

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE COMPETÊNCIAS DE GREEN HRM

Aula 3



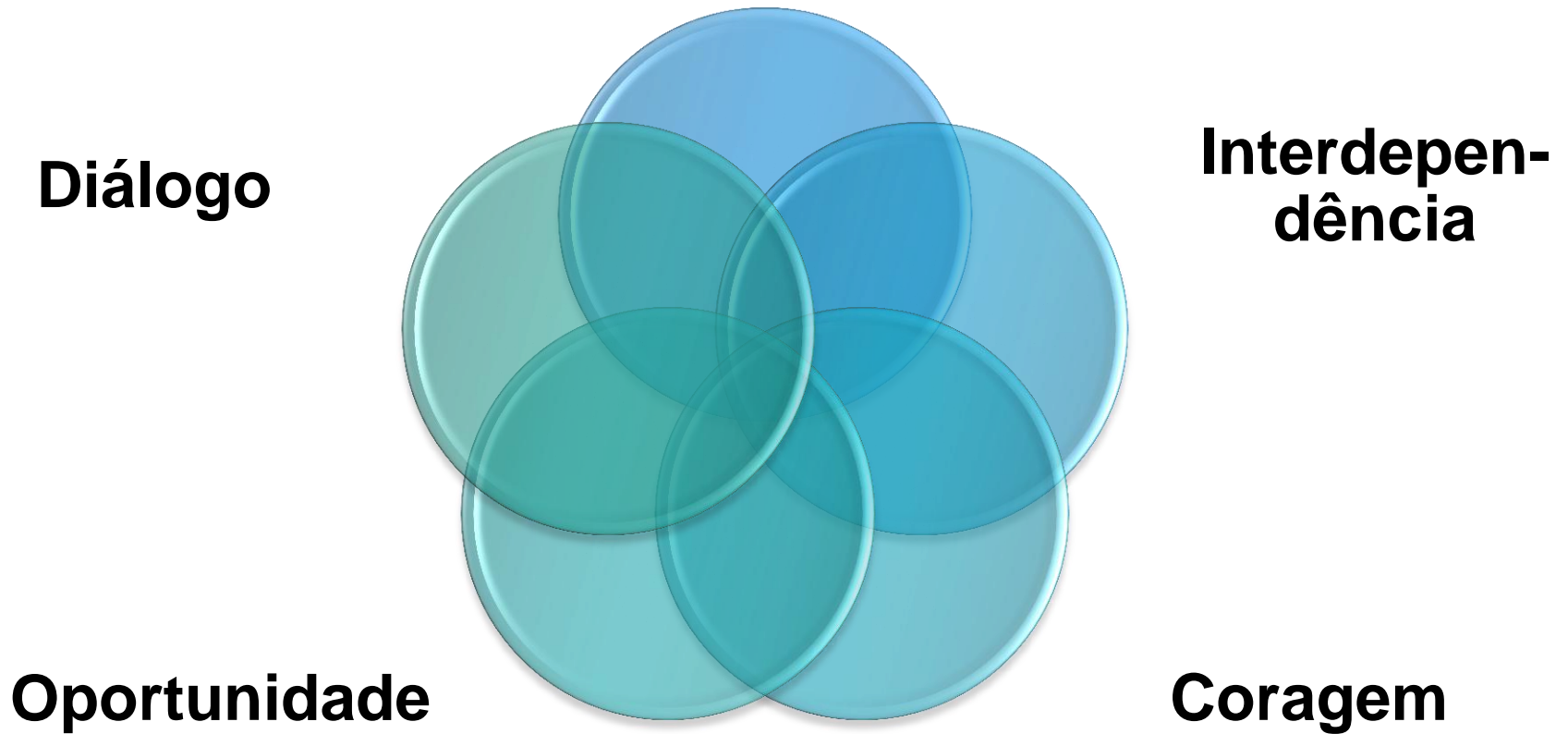
Enquete: quais minhas barreiras para sustentabilidade?

1. Falta de conhecimento
2. Incerteza e ceticismo
3. Desconfiança nas fontes de informação
4. Externalização da responsabilidade
5. Ameaças vistas como distantes
6. Outras coisas são mais importantes
7. Relutância em mudar estilo de vida
8. Fatalismo
9. Sentimento de descrença em ações individuais
10. Visão de que o governo e as empresas devem liderar os esforços de mudança



LIDERANÇA EM SUSTENTABILIDADE

Valores



Fonte: Dossiê Verde. Idea Sustentável, jun 2011

1 – CRENÇA FIRME NOS VALORES QUE ESTRUTURAM A SUSTENTABILIDADE

Ter uma crença firme representa o atributo mais destacado de um líder em sustentabilidade.



1 – CRENÇA FIRME NOS VALORES QUE ESTRUTURAM A SUSTENTABILIDADE

COERÊNCIA ENTRE O DISCURSO E A AÇÃO



Fábio Barbosa
Banco Santander

“Não posso pregar no banco respeito à diversidade, combate a corrupção e preservação do meio ambiente se, fora dele, maltrato as pessoas por conta das diferenças sociais, transfiro pontos da minha carteira de motorista para outra pessoa e jogo lixo na rua. **Os colaboradores estão muito atentos às incoerências dos líderes(...)**”

2 – COMPREENSÃO DA NOÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS SISTEMAS ECONÔMICO, AMBIENTAL E SOCIAL

Pensar e fazer negócios de um modo diferente: menos autorreferente, menos egocêntrico. Os negócios não estão acima da natureza e da sociedade

O melhor negócio é sempre o que entrega resultados para todas as partes e não somente para as empresas.
Os líderes em sustentabilidade enxergam com um todo integrado o que para muitos ainda são apenas pedaços soltos

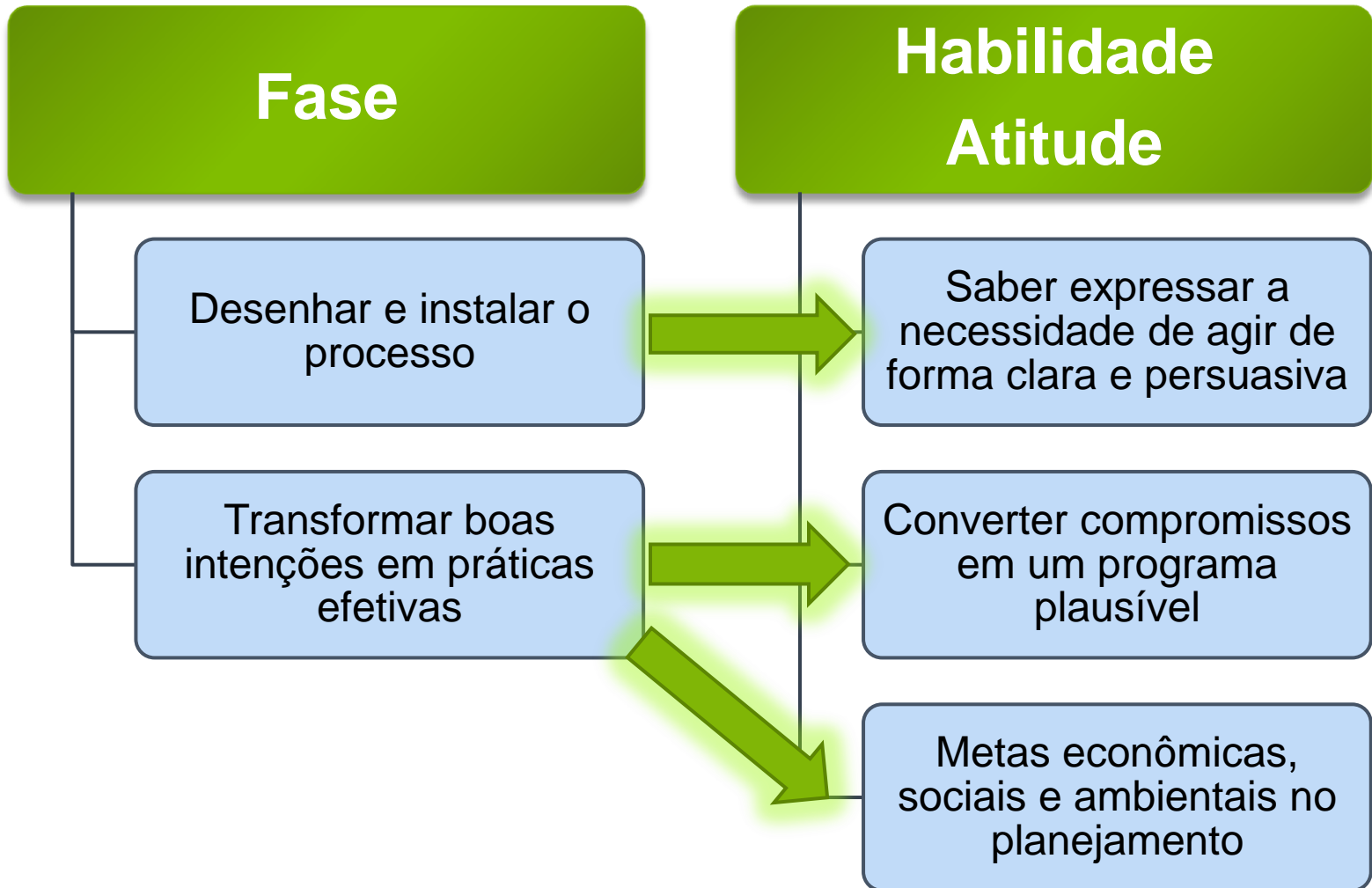
2 – COMPREENSAO DA NOÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS SISTEMAS ECONÔMICO, AMBIENTAL E SOCIAL



**Luiz Ernesto Gemignani
Promon**

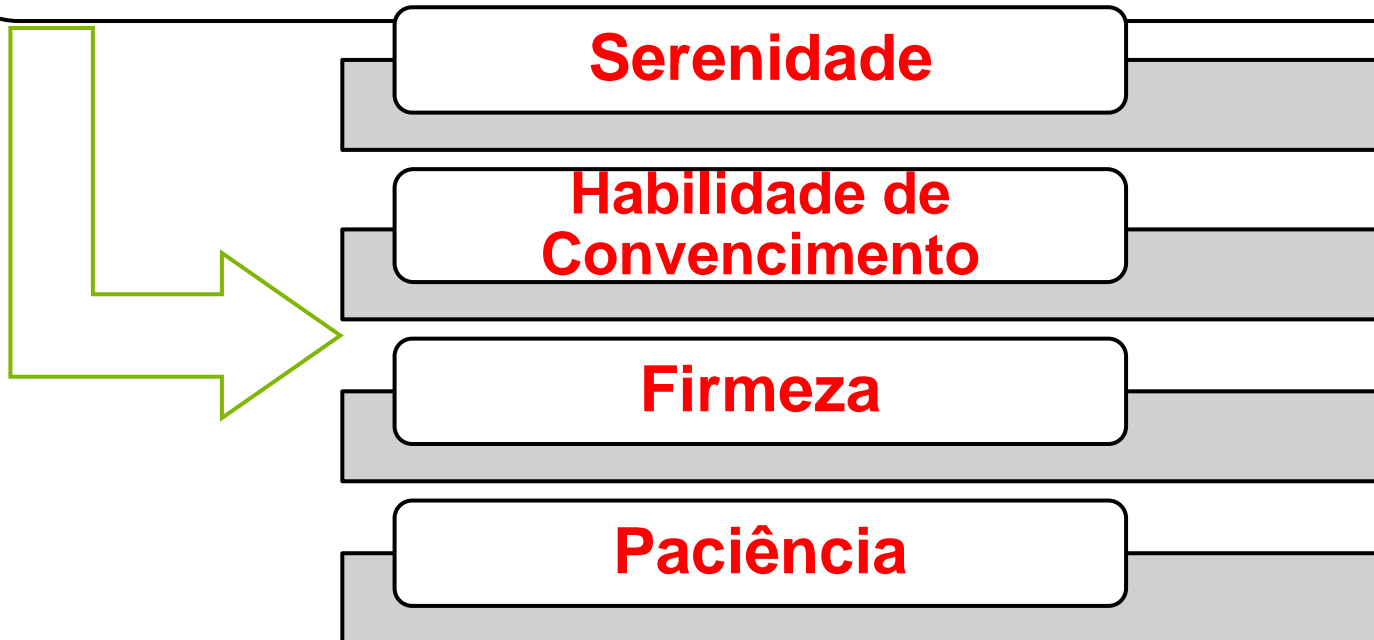
“Para nós sempre esteve claro que o espaço de uma empresa transcende seus limites físicos. Na condição de ser social, ela integra a vida da sociedade influi e é influenciada do público e comunidades com quais interage. Logo, tem responsabilidades que excedem as fronteiras econômicas [...]. **Nossa responsabilidade social se estende também para as relações estabelecidas com os colaboradores, os clientes e as comunidades com as quais dialogamos.**”

3 – CORAGEM PARA ENFRENTAR OS DILEMAS E PERSISTÊNCIA PARA CONDUZIR AS MUDANÇAS



3 – CORAGEM PARA ENFRENTAR OS DILEMAS E PERSISTÊNCIA PARA CONDUZIR AS MUDANÇAS

Toda mudança, seja ela filosófica, ideológica, organizacional, mercadológica ou operacional encontra **RESISTÊNCIA**. Resistem aqueles que acreditam que as mudanças ameaçam suas propostas de trabalho e que quebram a lógica dominante – mesmo equivocada, ainda segura e confortável.



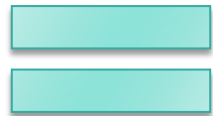
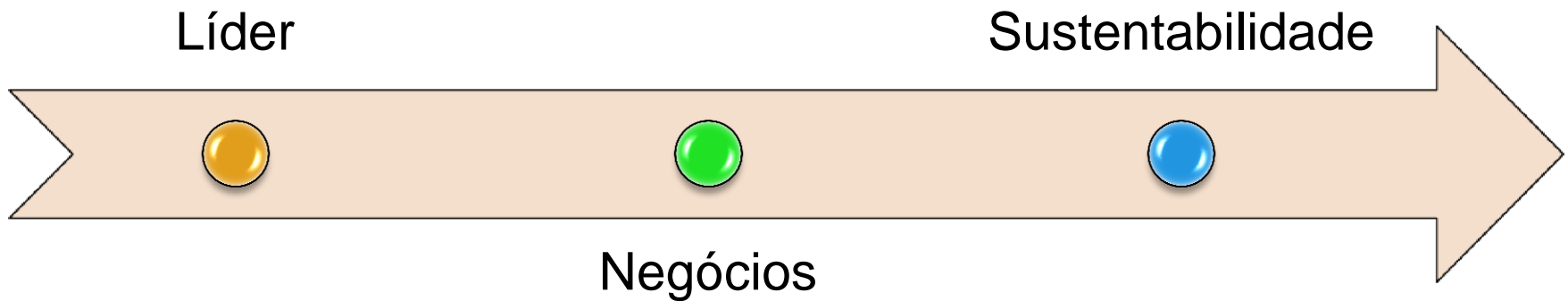
3 – CORAGEM PARA ENFRENTAR OS DILEMAS E PERSISTÊNCIA PARA CONDUZIR AS MUDANÇAS



Franklin Feder
Alcoa

“Claro que cabe ao líder começar o processo de sensibilização. Ao papel de porta-voz ele precisa se dedicar com firmeza de propósito. Mas, se o discurso não for replicado na ponta da linha, acaba vazio, perde a força. Pouco adianta o presidente anunciar, de seu escritório na cidade de São Paulo, uma meta de corte de emissões de carbono na produção se o operador não colocar corretamente a tampa na cuba. **NÃO SE CONVERTE A SOCIEDADE ANTES DE CONVERTER O PESSOAL DE SUA PARÓQUIA OU SINAGÓGA”**

4 – A SUSTENTABILIDADE VISTA SOB A ÓTICA DA OPORTUNIDADE



Identificar novas oportunidades
Reposicionar a empresa
**APROVEITAR AS
OPORTUNIDADES**

4 – A SUSTENTABILIDADE VISTA SOB A ÓTICA DA OPORTUNIDADE

LÍDERES: Catalisadores e facilitadores

1. Gostam de estar com pessoas
2. Respeitam o ritmo da mudança
3. Se exaltam frente ao convencimento do outro
4. Criam cultura



Comandante



Jardineiro



Visionários e analistas de tendências



“O líder em sustentabilidade tem todas as características dos demais níveis hierárquicos de competências: altamente capacitado, sabe trabalhar em equipe, é gerente competente e muito eficaz. **Acima de tudo combina vontade profissional e humildade pessoal.**”



“[...] os líderes devem gostar de gente. **Precisam estimular a inovação, ensinar a correr riscos, motivar, lidar com o antagonismo.** Sempre que se tem um bom projeto, como os relacionados à sustentabilidade, com valor claro para o indivíduo e para sociedade, as pessoas não resistem...”

5 – CAPACIDADE DE DIALOGAR, COMUNICAR IDEIAS E PROPÓSITOS...

Os líderes em sustentabilidade
compreendem o poder que existe em
não se estar sempre certo.

**Nunca dispõe
respostas prontas**



Eles constroem as respostas em
sistema de colaboração com os
funcionários, clientes,
comunidades e organizações do
governo e da sociedade civil.

... envolver colaboradores e identificar sinergias

ESCUTA ATIVA



Ouvir,
comunicar,
envolver e
engajar são
ações
cotidianas para
esses líderes de
sustentabilidade



Paulo Nigro, Tetra Pak

"Tem que entender qual é o seu papel na cadeia. Não dá para sentar no banco de trás, é preciso estar no volante. E no volante, precisa ter a coragem para mudar sempre que observar fraqueza em algum dos elos."

FINALIZANDO...

1 – Crença firme nos valores que estruturam a sustentabilidade

2 – Compreensão da noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social

3 – Coragem para enfrentar os dilemas e persistência para conduzir as mudanças

4 – A sustentabilidade vista sob a ótica da oportunidade

5 – Capacidade de dialogar, comunicar idéias e propósitos envolver colaboradores e identificar sinergias

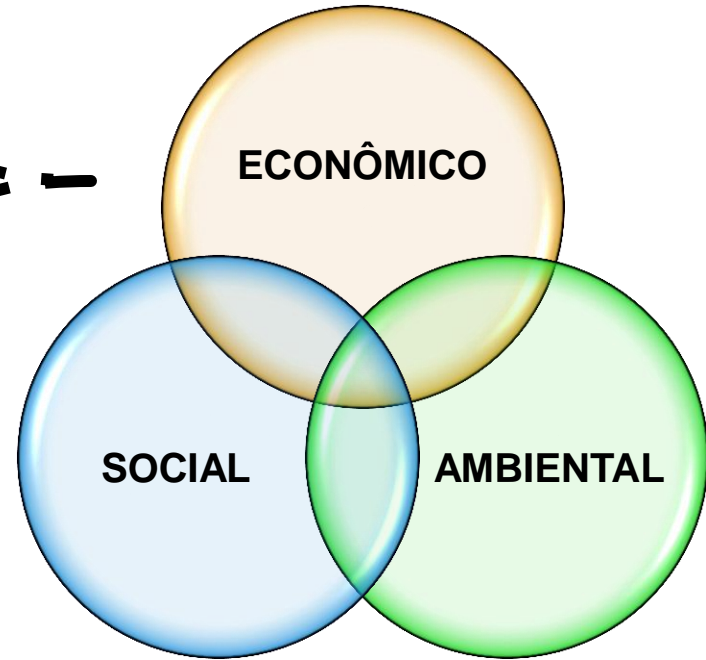


FIGURA 4. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA INOVAÇÃO EFICAZ.

JABBOUR E SANTOS (2008, P. 2140).

Planejamento de Recursos Humanos

- Criação de equipes de risco com um *mix* de habilidades equilibrado
- Recrutar as pessoas certas
- Atribuição de equipes voluntárias

Avaliação de Desempenho

- Encorajar a assumir riscos
- Demandas por inovação
- Gerar ou adotar novas ideias
- Avaliação pelos pares
- Avaliação frequente
- Processo de auditoria de inovação

PRÁTICAS EFETIVAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Sistema de Recompensa

- Liberdade de pesquisa, de falhar, de formar equipes, de executar o negócio
- Balancear o pagamento e orgulho
- Faixas duplas de carreira
- Promoção interna
- Recompensas de reconhecimento
- Equilíbrio da equipe e recompensas individuais

Gestão de carreira

- Capacitar pessoas
- Liderança pelo exemplo
- Educação continuada

TABELA 2. RESPOSTAS EM POTENCIAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA PROBLEMAS SOCIAIS. JABBOUR E SANTOS, 2008 P. 2142

Questão Social	Respostas da política de Recursos Humanos
<p>Trabalhadores inexperientes com déficits de competência que são vulneráveis a demissões</p>	<p>Re-design de empregos juniores para permitir que esses funcionários sejam expostos a uma variedade de tarefas que envolvem diferentes níveis de complexidade</p>
<p>Diferenciação das habilidades que as mulheres, idosos e minorias tem</p>	<p>Programas para equidade e acesso e ações afirmativas</p>
<p>Exclusão social dos trabalhadores marginalizados</p>	<p>Treinamento regular e oferta de educação continuada para funcionários com déficits de competências, como jovens e idosos e grupos com altos riscos de segregação social</p>
<p>A desigualdade relacionada à progressão de carreira e aos planos de sucessão.</p>	<p>Revisão periódica das necessidades de treinamento ligados ao plano de desenvolvimento individual, planos de carreira e critérios de progressão bem definidos e divulgados.</p>

ATIVIDADE 2: DAR EXEMPLOS DE CADA UMA

Papel do Recursos Humanos

Atividades

Apoio ao Sistema de Gestão Ambiental

- Fornecendo treinamento
- Garantindo uma comunicação eficaz
- Motivando os funcionários

Desenvolvimento da mudança organizacional

- Incorporando a dimensão ambiental nos valores da companhia
- Desenvolvendo competências para a gestão ambiental
- Estimulando a ética nas questões ambientais

Alinhamento de dimensões funcionais

- Recrutando e selecionando com base em critérios ambientais
- Incluindo a dimensão ambiental na descrição do trabalho
- Treinando para o meio ambiente
- Avaliando o desempenho e a recompensa com base na estratégia ambiental

Linha do tempo do RH

Human Resource Management

Strategic Human Resource Management

Green Human Resource Management

Sustainable Human Resource Management

1970

1980

2000

2010

Baseado em Kramar 2014 e Inhert, 2009

Evolução do RH 1

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
<p>Foco: Aumento do lucro, maximização do retorno. Curto prazo</p>	<p>Foco: Interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos (stakeholders)</p>	<p>Foco: Início da relação entre meio ambiente e relações humanas</p>	<p>Foco: Manutenção da empresa no longo prazo. Três pilares: social, ambiental e econômico.</p>
<p>Esquema Organizacional: Controle de interesses próprio</p>	<p>Esquema Organizacional: Coordenar a lealdade e o comprometimento</p>	<p>Esquema Organizacional: Práticas sustentáveis aumentando a produtividade e reduzindo desperdício</p>	<p>Esquema Organizacional: Práticas sustentáveis com base nos três pilares: social, econômico e ambiental</p>

Evolução do RH 2

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
<p>Remuneração e incentivo: Estrutura de cargos com grau de diferenciação, foco em incentivos individuais, participação limitada aos objetivos organizacionais.</p>	<p>Remuneração e incentivo: Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Foco em incentivos grupais, vinculados a resultados</p>	<p>Remuneração e incentivo: Recompensar a gestão alinhando remuneração e incentivos com a sustentabilidade</p>	<p>Remuneração e incentivo: Uma mistura e evolução de práticas do <i>Strategic e do Green Human Resource Management</i></p>

Evolução do RH 3

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
<p>Avaliação e desempenho: Ênfase em controles explícitos</p>	<p>Avaliação e desempenho: Empregados como avaliadores de seus interesses e participações individuais e coletivas fundamentais</p>	<p>Avaliação e desempenho: Medir padrões ambientais de desempenho. Soluções: sistemas de informações verde, auditorias para desempenho ambiental</p>	<p>Avaliação e desempenho: Foco em uma variedade de resultados, não somente econômico, mas sociais e ecológicos</p>

Evolução do RH 4

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
<p>Treinamento e desenvolvimento: Aumento do desempenho na função atual</p>	<p>Treinamento e desenvolvimento: Preparação para funções futuras, desenvolvimento profissional contínuo, rodízio de funções e treinamento externo</p>	<p>Treinamento e desenvolvimento: Introduz formação em sustentabilidade, “eco-valores”, habilidades e competências sustentáveis</p>	<p>Treinamento e desenvolvimento: Habilidades para solução de problemas, aprendizado contínuo e formação cultural com foco na sustentabilidade</p>

Evolução do RH 5

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
Recrutamento e seleção: Trabalho automatizado e especializado	Recrutamento e seleção: Desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira	Recrutamento e seleção: Guerra de talentos, empresas adotam práticas para atrair a geração preocupada ambiental	Recrutamento e seleção: Uma mistura e evolução de práticas do <i>Strategic</i> e do <i>Green HRM</i>

Bibliografia

- ▶ Hind, P.; Wilson, A.; Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance*. 9 (1), 7-20.
- ▶ Jabbour, C.J.C. ; Santos, F.C.A. (2008) .The central role os human resource management in the search for sustainable organizations. *Int Journal of Human Resource Management*. 19 (12), 2133-2154.
- ▶ Jacson, S. E. et al (2011). State-of-art and future directions for green human resorce management: introduction to the special issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 25(2), 99-116.
- ▶ Jackson, S.E.; Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*. 7, 278-290.
- ▶ Scharmer, C. O. (2007) Adressing the blind spot of our time: an executive summary of the new book by Otto Scharmer – Theory U: leading from the future as it emerges. Disponível em: http://www.presencing.com/docs/publications/execsums/Theory_U_2pageOverview.pdf

▶ **Adriana Cristina Ferreira Caldana**