008



mais de 100  
profissionais capacitados  
em sustentabilidade



economia



sociedade



ambiente

## CRIE UM COMITÊ DE SUSTENTABILIDADE

Os líderes têm de abraçar a sustentabilidade para que o tema se torne o objetivo de toda a corporação e seja de fato implementado. Crie um Comitê de Sustentabilidade no alto escalão, colocando o assunto na pauta das lideranças. Esta é uma forma de estimular ações e acompanhar o desenvolvimento delas em busca de resultados.

### Dica

Inove na formação do Comitê, incluindo colaboradores com afinidade com o tema, mesmo de outros níveis. O ideal é que o comitê dê voz a todos e que o debate não fique restrito à geração de reputação e limites financeiros. Lembre-se que divulgar as atas dos encontros é um ponto importante de governança.

## SEGURANÇA

Garanta boas condições de segurança e trabalho. Priorize momentos de conversas entre departamentos e ouça as demandas de colaboradores mais expostos a riscos. Vá além do que manda a lei de segurança do trabalho, promova momentos de conscientização para a segurança. Seja rigoroso com a fiscalização de equipamentos de proteção e da manutenção predial da empresa.

### Dica

Se você atua no setor de indústria ou de serviços, agrupe os colaboradores em duplas, um sendo responsável pelo outro, como um “anjo da guarda”. Atribua essa obrigação recíproca para que um acompanhe e zele pelo dia a dia do outro. Isso pode aproximar os times e deixá-los atentos para questões de segurança para si e para o seu par. A escolha ideal da dupla deve ser espontânea, evite utilizar esse recurso para forçar afinidades nas equipes.

## PLANEJE

Sistematize períodos em que os colaboradores devem manter-se nas funções, treinamentos que devem ser realizados, quantas avaliações e em que período e possíveis remunerações extras por desempenho. Essa sistematização deve ser feita de maneira sensível, de acordo com circunstâncias econômicas e de mercado, e mudanças de cronograma ou metas devem ser comunicadas para não gerar expectativas.

## SENSIBILIZE PARA A CADEIA DE VALORES

Muitas vezes, é importante educar as áreas para que encontrem onde estão na cadeia de valor da empresa. Identificados, estimule melhorias.

### Dica

Faça um levantamento prévio de externalidades. Com os resultados, crie treinamentos que incentivem diferentes áreas a pensar em mitigação dos impactos e no engajamento com a comunidade. Incentive a elaboração de documentos e cronogramas para ações em toda a cadeia de valor. Antes de colocar em prática as ações, ouça os públicos estratégicos com quem a empresa se relaciona e crie oportunidades e eventos para atuar.

## PLANO DE CARREIRA

Crie e siga um plano de carreira para os colaboradores. Não há nada mais frustrante do que trabalhar em um lugar onde não há mobilidade e os profissionais não têm perspectivas de melhoria no futuro, seja de remuneração, de desafios ou benefícios.

## **CONTRATE CORRETAMENTE**

Grande parte dos empregados que não desempenham bem ou saem da companhia com pouco tempo, foram mal contratados. Um profissional com ótimos resultados em uma corporação pode desempenhar mal em outra. Para evitar isso, é importante na hora da contratação avaliar se o candidato compartilha dos valores da empresa, se está alinhado à missão e metas e é adaptável à nova cultura organizacional da qual vai fazer parte. Ele também precisa estar consciente do que se espera dele ou a frustração impactará rapidamente.

### **Dica**

Desenvolva um formulário específico sobre os princípios da empresa em relação aos seus valores e à sustentabilidade. Aplique ou disponibilize a quem fizer as entrevistas com os candidatos. O documento deve identificar se o profissional compartilha dos interesses que serão cobrados e se será aderente às políticas corporativas.

## **DÊ FEEDBACKS**

A cada elevação de nível, comunique avanços ao colaborador ou equipe. Se houver retrocesso, comunique individualmente e aponte uma possível solução, de maneira didática, sem juízo de valor. Nunca aponte erros e problemas sem sugestões de como fazer o certo. Escutar o entendimento do colaborador ao seu feedback também é importante.

## **DEMITA, SE NECESSÁRIO**

Uma das regras da sustentabilidade das organizações é contar com as pessoas certas nos seus times. Quanto mais uma pessoa gosta ou acredita no que faz, mais chances de desempenhar bem. O mesmo vale para a situação contrária. Consultores em gestão destacam que a cultura organizacional brasileira tem dificuldade com essa premissa e mantém empregados desengajados e que não apresentam resultado. Não embarque na cultura da camaradagem e dê chance aos insatisfeitos de encontrarem algo que gostem ou mesmo amem fazer. Se o profissional não está funcionando em nenhuma área, demita.



## DIVERSIDADE

Adote programas formais abrangentes que envolvam, tratem e discutam as diferenças étnicas, de gênero, sexualidade e inclusão. A diversidade deve ser trabalhada dentro das organizações para que diferenças não sejam barreiras. Proponha parcerias ou contrate consultorias especializadas nessa temática para tratar do tema com o público interno de modo estratégico.

### Dica

Crie um calendário de efemérides voltado para o tema, promova debates e apresente números relacionados à gestão de pessoas em relação à diversidade nessas datas. Convide especialistas para palestras, conscientize sobre leis, teatralize. Abra as portas para a comunidade e convide stakeholders a participarem desses eventos que tenham como objetivo a conscientização.

## Case: Alcoa

A Alcoa garante a diversidade em seus processos de recrutamento e seleção com a Política de Inclusão, Valorização e Equidade, desenvolvida pela área de Recursos Humanos. O alinhamento com as equipes e a adoção de metas anuais permitem o crescimento permanente do número de mulheres nas áreas produtivas. Em função disso, a empresa adaptou as condições de trabalho, com o ajuste dos equipamentos de proteção individual para o público feminino e novos vestiários e banheiros foram construídos especialmente para elas. A unidade de Juruti (PA), responsável pela lavra e beneficiamento de bauxita, alcançou, por exemplo, um índice acima da média nacional para o setor de mineração, com mulheres ocupando 20% do quadro de funcionários. O Programa Alcoa de Valorização de Diversidade também é uma iniciativa para a inclusão de mulheres em cargos de liderança, além de valorizar pessoas com deficiência e aprendizes. Por meio do programa, a Alcoa fortaleceu a presença das mulheres nas suas unidades no Brasil. Resultados até 2013:

### ÚLTIMOS 5 ANOS



aumento de 10%  
de mulheres



aumento de 73%  
de mulheres em  
cargos de  
liderança

### Case: Grupo Abril

O Grupo tem uma área específica para diversidade criada para incentivar a valorização das diferenças e gestão da diversidade no Grupo Abril. Sua missão é mobilizar e influenciar a cultura organizacional para a valorização da pluralidade, de forma que as diferenças sejam aceitas como valor. Para garantir um maior número de mulheres no seu quadro de funcionários e em cargos de liderança, a Abril promove constantemente palestras e incentiva o diálogo entre seus colaboradores em relação a temas relevantes para o empoderamento das mulheres, como gravidez e contracepção, combate à violência doméstica e o estímulo à paternidade responsável.

2013



40%  
total de empregados  
são mulheres



42%  
cargos gerenciais  
são ocupados pelas  
mulheres

### EQUILÍBRIO

Mantenha as esferas de sustentabilidade no mesmo nível de importância. Sempre que tomar decisões leve em consideração as questões sobre o ponto de vista de todos os pilares.

#### Dica

Coloque no papel as vantagens e desvantagens em cada uma das esferas e crie planos correlacionados de mitigação de impactos. Sistematize essa prática e alinhe a sustentabilidade com todos os departamentos, observando e atribuindo importância da participação dentro dessa diretriz às áreas.

### AJUSTE SISTEMA DE GESTÃO

Após incorporação de tema e processos, atualize seu sistema de gestão.

#### Dica

Os questionários anuais utilizados pelas Bolsas de Valores para compor a carteira de Sustentabilidade Empresarial, como o da BMF&Bovespa (ISE) e Dow Jones (Sustainability Index da Dow Jones, o DJSI) são boas referências. Eles têm como missão avaliar o grau de governança e maturidade em sustentabilidade dentro das empresas que querem integrar os índices. Ajudam companhias que estão avançadas e já têm sustentabilidade integrada ao planejamento estratégico. Depois de avaliadas essas questões objetivas, comece a redesenhar os sistemas de gestão para que avancem permanentemente.

## INSPIRE

Cada vez mais, os profissionais estão conscientizando-se do papel social da companhia e o seu diretamente. Dessa forma, ganham um novo sentido em suas funções, a de contribuir não só com a empresa onde trabalha, mas na comunidade onde ela atua. Estimule iniciativas inspiracionais para que realizem cada ação de maneira consciente e conectada com as consequências de seus atos. Assim, sabendo de sua própria importância, o colaborador torna-se um multiplicador social.

### Dica

Crie programas de voluntariado voltados a todo o tecido social onde a empresa atua. Identifique os profissionais por seus potenciais e interesses e forme grupos para atuação contínua.

## RELATÓRIO ANUAL

Cheque se o Relatório Anual evolui na incorporação da sustentabilidade. O documento é como uma foto da empresa no período de um ano. Se a corporação consegue demonstrar coerência nos indicadores, evolução e transparência, está no caminho certo. E esse é um exercício periódico para rever as matrizes estratégicas, de gestão e de materialidade. Faça ainda a revisão de processos e diagnósticos regulares nas atividades cotidianas.

### Dica

A Global Reporting Initiative (GRI) aponta que ao iniciar a elaboração de seu relatório, a empresa deve ter clareza quanto às questões materiais identificadas no exercício de desenvolvimento da estratégia e gestão. São elas que vão mostrar a evolução ou retrocesso das práticas da companhia.

## BENCHMARK

Procure conhecer as experiências de sucesso das outras organizações do seu setor e de referências em Gestão de Pessoas de outros setores. A troca de melhores práticas deve ser realizada de maneira contínua para se pensar em como adotar um modelo de sucesso ou adaptá-lo à realidade da sua empresa. Esta também é uma forma de contribuição com a sociedade, pois adiciona valor humano a cadeias e setores diferentes, fortalecendo iniciativas positivas como um todo. Portanto, bata à porta de seu concorrente e, do seu lado, seja hospitaleiro quando quiserem conhecer o seu modelo de sucesso. Compartilhe ideias e exemplos!

## MOTIVE

O departamento de Gestão de Pessoas tem de estar preparado para motivar os colaboradores para que executem suas funções visando as melhores práticas de sustentabilidade. É preciso estar envolvido e envolver todos no planejamento da motivação do funcionário.

### Dica

Tenha profissionais com formação e olhar holístico para questões práticas nas áreas de Gestão de Pessoas. Esse desafio pode ser alcançado com uma equipe interdisciplinar, como psicólogos, sociólogos e educadores, por exemplo, para pensarem a motivação além da remuneração variável como prêmio. Assim como o engajamento, a motivação é algo pessoal, faz sentido individualmente, despertando as pessoas por uma causa.

## CADEIA DE VALOR

Amplie o entendimento da sustentabilidade com programas internos de estímulo expandidos. Ao atuar além das paredes da sua organização, cria-se uma atmosfera que diferencia sua empresa em cada processo do negócio, dando retorno econômico, agregando valor ao produto final e atraindo clientes e fornecedores com valores comuns.

### Dica

Nas capacitações, mostre a cada colaborador qual a importância das diferentes funções dentro do negócio, valorize a participação de cada um dentro da “engrenagem”. Crie cursos e workshops voltados também para fornecedores e invista na capacitação desse público tão importante. Por que não criar encontros especiais com clientes estratégicos para inspirá-los também? Estimule todos a extrapolarem os conhecimentos adquiridos com sua família, amigos e demais públicos com quem se relacionam.

## INTERNALIZE

A sustentabilidade se torna naturalmente vetor de crescimento e geradora de valor compartilhado quando estiver absorvida do topo da companhia até a base, considerando a natureza do negócio e o *core business* da empresa como norteadores. Entenda que a empresa é como um corpo, onde todos os tecidos e órgãos contribuem para seu desenvolvimento saudável. Todos têm de trabalhar para que áreas, processos, gestão, ferramentas e métricas convivam em harmonia para fortalecer esse organismo.

## MOTIVE BOAS PRÁTICAS AMBIENTAIS

Diminuir o impacto ambiental da operação deve ser sempre estimulado junto aos colaboradores. Algumas medidas são fáceis de serem adotadas e recebem boa aceitação de todos. Veja algumas dicas do Manual Live Earth de Sobrevivência ao Aquecimento Global e seus dados:

- Avalie com as lideranças se há funções que possam ser desempenhadas pelos profissionais de suas próprias casas. Estima-se que duas semanas seriam poupadas a cada ano se fossem eliminados 40 minutos de deslocamento entre casas e empresas diariamente. Estima-se também que 1 milhão de pessoas que pegam condução para chegar ao trabalho desperdiçam cerca de 47 milhões de horas por ano devido aos congestionamentos. Imagine em cidades com deslocamentos maiores ou com congestionamentos mais pesados?
- Reduzir a pegada de carbono é meta global. Você pode engajar os profissionais da empresa estimulando-os a calcularem suas pegadas. Existem calculadoras disponíveis para que cada um faça seu cálculo e adote a melhor maneira de contribuir. Veja o site [www.epa.gov/climatechange/emissions/ind\\_calculator.html](http://www.epa.gov/climatechange/emissions/ind_calculator.html)
- Sugira a substituição de lâmpadas incandescentes por fluorescentes. Você sabia que a substituição de 4 lâmpadas pode eliminar 900 000 ton de gases de efeito estufa? Oriente todos a apagarem as luzes quando não estiverem na sala.

- Oriente os profissionais a desligarem os plugues quando não estiverem utilizando a fonte de energia. Calcula-se que são utilizadas apenas 5% da energia consumida por carregadores de celulares. Os 95% são desperdiçados quando se deixa o carregador conectado à tomada.

- Estimule a separação do lixo e a reciclagem. Se 1 milhão de pessoas reciclasse metais, vidros e jornais, chegaria-se a uma redução de 211 mil ton de emissão de CO<sub>2</sub>. Além disso, a extração de metais consome até 10% da energia produzida no mundo. Por que não aproveitar os metais que já estão nas nossas lixeiras?

- Motive políticas de carona coletiva. A iniciativa promove a integração e o bom relacionamento entre colaboradores ao mesmo tempo em que retira carros da rua. Calcula-se que um quarto das emissões de carbono são geradas dos escapamentos de veículos. Dado dos Estados Unidos indica que 10,45 bilhões de litros de gasolina são desperdiçados todos os anos com os carros parados nos congestionamentos de trânsito. Se 1 milhão de pessoas adotasse um sistema de carona, 1,7 milhão de ton de CO<sub>2</sub> deixaria de ser emitido ao ano.

- Só imprima o necessário. O papel chega a responder por um terço de todo o lixo. Pense que 1 ton de papel de escritório reciclado economiza cerca de 6 ton de CO<sub>2</sub>.

- Inspire seu colaborador a utilizar canecas individuais no ambiente de trabalho. Dessa forma, evita-se o uso de copos de plástico e de isopor, mais impactantes na sua produção e no descarte.

- O uso de bicicletas também favorece o meio ambiente e a saúde de seu empregado. Estimule o uso e garanta espaço para elas serem estacionadas dentro da empresa. Se 1 milhão de pessoas substituíssem o carro por bicicleta uma vez por semana em um trajeto de 11,5 km, seriam reduzidas 100 mil ton de emissões de CO<sub>2</sub> por ano. E você sabia que andar de bicicleta meia hora por dia pode aumentar a expectativa de vida em 4 anos?

- Se as janelas da sua empresa podem ser abertas, faça uso disso. Janelas abertas permitem a circulação de ar fresco e reduzem o uso do ar condicionado. No inverno, lembre o colaborador que um casaco ou suéter pode aquecê-lo de forma eficiente, evitando calefação.

- Lembre os colaboradores de desligarem os computadores quando forem para casa. Se 1 milhão de pessoas não deixassem o computador do escritório ligado a noite toda, seriam eliminadas até 45 mil ton de CO<sub>2</sub> por ano.

- Você sabia que plantas ajudam a remover toxinas do ar em ambientes fechados? Pense nisso quando um colaborador pedir para decorar sua sala ou mesa com uma planta.
- Substitua viagens por sistemas de teleconferência. Hoje, os recursos tecnológicos permitem reuniões e tomadas de decisão sem que seja necessário deslocar seus profissionais. A cada voo de 5 horas, um passageiro emite 1 ton de CO<sub>2</sub>. Reuniões virtuais também ajudam os custos da empresa – na passagem e nas horas perdidas do colaborador nos deslocamentos e esperas em aeroportos –, enquanto ele ganha qualidade de vida ao não precisar sair do conforto da sua casa.
- Mas se a viagem é necessária e você precisa hospedar o profissional em outra cidade, fique atento na hora de escolher os hotéis credenciados pela empresa. Escolha hotéis com boas práticas ambientais, como utilização de jogos de cama e banho por mais de um dia, diminuição de sistemas de ar em cômodos não ocupados, práticas de reciclagem, utilização de produtos de limpeza menos poluentes etc. Para você ter ideia do impacto de pequenas atitudes como essas, saiba que se 1 milhão de pessoas usasse apenas um jogo de lençóis por semana, seriam economizados 5,6 milhões de litros de água.

## EXPANDA

Mostre ao time da sua organização o alcance da sustentabilidade no seu dia a dia também fora da empresa. Estimule os colaboradores a potencializarem boas práticas replicando-as em suas casas e motivando suas famílias, amigos e vizinhos.

## COMUNICAÇÃO INTERNA

Transparência ocupa cada vez mais espaço na avaliação do profissional sobre a empresa em que atua. Quando o colaborador sabe o que está acontecendo é mais aderente às decisões porque as entende melhor, e um profissional mais consciente e aderente, torna-se mais engajado. O papel da Comunicação Interna torna-se cada vez mais estratégico para isso. As atividades podem estar dentro do departamento de Gestão de Pessoas, ou de Comunicação ou ainda de Marketing, mas de qualquer forma, precisam estar intimamente atreladas à Gestão de Pessoas. Na hora de exercê-las, lembre-se de regras e medidas importantes para garantir o bom clima organizacional e o engajamento dos times. Lembre-se que transparência com o público interno deve ser um dos pilares de empresas comprometidas, pois cria um ambiente de respeito e confiança.

- O planejamento e as metas da empresa devem ser apresentados desde a visão geral até os desdobramentos por área com clareza e objetividade. Utilize linguagens adequadas a cada perfil de profissional. Também é importante comunicar o acompanhamento e os avanços alcançados.
- Abra um canal de esclarecimento para os colaboradores e responda às dúvidas com agilidade e transparência.
- Promova eventos internos com foco em sustentabilidade, divulgue resultados, reforce metas e estimule a trocas de práticas entre áreas.

- Se a empresa adotou o Comitê de Sustentabilidade, crie caminhos de acesso de todos os colaboradores ao trabalho do grupo.

### Dica

Crie um comunicador interno direcionado para o Comitê de Sustentabilidade ou um espaço na intranet para que colaboradores enviem suas dúvidas, sugestões e críticas de práticas e onde seja incluída a resposta e direcionamento. Em eventos de sustentabilidade, divulgue fatos interessantes obtidos por esse canal. Isso dá visibilidade à ação, gera curiosidade e engaja.

## Case: Grupo Boticário

Grupo Boticário criou o Programa Qualidade de Vida que tem, entre outros objetivos, atrair e reter talentos, criando vínculos, estimulando o senso de pertencimento e o engajamento dos profissionais. O grupo trabalha na conscientização do empregado para que este possa realizar escolhas conscientes e desta forma alinhar os interesses pessoais e profissionais e oferecer condições para que cresçam como pessoas. São promovidas iniciativas a partir de um conceito amplo e abrangente que incorpora cinco dimensões (física, emocional, intelectual, espiritual e social), e como viabilizadores a empresa oferece plano de assistência médica integral, programa de doentes crônicos, centro de promoção à saúde, ginástica laboral e pausas compensatórias para relaxamento, grupo de corredores e caminhadas, semana interna de prevenção de acidentes do trabalho, horário de trabalho flexível, banco de horas, programa de nutrição, programa para gestantes do Grupo Boticário, berçário, programa Educação Traz Futuro (que assegura que os filhos dos colaboradores estão matriculados no ensino fundamental), além da Associação dos Funcionários (que oferece serviços, como salão de beleza, sala de TV, cafeteria e salão de jogos).



físico



emocional



intelectual



espiritual



social

## DEPARTAMENTO PESSOAL

Se você atua no Departamento Pessoal, tem papel fundamental no dia a dia do colaborador e na sua longevidade dentro da empresa. Fique atento a algumas práticas:

- Pagamento adequado ao praticado no mercado, considerando bonificações por resultado, benefícios e premiações. Se lá fora for mais vantajoso, seu pessoal fica vulnerável aos ataques da concorrência.
- Tenha atenção redobrada para questões de diversidade. Hoje a legislação brasileira exige cotas para deficientes físicos e ao contratar pessoas diferentes, a empresa estimula visões diferentes de mundo, o que amplia seus horizontes e competitividade. Faixas salariais devem ser definidas por categoria, e não por gênero, raça, idade ou qualquer outro fator. Parece óbvio, mas é importante garantir que o plano de carreira não permita que dois empregados com o mesmo nível tenham salários discrepantes. Isso cria um cenário contagioso de fofocas e insatisfação. Preconceito é crime, além de desestabilizar o clima organizacional. O mesmo vale para políticas de adiantamento salarial e outros benefícios.
- Pagamento atrasado comunica mal sobre a empresa. Pode indicar desorganização, incompetência ou, ainda, problemas de caixa da empresa. Se o profissional tiver a percepção de que a empresa atravessa uma fase de crise, pode buscar oportunidades mais sólidas no mercado.
- Invista na qualidade de vida dos colaboradores. Lembre-se que profissionais satisfeitos e com saúde trabalham mais felizes, produzem mais e ficam mais tempo na corporação.

## Metas e Controles

Promover mudanças é sempre um desafio. Geralmente, as falhas na condução desse processo estão na falta de planejamento e de objetividade na sua realização. A rapidez com que se assume novos comportamentos está diretamente associada à aderência das pessoas às mudanças. Quando se acredita na funcionalidade do que se propõe e que a mudança é para melhor, todos ficam mais dispostos a mudar. Na outra ponta, estão os controles. Há forma mais eficaz de se mostrar os benefícios das mudanças do que com resultados claros?

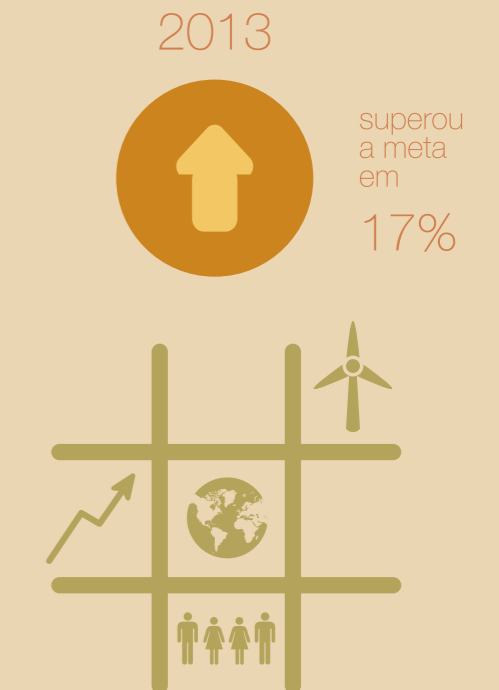


- Defina indicadores de sustentabilidade comuns às demais áreas quando desenhar o modelo de avaliação de desempenho. Lembre-se que os indicadores devem integrar os diferentes pilares do desenvolvimento sustentável.
- Ao escolher as metas, analise prós e contras. Lembre-se que precisam estar intimamente ligadas a missão da empresa e seus valores. Pergunte-se o objetivo que se pretende atingir com as metas e se é realmente viável.
- Planeje considerando os recursos necessários para o alcance das metas escolhidas. Dividir o plano em etapas viáveis também facilita para a execução, para o controle e para avaliação de resultados.
- Lembre-se que é na hora do planejamento que se deve avaliar os riscos e contratempos possíveis. Eles devem ser considerados para definição de cronogramas e resultados.
- Atenção para a comunicação das metas, dos objetivos e de como a empresa pretende medir os esforços e resultados. Quanto mais o profissional entende o motivo da mudança, mais é aderente aos novos processos. Transparência.
- Revise sempre os planos. Avalie com sinceridade o que está dando certo e o que não está. Sempre é hora de mudar um processo ou prática que não está no caminho certo.
- Defina métricas específicas para avaliar os avanços. As métricas devem ser traduzidas para o dia a dia das áreas.
- Integre as métricas de desempenho ao Departamento Financeiro para que todos os departamentos compartilhem valor.
- Procure a área de TI para desenvolver sistemas de monitoramento do desempenho dos profissionais nas metas de sustentabilidade. Existem softwares disponíveis no mercado com esse objetivo também. Faça o acompanhamento de modo integrado ao programa de avaliação da companhia.

- Recompense por resultado. Se há alguns anos, bônus financeiro era palavra-chave nos processos organizacionais, hoje o discurso mudou, porque a realidade mudou. Profissionais engajados precisam ter reconhecimento. O modelo do reconhecimento, bônus, prêmios, promoções ou outros, vai depender da cultura organizacional. Descubra qual a melhor forma de recompensar seu time e vá em frente.

### Case: Schneider Electric

Para acompanhar a performance de desenvolvimento sustentável e sua integração com a estratégia de negócio, a Schneider Electric desenvolveu o Barômetro Planeta e Sociedade, que garante condições para avaliar seu desempenho responsável de forma objetiva. O barômetro é composto por metas nos planos ambiental, econômico e social, e a evolução dos indicadores de emissão de CO<sub>2</sub> e eficiência energética é acompanhada com uma solução própria, o ResourceAdvisor. A ferramenta permite a coleta e análise de informações de forma customizada para apoiar a companhia na criação de seu plano de ação, prevendo riscos, impactos e resultados potenciais, além de realizar o monitoramento e gerenciamento do progresso dos programas de sustentabilidade da companhia.



## Glossário

### **Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas:**

Grupo criado em 1983 pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de examinar as questões críticas e reformular propostas relativas ao meio ambiente, propor novas formas de cooperação internacional de modo a orientar as políticas e dar aos indivíduos, organizações voluntárias, empresas, institutos e governos uma maior compreensão dos problemas existentes, auxiliando-os e incentivando-os a uma atuação firme.

### **Ecoeficiência:**

União entre economia e eficiência no uso de recursos naturais. Tem como objetivo produzir mais e melhor, utilizando menos recursos naturais e com menor impacto ambiental, mantendo a qualidade dos produtos e serviços.

### **Desenvolvimento Sustentável:**

Conceito usado pela primeira vez em 1987, no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Significa obter crescimento econômico, garantindo a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social para gerações futuras. Desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

### **Efeito Estufa:**

Processo natural que ajuda a manter o planeta aquecido. É essencial para conservar a temperatura do planeta em condições ideais para a sobrevivência. Estudos indicam que a ação do homem sobre a natureza está acentuando este fenômeno natural e deixando o planeta cada vez mais quente.

**Externalidades:**

Efeitos de uma decisão sobre aqueles que não participaram dela. Geralmente referem-se à produção ou consumo de bens ou serviços sobre terceiros, que não estejam envolvidos com a atividade. Pode ser de duas formas – negativa ou positiva. Negativa quando gera custos para os demais agentes (poluição atmosférica, escassez de recursos hídricos, desemprego em massa etc). Positiva quando os demais se beneficiam (investimentos governamentais ou setores privados).

**Gases de efeito estufa:**

São gases que absorvem parte da radiação infravermelha que reflete da Terra. Dessa forma, não há perda de calor para o espaço e o planeta mantém-se aquecido. Os principais gases são: Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), Metano (CH<sub>4</sub>), Óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), Clorofluorcarbonetos (CFCs), Hidrofluorcarbonetos (HFCs), e Hexafluoreto de enxofre (SF<sub>6</sub>).

**Global Reporting Initiative (GRI):**

Organização holandesa sem fins lucrativos que tem como objetivo o desenvolvimento e difusão de diretrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Os critérios são usados globalmente e o modelo é bastante adotado também no Brasil.

**Greenwashing (Lavagem Verde):**

Expressão inglesa que a partir das palavras *green* (verde), que simboliza o movimento ambientalista, e *washing* (lavagem) refere-se a técnicas de *marketing* para criar uma imagem positiva diante da opinião pública em relação a práticas ambientalmente adequadas de uma empresa, organização ou pessoas, de forma descomprometida com a realidade. A expressão criada nos anos 90 inspira-se em outra prática, a de *whitewash*, tinta branca de má qualidade usada para pintar casas como único objetivo de disfarçar a sujeira.

**Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE):**

É um índice que mede o retorno médio de uma carteira teórica de ações de empresas de capital aberto e listadas na BM&FBOVESPA com as melhores práticas em sustentabilidade. Pioneiro na América Latina, o indicador cria um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade e estimula a responsabilidade ética das corporações por meio de boas práticas empresariais.

**Licença social:**

É a concessão que vem da própria da sociedade, e não somente dos órgãos oficiais, para instalação e funcionamento de um determinado projeto. Adquirida por meio de diálogo constante, é etapa fundamental de qualquer gestão empresarial, uma forma de a companhia de apresentar, de modo transparente, o que faz, o resultado e qual o benefício aos cidadãos. Confiança e legitimidade são os principais ganhos da companhia junto a seus *stakeholders*.

**Impacto Ambiental:**

Alterações provocadas no meio ambiente pelas atividades humanas.

**Marketing verde:**

Comunicação com foco nas características ambientais de produtos, desde sua produção, diferenças técnicas e contribuição ao desenvolvimento local até o posicionamento institucional de organizações.

**Materialidade:**

Termo com origem na característica do que é material ou substancial. Refere-se aos assuntos e indicadores que devem ser divulgados nos Relatórios de Sustentabilidade, por serem de maior relevância para os *stakeholders* da companhia em questão.

### **Pegada de carbono:**

Pegada de carbono é a medida do impacto das atividades humanas sobre as emissões de gases do efeito estufa, ou seja, condiz com a quantidade de dióxido de carbono equivalente liberada na realização de cada atividade. Relatório de Sustentabilidade: Ferramenta de gestão e de comunicação do desempenho econômico, social e ambiental da companhia. Indica a transparência diante dos públicos de relacionamentos. O documento pode ser produzido de acordo com os padrões do modelo Global Reporting Initiative (GRI), apresentando as iniciativas anuais em três âmbitos: social, ambiental e econômico.

### **Seis Dimensões da Sustentabilidade:**

Também chamado Modelo Nórdico, refere-se ao entendimento da sustentabilidade em seis esferas: econômica, ambiental social, cultural, política e espiritualidade. Nasceu com o nome “Paradigma do Equilíbrio Civilizatório” e destaca na esfera espiritualidade, antes chamada “interacional”, o aspecto individual nas tomadas de decisão que impactam o todo.

### **Sistemas de Gestão:**

Estrutura para gerenciar e continuamente melhorar as políticas, procedimentos e processos da organização. Integra qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social conforme características, atividades e necessidades de cada companhia.

### **Stakeholders:**

Termo em inglês formado pelas palavras *stake* (interesse, participação) e *holder* (portador). Refere-se às partes que influenciam ou são influenciadas pela operação e resultados de uma organização. São os públicos de relacionamento, como acionistas, colaboradores, cliente, lideranças sociais, instituições governamentais, etc.

### **Sustainability Index da Dow Jones:**

Índice de avaliação de performance sustentável reconhecido globalmente. As companhias que constam nesse índice, indexado à bolsa de valores de Nova Iorque, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, ao longo prazo, por meio de uma gestão de riscos associados tanto aos fatores econômicos, como ambientais e sociais.

### **Tecnologia Limpa:**

Conjunto de soluções que possibilitam e ajudam a promover o uso sustentável dos recursos naturais, com o objetivo de reduzir impacto, diminuindo o desperdício. Um dos principais conceitos da tecnologia limpa é a rede inteligente (*smartgrid*), que prevê o uso da infraestrutura e da tecnologia da informação na criação de sistemas que promovam a eficiência na geração, distribuição e consumo dos recursos naturais.

### **Tecido Social:**

Conceito que expressa as relações entre os diferentes atores de uma cidade, empresas, órgãos públicos, entidades setoriais, ONGs e as pessoas, implicando indivíduos, coletividade e poder. Também chamado de malha social, integra os indivíduos em uma espécie de teia em contínua mudança e reorganização. O conceito evidencia a integração também de papéis: um cidadão é um empregado e um consumidor em potencial.

### **Triple Bottom Line ou People, Profit and Planet:**

Refere-se ao entendimento da sustentabilidade no modelo de tripé formado por três pilares – econômico, ambiental e social, em que todos devem ser considerados com o mesmo nível de importância.

## Referências

ABROMAVAY, Ricardo - *Muito Além da Economia Verde*. São Paulo: Planeta Sustentável, 2012.

FALCONI, Vicente - *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: INDG, 2009.

RODRIGUES, Sidemberg - *Espiritual e Sustentável*. Vitória: Art Point Editora, 2010.

ROTHSCHILD, David de - *Manual Live Earth de Sobrevivência ao Aquecimento Global*. Barueri: Editora Manole, 2007.

TEIXEIRA, Alexandre - *Felicidade S.A.* Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.

ZOHAR, Danah e MARSHALL, Ian - *Capital Espiritual*. São Paulo: Record, 2006.

SustainAbility - *Business Model Innovation for Sustainability*.

The Accountability - *AA 1000 Accountability Principles Standard 2008*.

Pacto Global - [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA (ONU).

## Agradecimentos

Amanda Hatem Massimo Kardosh - Ecofrotas  
Aron Belinky - GVCes - Centro de Estudos em  
Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas  
Beatriz Dias de Sá - Walmart  
Camila Avancini - Vivo  
Camila Valverde - Walmart  
Carlo Pereira - CPFL  
Carlos Nomoto - Santander  
Cássia Chaves - CCR  
Daniela Marques Grelin - Dow  
David Canassa - Votorantim  
Denise Lana - Schneider Electric  
Eliane Uchoa - Alcoa  
Emilio La Rovere - Universidade Federal  
do Rio de Janeiro  
Françoise Trapenard - Associação Brasileira  
de Recursos Humanos  
Hildengard Allgaie - Dow  
Jasmin Eymery - General Electric  
Juliana Zellavy - Dow

Karla Melo - Vale  
Ligia Camargo - Unilever  
Luana Suzina - Grupo Boticário  
Luciana Ueda - BRF  
Malu Nunes - Grupo Boticário  
Mariana Paal Fernandes Martinanto - Grupo Abril  
Marina Santa Rosa - CEBDS  
Melissa Hirschmeier - EQAO  
Omar Rodrigues - Grupo Boticário  
Patrícia Josué - Lafarge  
Ricardo Abramovay - Universidade de São Paulo  
Rodrigo Santiago - Michelin  
Sabrina Frizzo - EY  
Sidemberg Rodrigues - ArcelorMittal  
Simone Veltri - AmBev  
Tatiane Lima - Schneider Electric  
Victor Rocha - EQAO  
Viviane Mansi - General Electric  
Walkyria Leite - Ecofrotas  
Vahan Agopyan - Universidade de São Paulo

Este documento foi publicado em nome do CEBDS. Isso não significa que todos os associados do CEBDS endossem ou concordem necessariamente com todas as declarações deste documento. Fica a critério do leitor usar o documento ou nele basear-se.

## Créditos

Copyright 2014 Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.  
Todos os direitos reservados.

Referência para citação:

CEBDS, Como inserir a sustentabilidade em seus processos - Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro, 2014

Conteúdo e revisão: DIX - Conteúdo e Relacionamento

Coordenação geral: Câmara Temática de Comunicação e Educação

Projeto gráfico e diagramação: Lume Ideias

Impressão: Gráfica Grafitto

Fotografia: [www.freeimages.com](http://www.freeimages.com)

Setembro 2014

[cebds.org.br](http://cebds.org.br)

[Facebook.com/CEBDSBR](https://www.facebook.com/CEBDSBR)

[Twitter.com/CEBDS](https://twitter.com/CEBDS)

[Youtube.com/CEBDSBR](https://www.youtube.com/CEBDSBR)

Avenida das Américas, 1155, grupo 208 - Barra da Tijuca

22631-000 - Rio de Janeiro - RJ

+55 21 2483-2250 - [cebds@cebds.org](mailto:cebds@cebds.org) 22631-000 - Rio de Janeiro - RJ







# CEBDS

Conselho Empresarial Brasileiro  
para o Desenvolvimento Sustentável

Avenida das Américas, 1155, grupo 208 – Ed. Barra Space Center  
Barra da Tijuca – Rio de Janeiro/RJ – CEP: 22631-000  
Tel: +55 21 2483-2250