

A person with a backpack is walking away from the camera on a narrow suspension bridge made of wooden planks. The bridge is set high above a dense, lush green forest of tall evergreen trees. The scene is captured from a high angle, looking down the length of the bridge. A large, semi-transparent green graphic element is overlaid on the left side of the image, containing the text.

Uma abordagem
humana

para ESG e
sustentabilidade



KORN FERRY

BE MORE THAN

Acreditamos que as pessoas são a chave para a entrega de resultados de sustentabilidade e ESG bem-sucedidos. Neste documento, que é o primeiro de uma série, examinamos as considerações críticas sobre talentos para sua estratégia ESG, incluindo propósito, governança do conselho, liderança e talento, modelo operacional e cultura. Em capítulos futuros, aprofundaremos nas questões relacionadas às pessoas que impactam diretamente a transformação efetiva e duradoura.

O ESG (ambiental, social e governança) é um assunto que tem estado em alta ultimamente. Novos stories. Posts de Blog. Conversas de Investimento. Relatórios de divulgação. Todos os dias os tópicos e questões mais recentes são levantados, desafiados, debatidos e discutidos.

O que não ouvimos com tanta frequência é como uma organização pretende atingir seus objetivos.

Cada vez mais, os membros do conselho e as equipes de gestão estão divulgando compromissos de sustentabilidade, inspirando a todos com declarações ambiciosas e bem-intencionadas sobre o que eles e suas organizações vão alcançar, e em quanto tempo.

Não ouvimos com tanta frequência os detalhes. Como a organização pretende atingir seus objetivos? Qual é exatamente a sua abordagem para ESG e sustentabilidade? Existe um plano de mudança concreto em vigor e, em caso afirmativo, quem vai implementá-lo?



A falta de detalhes sobre o que se planeja fazer é preocupante porque, como a pesquisa mostrou, cerca de 70% das tentativas de transformação falham. Por que falham? Porque o elemento crucial de uma transformação bem-sucedida é muitas vezes esquecido. Um estudo recente da Korn Ferry¹ descobriu que apenas dois em cada 50 possíveis fatores explicam mais de um terço da diferença no sucesso. Tratava-se da liderança do gerente sênior e da cultura organizacional - fatores que raramente são mencionados em compromissos com a sustentabilidade.

É hora de uma abordagem humana para ESG. Trabalhar incansavelmente com cientistas ambientais para encontrar um caminho em direção ao net zero (zerar emissões diretas e indiretas de carbono) é imprescindível mas, se ao mesmo tempo você não estiver considerando como seus talentos irão guiá-los por esse caminho, então os esforços serão insuficientes.



Questões críticas

Neste documento, veremos cinco questões fundamentais relacionadas a pessoas que as organizações precisam perguntar e responder sobre ESG:

01

Qual é a importância do ESG para nós - por que estamos fazendo isso, quem estamos tentando satisfazer, qual é o nosso prazo e como medimos o sucesso?

02

Como nosso conselho precisa evoluir para supervisionar, habilitar e apoiar a entrega da estratégia ESG?

03

Como atraímos, desenvolvemos e mantemos a liderança, o talento e as habilidades necessárias para impulsionar a estratégia e os resultados ESG?

04

Como nos organizamos para entregar a estratégia de sustentabilidade ESG, incluindo estrutura, trabalho e plataformas?

05

Como criamos cultura e mentalidades certas, envolvemos o pessoal e reforçamos os comportamentos certos?

Q1

Qual é a importância do ESG para nós - por que estamos fazendo isso, quem estamos tentando satisfazer, qual é o nosso prazo e como medimos o sucesso?

Organizações com objetivos são organizações mais bem-sucedidas. Fato.

A pesquisa da Korn Ferry revela que as empresas impulsionadas por objetivos apresentam taxas compostas de crescimento anual de 9,85% em comparação aos 2,4% para o geral S&P 500 2. Então, quando falamos com nossos clientes sobre desenvolvimento e implementação de ESG e estratégias de Sustentabilidade, a primeira pergunta que sempre fazemos é “Por quê?”.

“Empresas impulsionadas por objetivos apresentam taxas compostas de crescimento anual de 9,85% em comparação com 2,4% para o geral S&P 500.”





Responder a essa pergunta nem sempre é fácil. Mas você deve responder - porque, a menos que possa articular claramente o que ou quem está impulsionando a necessidade de mudança, não será capaz de identificar as ações e motivações necessárias para o sucesso.

Veja a DTE Energy, uma empresa diversificada de energia sediada em Detroit, que se comprometeu a alcançar zero carbono líquido e emissões de gás de efeito estufa até 2050.

Uma das principais prioridades de seus executivos nos últimos meses tem sido refinar e comunicar o propósito da empresa com os ousados objetivos de sustentabilidade. O propósito renovado da empresa é “Nós melhoramos vidas com nossa energia”. Diane Antishin, Vice Presidente de Operações de RH e Diretora de Diversidade e Inclusão da DTE Energy, explica: “Queremos ser a melhor no mundo e a melhor para o mundo, então esta declaração de propósito representa a ideia do que contribuimos e fazemos para possibilitar o progresso e a sociedade.”

A sabedoria da abordagem da DTE Energy é confirmada por anos de pesquisa da Korn Ferry: para uma mudança verdadeiramente bem-sucedida, os líderes precisam se unir em torno de um propósito unificado que é impulsionado e sustentado por pessoas em toda a organização.

Q2

Como nosso conselho precisa evoluir para supervisionar, habilitar e apoiar a entrega da estratégia ESG?

Questões relacionadas a ESG são uma preocupação crescente na diretoria.

Grandes acionistas institucionais, consultores de procuração, órgãos reguladores e agências de classificação ESG estão submetendo os perfis de risco e sustentabilidade das empresas a uma avaliação cada vez maior. Para fornecer a supervisão e o suporte necessários, os conselhos precisam ter as informações corretas relatadas a eles. Só assim serão capazes de agir e fazer alterações onde for necessário. Montar um processo de relatório eficaz exige reflexão e preparação cuidadosas. A equipe de gerenciamento precisa decidir o que medir e como.

O conselho precisa descobrir como avaliar o trabalho da administração e garantir que esteja alinhado com os valores, metas ESG e metas gerais.



O conselho deve adicionar novos diretores com experiência relacionada a ESG? Os diretores precisam de melhor educação sobre questões relacionadas a ESG? É necessário um novo comitê para supervisionar questões ESG e de sustentabilidade (ou um comitê existente pode assumir o cargo)? Essas são perguntas que ouvimos frequentemente das organizações. Embora todas sejam relevantes e devam ser respondidas, achamos que a questão mais importante a ser abordada pelos conselhos é como garantir que a organização trate o ESG como um dever de negócios que trate do todo e seja estratégico.

Acreditamos que a maioria das organizações deve identificar maneiras de incorporar ESG na estrutura de sua cultura e modelos operacionais, e que os conselhos devem integrar as questões ESG materiais na supervisão e apoio à estratégia corporativa e risco corporativo.

Reforçando os comportamentos desejados em nível executivo

O número de empresas que adotam métricas ESG como parte de seus programas de incentivos anuais e / ou de longo prazo cresceu rápida e inesperadamente nos últimos anos. Há apenas cinco anos, a prática era praticamente inédita. Hoje, 44% do S&P 5003 usa uma ou mais métricas ESG em seus planos de incentivo para pelo menos um membro da equipe executiva.

Nos EUA, os primeiros usuários tendem a se concentrar na diversidade e inclusão. As empresas europeias estão mais inclinadas para os objetivos ambientais. De qualquer forma, o uso de tais métricas nos incentivos executivos tende apenas a aumentar. No futuro, podemos esperar que ESG tenha grande influência sobre como os líderes seniores definem as prioridades a cada ano e como responsabilizam a si e aos outros.



Q3

Como atrair, desenvolver e manter a liderança, o talento e as habilidades necessárias para impulsionar a estratégia e os resultados ESG?



Enterprise Leaders

Os líderes de organizações sustentáveis precisam ter desempenho e transformar. Não é suficiente simplesmente apresentar resultados sólidos hoje. Também é necessário reunir a força de trabalho em torno do propósito e da visão da organização, e capacitá-la para tomar as medidas certas para o amanhã.

Isso requer uma compreensão profunda de como a organização está conectada ao ecossistema e que impacto isso tem sobre a sociedade e o meio ambiente. Também significa operar em um mundo com fronteiras fluidas e amplas redes horizontais.

Os modelos tradicionais de liderança não são adequados para este mundo mais complexo e ambíguo. O grande alcance impossibilita fiscalizações mais rígidas. A cadeia de comando é definida de maneira muito rígida.

Então, o que deve substituí-los?

A abordagem Enterprise Leadership lançada recentemente pela Korn Ferry, oferece um modelo multidimensional baseado em pesquisa vinculado diretamente ao impacto estratégico. O “enterprise leader” aplica as mentalidades de propósito, coragem,

autoconsciência, inclusão e pensamento integrativo.

A liderança com determinação cria resiliência em face a interrupções e contratemplos. Os líderes acreditam que têm a responsabilidade e a oportunidade de ir além dos próprios interesses e dos interesses de sua função, para fazer uma diferença significativa aos outros dentro e fora da empresa.

Nossa pesquisa em andamento informa que as mentalidades, características e motivadores que fazem um grande líder empresarial são as mesmas que fazem um grande líder sustentável.

As organizações que levam a sério as questões ESG e sustentabilidade precisam cultivar líderes empreendedores no topo.



Talento e habilidades

As capacidades organizacionais estão no centro de cada transformação de negócios porque descrevem em que a organização deve ser boa para atingir a estratégia e os resultados pretendidos. As empresas formam capacidades organizacionais por meio de pessoas, à medida que as habilidades e o conhecimento dos indivíduos se tornam amplamente compartilhados por todos dentro de uma organização. Portanto, as organizações devem se concentrar em abastecer, avaliar e desenvolver talentos com o conhecimento e as habilidades certas para a mudança.

Quando se trata de ESG e sustentabilidade, acreditamos que existem cinco atributos individuais que permitirão às empresas desenvolver as capacidades organizacionais de que precisam. Esses atributos, que identificamos por meio do trabalho contínuo com clientes nesta área, são:

Abordagem analítica para resolução de problemas

Mentalidade orientada para soluções

Capacidade de influenciar a mudança

Empatia

Flexibilidade and adaptabilidade

Atualmente, esses atributos estão em alta demanda, à medida que empresas em todo o mundo competem pelo talento necessário para se adaptar e inovar rapidamente. Organizações que levam a sério a realização das metas ESG devem, portanto, considerar a proteção de habilidades por meio de uma variedade de estratégias de talentos, incluindo “construir”, “comprar”, “emprestar” e “impulsionar”.



Q4

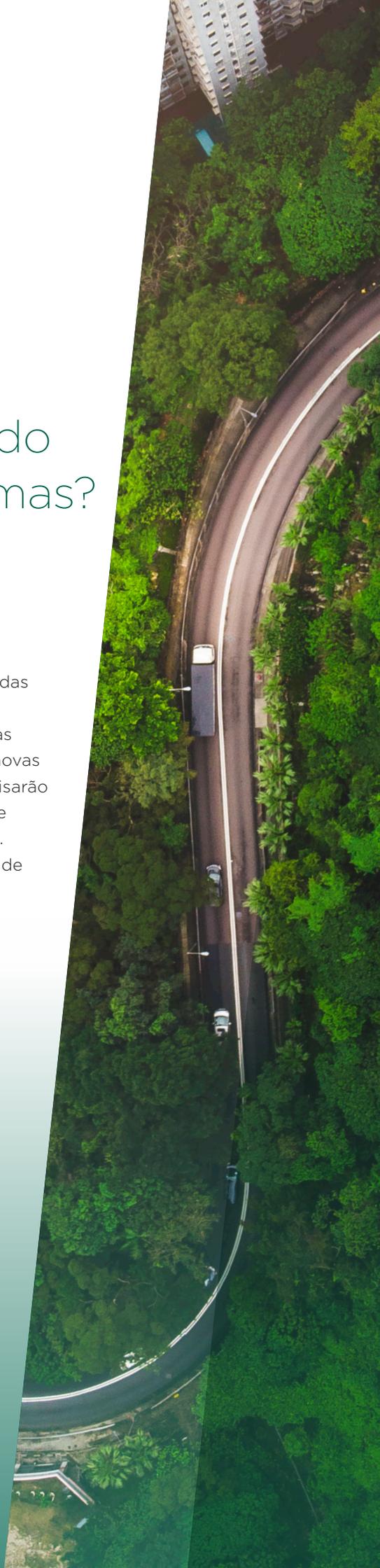
Como nos organizamos para entregar a estratégia e sustentabilidade ESG, incluindo estrutura, trabalho e plataformas?

A maioria das empresas precisará mudar a maneira como operam para cumprir as metas ESG e de sustentabilidade. Isso significa que também precisam mudar as estruturas organizacionais? Talvez.

O objetivo final é garantir que os líderes possam liderar com eficácia, os funcionários possam fazer o melhor trabalho orientado para o propósito, os acionistas recebam o valor que esperam e os clientes e as comunidades desfrutem dos melhores resultados possíveis.

A questão é: qual estrutura organizacional tem mais probabilidade de ajudá-lo a atingir esse objetivo?

Quer você decida por uma reestruturação geral ou não, provavelmente precisará mudar a forma como o trabalho é feito em sua organização. O cumprimento das metas de sustentabilidade exigirá novos modelos operacionais, novas tecnologias, novas habilidades e novas abordagens. Os funcionários precisarão colaborar de maneiras diferentes e realizar trabalhos mais complexos. As descrições de cargos e planos de carreira mudarão inevitavelmente.





As organizações precisam se fazer seis perguntas principais ao tomar decisões sobre a transformação da força de trabalho e como isso é impactado pela estratégia ESG:

DE QUEM precisamos para ter sucesso? Por exemplo, se quisermos passar dos combustíveis fósseis para a produção de energia renovável, de que habilidades, comportamentos e experiências precisamos para alcançá-lo?

COMO precisamos que as pessoas trabalhem? Se passarmos para novos modelos circulares ou regenerativos, por exemplo, o trabalho precisará ser feito de forma diferente?

POR QUE as pessoas deveriam trabalhar? Como podemos promover um senso de propósito relacionado a ESG, em termos do impacto positivo que as pessoas podem ter e o valor que podem criar?



O QUE precisamos que as pessoas façam? Quais mudanças no trabalho e nas funções são necessárias devido a um novo modelo operacional, por exemplo, se formos uma montadora embarcando no caminho da eletrificação?

QUANDO precisamos que as pessoas trabalhem??

Como podemos equilibrar isso com o bem-estar do funcionário e as necessidades da estratégia ESG?

ONDE precisamos que elas estejam baseados??

As organizações que entendem e lidam com essas interdependências serão mais capazes de criar maneiras de trabalhar que funcionem para todos - empresa, funcionários, sociedade e planeta.

Q5

Como criamos cultura e mentalidades certas, envolvemos o pessoal e reforçamos os comportamentos certos?

Cultura é a forma como as coisas são feitas nas organizações. É formada por atitudes, normas, crenças e comportamentos que determinam como as pessoas aparecem no trabalho, o que priorizam e quais decisões tomam.

Ter a cultura certa é essencial para qualquer transformação bem-sucedida. As organizações podem investir pesadamente em estruturas compatíveis com ESG, estratégias de força de trabalho e modelos de governança, mas se não conseguirem alinhar corações e mentes e educar em torno das metas ESG da empresa, nada mudará.

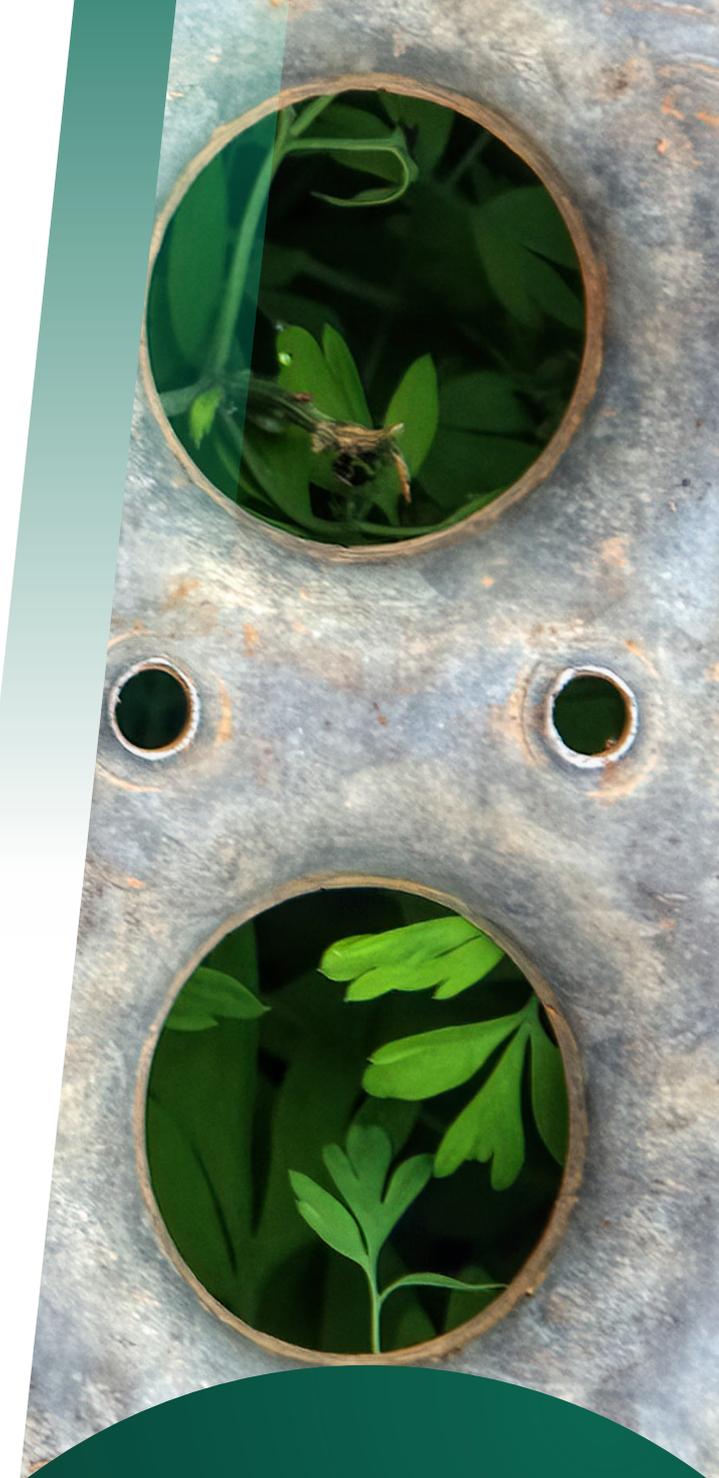
E, ao contrário das mudanças nas estruturas de negócios ou modelos operacionais, isso não pode ser simplesmente definido e implementado de cima para baixo. Poucas pessoas estão preparadas para alterar suas atitudes e crenças simplesmente porque a alta administração ordenou. Em vez disso, os líderes precisam dar voz às pessoas na mudança de cultura, pedindo contribuições, ouvindo perspectivas e envolvendo-as no planejamento. Também precisam deixar claro para todos por que a mudança é importante e como os coloca em uma posição melhor para atender às necessidades dos clientes e da sociedade.

A boa notícia é que a relação entre cultura e sustentabilidade é bidirecional.

A cultura pode impulsionar as atividades ESG, e as atividades ESG também podem aumentar o envolvimento dos funcionários novos e dos já existentes, reunindo as pessoas em torno das metas organizacionais.

Para fazer do ESG e da sustentabilidade alavancas poderosas de engajamento dos funcionários na organização, há três fatores-chave que você deve considerar:

- 01** | **Associe as iniciativas ESG claramente à sua missão e propósito.** As estratégias de sustentabilidade são mais atraentes quando estão alinhadas aos objetivos organizacionais, em vez de tratadas como uma linha secundária.
- 02** | **Certifique-se de que o compromisso da organização é autêntico.** É improvável que reivindicações vazias tenham um impacto duradouro sobre os funcionários e as partes interessadas, não importa quanto você gaste em publicidade e campanhas de mídia social.
- 03** | **Ofereça oportunidades contínuas para os funcionários se envolverem.** Isso tem vários benefícios. Fortalece e amplia o impacto organizacional. Permite que funcionários orientados por valores conectem o trabalho a questões que são importantes para eles. Também dá às pessoas oportunidades de atingir os objetivos de carreira, desenvolver novas habilidades e construir rede de contatos fora da organização - oportunidades que são as principais impulsionadoras do envolvimento dos funcionários, de acordo com o banco de dados global da Korn Ferry.



Conclusão

Quando fazemos escolhas radicais para construir um ambiente que permite desenvolver o potencial humano, criamos organizações que são capazes de fazer muito mais que simplesmente cumprir metas financeiras. Criamos organizações que atendem ao resultado triplo de pessoas, lucro e planeta.

Na Korn Ferry, chamamos essas organizações de “radicalmente humanas”. E acreditamos que pensar e agir de maneira radicalmente humana é a chave para cumprir as metas ESG e de sustentabilidade. Por isso, é fundamental olhar além da ciência e tecnologia e começar a considerar seriamente as questões relacionadas às pessoas que afetam a estratégia ESG, da governança corporativa à cultura da empresa, do desenvolvimento de liderança à aquisição de talentos.

Termos fundamentais

SUSTENTABILIDADE incorpora a geração de valor à estratégia de negócios para o benefício de longo prazo de todas as partes interessadas. Uma estratégia de sustentabilidade integrada reforça que os impactos ambientais, sociais e outros são incorporados em importantes decisões de negócios e operacionais.

ESG (Ambiental, Social, Governança) mede o desempenho por meio de um conjunto de critérios desenvolvidos para classificação e relatórios. Uma avaliação ESG mede impactos ambientais e sociais e a eficácia da governança corporativa em gerenciá-los.

Contribuidores:

Cheryl D’Cruz-Young
Anthony Goodman
Kurt Groeninger
Enrique Lindeberg
Sarah Jensen-Clayton
Don Lowman
Maggie Patrick
Camelia Ram
Mark Royal
Clive Smit
Andrea Walsh

Referências

1. Activating Transformation, Korn Ferry Institute, 2021
2. The future of organizations is here, Korn Ferry Institute 2021
3. www.maintatagroup.com

Como podemos ajudar

A Korn Ferry possui um conjunto incomparável de recursos integrados e adequados para ajudar as organizações a incorporar o compromisso com o ESG e a sustentabilidade em todos os aspectos de como fazem negócios. Trabalhamos com nossos clientes para adaptar as pessoas e processos de governança, cultura e modelos operacionais, para que possam realizar plenamente as ambições de curto e longo prazo. Se você estiver pronto para dar o próximo passo em sua jornada ESG e sustentabilidade, entre em contato.

Entre em contato

Glaucy Bocci

Senior Client Partner

Board Services COE Member

E: glaucy.bocci@KornFerry.com

Jorge Maluf

Senior Client Partner

CEO & Board Services Leader - South America

E: jorge.maluf@KornFerry.com





Korn Ferry is a global organizational consulting firm. We work with our clients to design optimal organization structures, roles, and responsibilities. We help them hire the right people and advise them on how to reward and motivate their workforce while developing professionals as they navigate and advance their careers. Our 7,000 experts in more than 50 countries deliver on five core areas: Organization Strategy, Assessment and Succession, Talent Acquisition, Leadership Development, and Total Rewards.