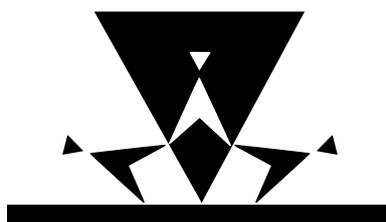


PRÊMIO **SER** HUMANO



Organização **Allan C Q Barbosa**
Produção **ABRH-MG**



**PRÊMIO SER
HUMANO**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Prêmio Ser Humano [livro eletrônico] /
[Associação Brasileira de Recursos Humanos
(ABRH-MG)] ; organização Allan C. Q. Barbosa. --
1. ed. -- Belo Horizonte, MG : Ed. dos Autores,
2023.

PDF

Vários colaboradores.

ISBN 978-65-00-79103-7

1. Associação Brasileira de Recursos Humanos
(ABRH) - Minas Gerais 2. Gerenciamento de pessoas
3. Prêmio Ser Humano - História I. Barbosa, Allan
C. Q.

23-170254

CDD-658.3

Índices para catálogo sistemático:

1. Prêmio Ser Humano : Gestão de pessoas :
Administração de empresas 658.3

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Carta aos Leitores

Olá, querido(a) leitor(a)! Nós da Associação Brasileira de Recursos Humanos – seccional Minas Gerais (ABRH-MG) - convidamos a ti para conhecer mais sobre **nossa história e nosso esforço** em reconhecer as principais iniciativas em gestão de pessoas por meio de nosso **Prêmio Ser Humano**. A história deste prêmio remonta ao ano de 2000 e desde então, vem se consolidando com **um dos mais importantes reconhecimentos à gestão de pessoas no cenário mineiro**. Este ano resolvemos levar o conhecimento para fora do palco da premiação e consolidar nesta revista todos os projetos apresentados, de forma a contribuir com a comunidade de Recursos Humanos.

O prêmio é dividido em modalidades: **desenvolvimento, excelência organizacional, ESG (Environmental, Social and Governance), jovem e Organizações Não Governamentais (ONGs)**.

As modalidades de **Desenvolvimento, ONG e Excelência Organizacional** valorizam o presente. A **ESG** alinha este presente com a preocupação futuro com nosso planeta e sociedade. E, a categoria **Jovem**, traz a voz de possíveis futuros líderes de RH que estão ainda em sua fase universitária ou de jovem aprendizagem.

Estamos felizes em poder trazer para ti, profissional, o que as empresas premiadas em 2022 fizeram para merecer o reconhecimento e que, por meio deste material, pessoas e empresas possam se **inspirar para desenvolver cada vez mais a gestão de pessoas** diante dos desafios do mundo atual: trabalho híbrido, ESG, busca por melhores condições de trabalho, saúde mental. Nesta primeira edição da **Revista Prêmio Ser Humano, apresentamos sete cases vencedores** de empresas de diferentes segmentos e tamanhos, salientando a representatividade da comunidade mineira. Agradecemos às empresas referenciadas por permitirem e contribuírem para esta divulgação e a todas as empresas e profissionais de RH que participam e vêm participando de nosso prêmio.

Enfim, esperamos que esta leitura possa despertar em ti, leitor, a curiosidade e a vontade de repensar nossa maneira de trabalhar a gestão de pessoas, de como podemos, cada vez mais, buscar um **ambiente saudável**, que permita a **diversidade, equidade e inclusão**, que gere **lucro** e seja **aberto e inovador**. Convidamos a ti para, de mente aberta, navegar por estas páginas repletas de projetos e realizações. **Boa leitura!**

Renan Carvalho

Diretor de Pesquisa e Projetos ABRH-MG



Leandro Pinho

Presidente ABRH-MG



Allan Claudius Queiroz Barbosa,

Conselheiro ABRH-MG



SUMÁRIO

Prefácio – Recursos Humanos: é tempo de reconhecer as histórias de sucesso

Allan C Q Barbosa (Conselho Estratégico da ABRH-Minas)

Apresentação ABRH MG

O Prêmio – Histórico e Informações Gerais

Modalidades

Cases Premiados

Alinhamento Cultura & Estratégia CEMIG – Um verdadeiro Gol de Placa

Equus Evolution – a jornada do desenvolvimento por meio da vivência com cavalos
Grupo FRIOPEÇAS

CEMIG e mulheres do Brasil: unidos pela vacina

Promovemos igualdade de oportunidade entre homens e mulheres? Um estudo que une diversidade e people analytics – SAMARCO MINERAÇÃO S.A

Recuperação de crédito tributário sobre custos com pessoal Excelência Organizacional – SAMARCO MINERAÇÃO S.A.

Rede de Juventudes em Defesa dos seus Direitos Sociais REJUDES – CHILD FUND Brasil

Líde social Uma experiência do terceiro setor e o voluntariado corporativo Instituto MARUM PATRUS



Prefácio

Recursos Humanos: É tempo de reconhecer as histórias de sucesso

Allan C Q Barbosa

O debate sobre recursos humanos no campo aplicado necessariamente se faz a partir das experiências bem sucedidas de empresas e organizações em diferentes segmentos e setores produtivos, o que torna imprescindível reconhecer e disseminar de que forma foram capazes de proporcionar ganhos ao indivíduo, à empresa e à sociedade.

Isso, em um contexto que considera sua possível influência no âmbito global, onde é fundamental assegurar uma lógica pautada pela sustentabilidade. A este respeito, Mascarenhas e Barbosa (2019) apontam que o debate sobre gestão sustentável e sua proximidade a Recursos Humanos, embora com reflexos ainda parciais na realidade dos países em desenvolvimento, trazem desafios socioambientais, incidindo sobre indivíduos e comunidades nas margens das cadeias de produção globais.

Mesmo assim, os autores apontam que torna-se imperativo que as relações entre as pessoas permanecem no epicentro do debate, demandando um projeto ético e plural que avance em se comprometer com novas prioridades e fenômenos da área.

Discutir e atuar em Recursos Humanos exige compreender as nuances de suas diferentes perspectivas, construindo abordagens que devem consolidar um campo em contínua transformação. É um quadro com aspectos tanto subjetivos quanto objetivos, dinâmicos e historicamente construídos. É um campo sensível à ética e seus efeitos são continuamente trespassados por idiosincrasias e interpretações particularizantes, modulando as estratégias e ação cotidiana.

Nesta perspectiva, a premiação das experiências bem sucedidas em Minas Gerais por parte da Associação Brasileira de Recursos Humanos que foram desenvolvidas ao longo de 2022 trazem um alento e mostram que é possível conjugar pragmatismo e objetividade com preceitos que avançam na melhoria das novas relações humanas e corporativas.

A premiação por si só demonstra seu acerto pela diversidade, qual seja: reconhecer experiências que melhorem o desenvolvimento de pessoas e organizações; estimular trabalhos que melhoram a infraestrutura prestando serviços com qualidade e eficiência; apontar ações referentes ao meio ambiente, ao social e a governança, que proporcionem crescimento sustentável da empresa; dar o lugar aos jovens para que se interessem a realizar trabalhos práticos para a melhoria na gestão de pessoas; premiar o profissional que tenha gerenciado ações de humanização nas organizações; identificar projetos inovadores na área de Gestão de Pessoas e ações sociais de alto impacto na sociedade.

Trata-se, portanto, do estímulo a uma prática inovadora pelos princípios defendidos pela ABRH Minas e que pautaram a indicação dos casos premiados e vencedores em 2022 e que, para além do simbolismo da premiação, devem ser trilhados de maneira inequívoca para aqueles(as) que pretendem efetivamente ir além do trivial.

Se parece uma constatação óbvia, a realidade insiste em contrariar tais movimentos. A este respeito Barbosa (2023), por exemplo, chama atenção quando observa dificuldades na incorporação de preceitos ditos inovativas na GRH, existindo uma possível dissonância entre o discurso e a prática, que estaria longe de ser dinâmica, sendo reativa ou estática, não articuladas em torno de um planejamento global e em permanente interação com agentes externos.

Portanto, as experiências bem sucedidas desta publicação da ABRH-Minas podem ser o primeiro passo para uma gestão de recursos humanos verdadeiramente inserida na contemporaneidade, com atitudes capazes de fortalecer uma relação humana, ética, sustentável e solidária, sem se descuidar dos objetivos e premissas de uma gestão responsável e duradoura.

Uma boa leitura.

Apresentação ABRH MG

Criada em dezembro de 1966, a Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seção Minas Gerais (ABRH-MG) é uma entidade sem fins lucrativos, de dimensão associativa, com representatividade entre os profissionais de Recursos Humanos, com credibilidade e sustentabilidade financeira.

Desvinculadas juridicamente e independentes, as seccionais são integradas na missão de promover o desenvolvimento dos profissionais de RH e gestores de pessoas por meio de eventos, pesquisas e troca de experiências, assim como de colaborar com os poderes públicos e demais entidades nos assuntos referentes à sua área de atuação.



O Prêmio – História e informações Gerais

O Prêmio Ser Humano MG foi instituído em 2000 pela ABRH MG e se consolidou como um importante instrumento de valorização das melhores iniciativas em gestão de pessoas dentro e fora das organizações, assim como de estímulo ao pensamento criativo e de novos talentos. O Prêmio é concedido, anualmente, aos profissionais e às organizações do setor público e privado, realizados em Minas Gerais, cujas práticas inovadoras tenham alcançado significativos resultados quantitativos e qualitativos e que possam ser consideradas uma referência no mercado.

Receber este prêmio é muito importante pois reconhece a importância dos trabalhos para a sociedade ao identificar ações que tornaram o ambiente cada vez melhor e mais saudável ao trabalho. Ainda, proporciona a valorização das empresas participantes no mercado e naturalmente dá visibilidade às iniciativas vencedoras. Para os profissionais participantes, é uma oportunidade de divulgar seus trabalhos, competências e potenciais. Além disso, amplia sua visibilidade e diferenciação no mercado de atuação e criando diferenciais em seus currículos. Para a sociedade, identifica ambientes mais humanos e saudáveis para se trabalhar, estimulando a diversidade e inclusão, promovendo a sustentabilidade do planeta visando o desenvolvimento de um mundo melhor para cada um de nós e futuras gerações.

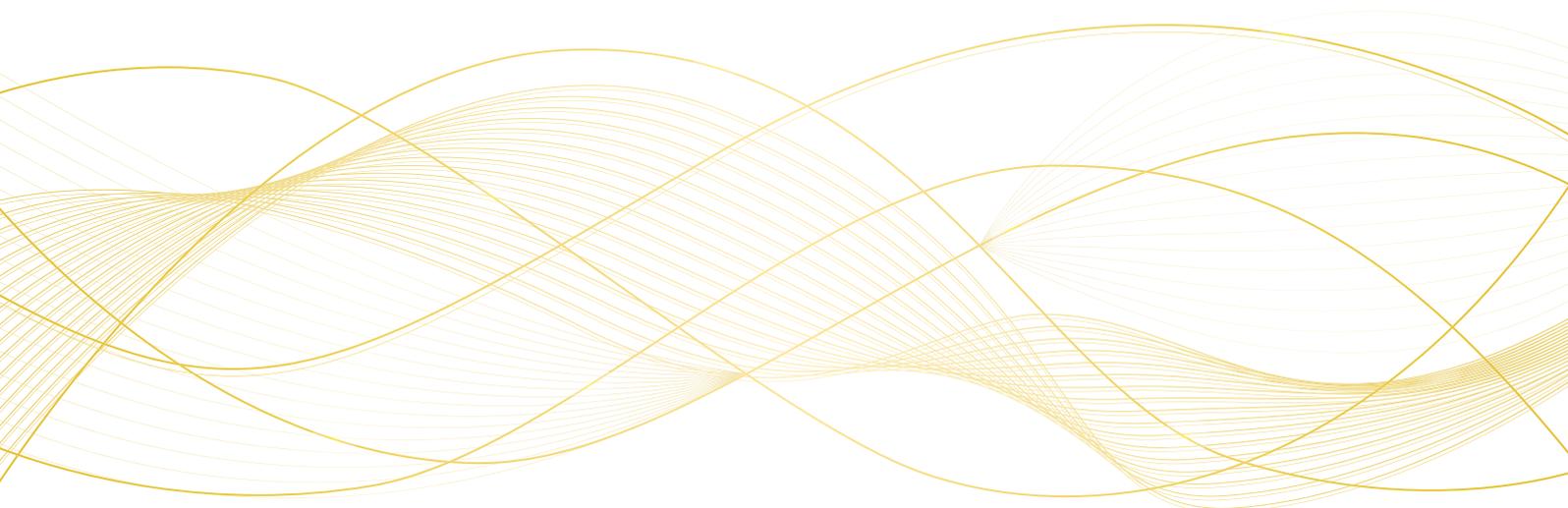
O prêmio possui as seguintes modalidades

DESENVOLVIMENTO, que estimula trabalhos que melhorem o desenvolvimento de pessoas e organizações, agregando valor para os seus empregados ou colaboradores, assim como para os demais públicos de interesse. Nesta modalidade os trabalhos deverão ser de iniciativa ou com a participação relevante da área de Gestão de Pessoas, abordando conceitos como **Cultura Organizacional** (aperfeiçoamento de valores, gestão de conflitos, inovação, clima organizacional, equipes coesas, dentre outros) **Gestão de Mudanças** (sucessão, fusões, aquisições, venda de ativos, desmobilização de pessoal, implantação de novas tecnologias,



crescimento acelerado, internacionalização, gestão de crises, dentre outros), **Atratividade e Integração de Talentos** (recrutamento e seleção de pessoal, programas de trainee, intercâmbio de candidatos, ambientação (onboarding), desenvolvimento da marca perante o mercado através da atratividade, dentre outros), **Educação Corporativa** (universidade corporativa, centros de treinamento, educação à distância, programas educacionais e de pesquisa em cooperação com universidades, mentoria, coaching, menor aprendiz, estágio, compartilhamento de conhecimento, trilhas de aprendizagem, dentre outros), **Liderança** (formação, acompanhamento, desenvolvimento, empoderamento das equipes, avaliação, dentre outros), **Remuneração** (estratégias de remuneração, planos de cargos e salários, remuneração

variável, benefícios e programas de desligamento), **Gestão do Desempenho e de Talentos** (estratégias de desenvolvimento de talentos, gestão de competências, potenciais e avaliação do desempenho), **Comunicação** (endomarketing, campanhas de incentivo, mobilização interna, feedbacks, programas de reconhecimento – comunicação externa - sites, jornais, redes sociais, aplicativos, dentre outros), **Carreiras** (gestão de carreira, planos de sucessão de funções críticas, trilhas de carreira, dentre outros).



EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL, que visa estimular trabalhos que melhorem a gestão da infraestrutura, qualidade e eficiência dos serviços de gestão de pessoas, agregando valor para os seus empregados ou colaboradores, assim como para seus demais públicos de interesse. Os trabalhos de excelência organizacional, de iniciativa ou com a participação relevante da área de Gestão de Pessoas, abordando os conceitos de **Desenho organizacional** (reorganização interna e planejamento de mão de obra tais como melhoria do organograma, redefinição do papel de líderes e liderados, redução de níveis organizacionais, dentre outros), **Instalações e Ambiente de Trabalho** (mudanças do ambiente físico que contribuíram para facilitar a comunicação das pessoas, descontrair o ambiente, reduzir o consumo com papel e de energia, envolvendo trabalho presencial, remoto e híbrido), **Sistemas de Gestão** (folha de pagamento, gerenciamento de benefícios, custos de pessoal, estações de autosserviço, que melhorem os serviços oferecidos para os colaboradores, redução do retrabalho, custos da organização ou melhora no atendimento), **Transporte de Colaboradores** nos seus vários modais estimulando a redução dos custos para os colaboradores e organizações, otimização de rotas para dedução de custo, incentivo a carona solidária e alternativas de transportes, **Relacionamento Sindical** (acordos sindicais, ações colaborativas Sindicato-RH, negociações coletivas, projetos de parceria e associações de funcionário) **Gestão do Passivo Trabalhista** (estratégia e gestão do passivo trabalhista), **Gestão da Saúde/SESMT** (políticas de saúde, gestão de planos de saúde, prevenção de acidentes de trabalho, medicina do trabalho, alimentação saudável e balanceada, ambulatório médico, academia, espaço para lazer, que melhorem a satisfação e a produtividade dos colaboradores), **Serviços Compartilhados (CSC)**, tais como a implantação e/ou melhoria dos serviços da área de RH por meio de processos e sistemas modernos de avaliação dos serviços prestados.



ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE), voltado às ações referentes ao meio ambiente, ao social e à governança, visando um crescimento sustentável da empresa na sociedade. Os trabalhos de ESG, sempre por iniciativa ou com a participação relevante da área de Gestão de Pessoas, devem mobilizar as equipes para atuarem como voluntários em prol da comunidade através de **Ações de Governança** (conduta corporativa, composição do conselho e sua independência, práticas anticorrupção, combate a fraudes, existência de canais de denúncias sobre casos de discriminação, assédio e corrupção, auditorias internas e externas; respeito a direitos de consumidores, fornecedores e investidores; transparência de dados, que fortaleçam os valores e a integridade corporativa, fomenta a cultura ética e permeie todas as atividades e cadeia de negócios da empresa), **Ações Educacionais e Sociais** (alfabetização, adoção de escola, estágios e formação de jovens aprendizes, reciclagem de professores, programas para formação de familiares de colaboradores, adoção de creches, orfanatos, asilos, apoio a hospitais e campanhas de promoção da saúde e bem-estar entre os parceiros e a comunidade), **Ações Ambientais** (plantio de árvores, redução do desperdício de recursos, consumo econômico, uso de energias renováveis, reciclagem, gestão de resíduos, dentre outras), **Ações para a Diversidade** (projetos de diversidade e inclusão) e **Ações em conformidade com os Dez Princípios do Pacto Global** (Direitos Humanos: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos;

Trabalho: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório. A abolição efetiva do trabalho infantil. Eliminar a discriminação no emprego; **Meio Ambiente:** As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis; **Anticorrupção:** As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina).

JOVEM, Nesta modalidade, pretende-se reconhecer e estimular os jovens até 25 anos para que, durante a sua passagem pela universidade e/ou início da carreira profissional, realizem trabalhos práticos para a melhoria na gestão de pessoas. Esse reconhecimento visa dar destaque e visibilidade aos jovens, valorizando seus talentos, competências e potenciais, contribuindo para melhorar sua empregabilidade e desenvolvimento.

PROFISSIONAL DE DESTAQUE EM GESTÃO DE PESSOAS, Esta modalidade premia o(a) profissional que teve maior destaque em Gestão de Pessoas durante os últimos doze meses. Esse(a) profissional deverá ter gerenciado ações de humanização nas organizações, agregando valor para os seus empregados ou colaboradores, assim como para os demais públicos de interesse.

CONSULTORIAS, Projetos inovadores na área de Gestão de Pessoas.

ONGs, Ações sociais de alto impacto na sociedade.



Este ano, foram premiadas as seguintes iniciativas:

DESENVOLVIMENTO

CEMIG

Cultura e Estratégia: um verdadeiro gol de placa

Autores: Renata Salgado e Karina Cibila

VALLOUREC

Diálogos da diversidade: conectando e conscientizando pessoas sobre os temas de diversidade, equidade e inclusão na Vallourec

Autores: Byanca Braga de Carvalho, Danieli dos Santos Barbosa e Sábio Silva da Cruz

FRIOPEÇAS

Equus Evolution – a jornada de desenvolvimento por meio da vivência com cavalos.

Autores: Cristiane Matias Ribeiro Araújo, Isabella Moreira Torres, Renata de Araújo Santana e Thaís Noyma Xavier.

REDE MATER DEI

Programa Lidera Mater Dei

Autora: Mirian de Fátima da Silva

EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

TELEMONT

Vida segura e regras de Ouro

Autores: Henrique Gama, Fabíola Esteves, Paula Menezes, Sílvio Junior e Maria de Lourdes Aguiar.

SAMARCO

Recuperação de crédito tributário sobre custos com pessoal.

Autores: Rogério Lacerda Vieira, Victor Magnus Vieira Ramos e Marcela Maia Mansur.

SADA

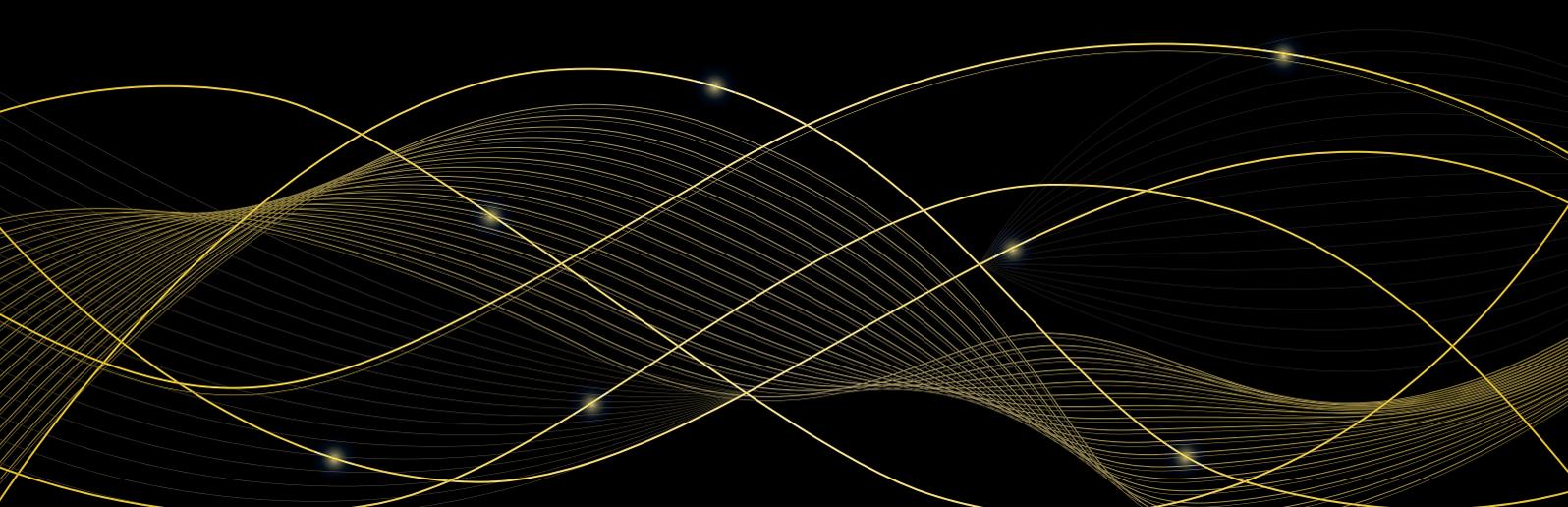
Tecnologia, diversidade e acolhimento: tripé fundamental do programa de bem-estar do Grupo Sada

Autores: Alexandre Manoel de Sena, André Luiz da Silveira, Cleber Pereira Franco, Eduardo Fonseca Vieira, Flávia de Carvalho Felipe Capelli, Poliana Leite Resende e Simone Aparecida Alvarenga.

VALLOUREC

Sistema do processo de alteração de cadastro com foco em performance e saúde organizacional

Autores: Milena de Paula e Milvia Silvestre



ESG

SAMARCO

Promovemos igualdade de oportunidade entre homens e mulheres? Um estudo que une diversidade e people analytics

Autora: Fernanda Mendes Pires

CEMIG

Unidos pela vacina

Autores: Renata Salgado e João José Magalhães

PETRONAS

Programa de diversidade, equidade & inclusão na empresa Petronas Lubrificantes Internacional – Uma estratégia ESG pela perspectiva do enfoque social

Autores: Tatiana de Villefort Alves Pinto, Junea Lyrio Andrade e Paloma das Graças Ohnesorge.

VOLTZ – ENERGISA

220 Voltz: formação de novos profissionais como passaporte para oportunidade de emprego e desenvolvimento.

Autores: Alice Bezerra, Eduarda Ferreira, Frederico Dias, Henrique Gonçalves, Ítalo Alves, Kelvin Desmots, Mônica Librelon e Thiago Soares

ONG

INSTITUTO MARUM PATRUS

Líder social: uma experiência do terceiro setor e o voluntariado corporativo.

Autores: Fernanda Martin da Cunha e Olga da Consolação Mendes.

CHILDFUND BRASIL

Rede de Juventudes em defesa dos seus direitos sociais (REJUDES)

Autores: Mauricio Cunha e Gabriel Barbosa

FUNDAÇÃO VALE

Educação Infantil Resplendor e Tumiritinga

Autora: Bruna Guimarães

FUNDAÇÃO VALE

Educação Inclusiva Congonhas

Autora: Bruna Guimarães



CONSULTORIA

EXCLUSIVE CONSULTORIA E CORRETAGEM DE SEGUROS

Como ter um crescimento exponencial e sustentável, tendo como meta o propósito organizacional

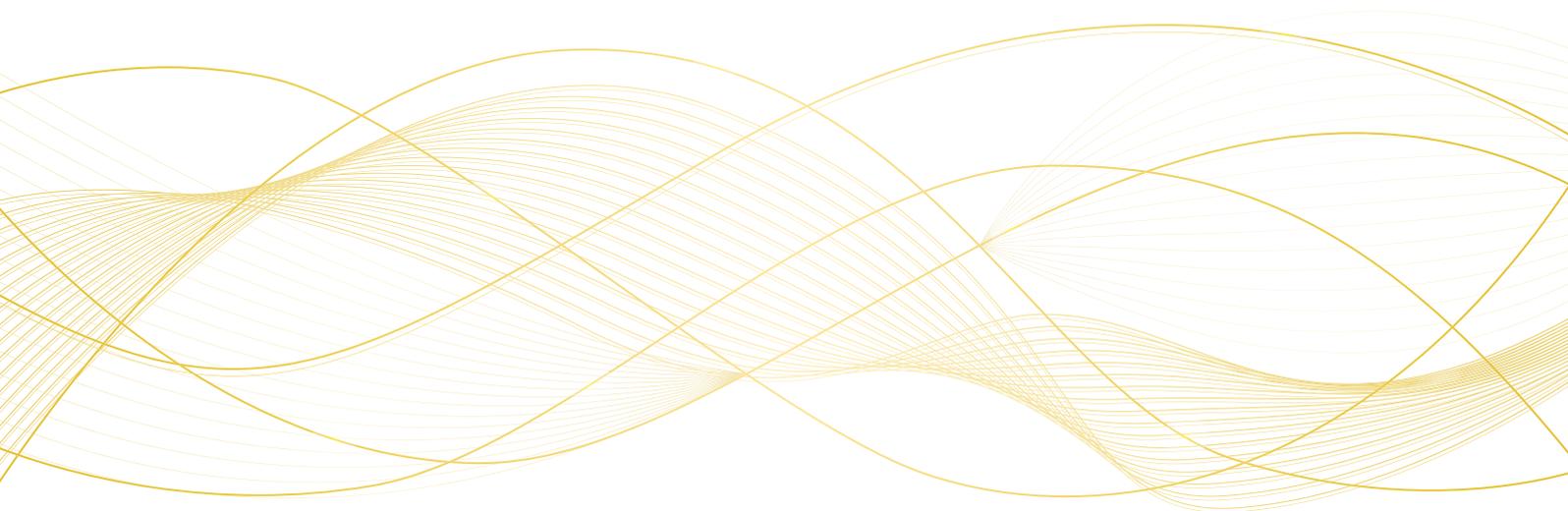
Autores: Jaciara Kotaba, Lauriene Torres Adriano, Luciana Mascarenhas Hermeto e Marco Paulo Mascarenhas Junior.

A ABRH-MG, através desta publicação, coloca à disposição de todos e todas algumas das boas práticas vencedoras, permitindo ainda avaliar o cenário da área de Gestão de Pessoas. Informamos que nesta revista estão apenas os cases vencedores das empresas que autorizaram o compartilhamento.

A ABRH-MG agradece e parabeniza todos os participantes.



Associação Brasileira de Recursos Humanos





Cases Vencedores

ALINHAMENTO CULTURA & ESTRATÉGIA CEMIG

Um verdadeiro Gol de Placa

Com 70 anos de história, comemorados em 2022, a Cemig atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica e ainda na distribuição de gás natural. Considerada a maior empresa integrada de energia elétrica do Brasil, atende mais de 8,7 milhões de clientes em 774 municípios, entre pessoas físicas e jurídicas. Fazem parte da Cemig 5,5 mil colaboradores próprios, que contam com o apoio de 15 mil colegas de empresas parceiras.

A Cemig vem empreendendo uma jornada pela transformação de sua cultura organizacional, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios para seu reposicionamento estratégico: necessidade de digitalização, de eficiência na experiência do cliente, de potencialização dos investimentos e da segurança. Após diagnóstico que ouviu os mais de cinco mil empregados por meio de pesquisa quantitativa, grupos de discussão em todos os níveis e entrevistas individuais, foram definidos traços culturais que geravam valor e deveriam ser mantidos, e identificados outros que não faziam mais sentido para uma empresa prestes a comemorar 70 anos de existência. Estava, então, desenhado o que foi chamado de mapa da cultura desejada, que, alinhado ao planejamento estratégico, vem mudando o perfil e os resultados da companhia.

Portanto, A Cemig vem empreendendo uma jornada pela transformação de sua cultura organizacional, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios para seu reposicionamento estratégico: necessidade de digitalização, de eficiência na experiência do cliente, de potencialização dos investimentos e da segurança.

Após diagnóstico que ouviu os mais de cinco mil empregados por meio de pesquisa quantitativa, grupos de discussão em todos os níveis e entrevistas individuais, foram definidos traços culturais que geravam valor e que deveriam ser mantidos, e identificados outros que não faziam mais sentido para uma empresa prestes a comemorar 70 anos de existência. Estava, então, desenhado o que foi chamado de mapa da cultura desejada, que, alinhado ao planejamento estratégico, vem mudando o perfil e os resultados da companhia.

Com base nesse primeiro filtro, foi realizada a Semana dos Pilares e Valores, uma maratona de cinco dias de cocriação, quando os líderes das mais de 500 unidades espalhadas pelo estado de Minas reuniram seus times em uma dinâmica para elencar comportamentos mais adequados a uma série de situações, elaboradas a partir do mapa da cultura desejada. Foram mais de três mil contribuições dos colaboradores, organizadas em um book de Identidade Cultural, que reúne a descrição do nosso propósito, dos valores e dos cinco grandes pilares direcionadores dos comportamentos esperados e dos não tolerados.

A origem da Estratégia

O ano de 2021 foi marcado por grandes desafios, mas também por grandes conquistas. A Cemig atingiu resultados históricos, avançando no planejamento estratégico e apresentando ganhos em várias frentes de atuação. Tudo isso só foi possível graças à dedicação diária dos times, que trabalharam muito para que projetos e mudanças fossem implementados com sucesso. Entretanto, o quadro se mostrava complexo entre 2009 e 2018, conforme figura 1.

MUDANÇA DE ROTA

2009 a 2018

- R\$ 12,0 bilhões em perda de valor de participações fora de Minas Gerais
- R\$ 7,1 bilhões pagos em dividendos acima do mínimo obrigatório
- R\$ 7,1 bilhões em despesas operacionais acima do regulatório
- 47,5% do parque gerador perdido



Fonte: Cemig, 2022.

Hoje, a identidade cultural da Cemig é composta por:

Propósito: é o que nos conecta com a organização. Na Cemig, nosso propósito é transformar vidas com a nossa energia

Valores: os valores são os ideais de atitude, que devem guiar os colaboradores e as relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros. Na Cemig, nossos valores são: Respeito à Vida, Integridade, Geração de Valor, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, Comprometimento e Inovação.

Pilares: são direcionadores para a nossa identidade, cujo foco é a potencialização da nossa cultura, buscando o desenvolvimento de comportamentos que ainda não estão sedimentados, mas que são fundamentais para viabilizar um modelo de gestão mais atual, com resultados sustentáveis.

Quando falamos em **Senso de urgência para servir ao cliente**, estamos falando em transformar o atendimento em encantamento e fazer com que os clientes estejam cada dia mais satisfeitos. As palavras-chave aqui são foco, simplicidade e agilidade.



Fonte: Cemig, 2022.

Quando falamos em **Gestão de riscos com ética e conformidade**, estamos falando em transformar o "cumprir regras" em práticas responsáveis e genuínas e realmente estar comprometido com os procedimentos. As palavras-chaves aqui são prioridade, consequência e ética.

Quando falamos em **Protagonismo com alta performance**, estamos falando em transformar o "eu acho" em "eu faço", demonstrando que há comprometimento e engajamento com as atividades que executamos. As palavras-chave aqui são autoria, proatividade e superação.

Quando falamos em **Integração com corresponsabilidade**, estamos falando em transformar muros em pontes, pois, independentemente de áreas ou negócios em que trabalhamos, estamos conectados. As palavras-chave aqui são colaboração, responsabilidade compartilhada e diálogo.

E, por último, quando falamos em **Valorização da pessoa e do desempenho**, estamos falando em transformar expectativas em realidade, um ambiente justo e livre de preconceitos que permita melhor desempenho, resultados mais inovadores e competitivos para a companhia e, também, desenvolvimento e crescimento para o nosso time. Aqui, as palavras-chave são respeito, acolhimento e reconhecimento.

Anualmente, a Cemig realiza a revisão de seus direcionadores estratégicos. Com o desenho da nova cultura, chamada de cultura desejada, era essencial que esses temas estivessem alinhados. Assim, para o ciclo 21/22, o caminho estratégico escolhido foi criar uma visão que, alinhada ao propósito de transformar vidas com a nossa energia, conseguisse mobilizar todos os colaboradores. A visão estratégica estabelecida então foi: Focar e Vencer, e a partir dela foram priorizados cinco direcionadores e definidos objetivos e indicadores estratégicos para cada negócio, alinhados às metas da PLR – Participação nos Lucros e Resultados.

Estratégia Escolhida

Por ser um ano de olimpíadas, a Cemig optou pela temática de jogos, principalmente futebol, tanto no direcionamento das peças como também dos textos e eventos realizados. Mesmo entendendo que essa é uma referência bastante comum e já exaustivamente utilizada, avaliamos que falar em time e trabalhar com esse repertório fazia muito sentido para a realidade da Cemig, que apresentou no diagnóstico cultural traços fortes de individualismo, falta de coletividade, predominância de feudos e autoritarismo. A forma que encontramos para dar um "refresh" foi trazer os times para a frente da comunicação, tanto na construção de conteúdos como no papel de protagonistas das histórias.

E aqui vale um destaque: no diagnóstico cultural realizado, chamou-nos atenção como é forte na Cemig o significado da expressão "vestir a camisa". Entendemos que esse era um símbolo fundamental para as pessoas e que deveria ser ressignificado na companhia. A partir dela, todas as outras ações foram então ganhando vida e relevância. O que comprovamos foi que, às vezes, o simples é a melhor estratégia e a escuta empática, o melhor caminho.

Ações, Período e Medição do Projeto

Com esse foco definido, entraram em campo, primeiro, dois grandes times: nossa liderança; e nossos influenciadores culturais. Para que eles atuassem como porta-vozes da cultura e da estratégia, uma jornada de capacitação foi realizada, com os seguintes temas:

LIDERANÇA

Afetividade com Efetividade	Planejamento e organização / Metas meio e metas fim (SMART) / Líder que desenvolve (tutoria)
Comunicação Autêntica	Comunicação quente, fluente, frequente, transparente e bilateral / Assertividade / Feedback genuíno
Encantar e Engajar	Colaboração / Autonomia e Protagonismo / Valores e Propósito
Gestão Compartilhada	Confiança / Somar para potencializar / Gestão compartilhada e os benefícios
Resiliência Expansiva	Crenças e crenças limitantes / Resiliência x Insistência / Adaptabilidade e Empatia
Interesse Genuíno	Vínculos / Escuta ativa / Radar da felicidade

INFLUENCIADORES CULTURAIS

Influência em rede	Autoconhecimento / Leitura de cenários / Resiliência x Insistência
Filosofia de Gestão e Employee Experience	Jornada do colaborador / Processos de transição / Gestão da mudança
Comunicação e Employee Advocacy	Ciclos da comunicação / Canais, rituais, campanhas internas e o papel do influenciador / Redes sociais e o papel do embaixador da marca / Conduta ética

Com porta-vozes preparados, uma campanha de comunicação foi iniciada pelo WhatsApp dos colaboradores. A campanha era composta por 3 etapas: Alinhamento da Liderança e Desdobramento para os times; Acompanhamento periódico e Medição dos resultados. E Reconhecimento, que estão descritos na sequência.

ALINHAMENTO DA LIDERANÇA E DESDOBRAMENTO PARA OS TIMES

O primeiro evento, ainda em período de isolamento durante a pandemia, foi com a liderança. Realizado de forma online, cada líder recebeu um convite e a informação de que chegaria em sua residência um pacote com orientações sobre o momento em que deveria ser aberto, conforme figura 1 a seguir.



Fonte: Cemig, 2022.

Logo na abertura do evento, foi lançado o vídeo do propósito, fruto da escuta realizada com os empregados e resultado da consolidação dos pilares. Com a condução feita pelo Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, foram detalhados a estratégia do ano, os objetivos que deveriam ser alcançados e a forma como eles seriam medidos, e ainda foram celebrados os contratos de metas que deveriam compor a PLR.

Ao final, o presidente da companhia convidou a liderança a abrir o pacote recebido. Nele, estava uma camisa Novas Energias, o time que a partir daquela data entrava em campo para a nossa "olimpíada organizacional". A Figura 2 a seguir mostra as imagens da camisa. No detalhe, as cinco estrelas simbolizando os 5 Pilares da Cultura e os 5 direcionadores estratégicos.

No dia seguinte, cada líder recebeu o kit de desdobramento, composto pelas apresentações realizadas, as peças para convidar o time a participar da reunião de desdobramento, link para um Game da Cultura e da Estratégia e as orientações sobre como os empregados deveriam solicitar as



Fonte: Cemig, 2022.

as camisas que, por serem personalizadas e com numeração variada (P/M/G/GG), deveriam ser solicitadas por formulário específico. As camisas também foram enviadas para a casa dos empregados.

Para apoiar a liderança no trabalho de mobilização, foi lançado um jogo, hospedado na intranet: o Game da Cultura e da Estratégia, que proporcionava um aprofundamento nos conceitos e também a realização de amistosos, em que todos ganhavam. Para garantir uma maior permeabilidade entre os colaboradores, foi implantado o projeto dos influenciadores culturais, pessoas de referência em suas áreas, reconhecidas pelos colegas por seu comportamento e suas entregas consistentes.

Aqui, os influenciadores tiveram por objetivo não só ampliar a disseminação dos comportamentos esperados e do orgulho em pertencer, como também serem representantes das suas áreas, sendo ponte para os canais de comunicação interna, possibilitando maior visibilidade para as realizações e as entregas das pessoas e do processo dos quais fazem parte. Eles foram escolhidos pelos votos dos colegas e hoje somam quase 70 representantes. Por meio deles, foi possível potencializar a divulgação das iniciativas estratégicas e mobilizar as pessoas para esforços pontuais.

ACOMPANHAMENTO PERIÓDICO

Para o acompanhamento mês a mês, foi criado um ritual de gestão chamado Diálogos, que aconteceu em dois níveis: o Diálogos com a Liderança, reunindo 350 líderes de vários níveis, e o Diálogos com o Time, realizado por esses líderes como um desdobramento da reunião anterior.

Ainda com o foco em garantir alinhamento rápido e oficial, foi criado o Direto da Fonte, conteúdo gravado em áudio ou vídeo pelo presidente ou pelos diretores, comentando algum tema ou decisão após cada reunião de Diretoria Executiva ou Conselho de Administração. Essa foi uma forma de sermos mais eficientes que os canais não oficiais, garantindo que o nosso time tivesse sempre a informação em primeira mão.

Nos canais de comunicação interna, foram realizadas coberturas periódicas, com destaque, principalmente, para o trabalho dos times, mostrando todo o engajamento com o propósito e com a visão estratégica. Para assinar as matérias e reforçar o alinhamento entre a cultura e a estratégia, foram criados selos que se desdobravam do propósito. Assim, as iniciativas referentes aos direcionadores eram assinadas com selos e esses conteúdos também foram trabalhados em vídeo.

Além dos vídeos e conteúdos do Cemig Online, utilizou-se o envio por WhatsApp de cards específicos. Durante o ano, outras campanhas e eventos foram realizados na companhia, sempre alinhados ao tema principal do esporte, como por exemplo: SIPATWEB Integrada, que contou com palestra de Renan Dal Zotto, técnico da seleção brasileira de vôlei: Casa Aberta, evento de integração com os familiares, que teve em sua programação lives com atletas do Praia Clube de Uberlândia, patrocinados pela Cemig durante a Paralimpíada.

MEDIÇÃO DE RESULTADOS E RECONHECIMENTO

Ao final do ano, um evento especial foi pensado para promover o reconhecimento do time de líderes. Felizmente, os protocolos da pandemia estavam mais flexíveis nesse período e foi possível realizar o encontro de forma presencial.

Também aqui, utilizou-se um elemento surpresa: o convite estabelecia o Edifício Sede como ponto de encontro, mas não explicitava o local para onde estávamos indo. Além disso, nas orientações, os líderes foram incentivados a irem vestidos com a camisa do Novas Energias. A expectativa de todos era grande, assim como a surpresa ao chegarem ao Mineirão, onde os jogadores de futebol conhecidos (Gilberto Silva, Reinaldo e Nelinho) faziam parte do comitê de recepção.

Todo time, antes de entrar em campo, passou por um aquecimento, e com o nosso não poderia ser diferente. Eles iniciaram a manhã com uma aula laboral na beira do gramado com jogadoras de futebol do Sesi. Na Zona Mista, foram realizadas várias atividades, entre elas elencar: quais foram os nossos melhores momentos (conquistas); quais foram os principais momentos de superação (bola murcha). Para falar sobre superação, o convidado foi o ex-jogador de futebol Jackson Follmann, da Chapecoense, E teve também a história da Marta, trazida na apresentação sobre como a liderança compartilhada agrega valor para a melhor performance do time. Uma pausa foi feita para o almoço, quando foi servido o clássico feijão tropeiro do Mineirão.

Depois de um alinhamento dos técnicos, com a fala dos diretores dando um direcionamento sobre temas importantes para a Cemig, chegou o momento que todos esperavam, o pódio, onde foram reconhecidos os times que alcançaram as metas pactuadas, os nossos “craques do jogo”. Uma grande emoção ver os ganhadores sendo projetados nos telões do campo.

O conjunto de figuras a seguir evidencia este momento.



PROGRAMAS ESTRUTURANTES

Minas Trifásico

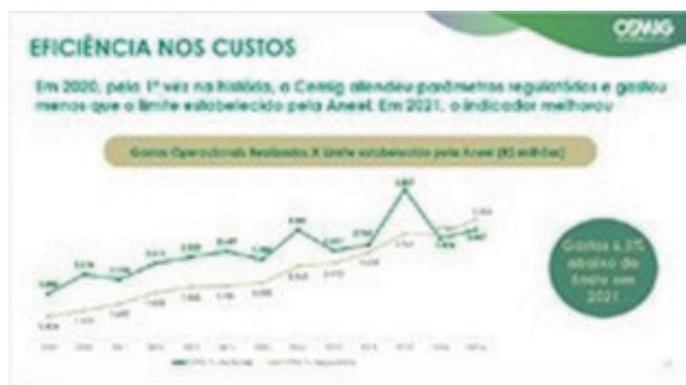
- 30 mil km de linhas trifásicas convertidos e construídos
- Transformação da agricultura em agronegócio

Atos Energia

- Construção de 300 novas subestações, chegando a 411 no Estado
- Aumento da qualidade, segurança e confiabilidade

QR Code: Contribua ao Programa Minas Trifásico

QR Code: Contribua ao Programa Atos Energia



REFERÊNCIA EM SUSTENTABILIDADE

ÍNDICE 83 DE SUSTENTABILIDADE - 2021

Cemig fez nota máxima em vários quesitos:

- Qualidade de vida e benefícios para empregados
- Corrupto-ética
- Privacidade de dados dos clientes
- Mudanças climáticas
- Atendimento de Requisitos Legais ambientais, de saúde e segurança

PRESENTE NO ÍNDICE DOW JONES NA 32 ANOS

A única empresa do setor elétrico das Américas

AUSTERIDADE

R\$ 58 milhões em redução de custos e despesas operacionais. Abaixo, estão listados alguns exemplos de ações:

- ✓ Economizar ao cambio de locação do edifício Arellano Chaves
- ✓ Venda dos 2 andares excedentes
- ✓ Devolução do tempo exclusivo
- ✓ Redução de 13 para 5 veículos para o cliente
- ✓ Redução de despesas operacionais

NOVO MODELO DE GESTÃO DE CARREIRAS

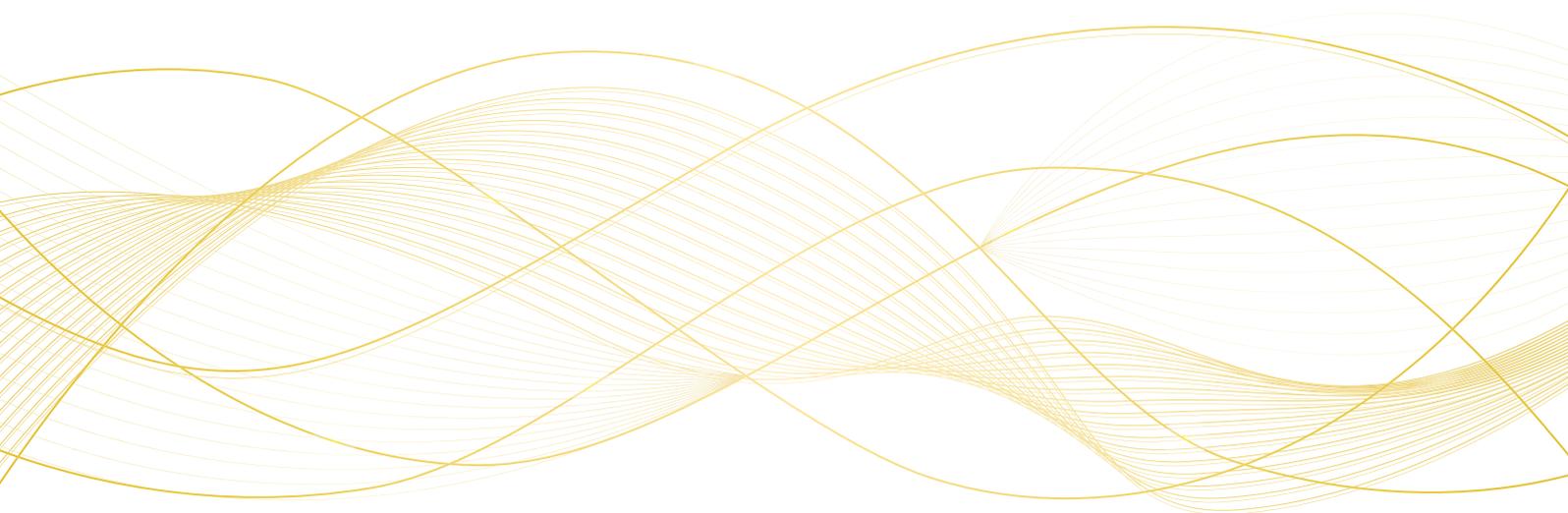
- Maior satisfação dos empregados e gestores
- Melhorias
- Valorização dos melhores talentos internos
- Ajuda do custeio pessoal à realidade do mercado
- Redução do passivo trabalhista

Plano de cargos moderno, que dá novas ferramentas de gestão para avaliação do empregado

Ao final, o dia terminou com samba e uma grande confraternização entre os times. No dia seguinte, uma live com os mais de 5000 empregados foi realizada para que pudéssemos estender a eles o agradecimento pelos desafios alcançados. Para abrir o encontro, foi convidado Beletti, ex-jogador da seleção, que falou sobre a importância de ser parte de um time. Em seguida, o Presidente Reynaldo Passanezi falou sobre os desafios do ano, as metas alcançadas, e reconheceu os times pelo brilhante resultado, que inclusive trazia como retorno o pagamento da participação nos lucros e resultado

Os resultados alcançados se refletiram na PLR - Participação nos Lucros e Resultados, o que, sem dúvida, sem uma mudança genuína de comportamento e o comprometimento de todos, não seria possível.

Nota sobre Investimentos: O orçamento total dessa ação, incluindo campanhas, divulgação em canais, eventos e desenvolvimento, foi de R\$ 1,5MM. E mais uma vez: a Cemig soube dar novos contornos a um tema que é considerado comum, de forma que o protagonismo dos líderes e dos influenciadores foi fundamental para despertar a emoção das pessoas e o pertencimento pelo orgulho em fazer parte. Um gol de placa desse time que é pura energia transformadora.



SEBRAE

50
+
50
anos



EQUUS EVOLUTION - Grupo FRIOPEÇAS

A JORNADA DO DESENVOLVIMENTO POR MEIO DA VIVÊNCIA COM CAVALOS

Este trabalho apresenta um programa de desenvolvimento de carreira no qual utilizamos uma metodologia inovadora para trabalhar o desenvolvimento da competência de liderança por meio de uma vivência baseada nos princípios da doma racional de cavalos.

A utilização da vivência com cavalos busca acelerar a tomada de consciência de comportamentos arraigados que limitam os participantes a exercerem o seu papel como líder. O trabalho foi desenvolvido no formato de um grupo pequeno e controlado, a fim de validarmos a metodologia meio dos seus resultados e analisarmos a viabilidade de escalarmos para toda a empresa. O programa foi implementado em três etapas: vivência com os cavalos, elaboração do PDI e treinamento de liderança, que busca assegurar a conexão da prática vivenciada com os conceitos aplicados ao líder protagonista, referência e desenvolvedor.

Concluimos que o programa possui condições de ser escalado para a empresa, uma vez que acelera com consistência a tomada de consciência de aspectos importantes no desenvolvimento da competência liderança. Os insights e comportamentos que emergem da vivência, contribuem significativamente para a assimilação dos conceitos de liderança e no engajamento do participante na condução do plano de desenvolvimento individual.

A Friopeças é uma empresa tradicional mineira, com mais de 28 anos de história, que atua no segmento do varejo especializado em climatização, líder da América Latina na distribuição de ar-condicionado. Estamos fisicamente em 11 cidades brasileiras das regiões sudeste e nordeste com três centros de distribuição e 8 lojas físicas. Contamos ainda com representantes de vendas espalhados pelo país, televendas e vendas online por meio de plataforma própria e dos principais marketplaces do Brasil. Atualmente contamos

com colaboradores diretos, que contribuem diariamente para o crescimento da empresa e são incentivados constantemente na promoção do autodesenvolvimento.

A estratégia de negócio é a excelência operacional e somos reconhecidos como uma das melhores empresas para se trabalhar pela GPTW. Esse reconhecimento é fruto do desempenho e do engajamento dos nossos colaboradores e está ancorado na nossa cultura que valoriza pessoas e resultados.

Anualmente realizamos uma convenção com todos os colaboradores para apresentar as estratégias e os objetivos a serem alcançados ao longo do ano e destacamos alguns pilares para nortear as ações. Esse é um dos momentos em que reforçamos o papel de cada um no crescimento esperado dos profissionais e empresa, reforçando a importância do protagonismo individual e coletivo. Em 2022, sob a temática Alinhamento – Seleção Friopeças, com ênfase na melhoria contínua, a busca da excelência e o desejo de atingirmos o nosso próximo nível desdobramos os objetivos baseado nos pilares de pessoas e processos, duas vertentes que andam juntas onde uma sustenta a outra e quando alinhadas e integradas permitem a sustentabilidade do negócio. Sempre na busca do nosso próximo nível.

Na vertente pessoas, faremos o recorte no objetivo de desenvolvimento de carreira e para isso aprofundaremos na forma que construímos este programa. Iniciaremos com a análise do perfil geral da equipe Friopeças, nosso público-alvo futuro e posteriormente colocaremos uma lente na equipe escolhida, a Diretoria de Gente, Gestão e Novos Negócios (GGNN), analisada para validar o modelo de desenvolvimento que será escalado no público citado.

Avaliando o nosso quadro de pessoal, identificamos as seguintes características: relativamente novo em termos de idade, em tempo de empresa e em tempo na função de liderança em decorrência especialmente do crescimento exponencial da empresa de 2019 para 2022 e do aumento de 72% no quadro de pessoal, o que reforça a necessidade de investir no desenvolvimento dos colaboradores. 46% dos colaboradores estão na empresa há no máximo 1 ano; 45% possuem até 30 anos de idade, e, dos colaboradores que estão em função de liderança, 24% estão na função há no máximo 1 ano e 57% estão há no máximo 2 anos.

A partir dos dados apresentados percebemos a necessidade de realizarmos a análise em um grupo menor, que tivesse a demanda de mudanças e que fosse possível analisar os resultados em curto espaço de tempo a fim de realizarmos a implantação do novo programa de forma escalada em 2023. Eis, então, que surge a oportunidade de aplicar uma metodologia inovadora para acelerar de forma consistente o processo de Autoconhecimento e o desenvolvimento da liderança. E aqui vale ressaltar que a oportunidade é um dos valores fortes da nossa cultura.

Significa para nós, na Friopeças, estar atento às diversas oportunidades, promovendo as mudanças e inovações necessárias para alcançarmos a nossa missão e visão pautado nos nossos valores. Este valor nos faz estar atentos e ter uma postura proativa e propositiva diante de novas possibilidades. Agora, convido você a conhecer e se conectar a este programa que une o contato com o cavalo, a relação com o outro e o processo de elaboração ancorado pelas teorias e práticas de liderança rumo ao objetivo de ser uma pessoa e um líder melhor. O programa foi construído e implementado em três etapas:

- 1º Vivência com os cavalos – Equus Evolution:** com foco no autoconhecimento e feedback sobre a atuação no papel de liderança.
- 2º Elaboração do plano de desenvolvimento individual (PDI):** foco nos comportamentos e nas ações a serem realizadas.
- 3º Treinamento da jornada da liderança:** foco no alinhamento conceitual e ferramental dos três papéis da liderança: líder protagonista, líder referência e líder desenvolvedor.

O público selecionado para o programa foram 7 colaboradores da Diretoria de GGNN, sendo cinco lideranças formais e duas lideranças em potencial que tinham no desenho de carreira assumir este papel. Optou-se por trabalhar com este grupo da diretoria devido a representatividade da amostra comparando com o perfil do grupo de colaboradores da Friopeças, conforme Quadro 1 a seguir.

DETALHAMENTO DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA POR CARGO

Diretor de Gente, Gestão e Novos Negócios	Autoconhecimento / Leitura de cenários / Resiliência x Insistência
Filosofia de Gestão e Employee Experience	Jornada do colaborador / Processos de transição / Gestão da mudança
Comunicação e Employee Advocacy	Ciclos da comunicação / Canais, rituais, campanhas internas e o papel do influenciador / Redes sociais e o papel do embaixador da marca / Conduta ética
Influência em rede	Autoconhecimento / Leitura de cenários / Resiliência x Insistência
Filosofia de Gestão e Employee Experience	Jornada do colaborador / Processos de transição / Gestão da mudança
Comunicação e Employee Advocacy	Ciclos da comunicação / Canais, rituais, campanhas internas e o papel do influenciador / Redes sociais e o papel do embaixador da marca / Conduta ética

Alinhamento Conceitual E Metodológico do Equus Evolution

O Equus Evolution é uma vivência por meio do relacionamento homem x cavalo (horsemanship), que permite ampliar o autoconhecimento dos participantes a fim de identificar comportamentos e sentimentos que os aproximam dos melhores resultados e aqueles que podem comprometer o alcance dos objetivos. Este treinamento tem como principal objetivo desenvolver o autoconhecimento, promovendo o desenvolvimento das pessoas em direção ao exercício do papel como líder.

A vivência do Equus Evolution é realizada dentro de um redondel, curral circular com diâmetro em torno de 12 metros com piso de areia, terra ou grama. E neste programa utilizou-se o espaço do Cepel, Centro de Preparação Equestre da Lagoa.

A grande contribuição dos cavalos é baseada na relação horsemanship, que é o relacionamento entre o cavalo e o ser humano, utilizando a comunicação Equusmanship (linguagem homem x cavalo). Esta experiência se baseia nos conhecimentos de Monty Roberts, um famoso americano, domador de cavalo, conhecido como encantador de cavalos. Monty Roberts, desenvolveu a técnica da doma racional, aonde a doma do cavalo é toda feita mediante as ações comportamentais do animal e do horsemanship.

Na comunicação homem versus cavalo (Equusmanship) não há julgamentos, convencimentos ou razão, cada situação vivenciada demandará um comportamento específico. Sendo assim, o feedback dado é imediato e percebido através das reações dos cavalos. É preciso ter conexão e um estado emocional equilibrado e coeso para que o cavalo siga e aconteça a conexão (JoinUp). Ele precisa confiar em quem o está conduzindo no redondel, para que se desenvolva um relacionamento harmônico, interação e comunicação, atingindo assim o melhor desempenho.

Quando uma pessoa se dispõe a estar em sintonia com um cavalo e a estabelecer uma conexão com ele, é necessário primeiramente estar em um estado emocional equilibrado e coeso para que a conexão (Join Up) aconteça. O cavalo precisa confiar em quem o está conduzindo, com isso ele acaba por fazer com que o interagente busque ser um líder assertivo, expressando seus comportamentos reais, refletindo sobre seus relacionamentos, expondo seus pontos fortes, encontrando e trabalhando os pontos que precisam ser aprimorados. Isso acontece pelo fato de que, na natureza, os cavalos são presas e o seu maior mecanismo de defesa é a fuga, dessa forma, esses animais têm os seus sentidos extremamente apurados, além de uma captação de energia e estado emocional do outro muito aguçados, fazendo com que fiquem sempre conscientes do seu ambiente e dos seres neles inseridos, pois dessa forma, ao menor sinal de perigo, eles podem acionar o seu mecanismo de fuga.

Aprender a lidar com eles ajuda a desenvolver habilidades de percepção das situações do dia a dia e a dar orientações e limites claros em um ambiente de respeito mútuo e compreensão, tornando sua equipe unida e conectada. Acelerando assim, esse processo amplo, rico e contínuo do desenvolvimento da liderança por meio da vivência e experiência com os cavalos.

Para alcançar a conexão com o cavalo é necessário que o participante apresente algumas competências de liderança, como a autoridade, comunicação assertiva e cuidadosa, e que transmita confiança para ele por suas atitudes, pois desta forma o cavalo escolherá o condutor como líder e inicia-se um processo de inspirar e ter seguidores. Segundo Peter Drucker (2014), a única verdadeira definição de um líder é alguém que tem seguidores. Um líder eficaz não é alguém que seja amado ou admirado. Ele ou ela é alguém cujos seguidores fazem a coisa certa. A popularidade não é liderança, os resultados à são.

O treinamento é baseado na doma racional de cavalos e foi criado nos EUA e difundido a partir da década de 1950 por treinadores locais como Ray Hunt, Tom Dorrance e Monty Roberts. "Eles não tinham estudo, mas se dedicaram a observar manadas e compreenderam como funciona a hierarquia entre cavalos", conta Puoli. O que esses caubóis americanos (ou horsemen, como são chamados por lá) observaram é que a sociedade equina é matriarcal, fortemente gregária e hierarquizada. Isso significa que o comando dos rebanhos de cavalos está a cargo de fêmeas dominantes. Os indivíduos que não se comportam são corrigidos por essas éguas, geralmente por meio da expulsão do convívio com o grupo, o que os torna mais vulneráveis.

A ideia é que o treinador reproduza, no contato com o animal, o comportamento da fêmea alfa, estabelecendo nesse relacionamento os mesmos parâmetros da hierarquia equina. 'A égua dominante mantém os malcomportados isolados da manada por meio do controle do movimento desses indivíduos, dando coices e mordidas', conta o pesquisador. Esta técnica desenvolvida, nos permite experimentar, vivenciar e sentir a liderança com os cavalos, o que amplia a possibilidade de desenvolver comportamentos necessários para a liderança e a auto-liderança.

Este tipo de experiência já é bastante difundido em países como Estados Unidos, França e Austrália. Nos Estados Unidos, grandes corporações utilizam a estrutura hierárquica e de liderança dos cavalos como meio coadjuvante em programas de treinamento de seus líderes (vide <https://montyroberts.com/learning-center/>). Isso porque a interação com esses animais tão fantásticos pode te levar a ter uma experiência única de autoconhecimento, aprimoramento e atualização de estratégias de gestão pessoal, capacidade de comunicação, gestão das emoções e habilidade de gerenciar conflitos. Isso tudo baseado em comunicação não verbal e não violenta. Dessa forma, através do

autoconhecimento e da análise comportamental dos participantes, desenvolvemos as competências e habilidades de liderança.

A vivência do Equus Evolution foi desenvolvida com base no CAV – Ciclo de Aprendizado, um método de ensino para potencializar a aplicação prática do que é aprendido. Suas bases surgiram com David Kolb, que foi um teórico americano cujos interesses se concentraram na aprendizagem experiencial. O treinamento é 100% vivencial e nos permite ampliar o entendimento dos jogos interiores e exteriores, muito esclarecido no livro *The Inner Game*.

A Essência do Jogo Interior, "que se baseia no fato que todos nós jogamos um jogo interior. Nossas vozes do cotidiano são influenciadas pelo nosso ambiente interno e por fatores externos e culturais." Por meio do treinamento com os cavalos e do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), o autoconhecimento é alcançado e, com isso, o líder identifica os seus jogos interiores e exteriores, com objetivo de se tornar mais assertivo. Com o cavalo, a comunicação utilizada é a da linguagem corporal e da troca de energia. As reações não podem ser mascaradas, a percepção delas foge da esfera da comunicação verbal e passam para o âmbito das emoções.

Nossa relação com os animais pode assumir duas formas: uma é predatória, na qual o homem é o predador e os cavalos são as presas; a outra é de parceria, com a cooperação entre o ser humano e o animal, estabelecendo com eles um vínculo de companheirismo e amizade baseado em comunicação, relacionamento, respeito e liderança. Porém, para estabelecermos essa relação com o cavalo, assim como com a nossa equipe, precisamos primeiro nos conhecer, pois quem não se conhece, pode ter dificuldade para conhecer e conduzir o outro.

Primeira etapa - A Execução da Vivência com os cavalos

A primeira etapa do trabalho foi o treinamento realizado pelo Equus Evolution. Foi uma turma exclusiva para a Friopeças com os 7 colaboradores selecionados, carga horária de 8 horas, composto por três etapas: o alinhamento preparatório para a experiência vivencial, a experiência no redondel e o feedback.

Na etapa 1, o alinhamento, foi realizado em grupo, foram trabalhados o conceito da competência da liderança e alinhado com o time o papel de cada área na Diretoria de GGNN, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a entrega de valor da Diretoria na Friopeças. Na sequência foi feita a explicação sobre o porquê trabalhar com os cavalos, como conduzi-los, os sinais esperados, e foram repassadas as orientações sobre a vivência a ser realizada dentro do redondel.

Na etapa 2, a experiência no redondel foi realizada de forma individual. Cada participante entrou dentro do redondel com um cavalo e assumiu o papel de liderança, tendo o desafio de fazer com que o cavalo o aceitasse como seu líder, respondendo aos seus comandos até o ponto de respeitá-lo efetivamente como liderança e a partir daí escolha segui-lo, como membro da sua "manada" (equipe). Nos casos em que a pessoa apresentou dificuldade na condução do cavalo no redondel, as instrutoras convidaram para que outro membro da equipe da Friopeças entrasse no redondel e ajudasse na condução do cavalo, trabalhando assim a ajuda mútua, o trabalho em equipe e interação pessoal.

Toda a vivência é acompanhada por duas instrutoras. Uma, especialista em gestão e na dinâmica com os cavalos, responsável por orientar toda a atividade e a outra, psicóloga, especialista em comportamento humano, responsável por observar e dar o feedback para o participante ao final da atividade. A vivência foi observada pelos demais participantes, os colegas de trabalho tornando o treinamento ainda mais rico em seu aprendizado.

A etapa 3, iniciou-se logo após a vivência no redondel, na qual o participante foi convidado a realizar uma autoavaliação sobre o seu comportamento durante a atividade e refletir sobre as suas atitudes durante a vivência que favoreceram e as que dificultaram o processo de liderança.

Na sequência ele recebeu o feedback de quais competências e comportamentos observados foram pontos fortes e facilitaram o desempenho do papel de liderança e quais devem ser desenvolvidas. Uma vez que os cavalos espelham o comportamento de quem interage com ele, deixando claro o modo de como o interagente se sente, age e pensa. Esse processo de autoavaliação e feedback é realizado de forma individual, contando apenas com a presença da psicóloga.

Segunda etapa – Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Com base no feedback, cada participante foi convidado a elaborar o seu Plano de Desenvolvimento Individual, com base na metodologia 70 20 10, elencando três competências a serem desenvolvidas e as ações a serem realizadas.

Terceira etapa – Treinamento Jornada da Liderança

Com base nos insumos obtidos nas etapas 1 e 2, contratamos uma consultoria externa, especializada em desenvolvimento de liderança – Consultoria By Experience – para a elaboração de uma jornada de desenvolvimento customizada a partir dos gaps identificados nas etapas anteriores, na definição do perfil da liderança necessária para implementar os objetivos estratégicos traçados pela Friopeças para os próximos três anos e que permitisse a integração e o fortalecimento do time de GGNN.

Os temas e a metodologia foram desenhados de forma cuidadosa junto a Diretoria de GGNN e foram construídos ao longo do percurso. Para assegurar a assertividade da jornada, o conteúdo a ser trabalhado em cada encontro era validado previamente para realizar as correções de rota de acordo com o perfil e andamento do time.

A Jornada da Liderança, nome dado à trilha de aprendizagem, foi realizada no período de julho a setembro/2022. O foco da trilha foi trabalhar os três papéis fundamentais da liderança:

Líder protagonista (encontros 1 e 2): **I)** compreender a importância de conhecer a si e ao outro para sua autogestão de carreira e estabelecer um bom relacionamento com a equipe. **II)** explorar o conceito de protagonismo de aprendizagem e carreira e como colocar em prática na perspectiva de autodesenvolvimento e da equipe. **III)** ampliar a eficiência e autogestão por meio do planejamento e gestão de prioridades.

Líder referência (encontros 3 e 4): **I)** desenvolver a habilidade de mapear os problemas que a área sob a sua gestão resolve para a organização por meio de ferramentas ágeis para o diagnóstico. **II)** desenvolver a capacidade analítica para buscar constantemente soluções, conhecendo o perfil dos interlocutores com base no perfil dos usuários. **III)** compreender a importância do mapeamento e relacionamento junto aos profissionais com mesma expertise com o objetivo de conhecer os movimentos da matéria técnica em diferentes segmentos de mercado. **IV)** Pensar no futuro vivendo o presente. Atuar como uma referência técnica para o próprio time, incentivando a inovação de processos e controles como uma prática na busca pela melhoria contínua.

Líder desenvolvedor (encontros 5 e 6): **I)** desenvolver a liderança e a forma de se relacionar para alcançar melhores resultados. **II)** liderar de modos diferentes conforme a situação. **III)** entender a importância da empatia na construção de relacionamentos de confiança. **IV)** entender como conduzir diálogos e conversas corajosas com o time e individuais visando o desenvolvimento, reconhecimento e fomento da colaboração.

Ao todo foram realizados seis encontros quinzenais, de forma virtual e com a duração de 3 horas cada encontro.

Para que a jornada se mantivesse viva para cada participante e fosse um processo de desenvolvimento contínuo que explorasse a reflexão e a construção e permitisse trabalhar nos níveis individual e coletivo, toda a jornada foi construída e conduzida em uma plataforma digital e customizada para o grupo. Nela, cada colaborador foi convidado a preencher o seu canvas das 3 dimensões do pipeline da liderança para acompanhamento e atualização durante a jornada e todos os encontros foram construídos na plataforma contendo: i) Materiais de preparação para o encontro (pré-work); ii) materiais do encontro (com o registro das atividades realizadas coletivamente); iii) Após o encontro: atividades e reflexões a serem realizadas.

Foram contratadas duas consultorias externas para realização dos treinamentos e um profissional do time de GGNN, especialista em educação corporativa, ficou como responsável por realizar a interface com as consultorias e com os gestores da área de Gente (Diretora de Gente e Gestão e Gerente de RH), validar os conteúdos e gerenciar o cronograma das ações. O investimento total neste projeto foi de R\$ 65.253,00, no período de março a setembro/2022.

Resultados Alcançados

Ao colocar os colaboradores para agir e comandar diante de uma situação inusitada foi possível identificar os recursos internos de cada um, o grau de desenvolvimento da competência de liderança e, principalmente, a maturidade e a abertura para o processo de mudança e desenvolvimento.

Por meio da reação dos cavalos e do feedback, cada participante pôde compreender, por analogia, como o seu modo de se comportar impacta na equipe e nos colegas de trabalho facilitando ou dificultando o relacionamento interpessoal e as entregas do time. Foi uma oportunidade de apropriarem-se do impacto que a liderança exerce sobre cada um dos colaboradores permitindo uma mudança de comportamento observável com o time e resultados significativos para a área.

Após o feedback, os participantes foram convidados a identificar as mudanças de comportamento necessárias para aprimorar a atuação como liderança e quais ações poderiam realizar.

Cada um dos sete colaboradores que participaram da experiência, liderava (de modo formal ou informal, à época da atividade) uma área específica e significativa dentro da Diretoria de GGNN. Cada um possuía um perfil comportamental e um nível de maturidade de gestão diferente do outro, e um desafio de liderança distinto em função do perfil do time e dos desafios da área. E considerando a singularidade de cada experiência e o impacto nas entregas da área, os resultados serão detalhados individualmente, no quadro abaixo, destacando os pontos fortes, pontos de atenção, as próximas ações e os resultados alcançados.

Em linhas gerais, os comportamentos observados na vivência com os cavalos demonstraram a necessidade de trabalhar no grupo aspectos relacionados a autoconfiança da liderança, o exercício da autoridade, a percepção e a influência sobre o outro a fim de estabelecer relacionamentos interpessoais mais leves e eficazes sob o aspecto de entrega de resultados e da satisfação dos integrantes do time.

A jornada da liderança, trilha de aprendizagem definida a partir das etapas 1 e 2, contribuiu com os resultados listados na tabela acima ao disponibilizar: **1)** alinhamento conceitual sobre cada um dos papéis da liderança trabalhando o autoconhecimento e a autoliderança, expandindo para a liderança do outro por meio da referência técnica, comportamental e da condução do desenvolvimento da equipe; **2)** metodologias e ferramentas de gestão que permitiram colocar em prática cada um dos papéis; **3)** oportunidade de cada líder conhecer de forma mais aprofundada os colegas do grupo gerando proximidade e conexão entre o time; **4)** troca de experiências entre o grupo permitindo a utilização da inteligência coletiva e da complementariedade do grupo para o alcance dos resultados e o fortalecimento do time de líderes da Diretoria de GGNN.

Conclusão

A experiência vivenciada na Diretoria de GGNN demonstrou, por meio da mudança de comportamentos observáveis e resultados alcançados que o programa de desenvolvimento de carreira construído com a combinação das metodologias vivência com cavalos, PDI e treinamento (pipeline da liderança) é efetivo do ponto de vista pessoal e profissional.

A análise do percurso vivenciado demonstrou que é possível acelerar o processo de desenvolvimento da liderança por meio da vivência e da experiência com os cavalos. Isso porque a interação com esses animais permitiu que os participantes tivessem uma experiência única de autoconhecimento e compreendessem o real impacto do seu comportamento sobre o comportamento do outro.

Um dos diferenciais do trabalho está justamente na experiência profunda de autoconhecimento que foi proporcionada pela metodologia adotada, permitindo a elaboração assertiva do PDI e o protagonismo de cada um dos participantes no seu próprio processo de desenvolvimento. A experiência com os cavalos permite “sentir na pele” quais competências estão desenvolvidas ou não e qual o reflexo de cada uma delas no comportamento do outro. E é justamente o “sentir na pele” que permite ao indivíduo se apropriar e se comprometer com o seu processo de desenvolvimento e com a trilha de aprendizagem.

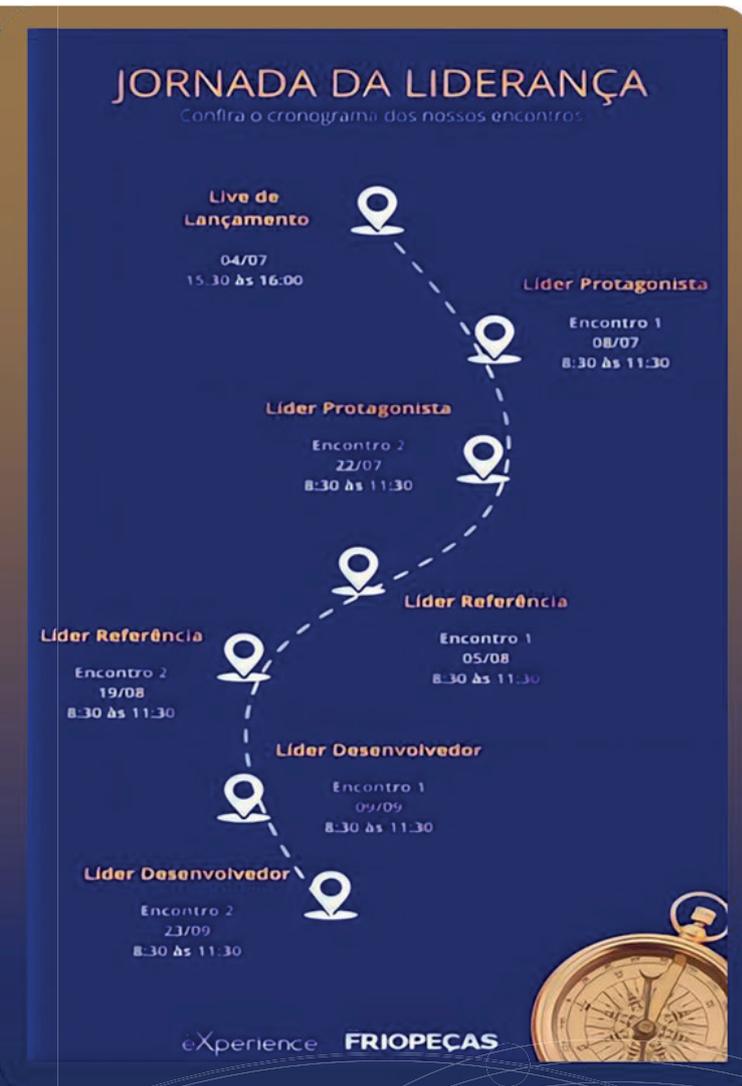
Os resultados demonstram a relevância do trabalho sob dois aspectos: primeiro, realizar a entrega esperada pela empresa de validar um programa que acelere com consistência o desenvolvimento de carreira; segundo, contribuir com os profissionais da área de gestão de pessoas ao identificar uma nova metodologia para trabalhar o autoconhecimento e o desenvolvimento da competência de liderança com agilidade, assertividade e custo viável.

A beleza e a genialidade do trabalho estão na forma como a natureza é capaz de te fazer compreender, de forma não verbal e por meio da experiência, qual o ponto essencial para uma virada de chave quando se trata de um processo de influência, liderança e geração de resultados por meio das pessoas.

ANEXO I – ETAPA 1 - VIVÊNCIA COM OS CAVALOS



ANEXO II – ETAPA 3 - JORNADA DA LIDERANÇA



A jornada foi realizada pela plataforma e-learning Genially que permitiu desenvolver imagens e criar conteúdos interativos que facilitou a interação e o processo de aprendizagem do grupo. Segue registros dos conteúdos criados na plataforma e que conduziram toda a jornada:



Anexo III - Registros da Jornada da Liderança:

GRUPO

FRIOPEÇAS



 **ABRHM**MG
Associação Brasileira de Recursos Humanos




PRÊMIO SER
HUMANO

CEMIG E MULHERES DO BRASIL: UNIDOS PELA VACINA

Em um momento em que enfrentamos uma pandemia de proporções devastadoras, pensar na saúde exige cuidados individuais e coletivos, e o entendimento sobre nossa responsabilidade social. Seguindo o propósito de “transformar vidas com a nossa energia” e ciente de sua importância para o desenvolvimento de Minas Gerais, a Cemig abraçou o Unidos pela Vacina, em parceria com o Mulheres do Brasil, encabeçado pela empresária Luiza Trajano – Magazine Luiza. Essa ação está alinhada aos ODS do Pacto Global da ONU de números 3, 8, 10 e 16, e principalmente ao 17 – “Parcerias e Meios de Implementação”.

Ao todo, 425 municípios foram amadrinhados e receberam caixas térmicas, toucas, máscaras descartáveis, entre outros materiais, além de câmaras frias, geladeiras e freezers. E tudo isso com o apoio da sua rede de voluntários, que atuaram na linha de frente, garantindo que hospitais, postos de saúde, unidades de pronto atendimento e demais pontos estratégicos no combate à pandemia funcionassem de forma estável. Uma grande ação, em várias dimensões do ESG, que contribuiu para que a mobilização no Estado de Minas Gerais se tornasse uma referência e um exemplo em vacinação para outros estados do Brasil. O principal ODS alinhado a essa ação é o 10 – “Redução das Desigualdades”, já que os critérios de escolha dos municípios amadrinhados foram: do pior para o melhor IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, não ter leitos de UTI e não ter sido amadrinhado por outra empresa.

Na condição de associação sem fins lucrativos, cujo objetivo inclui o desenvolvimento de ações de promoção da saúde, a Cemig Saúde pôde atuar em conjunto com a companhia para a doação dos insumos aos municípios beneficiados.

Com a adesão, contribuimos para a retomada gradual e segura das atividades econômicas

dentro do Estado de Minas Gerais e realizamos nosso interesse social de desempenhar atividades segundo padrões de governança, dentre os quais os de ESG (Environmental, Social and Governance).

A base de dados para referenciar o escopo de atuação e a doação de insumos foram as pesquisas realizadas pelo movimento Unidos pela Vacina com os gestores locais da saúde do estado e dos municípios.

Sobre o Unidos pela Vacina

O movimento Unidos pela Vacina surgiu por iniciativa do Grupo Mulheres do Brasil, liderado pela empresária Luiza Helena Trajano, para engajar toda a sociedade em um único propósito: tornar viável VACINAR TODOS OS BRASILEIROS ATÉ SETEMBRO DE 2021. Reunindo centenas de entidades, empresas, associações e ONGs, tinha por premissas:

- Ser um movimento apolítico e sem interesses comerciais.
- Gerar engajamento com foco na solução.
- Não reclamar nem procurar culpados.
- Olhar para a frente, para o que pode ser feito no futuro.
- Dialogar com os governos em todas as esferas.
- Estar aberto às mudanças ao longo do caminho para fazer melhor e mais rápido.

Com foco em acelerar a vacinação nos municípios, o movimento fazia a conexão entre as demandas e necessidades para a infraestrutura vacinal e as empresas madrinhas, que realizavam as doações.

Atuando em rede, com um modelo para decidir e agir rapidamente e reporte a uma central que definia as diretrizes, cada frente era liderada por renomados empresários regionais, contando com a participação de mulheres do Grupo Mulheres do Brasil, organizações não governamentais e especialistas nos temas.

Estratégia Escolhida

"Sustentabilidade e Responsabilidade Social" é um dos valores da Cemig, um pilar que é constantemente reconhecido nas mais diversas premiações e rankings no Brasil e no mundo e que é foco da Cemig em sua busca pela excelência em ESG. Em abril de 2021, a Cemig foi procurada pela frente do Unidos pela Vacina – UPV em Minas, em conjunto com a Fiemg – Federação das Indústrias de Minas Gerais, e não teve dúvidas sobre o quão fundamental seria a sua contribuição, já que a companhia está em 774 municípios do estado. Graças a essa capilaridade, foi possível desenhar uma estratégia de relacionamento e mobilização que possibilitasse ajudar de muitas formas.

Em todos os municípios onde a Cemig está presente, foi priorizado o fornecimento de energia ininterrupto para os postos de vacinação e a doação de cilindros de oxigênio para os hospitais que apresentavam escassez de material. Além disso, foram apoiadas iniciativas para divulgação de informações corretas sobre a Covid-19.

Em 75 municípios onde a companhia tem base física, os prédios foram disponibilizados como pontos de vacinação ou de armazenamento de materiais. Veículos e profissionais da Cemig apoiaram na logística local, tanto com

transporte de insumos e de pessoas, como na organização de filas, suporte nos postos de atendimento, etc.

Além disso, ao longo dos meses, a Cemig foi amadrinhando municípios das cinco regiões mineiras, com demandas diversas de insumos, totalizando apoio a 425 cidades.

Mas por que somente 425 cidades e não toda a área de concessão da empresa? Na verdade, o trabalho da Cemig aconteceu nos 774 municípios de sua área de concessão, por meio de um conjunto de ações estruturadas e incluídas em suas rotinas, como o cadastro de todos os locais de vacinação, hospitais e postos de saúde como clientes especiais, a agilização de novas ligações elétricas em pontos de imunização provisórios, a isenção do consumo da energia, o aumento de carga para hospitais onde foram criados novos leitos de UTI, etc.

Além disso, foram priorizadas as religações e realizadas inspeções de rede em todos os postos de vacinação, hospitais e postos de saúde. Em outra frente, a empresa utilizou o verso da fatura de energia para veicular informações e disponibilizar orientações através de inserções em rádios mineiras. E mais: a empresa contou também com a mobilização de sua rede de voluntários.

Fase I de Mobilização – Voluntários Cemig

A Cemig abraçou a causa da vacinação nos municípios onde atua porque sabe que transformar vidas vai além da energia. Transformar vidas significa doar tempo, recursos e o melhor serviço que pode ser feito. Em uma campanha convocatória, a empresa reuniu mais de 350 voluntários de diversas localidades, que eram acionados de acordo com as necessidades de cada município.

Foram várias as formas de concretizar essa ajuda, entre elas o apoio no transporte e deslocamento de profissionais de diversos municípios para levar vacinas a regiões rurais, a pessoas acamadas.

A analista Ingrid Dias Spichiger atuou na Região Central, cobrindo os municípios de Nova Lima e Taquaraçu de Minas. Ela prestou apoio aos colegas voluntários – que, por sua vez, contribuíram no transporte de insumos – e ainda aos profissionais da saúde. Viver essa experiência foi muito especial para ela: "É muito gratificante poder ajudar as pessoas, em um momento importante não só para o Brasil, como também para todo o mundo. Nós temos recebido um feedback muito bacana. Meus colegas todos comentam como tem sido enriquecedora a experiência. Os profissionais da saúde e as prefeituras comentam sempre que o trabalho dos voluntários tem feito grande diferença para o avanço da vacinação".

O voluntariado era feito durante o horário de expediente e, para uma melhor atuação, os integrantes do time participaram de capacitação, receberam um guia e também foram acompanhados em reuniões periódicas, com o foco em garantir a saúde mental durante toda a campanha.

Pode parecer simples, mas ajudar na logística dos profissionais de saúde e das vacinas foi muito importante para os municípios, principalmente para aqueles que não tinham recursos suficientes naquele momento crítico. Veja abaixo alguns exemplos:

- 📍 **Santana do Paraíso** – os voluntários deram apoio logístico, levando a vacina àqueles que não podiam ir até ela.
- 📍 **Uberaba** – o time entrava em contato com as prefeituras, liberando espaço nos prédios requeridos, e prestava apoio logístico.
- 📍 **Centro** – os voluntários trabalharam principalmente na disponibilidade dos prédios, para apoiar o armazenamento adequado de insumos e materiais.

Relatos que emocionam | Alvinópolis

Em função de fortes chuvas e queda de diversas árvores, o município de Alvinópolis, de pouco mais de 15 mil habitantes, ficou com o fornecimento de energia prejudicado. “E se antes a nossa preocupação já era atender o cliente de forma rápida, agora o nosso coração bate mais forte quando lembramos dos cuidados extras que as vacinas contra a Covid precisam ter, sendo a refrigeração um desafio”, relata Daniel de Souza Ferreira, eletricista da Distribuição (SD/MT).

Ele e Denilson Ferreira Guimarães, eletricista da Manutenção (EM/MT), responsáveis pelo atendimento no município, foram imediatamente acionados. Ao chegar ao local, a dupla foi até a policlínica da cidade para verificar se os refrigeradores com as vacinas estavam funcionando corretamente e avaliar a necessidade de transportar as vacinas para um hospital da região, onde há geradores de energia próprios para situações emergenciais. Mas, ao chegar, os técnicos da Cemig não encontraram ninguém. Com a rede de telefonia também afetada, Daniel, enquanto conterrâneo, decidiu ir até a casa do Secretário Municipal de Desenvolvimento de Alvinópolis para buscar ajuda.

Às 23 horas, o secretário se juntou à equipe da Cemig para ir até a residência da responsável pela vacinação no município. Finalmente, ao acessarem a policlínica, eles perceberam que o local estava com energia, ainda que com a tensão mais baixa que o normal.

Após confirmarem que as vacinas não seriam perdidas, Daniel e Denilson partiram para a realização da manobra de restabelecimento da energia em todo o município.

“É uma coisa que marca a gente. Coincidentemente, minha mãe fazia parte do grupo em que essas vacinas seriam aplicadas. Imagina se eu tivesse que falar para ela e as pessoas de Alvinópolis que as vacinas foram perdidas no apagão? A responsabilidade era muito grande. Voltamos do atendimento num frio danado, mas com um grande sentimento de dever cumprido”, afirma Daniel.

Com tudo já funcionando e a adequação da voltagem que chegava à policlínica, Daniel postou em sua rede social sobre a ocorrência, esclarecendo que as vacinas estavam seguras. A sua postagem repercutiu bastante entre os moradores de Alvinópolis.

Relatos que emocionam | Taquaraçu

Aloísio Ribeiro de Almeida Junior, técnico mantenedor mecânico de geração (AG/NT), participou dos esforços na zona rural de Taquaraçu de Minas, quando dezenas de pessoas foram vacinadas. “É uma satisfação servir a essa causa tão nobre. A minha participação também foi uma forma de homenagem ao meu pai, que faria 92 anos no dia da ação”, conta Aloísio.

Entre outros materiais, o município da Região Metropolitana de Belo Horizonte recebeu máscaras descartáveis, bobinas de gelo recicláveis, uma caixa térmica de poliuretano com termômetro acoplado, uma geladeira frost free e uma câmara fria de 120 litros com sistema de backup de dados. Todos esses materiais foram destinados para a aceleração da vacinação e para o combate à pandemia.

“Esses materiais são de suma importância para a nossa cidade. Temos uma câmara fria pequena, que não atende totalmente às necessidades do nosso município, principalmente em relação à pandemia. Essa câmara fria, assim como a geladeira e os demais materiais, farão toda a diferença, aumentando a nossa capacidade de armazenar e conservar as vacinas, não só da Covid-19, como outras também”, afirmou o Secretário Municipal de Saúde, Célio Marcolino de Fonseca.

Outra ação realizada pela Cemig no município foi a atuação de voluntários da companhia, que auxiliaram no transporte de materiais e de agentes de saúde para o atendimento de pessoas com alguma dificuldade para comparecer ao posto de vacinação.

“São idosos, pessoas com deficiência ou com alguma dificuldade para se deslocar. O trabalho realizado por esses voluntários e o apoio logístico da Cemig são fundamentais. Sem eles, seria muito mais difícil e demorado”, explicou o voluntário Saulo Teixeira Gonçalves, técnico de Planejamento e Controle Orçamentário (PP/CD).

Relatos que emocionam | Ipatinga e Nova Lima

No município de Ipatinga, Jairo Dominato Contarini, que é técnico de apoio do sistema, auxiliou no transporte de refrigeradores que armazenavam as vacinas. Já em Nova Lima, o eletricitista Odomar Pena doou parte do seu tempo transportando os imunizantes e ainda conduzindo agentes de saúde aos postos ou à casa de pessoas que não podem se deslocar até o posto de saúde.

Odomar emocionou-se ao estar ao lado de profissionais da saúde e acompanhar a luta deles para salvar vidas. “A satisfação dos agentes da saúde em trabalhar para proteger a sua comunidade, com muito respeito, é contagiante. Chegar aos postos carregando essa carga tão valiosa e ver as pessoas comentando sobre a ajuda que a Cemig estava concedendo foi muito bacana. Sinto que estou fazendo parte da história. Meu sentimento é de dever cumprido”, afirma o eletricitista.

A busca pelo bem comum foi o que levou Jairo a atender ao chamado para exercer o voluntariado nessa ação junto aos profissionais da saúde. “A vida é o bem maior. Preservá-la é um compromisso como seres humanos, ainda mais em um caso como o desta pandemia. Acredito que, se cada um fizer algo para tornar o mundo melhor, ele assim o será”, pontua o técnico de Ipatinga.

Ambos demonstraram satisfação na contribuição realizada e aconselharam os demais colegas de empresa a se tornarem voluntários, ajudando de alguma forma a avançar a vacinação no estado. Essa iniciativa, com certeza, ajudou a salvar muitas vidas.

Ampliação da ajuda

Com um melhor entendimento das demandas e da realidade encontrada, a Cemig se viu desafiada a fazer mais. Com uma rede de agentes de relacionamento com o poder público espalhada por todo o interior e também mais de 250 empresas parceiras, fornecedoras em seus diversos processos, a empresa resolveu realizar uma série de diálogos com o foco em influenciar outros parceiros a também aderirem ao movimento.

De acordo com o gerente de saúde e segurança da Cemig, João José Magalhães, “com muito planejamento junto aos municípios e órgãos de saúde e uma gestão eficiente dos recursos financeiros, conseguimos avaliar as reais necessidades e ampliar o amadrinhamento para 425 municípios, ante os 34 previstos inicialmente”, conta o gerente.

Esses 425 municípios foram escolhidos com base nos seguintes critérios técnicos: não ter sido amadrinhado por outra empresa, não possuir leito de UTI e ter baixa classificação IDH. Após essa análise, esses municípios recebiam, no mínimo, um kit contendo uma geladeira do tipo frost free com capacidade superior a 300 litros, uma caixa térmica de poliuretano de 15 litros e 4 bobinas de gelo, seguindo as especificações recomendadas pelos órgãos de saúde.

As geladeiras frost free, adequadas para o armazenamento de vacinas e produção de gelo, começaram a ser entregues em 19/7. Ao final do processo de compra e entrega de todas as demandas, a Cemig totalizou uma doação de R\$ 2,7 milhões.

“Nós estamos felizes em poder ampliar os municípios que irão receber a ajuda, principalmente por doar insumos aderentes ao processo de vacinação. Nós sabemos que esses materiais significam muito para os municípios e que são bens duráveis, que irão contribuir também em campanhas futuras e demandas diárias”, declara João José.

Além de geladeiras, freezers e câmaras frias para o armazenamento de vacinas, os municípios também receberam caixas térmicas – item essencial para transportar os imunizantes na temperatura correta – e bobinas para fazer gelo. Foi assim que a Cemig se tornou uma das principais instituições mineiras apoiadoras do movimento Unidos pela Vacina.

Fase II de Mobilização – Empresas parceiras e outras representativas nos municípios

Para acompanhar essa etapa e também incentivar outras empresas a aderirem ao movimento, a Cemig iniciou uma série de posts em redes sociais e também uma campanha em rádio, com depoimentos de seu time, que aproveitava para registrar o convite. Após esse movimento da Cemig, o UPV ganhou um grande número de novos apoiadores em Minas. Esse movimento também incentivou doações de pessoas físicas, que começaram a acionar a Cemig por suas redes sociais:

Resultados



No dia 2 de agosto, a Cemig realizou a cerimônia de entrega das doações do Movimento Unidos pela Vacina, que foi transmitida no Canal Cemig Energia, no YouTube, como uma forma de marcar e celebrar as entregas que estavam sendo realizadas.

O evento teve a participação de prefeitos e representantes dos municípios beneficiados. Foram máscaras descartáveis, bobinas de gelo recicláveis, caixas térmicas, geladeiras frost free e câmaras frias, que compuseram os kits que estavam sendo entregues em 425 municípios.

Desde sua adesão ao movimento, em abril, e ainda atenta à sua responsabilidade social e ao seu papel perante as comunidades onde atua, a Cemig inspecionou, fez a manutenção e cadastrou 1.326 instalações e 738 hospitais nos municípios de sua área de concessão, visando prioritariamente à melhoria na continuidade do fornecimento de energia a esses locais, que têm papel fundamental na preservação de vidas.

O presidente da Cemig, Reynaldo Passanezi Filho, reforçou que "o apoio ao movimento Unidos pela Vacina atende ao nosso propósito, pois queremos ser o indutor do desenvolvimento econômico de Minas, transformando vidas com a nossa energia. Vamos investir, nos próximos 5 anos, R\$ 22,5 bilhões de reais, aumentando as subestações, convertendo as linhas, visando à qualidade da energia e propiciando desenvolvimento econômico e emprego".

De acordo com o gerente de Saúde e Segurança da Cemig, João José Magalhães Soares, "a companhia cadastrou todos os postos de saúde e hospitais como clientes especiais para garantir que a energia não falte nesses locais. Ficamos muito felizes em saber que já temos mais de 7 milhões de pessoas beneficiadas pelo movimento", afirmou João José.

Rafael Menin, copresidente da MRV Engenharia, ressaltou que a Cemig é a empresa que mais adotou municípios no Brasil pelo projeto. "Ficamos muito felizes que uma empresa de 69 anos tenha tanto carinho por um movimento que é de todos nós. As cidades adotadas estarão mais bem aparelhadas, não só para combater a Covid-19, como também para outras campanhas vacinais. A união faz a força e nós estamos muito felizes de termos conseguido abarcar todo o estado e podermos ajudá-lo com esse projeto", declarou Rafael.

A empresária Luiza Helena Trajano, idealizadora do movimento, disse que o time da Cemig tem um propósito muito forte, que é o de levar ao brasileiro o que ele mais precisa. Ela explicou que o movimento Mulheres do Brasil é um grupo onde é possível fazer políticas públicas. "Em todos os lugares do País, são mais de 3 mil pessoas trabalhando pelo movimento, e as doações tem sido espontâneas, com oferta de câmaras frias, tecnologia. Estamos conseguindo diminuir o número de mortes e teremos um Natal melhor, com mais empregos e mais saúde. Estou encantada com o trabalho da Cemig e quero estar mais próxima de vocês para aprender mais um pouco", declarou Luiza.

Os representantes da Cemig ressaltaram também que o trabalho dos mais de 300 voluntários foi fundamental para o sucesso do projeto e que a companhia seguirá firme no propósito de ajudar e fazer a diferença na vida da população. Diante da excelente ação social, várias prefeituras fizeram registros das doações em suas redes sociais, ou até mesmo divulgação em TVs e Rádios dos municípios agraciados.

Considerando a população dos municípios amadrinhados, a partir de dados do Censo IBGE, estima-se que esta ação alcance 7 milhões de pessoas nos 425 municípios. Esse número equivale a 2 vezes a população de um país do porte do Uruguai.

Foram beneficiados 738 hospitais e 1.326 centros e unidades de saúde. No período do projeto, que para a Cemig foi de abril a outubro de 2021, foram inspecionados 23.931 km de redes para detectar eventuais problemas; realizadas 24.099 manutenções preventivas em estruturas de rede; realizada a limpeza de 23.045 km de faixas de servidão sob as redes; e a poda de 37.466 árvores com risco de tocar os cabos elétricos.

O apoio à vacinação no estado continua sendo uma prioridade para a Cemig, porque acreditamos que quanto mais pessoas estiverem imunizadas, mais segura será a vida para o coletivo.

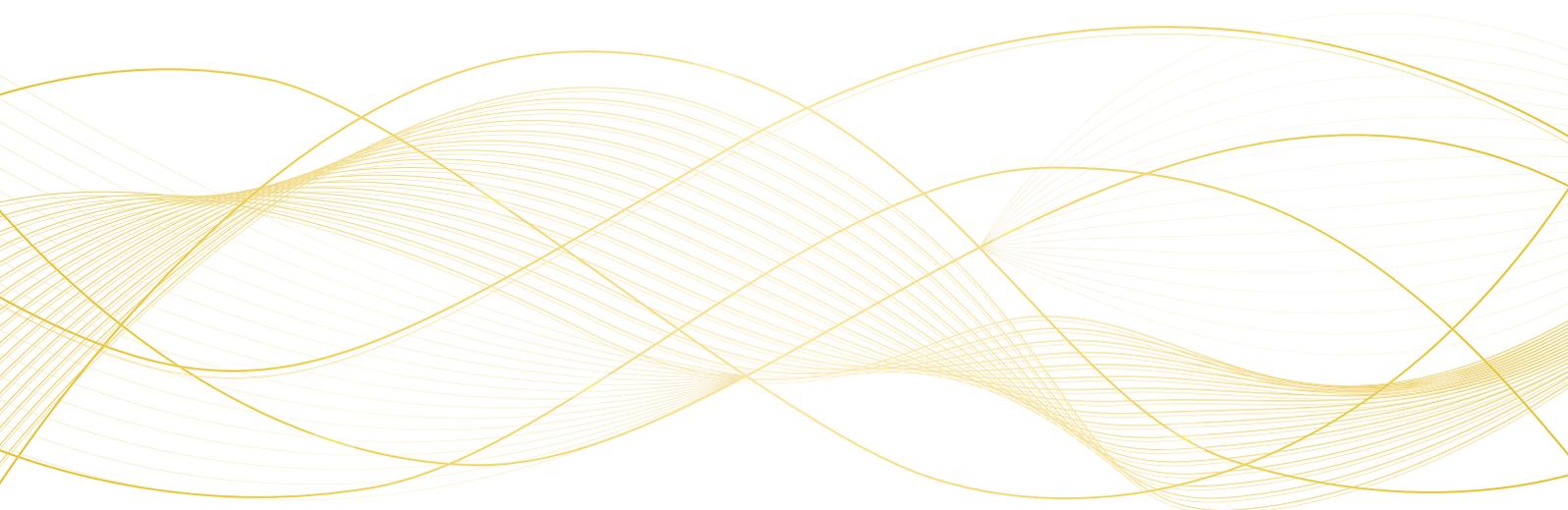
Informações gerais sobre os resultados UPV

O Unidos pela Vacina auxiliou mais de 4 mil municípios brasileiros com R\$ 52 milhões para agilizar a vacinação da população contra a Covid-19.

“Ao todo, mais de 400 empresas participaram das ações. Foi possível ajudar os municípios com a infraestrutura vacinal das salas de imunização, com a compra e o envio de insumos como geladeiras, freezers, câmaras frias e caixas térmicas para o armazenamento correto de vacinas”, destaca Maria Fernanda Teixeira, cofundadora do Grupo Mulheres do Brasil, membra do Conselho de Administração de várias empresas e líder da frente de prefeituras no Unidos Pela Vacina.

Nota sobre Investimentos

Neste projeto, foi disponibilizado o valor total de R\$ 2.782.741,14 (dois milhões, setecentos e oitenta e dois mil, setecentos e quarenta e um reais e quatorze centavos), somente para aquisições de insumos. Outros R\$ 3.278.547,00 (três milhões, duzentos e setenta e oito mil, quinhentos e quarenta e sete reais) foram investidos diretamente em ações técnicas, visando à garantia na continuidade do fornecimento de energia que atende aos hospitais e centros de saúde nos 774 municípios da área de concessão. Esse valor representa 0,11% do faturamento bruto anual da companhia e trata-se de doação para fins e usos de interesse social, devidamente respaldados no Artigo 18, § 4º, alínea “f”, do Estatuto Social, Artigo 538 e ss. do Código Civil, Artigo 29, XVII da Lei 13.303/16 e Artigo 3º, § 1º, II do Regulamento Interno de Licitações e Contratos





Oscares de México

Promovemos igualdade de oportunidade entre homens e mulheres? Um estudo que une diversidade e people analytics. - Samarco Mineração S.A

Resumo

O intento da Samarco de compromisso com o desenvolvimento sustentável se une à necessidade de amadurecimento da visão baseada em dados por meio do people analytics neste trabalho. Estes dois movimentos se unem em 2021 e iniciam o projeto piloto aqui descrito que teve como objetivo geral compreender se a Samarco promove igualdade de oportunidade para homens e mulheres. Oito etapas foram percorridas, desde o levantamento e análise dos dados, entrevistas semi-estruturadas, até a formação de grupos para construção de planos de ação. Os resultados mais relevantes e que nos instigam a conduzir ações para mudança de nossa realidade estão ligados à discrepância observada na atratividade das mulheres para os cargos administrativos e operacionais, a evidência de que mulheres participam menos do Programa de Ideias de Valor de Valor tanto como líderes quanto como participantes e da constatação do fenômeno do teto de vidro. Estes achados alimentam o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão em vigência, impactando as mulheres atuantes do presente e as futuras profissionais da Samarco. De forma complementar, a experiência do projeto possibilitou atuarmos com a assertividade proveniente dos dados para transformar a realidade organizacional.

A Empresa

Com 45 anos de história, a Samarco é uma mineradora brasileira, produtora de minério de ferro. Empresa de capital fechado, controlada pela Vale e BHP Brasil Ltda, atualmente conta com um quadro de, aproximadamente, 1.500 empregados próprios e 6.500 terceiros. Com sede em Belo Horizonte (MG), a empresa se caracteriza como um empreendimento integrado, com duas unidades operacionais: Unidade de Germano, em Mariana (MG),

que contempla as minas e as plantas de beneficiamento de minério de ferro, e o Complexo de Ubu, em Anchieta (ES), onde estão as usinas de pelotização e o terminal portuário. Em novembro de 2015, o rompimento da barragem do Fundão foi um marco que deixou a todos consternados e que afetou de maneira profunda e definitiva as comunidades impactadas e o meio ambiente. Com os aprendizados adquiridos, a empresa promoveu as mudanças necessárias para escrever uma nova história e reconstruir as relações de confiança com a sociedade.

A Samarco é uma empresa orientada por seus valores - respeito às pessoas, segurança, integridade e mobilização para resultados, com alto grau de alinhamento cultural com seus empregados. Tem uma cultura sólida, alicerçada no propósito de "fazer uma mineração diferente e sustentável, capaz de gerar resultados e construir valor para a sociedade", tendo como missão "otimizar a transformação de recursos minerais em valor para a sociedade, de forma segura, eficiente e inovadora, hoje e no futuro" e a visão de "ser reconhecida pela superação e reconstrução das relações sociais, ambientais e econômicas".

Contextualização

Não deixar ninguém para trás. Este é um compromisso assumido pela ONU em busca de uma sociedade mais justa e inclusiva, e devemos estar atentos àqueles que historicamente não tiveram, até hoje, acesso às mesmas oportunidades. Para isso, os objetivos de desenvolvimento sustentável foram estabelecidos pela instituição e tornam-se um apelo e alvo para acabarmos com a pobreza, protegermos o meio ambiente e o clima e garantirmos que pessoas de todos os lugares tenham paz e prosperidade (ONU, 2014).

Todos podem contribuir para os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável: governos, empresas, organizações do terceiro setor e sociedade civil.

Nesse sentido, entendemos que as organizações privadas nos dias atuais são atores importantes para a mudança do mundo que queremos. Desde 1987, quando a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento divulgou o Relatório de Brundtland, conhecido como Nosso Futuro Comum, o termo “desenvolvimento sustentável” passou a ser debatido também na esfera empresarial com o intuito de conciliar o crescimento econômico, o desenvolvimento social e a preservação ambiental (CMMAD, 1991), conciliação que não era vista como possível nos debates empresariais. Em constante crescimento, a agenda do desenvolvimento sustentável mostra-se premente e têm se tornado cada vez mais concreta no ambiente organizacional ancoradas pelos objetivos do desenvolvimento sustentáveis da ONU.

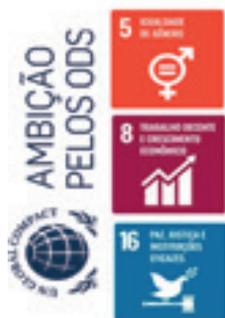
É diante deste contexto e compromissos que a Samarco se situa, compreendendo o importante papel para o presente e futuro da sociedade. De forma adicional, podemos afirmar que a agenda ESG - environmental,

social and corporate governance - é fundamental para o setor de mineração em que atuamos.

Nesse sentido, o modelo de negócio da Samarco preconiza um olhar ao presente e ao futuro atento às oportunidades, tendências e investimentos na esfera ambiental, social e de governança. No ano de 2018 revisamos nosso Mapa Estratégico à luz do momento organizacional, do setor e do mercado.

E, de forma alinhada ao propósito de realizar “uma mineração diferente e sustentável capaz de gerar resultados e construir valor para a sociedade”, constituímos uma Declaração de Compromisso com a Sustentabilidade que materializa o compromisso organizacional de responsabilidade ambiental, ética, integridade, relações sociais, segurança e inovação (vide Anexo 1). Em 2021 constituímos nosso Comitê de Sustentabilidade, um órgão consultivo e deliberativo, com quatro membros indicados pelos nossos acionistas que subsidiam o Conselho de Administração com informações para estratégia e diretrizes do negócio. Os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU são perseguidos pela Samarco e três destes, em específico, podem ser destacados por se relacionar diretamente ao trabalho aqui apresentado:

FIGURA 1 – ODS 5, 8 E 16



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU

ODS 5 – Igualdade de gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.

ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Adicionalmente, aderimos à dois compromissos específicos do nosso setor de atuação. Primeiramente, assinamos uma Carta Compromisso do Instituto Brasileiro de Mineração – IBRAM - que tem por objetivo estabelecer a inclusão, reconhecer o direito igualitário de todo ser humano, declarando valorização das singularidades e individualidade e o respeito à heterogeneidade nas suas diferentes formas: classes, gênero, etnia, orientação sexual, deficiências, dentre outras. Esta Carta Compromisso tem como objetivo tornar o tema de Diversidade e Inclusão como atributo de marca empregadora, tornar o ambiente mais diverso com inclusão de grupos minorizados e preparar o ambiente para acolher e, de fato, incluir. Nesse sentido, metas específicas têm sido estabelecidas para que o ambiente se torne mais diverso no que tange a gênero, como pode ser observado no Quadro 1.

Compromisso	Meta
% mulheres presentes na organização no Brasil	Empresas com patamar atual abaixo de 13%: 25% até 2030
	Empresas entre 13% e 20%: Dobrar o patamar de junho de 2021 até 2030
	Empresas acima de 20%: 45% até 2030
% mulheres em posições de liderança	Empresas com patamar atual abaixo de 16%: 25% até 2030
	Empresas entre 16% e 25%: 30% até 2030
	Empresas acima de 25%: 40% até 2030

De forma prática e associada ao presente trabalho, para a Samarco há um compromisso de até 2030 termos 30% de representatividade de mulheres na organização em relação ao total de empregados (percentual atual: 16%) e 25% de mulheres em posição de liderança, percentual desafiador diante dos números atuais da organização (10% em posição de liderança).

Além desta Carta Compromisso, aderimos ao Movimento Woman Mining no Brasil, que nos aproxima da realidade, desafios e mobilização das outras empresas do mesmo ramo de atuação. Vale ressaltar que influenciados por este movimento, acrescentamos o desafio de ampliar a representatividade de mulheres em cargos de base (ligadas a operação) em relação ao total de cargos de base em que hoje temos 4% e objetivamos alcançar 25% em 2030.

Visando a revisão da estratégia de sustentabilidade, um diagnóstico recente conduzido por consultoria especializada no tema, identificou 22 oportunidades de melhorias em 12 áreas diferentes da organização e com 52 possíveis entregáveis definidos. Avaliamos nossa aderência às melhores práticas globais (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, Pacto Global da Rede Brasil, International Finance Corporation – IFC, Global Reporting Initiative - GRI) e do setor de mineração. As lacunas identificadas nesta avaliação comparativa tornaram-se foco de um planejamento participativo e compuseram o nosso plano de transformação 2021-22 que deu origem ao Programa Estratégico de Sustentabilidade. Para o presente trabalho, focaremos no desdobramento específico no que tange o debate de gênero e, segundo este diagnóstico, havíamos estabelecido declarações, mas ainda não estruturado ações e programas práticos para abordar a questão.

Diversidade, Equidade e Inclusão - DE&I

Em paralelo a este diagnóstico, em 2021, o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão, amparado por uma consultoria especializada na temática, começou a ser estruturado e liderado pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional – DHO – com a composição de um comitê multidisciplinar com representantes da alta liderança e especialistas da Samarco. O lançamento do Programa se deu

em 2022 com a constituição e priorização de quatro grupos minorizados: Raça, LGBTi+, Equidade de Gênero e Pessoa com Deficiência. Na sequência envidamos esforços em constituir os grupos com definição de líderes, co-líderes, agentes e embaixadores. \Nos quatro grupos, 171 profissionais próprios e terceiros estiveram envolvidos na construção das propostas, gerando, ao final, 95 ações, destas 57 interseccionais.

Em tempos semelhantes, coexistia na área de DHO a constatação sobre a necessidade de transitar a tomada de decisão por intuição ou baseada na tradição para decisões sustentadas em dados e caminhávamos no sentido de explorar o campo de people analytics. O próximo tópico explicita este percurso e une os percursos de análise de dados e diversidade que tivemos no último ano, foco deste trabalho.

People Analytics

Nos últimos anos, a gestão baseada em dados tem se mostrado como uma prática muito importante para alcançarmos os resultados organizacionais. Os sistemas de informação, o uso de ferramentas e as decisões sustentadas em dados, cada vez mais presentes no dia a dia dos profissionais de gestão de pessoas, permite que as estratégias sejam mais assertivas e tem nos encaminhado ao que conhecemos hoje como people analytics. A interseção entre estratégia organizacional, sistemas gerenciais, estatísticas e métodos científicos, como demonstrado na figura 2, norteia a atuação de people analytics.

FIGURA 2 – ESTRUTURA DO PEOPLE ANALYTICS



Essa junção permite que as decisões em gestão de pessoas sejam tomadas de forma deliberada com base no que os dados podem provocar ou responder. Para além da compreensão do conceito, o mercado reconhece diferentes níveis de sofisticação da análise, bem como o valor das análises para a performance do negócio, fatores que determinam a evolução da maturidade organizacional quando se fala em people analytics. Em um primeiro momento as

análises podem ser descritivas, incluindo reportes contínuos, análises e monitoramento, estágio em que grande parte das organizações atua. Em um segundo estágio, pode-se atuar com predição e previsão em que analisam-se os padrões, históricos e relações dos dados. E no último nível de maturidade as iterações são mais complexas envolvendo análises prescritivas e machine learning (WEST, 2020).

Para o início da estruturação de um núcleo de people analytics na organização optou-se pela condução de projetos pilotos com objetivo de experienciar um percurso analítico do início ao fim e, para além de aprender este caminho, identificar e refletir sobre pontos necessários para estruturação e maturidade do núcleo em questão. Neste percurso, contamos com uma consultoria com atuação direta em people analytics, que nos apoiou com compartilhamento de conhecimento por meio de treinamentos formais e dos projetos práticos. Com isso, o primeiro projeto a ser conduzido em people analytics está representado neste trabalho e seus objetivos são apresentados no próximo tópico.

Objetivos

Como visto, os temas de people analytics e diversidade se encontraram na Samarco no ano de 2021, em que ambos os movimentos estavam em progresso. Assim como a estruturação do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão se deu em 2021, concomitantemente, houve a estruturação de um núcleo focado em people analytics na área de DHO. Deste encontro, inicia-se um projeto piloto com um objetivo geral e três objetivos específicos de estudo. São eles:

Objetivo Geral: Identificar se a Samarco promove igualdade de oportunidade para homens e mulheres?

Objetivos Específicos:

- I Avaliar se o processo seletivo da organização promove a igualdade de oportunidades na seleção e contratação de mulheres.
- II Há disponibilidade de candidatas mulheres no mercado com características necessárias para as posições na organização?
- III Canais de sourcing e hunting atraem/buscam volumes de candidatas mulheres equivalentes aos volumes de homens?
- IV As etapas do processo de seleção são estruturadas de forma a serem isentas (sem etapas que favorecem candidatos/as unicamente em função de sexo)?
- V Avaliar se o processo de promoção e reconhecimento de profissionais da organização promove a igualdade de oportunidades para mulheres.
- VI O tempo de promoção de mulheres é equivalente ao de homens?
- VII As evoluções salariais de mulheres são equivalentes às de homens?
- VIII Avaliar se os desligamentos de profissionais é um ofensor desigual para mulheres.
- IX O tempo até desligamento de mulheres é equivalente ao de homens?
- X O desligamento de mulheres tem os mesmos precursores que desligamentos de homens?

Considerando que people analytics tem o método científico como um de seus pilares, o intuito do projeto era responder tais questionamentos, que funcionam como problemas de pesquisa, para que as respostas da análise possibilitassem mudanças em nossa realidade.

Avaliação

O projeto percorreu oito etapas demonstradas na Figura 3. Inicialmente realizamos a (1) captura e importação dos dados. Para essa etapa, foi necessário envolver diferentes áreas e fornecedores para que os dados estivessem completos para análise. Os objetivos traçados no início do estudo orientaram a busca das bases de dados e definições foram atreladas, como, o recorte de períodos para análise. Por exemplo, houve extração dos dados do Vagas.com, bem como o levantamento de todos os candidatos que passaram pelas etapas do processo seletivo no banco de dados da consultoria que apoia a seleção. Obtidas as bases de dados, (2) as análises exploratórias se iniciaram.

A exploração inicial dos dados foi relevante para que pudéssemos entender o que, de fato, conseguiríamos responder pelas análises e quais os dados ausentes. Temos percebido que este é um ponto desafiador e relevante para o amadurecimento do people analytics nas organizações.

Na sequência, (3) realizamos entrevistas com business partners e especialistas de processos de gestão de pessoas e oito gestores de diferentes áreas e níveis de complexidade com objetivo de ampliar o entendimento da realidade. Tais conversas foram conduzidas a partir de um roteiro semi-estruturado e online.

As informações coletadas nas entrevistas incentivaram a busca de novos dados e novas entrevistas, bem como subsidiaram as análises estatísticas subsequentes. Para demonstrar a importância desta etapa para as análises estatísticas, vale exemplificar que estas escutas permitiram compreender o histórico recente de programa de demissão voluntária e involuntária provocado por uma situação extrema na organização, assim como o subsequente compromisso com os sindicatos locais de contratação de ex-empregados no caso de necessidade organizacional, fato que influencia a decisão ao final do processo seletivo, foco do estudo.



As etapas 4 e 6 são as análises estatísticas que se seguiram intercaladas com (5) debates pelo time de projeto. Para cada objetivo específico e a depender das variáveis identificadas optou-se por um percurso analítico utilizando, por exemplo, o estudo das proporções, intervalos de confiança e regressão linear.

Após a (7) composição do relatório, houve uma apresentação final para o board da DHO, business partners e grupo de Equidade de Gênero do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão da Samarco. Por fim, seguimos com (8) a composição dos planos de ação pelo núcleo de people analytics junto a um grupo multidisciplinar, etapa que será aprofundada na oitava seção (Seção: Aplicabilidade e Sustentabilidade).

Orçamento

Para este projeto em específico nosso investimento de consultoria foi de R\$ 157.248,00, desembolsados no ano de 2022. Além da consultoria, três profissionais de gestão de pessoas do quadro próprio da Samarco compuseram o núcleo principal para condução das etapas previstas em projeto.

Principais Resultados

Nesta seção apresentaremos os resultados dos estudos de cada um dos objetivos específicos apresentados na quarta seção (Seção: Objetivos) deste trabalho. E na oitava seção (Seção: Aplicabilidade e Sustentabilidade), a forma pela qual adotamos de provocar mudanças a partir dos resultados encontrados.

Recrutamento e Seleção

No que tange ao processo de recrutamento e seleção, o objetivo específico a ser respondido era “avaliar se o processo seletivo da organização promove a igualdade de oportunidades na seleção e contratação de mulheres”. Para isso, aprofundamos nosso conhecimento sobre a formação dos profissionais requeridos por nossas posições, avaliamos os dados de nossos canais de sourcing e hunting e observamos o percurso destes candidatos ao longo das etapas do processo seletivo. No período de janeiro de 2020 a dezembro de 2021, 30 mil candidatos foram analisados a partir das 73 vagas abertas para processo seletivo externo, sendo que 46 posições eram de cargos administrativos (médico do trabalho, gerente, especialista, advogado, supervisor, laboratorista, engenheiro e analista) e 27 operacionais (soldador, operador, mecânico, eletricista e técnicos). Estes dados compõem a nossa base de dados no Vagas.com.

Pode-se observar que os homens representam em média 78% dos candidatos para as vagas de nossa empresa. Exploramos também dados de formação acadêmica nos ambientes em que nossas plantas industriais e escritório estão e, ainda assim, é possível afirmar que a proporção de mulheres que se candidatam para nossas vagas é significativamente inferior ao que observamos de profissionais formados no mercado. Isto é, há uma discrepância na atratividade das mulheres para ambos os cargos, administrativos e operacionais.

A partir desta constatação hipóteses podem ser levantadas tais como: 1) mulheres têm menor interesse em atuar em nossa organização e; 2) pode haver um viés gerado pela descrição das vagas, como termos masculinos genéricos ("técnico") com impacto na representação do leitor ou leitora.

Já a análise do processo seletivo, os dados foram extraídos do Vagas.com e da consultoria especializada em seleção que nos apoia. Comumente nossos processos seletivos possuem as seguintes etapas: 1) Triagem (filtro da plataforma considerando pré-requisitos das vagas); 2) Abordagem Técnica (ligação telefônica para checagem dos pré-requisitos); 3) Long List (lista apresentada para business partner e liderança direta); 4) Prova Técnica (prova teórica para checagem dos pré-requisitos e apenas aplicada a posições específicas, como eletricitistas); 5) Entrevista com a consultoria (verificação do fit cultural e comportamental); 6) Entrevista com Liderança Direta (com foco técnico) e, por fim, 7) Contratação.

De forma geral, **não foi possível observar diferença das etapas do processo seletivo para homens e mulheres, tanto para cargos administrativos quanto para cargos operacionais.** Mesmo que tenhamos identificado ao longo das análises que nas posições técnicas, por exemplo, no decorrer das etapas do processo seletivo, o intervalo de confiança do público de mulheres fique cada vez menor devido à pequena quantidade de mulheres que avança nas etapas. Ainda assim, as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas, o que demonstra que nossos filtros de seleção são semelhantes entre mulheres e homens. Como observado, o número de mulheres candidatas era baixo o que nos incentiva a uma expansão das análises estatísticas com maior amostra em estudos posteriores.

Promoções e Reconhecimento

Com o intuito de avaliar "se o processo de promoção e reconhecimento de profissionais da organização promove a igualdade de oportunidades para mulheres", segundo objetivo do estudo, conduzimos novas análises utilizando dados a respeito de promoções (evolução em complexidade de atuação), evolução salarial, avaliações de desempenho, Programa de Ideias de Valor e Programa de Segurança. Os dois últimos foram identificados como programas de reconhecimento interno a partir das entrevistas realizadas de forma prévia às análises.

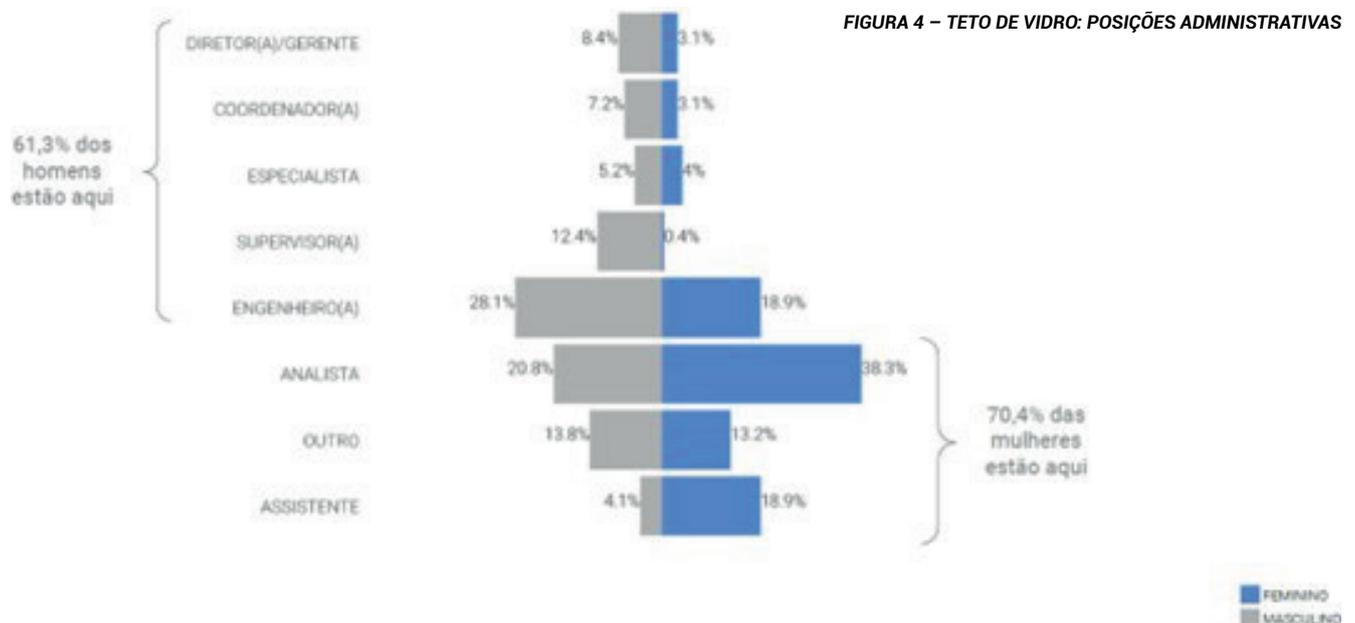
As análises de promoções e reconhecimento basearam-se em um banco de dados de um período de dois anos (janeiro de 2019 a janeiro de 2022) abarcando 687 promoções e 737 reconhecimentos. Foi possível observar que **há um equilíbrio entre as promoções de homens e mulheres.** E quanto ao Programa de Ideias, observou-se que **mulheres participam menos do programa tanto como líderes quanto como participantes.**

Já para as avaliações de desempenho, os dados referentes ao Ciclo de 2021 foram analisados, no entanto, por ser o primeiro ciclo, qualquer análise exigirá um período maior a fim de nos certificarmos sobre a inexistência, ou não, de viés de sexo nesse processo. Da mesma forma, a quantidade restrita de dados do Programa de Segurança também inviabilizou a análise.

Remuneração

Segundo a ONU (2020), as mulheres ainda ganham menos de 80 centavos para cada dólar recebido por homens e, no ritmo atual, a desigualdade entre os gêneros apenas se cessará em 257 anos. Considerando esta provocação e ainda para responder ao segundo objetivo do projeto, optamos por avaliar se há a existência de diferenças salariais – pay gap – na organização.

Para os cargos administrativos, foram analisados 443 homens e 227 mulheres, já para os operacionais, 834 homens e 20 mulheres. As análises iniciais nos mostraram por meio de regressão linear que na área operacional não há diferença salarial significativa entre homens e mulheres que seja justificado pelo sexo cargos administrativos. Já para a área administrativa, **as mulheres recebem em média 4 salários a menos do que os homens, uma diferença estatisticamente significativa.** Ao aprofundarmos as análises e controlarmos por cargo, tempo de casa, idade e escolaridade, foi possível perceber que em nossa organização 70,4% das mulheres ocupam posições que recebem um salário mais baixo, enquanto 61,3% dos homens ocupam cargos que possuem salários mais altos, conforme ilustrado pela Figura 4.



Desta forma, o avançar das análises nos permitiu perceber que **a diferença salarial se explica pelo efeito do fenômeno conhecido como o fenômeno do teto de vidro**, em que há uma barreira invisível que impede o crescimento na carreira de mulheres dentro do ambiente organizacional e atinge mais drasticamente os níveis de posições mais sêniores (OAKLEY, 2000; WEYER, 2007). Diante desta constatação, análises da proporção entre homens e mulheres nos diferentes cargos, bem como a procedência deste profissional (se interno ou externo) foram realizadas e não há evidências de que este fenômeno surja na organização sustentado pelas promoções e reconhecimentos ao longo da trajetória profissional. Ao que parece, **este gap tem** origem no processo seletivo, em virtude de haver um desequilíbrio entre homens e mulheres para os cargos em maior nível de complexidade e de gestão.

Turn Over

Por fim, a análise dos desligamentos responde ao terceiro objetivo deste projeto, buscando avaliar se o desligamento de profissionais é um ofensor desigual para mulheres. Optamos por utilizar os dados desde 2017 e analisamos as saídas voluntárias (45) e involuntárias (40) em separado. A análise de sobrevivência, técnica estatística, foi utilizada e identificamos que a taxa de retenção da organização é relativamente alta – perda de 20% dos profissionais em quase 3 anos – e **não há indicativos que a evasão voluntária ou involuntária seja explicada por sexo.**

Todos os resultados aqui apresentados foram compartilhados e discutidos internamente ao longo do percurso de análise e, ao final, apresentados para a liderança da DHO, business partners e para os integrantes do grupo de diversidade - gênero. Além das possibilidades de desdobramento prático, há indicação de continuidade dos estudos visto que em casos como na avaliação de desempenho e turn over, por exemplo, é importante ampliar o período da coleta de dados de maneira que possamos conduzir análises e achados mais consistentes. Ademais, para garantir a continuidade dos estudos em people analytics, o presente projeto permitiu uma análise crítica em relação à estruturação e disponibilidade dos dados e percebeu-se que existem inúmeros pontos de melhoria que sustentarão a evolução da maturidade e contribuição para a Samarco do núcleo de people analytics.

Aplicabilidade e Sustentabilidade

Ao término das análises e identificação dos principais resultados do estudo, o núcleo de people analytics compôs um grupo multidisciplinar para desdobramento dos achados em planos de ações. Um workshop central foi organizado de maneira que os estudos fossem compartilhados, bem como ações decorrentes dos principais achados pudessem ser idealizadas de maneira colaborativa. Este workshop foi organizado em duas frentes principais: 1) processo de recrutamento e seleção e 2) Programa de Ideias. Este encontro viabilizou a elaboração dos planos de ações que podem ser observados nos Quadro 2 e 3.

QUADRO 2 – PLANOS DE AÇÃO: PROGRAMA DE IDEIAS

AÇÃO	RECURSOS	PRAZO	RESPONSÁVEL	FASE	IMPACTO	ESFORÇO
Levantar mulheres inscritas no WhatsApp corporativo, rede social corporativa, LinkedIn com intuito de identificar se nossos canais de comunicação atingem esse público					Alto	Médio
Aprofundar entendimento sobre a participação de mulheres – Especificamente nas operações e administrativos (participantes x não) por meio de grupos focais					Alto	Médio
Conduzir campanha específica para mulheres após entendimento do cenário (extensível para demais grupos minorizados)					Alto	Baixo

QUADRO 3 – PLANOS DE AÇÃO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

AÇÃO	RECURSOS	PRAZO	RESPONSÁVEL	FASE	IMPACTO	ESFORÇO
Identificar se existem e quais são os canais específicos de divulgação de vagas com foco no público feminino					Alto	Baixo
Intensificar a divulgação de vagas nas instituições de ensino e demais canais					Alto	Médio
Propor novas formas (redação/texto) de divulgação de vagas e mensurar (iniciar com piloto para monitoramento estatístico)					Alto	Baixo
Fortalecer a marca empregadora na intenção de fomentar a atratividade do público feminino (Ações afirmativas, como por exemplo: Programa de Estágio)					Alto	Médio
Reformular as etapas do processo seletivo (alternar as etapas, incluir etapas com restrição de informações para selecionadores, dentre outros)					Alto	Alto
Criar políticas específicas para atratividade e retenção desse público (Ex: avaliar trabalho em turno e compatibilidade com maternidade, infraestrutura, dentre outros)					Alto	Alto

Como comentado inicialmente, people analytics e o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão se iniciaram de forma concomitante e uniram seus esforços por meio deste projeto piloto. Os achados deste estudo, bem como os planos de ação oriundos passam a integrar e a subsidiar a construção das ações propostas pelo grupo de Equidade de Gênero.

No momento da submissão deste trabalho, um corpo de 95 ações propostas está submetida à aprovação da diretoria da organização e o investimento destas ações no planejamento orçamentário de 2023. Destas, 57 são interseccionais e 8 exclusivas ao grupo de Equidade de Gênero. Dentre as ações exclusivas para este grupo, é possível destacar propostas que atendem à atratividade para nossa organização, tal como a disponibilização de uniformes operacionais e EPI's para grávidas, além de uniformes técnicos femininos (por exemplo para eletricista), viabilização de infraestrutura de banheiros e vestiários (hoje inexistente em alguns locais das plantas industriais), assim como espaço para aleitamento/acondicionamento materno.

Ademais, no conjunto das proposições interseccionais constam ações estruturantes com objetivo de estreitar o relacionamento com as universidades, escolas e comunidades anfitriãs para impulsionar a temática de DE&I e fomentar atração para a organização, bem como ações afirmativas para contratação dos programas de portas de entrada e vagas para os grupos minorizados.

Vale destacar que, dentre as ações práticas, no segundo semestre de 2022, iniciamos a aproximação das escolas técnicas e de ensino superior do entorno, promovendo encontros específicos com estudantes do gênero feminino e lançando um Programa de Estágio exclusivo para Mulheres, como pode ser visto na peça de divulgação exposta no Anexo 2. Estes encontros ocorreram em formato de roda de conversa e possibilitaram que as estudantes visitassem a unidade industrial, além de se aproximarem da realidade organizacional com troca de experiências entre as mulheres da organização e as visitantes.

O processo seletivo do Programa de Estágio exclusivo para Mulheres já se iniciou e, em paralelo, há a estruturação da trilha de desenvolvimento para este grupo composta por ações comportamentais e técnicas de maneira a fortalecer o desenvolvimento destas profissionais e ampliar a possibilidade de que compoñham o quadro de profissionais próprios da organização.

Vale complementar que além das duas frentes voltadas para recrutamento e seleção e o Programa de Ideias de Valor, iniciamos esforços junto à tecnologia da informação, dado que identificamos espaços para melhoria na forma como os nossos dados são coletados, armazenados e disponibilizados. Este caminho tende a apoiar o amadurecimento e a evolução de *people analytics* em busca de análises mais fluídas e robustas.

Conclusão

O projeto piloto apresentado neste estudo teve como objetivo geral compreender se a Samarco promove igualdade de oportunidade para homens e mulheres? Os resultados mais relevantes e que nos instigam a conduzir ações para mudança de nossa realidade estão ligados à discrepância observada na atratividade das mulheres para os cargos administrativos e operacionais, a evidência de que mulheres participam menos do Programa de Ideias de Valor tanto como líderes quanto como participantes e da constatação do fenômeno do teto de vidro.

Estes achados alimentam o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão em vigência, de forma que possamos atuar com a assertividade proveniente dos dados para transformar a realidade organizacional. São evidências que apoiam as decisões que estamos tomando em gestão de pessoas e os benefícios, no caso deste projeto, são expandidos para além negócio impactando diretamente as mulheres que atuam hoje na organização e àquelas do futuro.

Sabemos que os planos de ações e produtos aqui apresentados são resultados parciais diante das possibilidades que observamos e elencamos. Contudo também entendemos que são sinais da concretude de uma mudança estratégica a partir da análise dos dados. Acreditamos que os resultados concretos e finais serão colhidos ao longo dos próximos anos em que fortaleceremos nossas ações voltadas para a equidade de gênero por meio do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão, atendendo aos compromissos firmados no setor minerário e com a sociedade civil.

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO.



PARA NÓS DA SAMARCO, A SUSTENTABILIDADE É UMA OPORTUNIDADE DE COLOCAR EM PRÁTICA NOSSO PROPÓSITO DE FAZER UMA MINERAÇÃO DIFERENTE E SUSTENTÁVEL, CAPAZ DE GERAR RESULTADOS E CONSTRUIR VALOR PARA SOCIEDADE, RESPEITANDO A VIDA DE TODOS OS SERES E O MEIO AMBIENTE.

POR MEIO DE NOSSA VISÃO, ESTRATÉGIA E AÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE, ACREDITAMOS QUE É POSSÍVEL TRANSFORMAR RECURSOS MINERAIS EM VALOR DE FORMA RESPONSÁVEL E ÉTICA, VISANDO A CONVIVÊNCIA HARMONIOSA COM COMUNIDADES ANFITRIÃS E OS DEMAIS PÚBLICOS COM OS QUAIS COEXISTIMOS NOS TERRITÓRIOS.

NOSSO DESEJO DE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ESTÁ FUNDAMENTADO NO USO CONSCIENTE E PLANEJADO DE BENS E SERVIÇOS AMBIENTAIS, ATENTOS AOS LIMITES E À CAPACIDADE DE REGENERAÇÃO DA NATUREZA. PRETENDEMOS EVOLUIR SEMPRE, APRENDENDO COM OS DESAFIOS E SOMANDO ESFORÇOS NA BUSCA PELO EQUILÍBRIO ENTRE OS INTERESSES DO NEGÓCIO E AS NECESSIDADES ATUAIS DA SOCIEDADE E DAS FUTURAS GERAÇÕES.

NESSE SENTIDO, ESTAMOS ENGAJADOS NA MITIGAÇÃO E COMPENSAÇÃO DOS IMPACTOS NEGATIVOS, NO FOMENTO DOS BENEFÍCIOS DAS NOSSAS ATIVIDADES E NO CUIDADO NAS RELAÇÕES HUMANAS POR MEIO DO DIÁLOGO CONTÍNUO COM OS ATORES DE NOSSA CADEIA DA VALOR.



GOVERNANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Buscamos **evoluir** rumo a uma **Mineração Diferente**, em parceria com nossos empregados e os diversos públicos com os quais nos relacionamos. Além dos nossos **valores e traços culturais**, o nosso **compromisso com a Sustentabilidade** segue pautado pelos pilares **Relações Sociais, Meio Ambiente, Segurança e Inovação**.

RELAÇÕES SOCIAIS

Assegurar e disseminar os direitos humanos, criando oportunidades iguais, incorporando perspectivas inclusivas no ciclo de vida dos nossos empreendimentos, com diversidade e inclusão dentro e fora da Samarco.

Investir na capacitação profissional como fundamento para o desenvolvimento humano e comunitário, fomentando o trabalho decente e íntegro.

Estar permanentemente aberta ao diálogo ativo, buscando sinergia entre os interesses locais, as demandas coletivas e a visão das instituições e autoridades competentes, pactuando uma agenda comum que considere as responsabilidades, as limitações e o potencial da Samarco em contribuir para transformações sustentáveis nos territórios.

Exercer uma mineração cada vez mais ética, com metas claras de atuação, canais acessíveis de comunicação contínua e transparência na divulgação do nosso desempenho e de desafios.



MEIO AMBIENTE

Atuar fortemente na reconstrução das relações sociais e ambientais, reduzindo a geração de poluição e resíduos, aprimorando a eficiência hídrica e energética e construindo resiliência em relação às mudanças climáticas.

Conservar e proteger a biodiversidade, monitorando de forma constante a fauna e a flora de nossa área de influência e contribuindo com a preservação em caráter permanente de áreas verdes para as gerações atuais e futuras.

Operar de forma responsável no uso dos recursos naturais, com atenção aos limites e à capacidade de regeneração da natureza, aos serviços ecossistêmicos e à qualidade de vida daqueles que deles usufruem.



SEGURANÇA E INOVAÇÃO

Valorizar a vida ao identificar, prevenir e monitorar perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança de todos os seres vivos.

Perseguir a excelência no uso de tecnologias habilitantes, que aprimorem a capacidade de transformar e inovar, buscando assegurar a perenidade do negócio e o compartilhamento de valor e conhecimento com nossos públicos.

Unir forças com mineradoras e outros atores conectados à inovação e ao empreendedorismo para buscar soluções conjuntas que contribuam para a evolução da nossa atividade e da construção de um legado próspero para a sociedade.





RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO SOBRE CUSTOS COM PESSOAL - Samarco Mineração S.A

Excelência Organizacional

Resumo

A crescente demanda por soluções inovadoras que garantam a sobrevivência e excelência é uma realidade atual no cotidiano das companhias de todo o globo. Fazendo parte de uma empresa em contexto de recuperação, o setor de RH visou ser cada vez mais estratégico e ativamente participativo nas tomadas de decisão e geração de valor – inclusive monetário, mas não deixando de priorizar o capital humano. A partir disso, o setor de Recursos Humanos, apoiado por outras áreas internas, idealizou e desenvolveu um projeto estrategicamente alinhado ao contexto da companhia, que objetivou encontrar oportunidades de recuperação de crédito tributário no que tange custos com empregados próprios. Iniciando em 2020, foram analisadas diversas frentes, desde tributos na folha de pagamento até os presentes nos benefícios concedidos aos empregados. O tema foi criteriosamente escolhido e visou formas inovativas de realizar significativa redução de custos com pessoal e mitigação de passivo trabalhista, sem gerar qualquer tipo de redução de benefícios ao empregado. Foi notória sua relevância e seu grande potencial de contribuição para a organização. Considerando as alternativas já executadas, bem como aquelas em análise e em andamento, esse projeto tem o potencial de viabilizar a recuperação de mais de 120 milhões de reais apenas em créditos retroativos.

A Empresa

Com 45 anos de história, a Samarco é uma mineradora brasileira, produtora de minério de ferro. Empresa de capital fechado, controlada pela Vale e BHP Brasil Ltda, atualmente conta com um quadro de, aproximadamente, 1.500 empregados próprios e 6.500 terceiros.

Com sede em Belo Horizonte (MG), a empresa se caracteriza como um empreendimento integrado, com duas unidades operacionais: Unidade de Germano, em Mariana (MG), que contempla as minas e as plantas de beneficiamento de minério de ferro, e o Complexo de Ubu, em Anchieta (ES), onde estão as usinas de pelotização e o terminal portuário. Em novembro de 2015, o rompimento da barragem do Fundão foi um marco que deixou a todos consternados e que afetou de maneira profunda e definitiva as comunidades impactadas e o meio ambiente. Com os aprendizados adquiridos, a empresa promoveu as mudanças necessárias para escrever uma nova história e reconstruir as relações de confiança com a sociedade.

A Samarco é uma empresa orientada por seus valores - respeito às pessoas, segurança, integridade e mobilização para resultados, com alto grau de alinhamento cultural com seus empregados. Tem uma cultura sólida, alicerçada no propósito de "fazer uma mineração diferente e sustentável, capaz de gerar resultados e construir valor para a sociedade", tendo como missão "otimizar a transformação de recursos minerais em valor para a sociedade, de forma segura, eficiente e inovadora, hoje e no futuro" e a visão de "ser reconhecida pela superação e reconstrução das relações sociais, ambientais e econômicas".

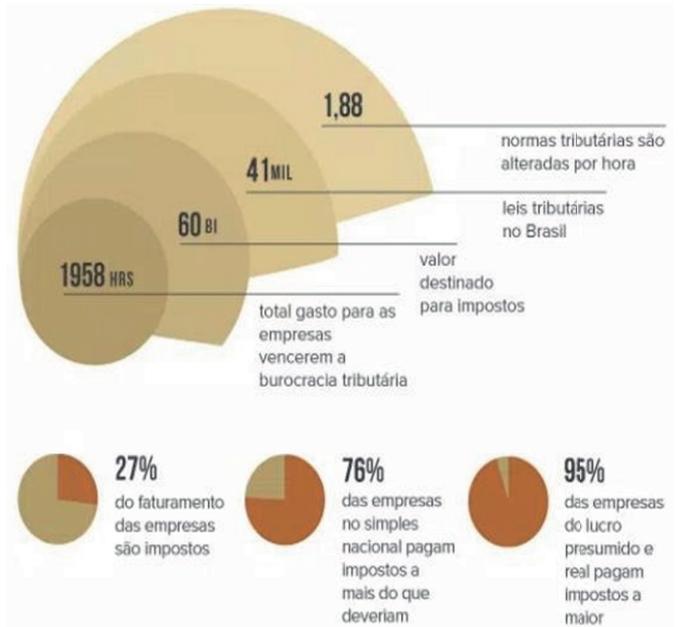
O ambiente corporativo é marcado pela qualidade das relações interpessoais e valorização dos empregados, o que contribui para um ambiente de colaboração entre as equipes e, conseqüentemente, um bom clima organizacional. O senso de pertencimento também é uma característica muito marcante e presente entre os empregados.

Introdução

Em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, um olhar “fora da caixa” se torna cada vez menos um diferencial e mais um pré-requisito. O RH Estratégico consiste em uma nova maneira de gerir o setor de Recursos Humanos, que há muito tempo deixou de ser apenas o “departamento pessoal”. Agora, ele passa a participar ativamente do planejamento das estratégias e das tomadas de decisões, sem deixar de atuar diretamente na valorização do capital humano. Esse novo modelo é evidenciado desde a captação e a interpretação de dados que possam ser usados para tomar decisões de crescimento (GRUPO SERES, [201-]), até a geração de valor de forma qualitativa e, também, significativamente quantitativa.

A partir dessa mentalidade, deu-se origem a uma iniciativa a qual a principal premissa é a de não seguir o caminho da redução de quadro, benefícios ou remuneração, e sim do encontro de oportunidades relevantes e inovadoras. Essa busca visou ganhos e/ou redução de perdas nos processos existentes, sempre priorizando os pilares de segurança, respeito às pessoas e segurança do negócio, bem como a qualidade das ações e a mobilização para resultados.

Tendo em vista o elevado percentual do faturamento das empresas que é destinado ao pagamento de tributos, conforme evidenciado na figura 1, o time percebeu o elevado potencial de haver oportunidades na esfera tributária a serem exploradas. Sendo assim, levando como premissa a priorização do indivíduo e tendo plena ciência de que as pessoas são o principal ativo da organização, a Gerência de Relações do Trabalho da Samarco idealizou e tomou frente do projeto que aqui será descrito, o qual consiste em encontrar e viabilizar a restituição de crédito tributário sobre custos de pessoal.



Este projeto, que contou amplamente com o apoio das áreas jurídica e tributária, consiste no levantamento de hipóteses relacionadas ao pagamento indevido de tributos, seguido de amplo estudo da lei vigente no que tange as obrigações tributárias entre o contribuinte e o ente do Governo credor. As oportunidades de restituição levantadas, todo o desenvolvimento do projeto e seu impacto serão detalhados a seguir.

A Proposta de Recuperação de Crédito Tributário

O planejamento estratégico consiste em identificar oportunidades, desenvolver uma estratégia e ter ações com foco nos objetivos a serem alcançados pela empresa. (MOTTA, Hellen. 2022). Já o alinhamento estratégico dita que todos os envolvidos no negócio precisam estar em busca dos mesmos objetivos e estarem motivados para alcançá-los (MOREIRA, Karine. 2021).

Tendo em mente esses conceitos e visando não apenas sua continuidade, mas também o alcance de seus objetivos, a empresa se viu na necessidade de reavaliar sua estratégia e seus traços culturais vigentes para propor novas rotas, bem como difundir um modelo mental moldado por um valor antes não tão priorizado: a austeridade.

Visando aderir a uma mentalidade também pautada por práticas mais austeras e enxutas, tendo toda a hierarquia unida por um propósito alinhado ao objetivo estratégico da Samarco, viu-se necessárias iniciativas que visassem a redução estruturada de custos. Sendo assim, a proposta que aqui será descrita foi idealizada em um cenário no qual a companhia se encontrava em recuperação e carente de novas soluções.

A gestão tributária da organização era movida por demandas, atuando em questões pontuais. O encontro de oportunidades de cunho tributário para a companhia era explorado apenas quando havia algum movimento externo, como a alteração da legislação vigente. Sendo assim, realizações como a avaliação de possíveis ganhos relacionados à rubricas na folha de pagamento, por exemplo, não eram realizados de forma padronizada ou estruturada.

Este projeto teve como principal objetivo encontrar o maior número de oportunidades relevantes de recuperação retroativa de crédito tributário ainda não mapeadas e, com isso, reduzir também custos tributários de agora em diante, perenizando o processo na área de Recursos Humanos. Além disso, teve como premissa não apresentar vieses prejudiciais ao empregado e reforçou a austeridade, um valor muito frisado após a reformulação da estratégia organizacional.

Visou também tornar o negócio mais financeiramente sustentável, visto que a saúde da companhia também está conectada ao quanto a sua cadeia processual consegue ser desenvolvida de forma mais enxuta, sem deixar de lado princípios relacionados à saúde e bem estar dos seus empregados.

Ademais, este projeto buscou estruturar o processo de revisão de rubricas, que deixou de ser realizado de forma avulsa e passou a acontecer de forma mais completa e assertiva, incorporando significativamente mais produtividade e menos retrabalho ao procedimento.

Metodologia

No período considerado, a Samarco contava com remuneração acima de mercado, bem como um conjunto robusto de benefícios. Sendo assim, havia uma vasta gama de possibilidades a ser analisada e estudada. Os créditos tributários pagos indevidamente podem ser restituídos por um período de até 5 anos pregressos à solicitação junto ao(s) ente(s) do Governo. Considerando esse fato e que este projeto foi iniciado no ano de 2020, foi realizado o levantamento de hipóteses quanto as oportunidades de restituições no período de 2015 a 2019. As possibilidades levantadas tangibilizavam as seguintes esferas, de forma resumida: FGTS; INSS; Licença maternidade; Plano de saúde e Auxílio creche.

O desenvolvimento do projeto contou com aconselhamento jurídico interno e externo, tendo as áreas jurídica e tributária da companhia ampla participação durante toda a evolução. A área de Recursos Humanos foi amplamente mobilizada, com o fim de agregar no fornecimento de informações referentes à administração de pessoal e benefícios.

Juntamente ao setor jurídico e tributário, as possibilidades levantadas foram avaliadas afim de serem classificadas nos seguintes conceitos: Já levantada pela gestão tributária e não há possibilidade de restituição; Já levantada pela gestão tributária e estão em andamento/foi executada; Ainda não levantada pela gestão tributária, mas não há possibilidade de restituição; Ainda não levantada pela gestão tributária e há a possibilidade de restituição.

O principal objeto de estudo deste projeto foram as possibilidades categorizadas como o último tópico citado, pela oportunidade de ganhos para a empresa. Além disso, as frentes também foram classificadas de acordo com o quão já estão desenvolvidas, seguindo as seguintes categorias: Pendente de julgamento; Já executada.

Foi também classificado o seu potencial de recuperação monetária, sendo que, nesse caso, é possível também que a oportunidade seja categorizada em ambos: Recuperação retroativa; Redução de custos posteriores.

Conceitos base

O primeiro conceito base que se deve ter em mente é a definição de crédito tributário. Ele consiste no valor monetário devido às fazendas públicas quando são realizados fatos geradores, visto que a partir desses fatos nasce a obrigação tributária que vincula o contribuinte e o ente do Governo credor (NOVAIS, Rafael. 2018).

Quando é realizado o pagamento do crédito tributário em valor indevido ou maior ao devido o Código Tributário Nacional prevê, em seu artigo 165, o direito à restituição total ou parcial do tributo, valendo ressaltar que o contribuinte sempre tem direito à restituição, independentemente da razão que o levou a pagar o tributo indevidamente ou da modalidade do seu pagamento (SANTINI, Marina. 2017).

Um dos termos citados neste trabalho é a contribuição ao FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), que corresponde ao valor depositado mensalmente pelos empregadores em contas abertas na Caixa em nome dos empregados, sendo correspondente a 8% do salário de cada empregado (Site da Caixa Econômica Federal. [201-]).

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) também será citado. Ele representa o órgão do Governo Federal responsável pelo pagamento da aposentadoria e demais benefícios dos trabalhadores brasileiros, executando as políticas do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) (SOARES, Karla. 2020). O seu percentual retido em folha não apresenta valor fixo, estando a depender de fatores relacionados à remuneração e à atividade empresarial.

Outro conceito que vale ressaltar é o relacionado a contribuições parafiscais – também chamadas de contribuições de terceiros. Estas são um tipo de tributo arrecadado pela Receita Federal (RF) que incide sobre a folha de pagamento das empresas e tem como objetivo custear entidades privadas, que atuem em prol do interesse público, como Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Sistema S (SESI, SENAI, SENAC, SESC) etc.

Uma das frentes levantadas faz referência às rubricas. As rubricas representam o detalhamento das verbas devidas aos trabalhadores, bem como dos descontos realizados. Além das parcelas que integram a remuneração, também devem constar na folha as não integrantes, as chamadas rubricas informativas – todo valor que não é pago como provento e nem é descontado do trabalhador, ou seja, não influencia o líquido da folha, mas pode representar um benefício pago ao trabalhador ou ainda compor a base de cálculo de tributos ou do FGTS. Exemplos de rubrica informativa são o salário-maternidade pago pelo INSS e valores relativos a plano de saúde (EB, 2021).

Frentes levantadas

O levantamento de possibilidades de recuperação de crédito em eventos relacionados a administração de pessoal e benefícios se iniciou na avaliação da Contribuição Social sobre o FGTS. Na situação em que o empregado é desligado sem justa causa, incidia sobre a empresa uma multa de 40% sobre o valor do saldo da conta de FGTS vinculada ao empregado tendo fim indenizatório. Além disso, era recolhida também uma Contribuição Social criada por meio de Lei Complementar nº 110/2001, tendo o valor de 10% adicional, conforme descrito no Artigo abaixo:

"Artigo 1 – Fica instituída contribuição social devida pelos empregadores em caso de despedida de empregado sem justa causa, à alíquota de dez por cento sobre o montante de todos os depósitos devidos, referentes ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, durante a vigência do contrato de trabalho, acrescido das remunerações aplicáveis às contas vinculadas".

Contudo, a Lei Complementar citada foi criada com o objetivo de cobrir despesa específica da União, relacionada a débitos gerados por planos econômicos. Sendo assim, o percentual adicional deveria ser extinto em junho de 2012, juntamente à quitação da última parcela da despesa em questão, mas essa Contribuição Social seguiu vigente. (CONJUR, 2020).

Apenas em dezembro de 2019 foi publicada a Lei nº 13.932, que extinguiu essa contribuição. Sendo assim, por pouco mais de 7 anos a empresa arcou com um custo tributário indevido. O tema foi judicializado pelo setor jurídico da empresa, que segue em aguardo da validação ou não do processo.

O segundo levantamento faz referência a valores pagos a título de assistência médica e odontológica, que não devem compor a base de rendimentos tributáveis na apuração contábil da empresa, conforme consta na legislação:

"II. III Tributação Fiscal (IRRF)

No que tange ao Imposto de Renda Retido na Fonte – IRRF, temos que há disposição expressamente contida no Regulamento do Imposto de Renda – Decreto nº. 3.000/1.999 – no sentido de que os valores pagos ou ressarcidos pelo empregador a título de assistência médica aos seus empregados não deva compor a base de cálculo dos rendimentos brutos, vejamos:

Art. 39. Não entrarão no cômputo do rendimento bruto:

(...)

XLV - o valor dos serviços médicos, hospitalares e dentários mantidos, ressarcidos ou pagos pelo empregador em benefício de seus empregados;

(...)

Desta forma, conclui-se neste quesito que não devem ser oferecidos à tributação de IRRF quaisquer valores despendidos com o pagamento do benefício de assistência médica, seja ela diferenciada e extensível aos dependentes legais dos empregados ou não."

A não dedução, por parte da empresa, dos valores pagos ou ressarcidos a título de assistência médica da base de cálculo, viabiliza a recuperação de parte do crédito indevidamente pago nos últimos 5 anos.

Contudo, a organização não estar em operação nesse período reduz consideravelmente a possibilidade de recuperação desses créditos. Sendo assim, é pretendida a compensação do valor em apurações posteriores, bem como a redução significativa e permanente de custos com tributos anuais nessa frente. O setor jurídico solicitou documentação para complementação da análise e, posteriormente, realizou a implementação desta frente.

A terceira hipótese levantada discorre sobre a base utilizada para o cálculo das contribuições paraíscais. A Receita Federal, quando cobra as contribuições de terceiros sobre a folha de salários, não considera nenhum tipo de limite ou teto no cálculo do valor devido. Isso quer dizer que para a Receita, a empresa deve pagar 5,8% sobre o total da folha de salários, não importando o tamanho dessa folha.

A existência de uma lei do ano de 1981 que determina que o valor base para cálculo das contribuições de terceiros deve ser limitado à 20 salários mínimo fez levantar a possibilidade de recuperação de parte desse crédito. Contudo, a Receita Federal, visando aumentar a arrecadação, defende que um Decreto-Lei de 1986 teria revogado a Lei que previu esse teto, mas decisão recente do STJ afirma que

o Decreto-Lei citado pela RF vale apenas para contribuições previdenciárias, não tendo qualquer relação com as contribuições de terceiros (JUSBRASIL, 2021), conforme abordado na legislação:

"A base de cálculo das contribuições parafiscais recolhidas pelo INSS por conta de terceiros se submete ao limite de 20 salários mínimos, por força do parágrafo único, do art. 40 da Lei 6.950/81. O art. 30 do Decreto-Lei n.º 2.318/86 não logrou alterar tal limite, pois dispõe apenas sobre as contribuições sociais devidas pelo empregador diretamente à previdência Social."

Sendo assim, pelo fato de a empresa ter pago essa contribuição sem um teto para a base de cálculo, foi possível reaver judicialmente as cobranças indevidas em caráter retroativo, e que acarretou, também, em redução expressiva de custos de forma permanente. Essa frente foi judicializada e depende do julgamento final.

Já a quarta hipótese aborda rubricas específicas presentes na folha de pagamento. O salário-maternidade, por exemplo, se qualifica como benefício previdenciário, não se amoldando, portanto, ao conceito de "folha de salários e demais rendimentos trabalho".

Em regra, o pagamento é feito diretamente pelo INSS. Porém, para a segurada empregada, o pagamento é realizado pelo empregador (empresa), que posteriormente será ressarcido pelo INSS. Como o pagamento do benefício é feito diretamente pela empresa, continuava-se realizando os descontos das contribuições previdenciárias. Ocorre que o ônus financeiro do salário-maternidade é da Previdência Social (PREVIDENCIARISTA, 2021).

O que consta na legislação segue citado abaixo:

"O Plenário do Supremo Tribunal Federal (STF) iniciou, na sessão extraordinária realizada na manhã desta quarta-feira (6/11/19), o julgamento do recurso extraordinário em que se discute a constitucionalidade da incidência de contribuição previdenciária sobre o salário-maternidade. A sessão foi interrompida com pedido de vista do ministro Marco Aurélio. Até o momento, sete ministros votaram, e o placar está em quatro votos a três pela inconstitucionalidade da tributação."

Além do salário-maternidade, foram analisadas outras 14 rubricas presentes na folha de pagamento para identificação de oportunidades de restituição, sendo que em todas foram encontradas possibilidades de ressarcimento e redução de custos posteriores. Para todas, o fundamento se mostra muito similar ao que foi citado acima quanto à licença, e cada uma também possui uma caracterização na legislação vigente que embasa a oportunidade de recuperação de créditos. Essa hipótese já foi executada judicialmente e implementada internamente, e será realizada de forma contínua e sistemática após a realização deste estudo, conforme será melhor explicitado posteriormente.

A quinta frente trata sobre as contribuições sociais previdenciárias relacionadas ao auxílio-creche. A partir de 2022, a organização passou a exigir comprovação de despesa por parte do empregado no que abrange as possibilidades do auxílio-creche. Com isso, esse benefício passou a ter caráter de reembolso, possibilitando à companhia um benefício fiscal a partir da data da alteração.

Conforme consta no site da Fazenda, as despesas realizadas comprovadas não integrarão o salário-de-contribuição e a base de cálculo da contribuição da empresa. Essa frente, que também já foi executada e implementada, possibilitará a redução de custos futuros permanentemente à companhia.

Implementação

A implementação e operacionalização de cada uma das hipóteses deve levar em consideração a que se referem. Caso reflitam em rubricas da folha de pagamento, deve ser realizada a alteração diretamente no sistema pela Gerência de Relações do Trabalho. Os parâmetros devem ser alterados para que os pagamentos posteriores reflitam a redução permanente de custos obtida no estudo. A partir dessa mudança, começam a ser geradas guias para pagamento em menor valor ou até mesmo com valor nulo, no caso das rubricas que não sejam mais recolhidas.

Caso haja ressarcimento retroativo, devem ser coletadas todas as informações enviadas aos entes governamentais referentes aos encargos recolhidos num período de até 5 anos anteriores. As informações devem ser retificadas a fim de buscar a recuperação daquele crédito.

Orçamento

Os recursos mobilizados no desenvolvimento deste projeto foram próprios, visto que contou com a contribuição da força de trabalho e conhecimento de empregados da Samarco. O apoio externo concedido em aconselhamento jurídico pela empresa de advocacia que presta serviços para a companhia já foi previsto em contrato e não gerou investimento complementar. A Tabela 1 representada abaixo evidencia a força de trabalho contribuinte e sua área, bem como o seu nível de mobilização necessária para o desenvolvimento e continuidade do projeto:

Tabela 1 – Força de trabalho e mobilização

Gerência	Pessoal Nível de mobilização	
Relações do Trabalho	2 pessoas	Médio
Administração de Pessoal	3 pessoas	Baixo
Jurídica	1 pessoa	Baixo
Tributária	1 pessoa	Médio

Fonte: Próprios Autores.

A alocação enxuta e criteriosa de recursos no projeto não ocasionou uma perda na qualidade da sua concepção e desenvolvimento, além de ter reforçado um dos principais motivadores da iniciativa: a necessidade da difusão e prática do valor austeridade. Também, a gestão de recursos adotada visou simplicidade e praticidade utilizando os meios já disponíveis.

Principais Resultados

Após o levantamento das frentes e análise das mesmas pelos setores jurídico e tributário, as possibilidades foram classificadas nas categorias citadas anteriormente neste trabalho. Algumas das hipóteses acarretaram e/ou acarretarão em recuperações retroativas milionárias na companhia, redução permanente de custos ou, até mesmo, ambos. Esse fato reafirma a enorme contribuição que o projeto trouxe para a organização de forma recorrente e definitiva.

A adoção de uma mentalidade que visou um RH mais estratégico e gerador de valor à organização possibilitou um dos principais resultados qualitativos do projeto aqui descrito: o reforço à cultura austera que havia sido implementada, mas sem gerar qualquer efeito que se mostrasse prejudicial ao empregado.

Além disso, o valor gerado nessa iniciativa se mostrou profundamente relacionado ao propósito inicial do trabalho, pois impactou de forma significativa a segunda maior conta na linha de custos da organização – a de custos com pessoal, e obteve consistência entre os objetivos e resultados. A sua continuidade tem o potencial de agregar ainda mais à organização, trazendo reduções permanentes de custos e mantendo intactos os benefícios já disponibilizados aos empregados, bem como a proteção do passivo fiscal/trabalhista do negócio. Este projeto fomentou, também, o trabalho em equipe e multidisciplinar, pois contou com a mobilização e comunicação constante entre as áreas, bem como o aprendizado de todos os profissionais envolvidos, fato gerador de valor permanente ao indivíduo e à companhia.

Ademais, houveram ganhos quantitativos consideráveis. Foram estimados, para cada hipótese, os valores de restituição retroativa – quando factível, bem como a redução de custos permanente que cada uma das hipóteses acarreta – também quando factível. Os ganhos aqui citados foram facilmente mensuráveis e se mostraram notoriamente tangíveis e relevantes.

As frentes levantadas foram analisadas pelo setor jurídico e tributário, e abaixo constam as classificações de cada uma, bem como seu o valor monetário gerado e qual o andamento de sua execução:

- **Frente 1** (referente à Contribuição Social sobre o FGTS): a empresa já possui ação judicial em aberto que questiona esta parcela, não sendo necessária qualquer ação no momento de análise. Conforme citado anteriormente, a possibilidade de recuperação desse crédito pode abranger, no máximo, 5 anos retroativos. Sendo assim, em caso de sucesso na ação, esta frente apresenta um potencial de recuperação retroativa no valor de R\$ 12.000.000,00, e não configura potencial de ganhos projetados, visto que não ocorre mais o recolhimento do tributo em questão.
- **Frente 2** (referente à assistência médica e odontológica): levantamento que ainda não havia sido realizado pela empresa, e já foi implementada. Nesta hipótese também será viável a recuperação retroativa do crédito no valor de R\$ 65.000.000,00 – sendo pretendido o ressarcimento do valor em recolhimentos posteriores. Além disso, possibilitará a redução permanente de aproximadamente R\$ 24.000.000,00 ao ano de custos com tributos.
- **Frente 3** (referente às contribuições parafiscais): matéria também ainda não levantada pela companhia. Essa hipótese já foi judicializada e também aguarda o resultado final, o que coloca em pauta a potencial de recuperação de R\$ 42.000.000,00 em créditos retroativos. Também será possível a redução de custos permanente no valor de, aproximadamente, R\$ 683.000,00 mensais – totalizando o valor aproximado de R\$ 8.196.000,00 anual.
- **Frente 4** (referente às rubricas na folha de pagamento): essa frente não havia ainda sido analisada, e já foi implementada internamente. O previsto como valor de recuperação neste caso tem caráter retroativo e tange, aproximadamente, R\$ 3.745.000,00, bem como a redução perene de custos nas 16 rubricas avaliadas, que ainda não teve seu valor de oportunidade calculado integralmente.
- **Frente 5** (referente ao auxílio creche): possibilidade que não havia sido analisada, visto que apenas se tornou uma oportunidade após uma mudança na tratativa do benefício. Esta frente não possibilita a recuperação retroativa dos créditos tributários, mas tem caráter de redução de custos de forma permanente. Já foi executada e viabilizou a redução de R\$ 185.000,00 em apenas nove meses – valor que pode ser projetado em mais que R\$ 20.000,00 mensais, ou R\$ 240.000,00 anuais.

O gráfico 1 a seguir expressa o valor monetário gerado.

VALOR MONETÁRIO GERADO (EXECUTADO E POTENCIAL)

Retroativo - R\$ 122.745.000



Permanente anual - R\$ 32.436.000

Fonte: Próprios Autores.

Avaliação

Os resultados quantitativos obtidos referentes às oportunidades encontradas que viabilizaram ganhos contínuos podem ser facilmente validados a partir da comparação da legislação atual com os recolhimentos realizados na companhia atualmente. Essa constatação pode acontecer a partir da extração de dados em sistema – a fim de visualizar os valores de cunho tributário pagos, bem como do aconselhamento interno e externo – para entendimento do que é proposto pela lei vigente. Com isso, a partir da análise dos valores extraídos e do estudo das leis, pode-se observar os ganhos reais e perenes obtidos nessas frentes. Já os ganhos retroativos não exigem a atualização de cálculo do valor a ser ressarcido, visto que tem caráter único, e não contínuo, já tendo sido validados os seus resultados. Vale ressaltar que, para ambos, é necessário que o processo de judicialização já tenha sido concluído com a obtenção de sucesso para que hajam ganhos reais, como aconteceu com a maioria das frentes aqui caracterizadas.

Aplicabilidade e Sustentabilidade

Tendo ciência da infinidade de possibilidades a serem levantadas e da dimensão que o projeto tem o potencial de tomar, caso esses levantamentos e revisões sejam realizados de forma sistemática, os profissionais envolvidos trataram como primordial a continuidade e evolução do trabalho, bem como realizá-lo de forma ainda mais otimizada e estruturada.

Sendo assim, a fim de garantir ainda mais assertividade e produtividade no desenvolvimento, a Samarco passou a contar com a expertise de uma consultoria externa, que em fevereiro de 2022 desenvolveu o escopo de trabalho de revisão de rubricas. A revisão de rubricas previdenciárias e tributárias tem como finalidade a identificação de passivos ocultos, formas de mitigação de eventuais riscos existentes e possibilidade de ganhos tributários.

Contudo, o auxílio prestado pela consultoria tem caráter finito, caracterizado por uma entrega final que cessará – ao menos por determinado período – a prestação de serviços à Samarco. Sendo assim, outro grande compromisso firmado pela Gerência de Relações do Trabalho foi o comprometimento de dar continuidade ao projeto, a partir do know-how adquirido durante o atendimento externo que foi prestado, e visando complementar e aperfeiçoar ainda mais o trabalho realizado.

O engajamento do time da gerência citada ao assumir a responsabilidade de dar continuidade a este projeto corrobora o princípio de se obter, cada dia mais, um RH que sustenta a estratégia e sustentabilidade do negócio. Além de um aperfeiçoamento do trabalho, que irá garantir resultados quantitativos ainda mais significativos, a geração de valor relacionada à aquisição de conhecimento por parte dos profissionais envolvidos será ainda mais relevante e constante.

Conclusão

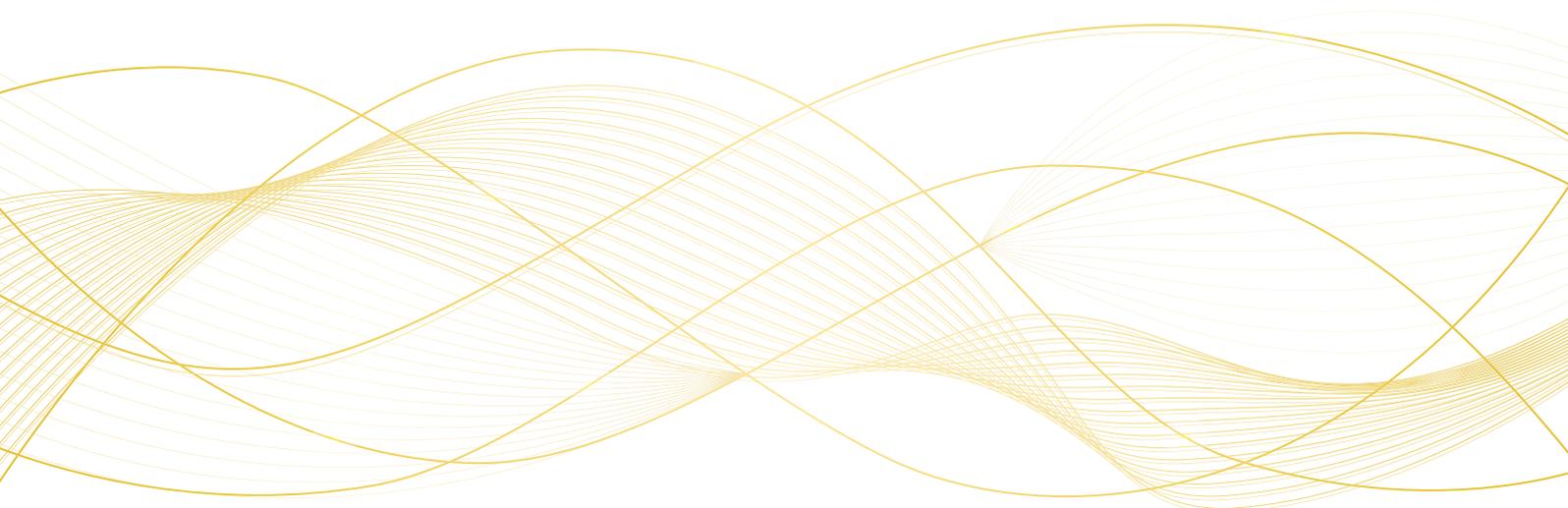
Práticas de RH pautadas no desenvolvimento humano e alinhadas à estratégia do negócio, refletem resultados reais que impulsionam o sucesso das organizações de forma mais ampla. A integração de cultura, clima, liderança, engajamento e conhecimento refletem em um ambiente que potencializa a captura de valor em processos que não necessariamente apresentam notória oportunidade de melhoria. O alinhamento de objetivos e uma estratégia bem delineada e implementada, surtem efeitos que geram resultados significativos – tanto qualitativamente quanto quantitativamente.

A idealização dessa iniciativa, bem como sua execução, proporcionou uma visão ainda mais ampla da dimensão potencial do tema proposto. Sendo assim, a continuidade do trabalho descrito se mostra tão importante quanto o seu desenvolvimento inicial, visto que pode gerar ainda mais valor aos empregados e à empresa.



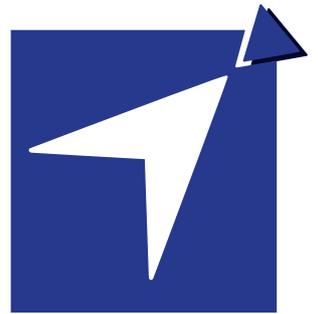
SAMARCO

APRENDER PARA EVOLUIR E TRANSFORMAR





Associação Brasileira de Recursos Humanos



CHILDFUND BRASIL

Rede de Juventudes em defesa dos seus direitos sociais (REJUDES)

Resumo

A Rede de Juventudes em Defesa dos seus Direitos Sociais (REJUDES) nasceu a partir de uma demanda dos próprios jovens inscritos no programa de apadrinhamento do ChildFund Brasil em se organizar enquanto rede. O objetivo é mobilizar jovens a se tornarem protagonistas de suas próprias histórias, defendendo os direitos das juventudes em âmbitos locais, estaduais e nacional, realizando incidência política, com participação ativa em comitês nessas esferas e monitorando as pautas elaboradas pelos Legislativos. A REJUDES está presente em 26 municípios de Minas Gerais, com participação de jovens de 15 a 24 anos inscritos no programa de apadrinhamento do ChildFund Brasil e habitantes de regiões em situação de pobreza e extrema pobreza, principalmente, na região do Vale do Jequitinhonha. São 21 comitês, 380 jovens atuantes neles, alcançando um total de 3.691 jovens.

Breve Apresentação do ChildFund Brasil

O ChildFund Brasil é uma organização dedicada ao desenvolvimento social, proteção infantil e à erradicação da extrema pobreza no país. Fazemos parte de uma rede internacional – associada ao ChildFund International e ao ChildFund Alliance – presente em 70 países e que gera impacto positivo na vida de 23 milhões de crianças, adolescentes e jovens e suas famílias.

Em nossas atividades, somos orientados por três grandes linhas de atuação: Direito das Crianças - Advocacy e Proteção Infantil; Ação Programática e Emergências Humanitárias. Ao nosso lado está a sociedade civil, governos, iniciativa privada e instituições para transformar, de maneira sustentável e efetiva, a realidade de brasileiros – crianças e suas famílias, destacadamente – submetidos a

privações e em estado de vulnerabilidade financeira e social.

Nossa atuação busca proporcionar o desenvolvimento de comunidades, contribuindo para a formação de cidadãos capazes e independentes, fortalecendo os seus laços sociais. É por meio do apoio e da capacitação de Organizações Sociais Parceiras (OSP), que são grandes aliadas nesse processo, que conseguimos alcançar essa população nos territórios em que estamos presentes. Com essa cooperação conseguimos implementar programas de atendimento que visam garantir os direitos básicos desse grupo, desde o acesso à alimentação e saúde até a educação e segurança.

Introdução

A iniciativa da REJUDES partiu dos próprios jovens participantes dos programas e projetos realizados nas Organizações Sociais Parceiras (OSPs) do ChildFund Brasil que tinham o interesse de se organizar enquanto rede. O trabalho com juventudes por meio de uma metodologia de monitoramento de políticas já era uma realidade nos parceiros locais, mas ainda individualizada.

Em 2014, a partir do protagonismo dos jovens, surgiu a necessidade de ter identificação própria, uma rede fomentada pelo ChildFund Brasil, que representasse as juventudes de todos os territórios de atuação. Os jovens apresentaram o pedido aos gestores das organizações locais e assessores de campo para o escritório nacional do ChildFund Brasil, que aprovou a iniciativa. Após essa aprovação, o primeiro encontro nacional da Rede foi realizado em 2015.

Consideramos que a REJUDES é um sistema de elos e conexões capaz de organizar pessoas e instituições, de forma igualitária e

e democrática, em torno de um objetivo comum. Por isso, o formato adotado pela REJUDES foi de rede, e não inicialmente de uma metodologia. A ideia é que os jovens tivessem um espaço de conexão, troca e construção coletiva, fazendo as informações circularem. Portanto, não existe na rede um centro, que emana ordens – a rede existe por si só e evolui desta forma. Existe uma coordenação que sinaliza prioridades, fomenta a ação articulada e dinamiza a rede para motivar o engajamento e esse é o papel do ChildFund Brasil junto aos jovens.

As ações da REJUDES estão atreladas a três eixos temáticos para orientar seus trabalhos e a construção de oportunidades para o futuro dos jovens: Agenda 2030; Direitos Humanos das Juventudes; Empreendedorismo e Meio Ambiente. De acordo com a “Carta de Princípios da REJUDES” existem os seguintes objetivos, princípios e valores:

- É um espaço consultivo e normativo enquanto Rede que contribui para o desenvolvimento das juventudes, fomentando a participação autêntica em busca da defesa dos seus direitos sociais através de metodologias e diversas formas de expressões artísticas, esportivas e culturais;

Desenvolvimento

Desde a sua criação, os jovens têm se organizado e realizado encontros locais e regionais que culminam em um grande encontro nacional, com representação de jovens dos diversos territórios de intervenção. No encontro, são debatidos temas relevantes relacionados aos seus direitos. Além disso, foi desenvolvido um documento de governança da Rede para assegurar a integridade e participação autêntica. Para cumprir esse propósito de conexão e troca de conhecimentos, além de se organizar nesses comitês, a REJUDES adota boas práticas de governança, a fim de atender e conectar todos os jovens que fazem parte dela; e conta com articuladores nas comunidades, cuja a função é mobilizar os jovens e integrá-los, considerando os grupos regionais e locais.

Governança

- **Comitê Nacional Composição:** 16 jovens, sendo eles 8 titulares e 8 suplentes, sendo que cada regional elege 2 titulares e 2 suplentes.
- **Comitê Regional Composição:** grupos de jovens representantes de cada área de atuação da REJUDES. No mínimo 4 jovens por OSP, sendo 2 titulares e 2 suplentes, de acordo com o contexto local. representantes de cada OSP, eleitos pelos comitês de área.
- **Comitê Local Composição:** 4 jovens representantes de cada atividade dos projetos de juventudes das OSPs, escolhido pelos seus pares.

- É um espaço plural e diversificado, não governamental, não partidário e não religioso, que articula de forma descentralizada, em rede, jovens, gestores públicos, sociedade civil, conselhos, órgãos de juventude e mandatos parlamentares na busca do fortalecimento de políticas públicas de juventude.

A REJUDES tem como missão contribuir para o desenvolvimento das juventudes na busca e defesa dos seus direitos sociais, através de campanhas, iniciativas de advocacy e intervenções locais de cunho artístico, esportivo e cultural.

Para comprovar o impacto positivo da REJUDES na vida desses jovens, foi realizada uma avaliação utilizando o método “diferenças em diferenças”, que consiste na abordagem entre um “Grupo Tratado” e um “Grupo Controle”; sendo “Grupo Tratado” o que recebeu as intervenções do projeto e “Grupo Controle” o grupo com o mesmo perfil socioeconômico, contudo, sem ter participado das intervenções.

O instrumento utilizado para avaliar o impacto da Rede na vida dos jovens foi um questionário com 34 perguntas estabelecidas por um grupo de especialistas na temática da juventude. Os temas selecionados se baseiam em questões de suma importância ao jovem para que tenha conhecimento e apropriação de habilidades que promovam êxito nos desafios do cotidiano, por meio do autoconhecimento, relacionamento interpessoal, empatia, lidar com os sentimentos, comunicação eficaz, pensamento crítico, pensamento criativo, tomada de decisão, resolução de problemas, participação cidadã e incidência local. As 34 perguntas foram distribuídas em 12 áreas temáticas, foram agrupadas em 3 dimensões: Pessoal, Política e Social.

O instrumento construído permitiu identificar dentro de uma escala de habilidades a situação dos jovens participantes, podendo, dessa forma, analisar os resultados, verificar impacto e propor novas ações. O instrumento elaborado coletou dados com os dois grupos (tratado e controle).

No final da coleta, os resultados apontaram para um crescimento em ambos os grupos, contudo, foi possível identificar que no grupo tratado, que participou das ações da REJUDES, houve um avanço mais significativo. Participação das juventudes em Minas Gerais: **380** jovens atuantes nos comitês, **3691** jovens participando indiretamente, **26** municípios. Destaques qualitativos 2020-2021 em Minas Gerais:

- Por causa da REJUDES, o ChildFund Brasil venceu a primeira edição do Connection Awards, realizada neste ano pelo ChildFund International. Trata-se de um reconhecimento dado pela organização internacional a todos os países que realizam ações para conectar pessoas. A iniciativa concorreu com outras 19 propostas de todo o mundo. Assista ao vídeo da premiação e a comemoração de integrantes do Comitê Nacional da Rede no momento do anúncio;
- Uma jovem da REJUDES participa como suplente do Conselho Municipal dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes (CMDCA) no município de Jequitinhonha, Minas Gerais;
- Uma jovem da região do Vale do Jequitinhonha está sendo titular no Comitê Nacional da REJUDES;
- Realizações de eventos para conscientizar sobre o Setembro Amarelo, em parcerias com Conselhos Tutelares e instituições escolares;
- Ações de conscientização, como rodas de conversa, sobre o combate à exploração e abuso sexual de crianças e adolescentes, realizado no mês de maio, por ocasião do "18 de Maio", data de conscientização sobre a causa, em parceria com prefeituras, instituições escolares e Conselhos Tutelares;
- Sobre ações relacionadas à conservação do meio-ambiente, conversas para conscientizar sobre a importância de limpar e evitar a poluição do Rio Araçuaí e de seus afluentes.
- As redes sociais da REJUDES vêm crescendo, especialmente o Instagram, tornando-se uma comunicação bastante estratégica com todos os jovens e comitês.

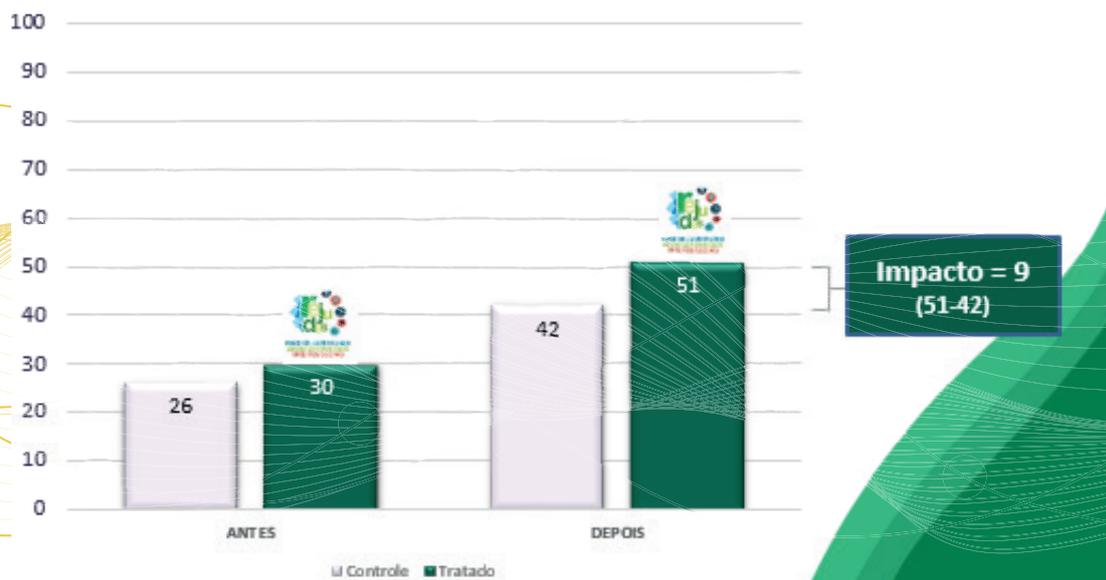
Orçamento

O valor investido em ações na REJUDES em Minas Gerais, no ano de 2021, foi R\$ 42.385,89.

Desse total, 100% dos recursos vieram de doações de padrinhos nacionais e internacionais; "padrinhos" são pessoas que doam valores mensais para apoiar as crianças, adolescentes e jovens participantes dos projetos do ChildFund Brasil

Principais Resultados

A partir das respostas colhidas no estudo, partindo da divisão dos grupos, sendo "Grupo Tratado" (que recebeu as intervenções da REJUDES) e "Grupo Controle" (com o mesmo perfil socioeconômico, contudo, sem ter participado das intervenções) foi possível mensurar que houve um impacto positivo maior no grupo tratado (com a intervenção da REJUDES), em escalas de habilidade, o que sugere que a intervenção do ChildFund Brasil funciona como um acelerador de resultados positivos. No quadro abaixo, é possível identificar que há um impacto de 9 pontos percentuais na escala de habilidade.



Avaliação

Conforme citado anteriormente, com a finalidade de comprovar o impacto positivo da REJUDES na vida dessas pessoas, foi usado o método "diferenças em diferenças", que consiste na abordagem da técnica de avaliação entre o "Grupo Tratado" e "Grupo Controle"; sendo "Grupo Tratado" o que recebeu as intervenções da REJUDES e "Grupo Controle", o grupo com o mesmo perfil socioeconômico, contudo, sem ter participado das ações da Rede. A ferramenta utilizou métodos estatísticos, na abordagem da técnica de avaliação entre Grupo Tratado e Grupo Controle, evidenciando o impacto positivo da REJUDES na vida desses jovens.

Aplicabilidade

A REJUDES é uma rede com diversas outras conexões, com movimentos globais, governos, iniciativas de Direitos Humanos e Agenda 2030. É um espaço aberto à discussão, reflexão, formação e compartilhamento de experiências e proposições. Temos o compromisso de promover e oportunizar às juventudes, por meio dos comitês, encontros periódicos para pautar, discutir, propor e fortalecer ações voltadas às juventudes, além de propiciar a participação dos jovens na construção e aperfeiçoamento dessas ações em suas comunidades/cidades.

Como exemplo, podemos citar as articulações e discussões da Rede e suas conexões, criando resultados positivos em advocacy. Salientamos aqui a participação ativa dos jovens em conselhos de juventudes, a contribuição para a formulação de leis municipais, monitoramento de leis em tramitação, dentre outras iniciativas. Podemos citar também a ação efetiva dos jovens na garantia dos direitos dos povos quilombolas, na região de Diamantina. Ação essa realizada pelos próprios jovens moradores da comunidade e membros da REJUDES.

Sustentabilidade

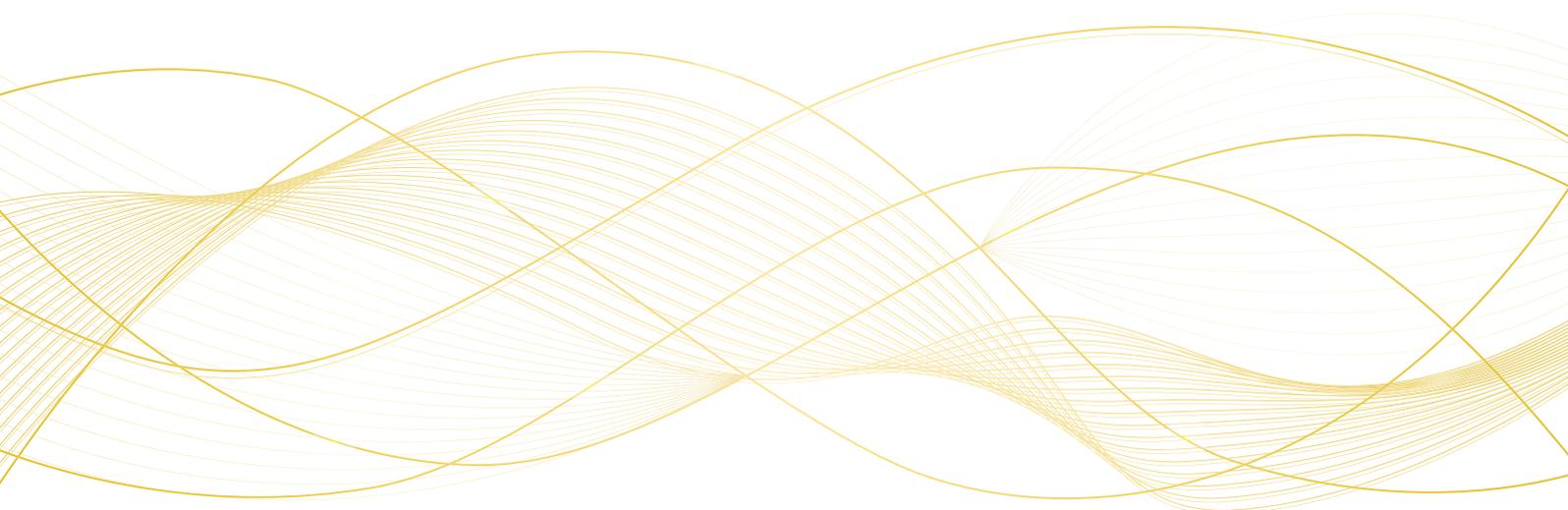
Quando os jovens iniciam sua caminhada na REJUDES, são incentivados a permanecerem até os seus 24 anos de idade. Esse incentivo acontece nas organizações sociais parceiras aos adolescentes, por meio da equipe de educadores e dos articuladores da Rede. A participação efetiva dos jovens nos comitês municipais, estaduais e nacionais, além de escolherem seus representantes nos âmbitos estadual e nacional, também os incentiva a realizarem uma longa trajetória na REJUDES, mantendo-se ativos na Rede. Além disso, os adolescentes mais jovens são incentivados a se preparar para assim que atingirem a idade de 15 anos, participar da rede. Em algumas localidades, existem grupos de adolescentes, como um Pré- REJUDES, voltado para adolescentes menores de 15 anos.

Conclusão

O instrumento de avaliação de impacto foi desenvolvido pelo ChildFund Brasil para avaliar as contribuições na vida desses jovens, suas capacidades e protagonismo. O instrumento permitiu comparar, segundo avaliação do público atendido, as diferenças e avanços em suas vidas e de suas comunidades, antes e depois. O resultado demonstrou claramente a importância e atuação do ChildFund Brasil no apoio e as contribuições que a REJUDES tem realizado no protagonismo dos jovens perante seus direitos e deveres. De acordo com a avaliação, evidenciamos um aumento de 70% na escala de habilidades representadas nas dimensões pessoal, social e política. Assim, os jovens se tornaram mais capacitados para tomar melhores decisões em suas comunidades.

Diante desse resultado, o ChildFund Brasil acredita na potência deste trabalho com as juventudes, tanto que, neste ano, a REJUDES foi reconhecida pelo ChildFund International como exemplo de iniciativa de conexão entre pessoas, vencendo a primeira edição do Connection Awards. A expectativa é ampliar a REJUDES para todo o mundo, unificando as reivindicações dos jovens, unindo-os na diversidade, em busca de igualdade e aprimoramento dos seus direitos.

Nossa sede está localizada em Belo Horizonte (BH) e também temos um escritório em Fortaleza (CE). Em 2021, tivemos atuação em 55 municípios de 7 estados brasileiros: Bahia, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Piauí e São Paulo.





LÍDER SOCIAL - Instituto Marum Patrus

Uma experiência do terceiro setor e o voluntariado corporativo

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar a iniciativa de um programa de voluntariado desenvolvido pelo IMAP - Instituto Marum Patrus, através do seu pilar voluntariado em conjunto com a empresa Patrus Transportes. O projeto Líder Social foi construído com o objetivo de treinar e desenvolver os colaboradores da empresa na prática do voluntariado transformador, tendo como grande desafio a extensão territorial de atuação da Patrus Transportes e as diversas demandas sociais presentes na comunidade do entorno. Através da aplicação de uma metodologia facilitadora foi obtido um resultado muito satisfatório do programa, com abrangência em 35 cidades e desenvolvimento de 31 iniciativas nas regiões Norte, Sudeste e Sul do país.

Breve Apresentação do IMAP

O Instituto Marum Patrus – IMAP é uma organização filantrópica fundada pela Patrus Transportes, em 2008, por meio da Diretora de Cultura Organizacional, Transformação Digital e Pessoas, Marina Patrus (in memoriam), que tinha o sonho de formalizar e expandir os projetos sociais da empresa. Reconhecido por sua atuação humanizada, o IMAP possui o registro de Utilidade Pública, cadastro no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Conselho do Idoso e no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

O IMAP tem o propósito de transformar vidas e dignificar pessoas. Com a missão de investir na promoção humana através de uma rede de ações permanentes e sustentáveis, incentivando o voluntariado, promovendo a qualificação profissional e assistência social, proporcionando dignidade para as pessoas

nas diversas regiões onde a Patrus Transportes atua. Tendo como visão, estar alinhado com as boas práticas de ESG, na sua área de atuação.

Introdução

O voluntariado tem ganhado um espaço importante nas pautas relacionadas a reponsabilidade social. Durante muitos anos o voluntariado esteve relacionado as questões religiosas e ações particularizadas. Ao longo dos tempos o trabalho voluntário se transformou e tem tido um importante papel na transformação social e está em crescente evolução tendo diversas possibilidades de atuação, dentre elas o terceiro setor tem se destacado neste cenário, tornando-se um espaço de oportunidades. Segundo as pesquisas do IBGE, 91% de quem faz trabalho de voluntariado no Brasil atua em organizações da sociedade civil. Outro ator importante nesta atuação são as empresas, através do desenvolvimento de programas de voluntariado corporativo, que de acordo com o relatório publicado pelo IAVE (International Association for Volunteer Effort) de 2022 diante de uma crise global sem precedentes, o voluntariado corporativo continua sendo uma força vital – mobilizando as habilidades, energia e comprometimento dos trabalhadores em todas as regiões para ajudar a construir um mundo melhor para todos.

No Brasil o trabalho voluntário está amparado na Lei 9.608/1998, que define no “Art. 1o Considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa.

São várias as motivações que levam uma pessoa realizar um trabalho voluntário que pode estar intimamente ligada a fé, propósito, mas o principal motivo é vontade de ajudar o próximo. Para contribuir com a transformação social a Patrus Transportes, com quase 50 anos de trajetória e 85 filiais espalhadas pelo país, tem como seu maior valor as pessoas e como propósito manter o Brasil em movimento, conectando empresas e pessoas em um mundo cada vez mais digital.

Há quatorze anos fundou o Instituto Marum Patrus que vem contribuindo para alcançar seus objetivos. Através desta parceria desenvolve o programa de voluntariado que conta com seis projetos de incentivo ao voluntariado: capacitação profissional, assistência social, um dia Patrus para Provar, Na Marmita, Comitê de voluntariado e Líder social. De acordo com a pesquisa voluntariado no Brasil 2021", realizada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) e DataFolha, apontou que 57 milhões de pessoas foram voluntários ativos no país em 2021.

Estes dados reforçam a importância das parcerias entre os diversos atores da sociedade. Por isso o Instituto Marum Patrus incentiva o voluntariado. Diante do contexto social vivenciado durante a Pandemia COVID 19 no Brasil e no mundo, o IMAP e a Patrus Transportes tinham como desafio incentivar o voluntariado para buscar soluções locais. Devido a extensão territorial foi desenvolvido o Projeto Líder Social que tinha como premissa o treinamento de lideranças locais. Durante a realização do projeto cada líder tinha o desafio de identificar problemas sociais na sua comunidade e/ou filial e propor soluções para minimizar o impacto social.

Para monitoramento e coleta de dados foi utilizado questionário através da ferramenta Forms da Microsoft e monitoramento semanal

com cada liderança para auxiliá-los no desenvolvimento da ação. Desenvolver um programa de voluntariado organizado e com planejamento alinhado ao negócio pode gerar impacto para a empresa, a sociedade e os colaboradores.

Desenvolvimento

Os problemas socioambientais estão cada vez mais complexos e a pandemia COVID19 contribuíram para o aumento das questões sociais, as mais recorrentes foram o surgimento das vulnerabilidades sociais em diferentes contextos, abarcando desde o acesso desigual aos serviços de saúde até a provisão de recursos básicos para sustento das famílias brasileiras. Diante deste desafio o voluntário tem se tornado uma importante ferramenta para conectar pessoas, instituições e recursos para contribuir com a transformação social.

O Instituto Marum Patrus percebeu a possibilidade de desenvolver o programa Líder Social com foco na capacitação de voluntários para detecção de vulnerabilidade sociais e desenvolvimento de ações em parceria com a Patrus Transportes. O projeto utilizou metodologia didática que forma, une e fortalece os líderes sociais para o desenvolvimento local e comunitário. Tem como princípios básicos: participação, apropriação, transparência e prestação de contas. Anualmente convidamos todos os colaboradores da Patrus Transportes para se tornarem um líder social em sua localidade, divulgando o edital do projeto, bem como a link para inscrição online.

Os inscritos participam de uma capacitação composta por uma trilha do conhecimento, sendo abordado temas relevantes como: O que é ser voluntário, legislação do voluntariado, o que é ser líder social, comitê local de voluntariado, diagnóstico social, Pitch Social, etc.

Ao final da trilha o líder social estará apto para iniciar a sua jornada social na sua comunidade, obtendo um orçamento para custear as ações proposta com suporte da equipe técnica do IMAP. Através da tecnologia conectamos pessoas em prol da transformação social, sendo possível capacitar

os colaboradores participantes do programa de voluntariado com temas que despertam o olhar para cada território e possam buscar soluções locais para os problemas sociais enfrentados pelos colaboradores e comunidades onde estão inseridos.

Orçamento

O Instituto Marum Patrus é uma instituição não governamental e conta com doações para realização das ações sociais. Anualmente o IMAP recebe o aporte de 2% do lucro líquido da Patrus Transportes para o desenvolvimento dos projetos sociais nos seus três pilares de atuação e das ações de voluntariado, dentre elas o projeto Líder Social.

Os recursos financeiros investidos no projeto foram voltados para a implantação da ação social, sendo investido R\$29.387,00. Cada líder social recebeu uma média de R\$900,00 reais para o desenvolvimento da ação, sendo que algumas lideranças buscaram parceria de fornecedores e dos demais voluntários da filial. Foram arrecadados cestas básicas, roupas, material de limpeza e destinados para as instituições atendidas durante a realização da ação.

A empresa Patrus Transportes disponibilizou 8 horas para cada voluntário para dedicação ao trabalho voluntário. O treinamento envolveu uma rede de parceiros do IMAP, cada plestrante foi voluntário durante o treinamento o que proporcionou redução nos custos.

No primeiro encontro foram trabalhados os temas O que é ser voluntário contamos com a parceria do projeto Lacre do Bem. O segundo tema Legislação do voluntariado contamos com a parceria do Jurídico da Patrus Transportes. No segundo encontro foi trabalhado o tema Diagnóstico Social com a equipe do instituto e como apresentar Pitch Social com o parceiro Hub Social. No último encontro contamos com a palestra motivacional com Tio Flávio Cultural.

Para concluir o projeto cada participante realizou a prestação de contas através do link do FORMS da Microsoft e teve os seguintes indicadores: voluntários participantes, número de atendidos, doações realizadas, fotos, cupons fiscais de compras.

O principal resultado do projeto foi a formação dos voluntários, gerando uma oportunidade de alinhamento de expectativas, compartilhamento de informações e instrumentalização do voluntário. A parceria com uma instituição do terceiro setor que tem um olhar atento as questões sociais se torna muito efetivo pois gera engajamento e traz segurança jurídica para as empresas que possuem voluntariado corporativo.

Outros resultados do Projeto foi a conexão entre as filiais, que ao final do processo realizaram ações de impacto social em torno das unidades de acordo com a realidade local. O reconhecimento das habilidades das lideranças sociais na atuação social de acordo com suas afinidades e necessidades.

Ao todo participaram 35 filiais da Patrus Transportes, treinamento de todos os inscritos, 31 projetos executados em territórios diferentes, fortalecimento da rede, stakeholder (9 parceiros alcançados como: Tio Flávio Cultural, Instituto O Grito, Itaú Social, Hub Social, dentre outros), 994 pessoas beneficiadas, 51 líderes sociais, 98 voluntários das filiais participantes (captados pelos líderes sociais) e termos de voluntariado entre todos os envolvidos.

Avaliação

Durante a realização do Projeto Líder Social foi utilizado indicadores de avaliação, sendo levantado o número de filiais participantes, voluntários, horas dedicadas para o desenvolvimento, pessoas impactadas. Como coleta de dados foi utilizado questionário FORMS, lista de presença nos encontros.

Aplicabilidade

Através do desenvolvimento do projeto foi possível sensibilizar os colaboradores para o contexto social de cada filial participante, a metodologia utilizada proporcionou o reconhecimento da realidade local e apresentasse soluções locais. Durante o processo foi utilizado Design Thinking para auxiliar na identificação de um problema social para atuação. Durante a apresentação do projeto foi utilizado o Pitch Social, onde cada participante teria cinco minutos para explicar suas ideias e soluções para os problemas. O desenvolvimento do projeto contribuiu para que os colaboradores pudessem desenvolver novas habilidades e um olhar crítico para realidade fortalecendo a colaboração na unidade.

Sustentabilidade

O voluntariado como estratégia de relacionamento no terceiro setor e as empresas é uma importante ferramenta para criar soluções para os problemas sociais nos locais onde as pessoas residem e trabalham. Para que os programas de voluntariado tenham sustentabilidade e impacto torna-se necessário planejar anualmente as ações. O treinamento do voluntariado para a identificação e o desenvolvimento de ações sociais que estejam de acordo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentáveis devem ser constantes e planejadas. Diante da experiência do Líder Social identificamos que unir os interesses comunitários, da sociedade, colaboradores e a força do negócio contribuiu para um Programa de Voluntariado sustentável.

Conclusão

Através do desenvolvimento do projeto Líder Social foi possível capacitar os colaboradores como agentes locais de transformação social por meio do voluntariado, estando habilitado tecnicamente para identificar questões sociais dentro e fora da empresa, estabelecendo plano de ação nas unidades onde a Patrus Transportes atua. As ações sociais conectam todos os setores da empresa, desde a operação aos CEOs, sendo a colaboração o principal combustível para a transformação social.

O IMAP juntamente com empresa tem uma importante função de criar redes de apoio e troca de experiências entre os voluntários e conectar iniciativas sociais. O Instituto Social é uma importante ferramenta para o quesito união de propósito, pessoas e trabalho, hoje as pessoas prezam por trabalhar e viver com algo que dê sentido e razão para a sua atuação profissional e para a vida. A empresa que dá abertura para atuação do exercício de cidadania, tem uma grande vantagem pois gera em seus colaboradores uma espécie de atração e engajamento vontade de fazer parte. A vantagem de se ter um Instituto Social com estruturação, capacidade técnica e formalizada, dá uma grande possibilidade de viabilizar o voluntariado com base em sua legislação, para atuação assertiva de seus voluntários permitindo um olhar local com intervenção zelosa que converge em um impacto social positivo para a sociedade.

ANEXO

Edital divulgação para cadastro dos líderes sociais:



Seja um líder da solidariedade.

Estão abertas, até o dia 4 de fevereiro, as inscrições para o projeto Líder Social do IMAP.

Os participantes serão capacitados e desenvolverão habilidades para elaboração, planejamento e execução de projetos sociais voltados para a comunidade.

Faça parte da transformação social!

Clique aqui e acesse o edital.

Edital Líder Social 2022
Edição Nordeste

Inscrições de 31/01 a 04/02.

Patrus TRANSPORTES  **IMAP**

Treinamentos Online



PROVAR

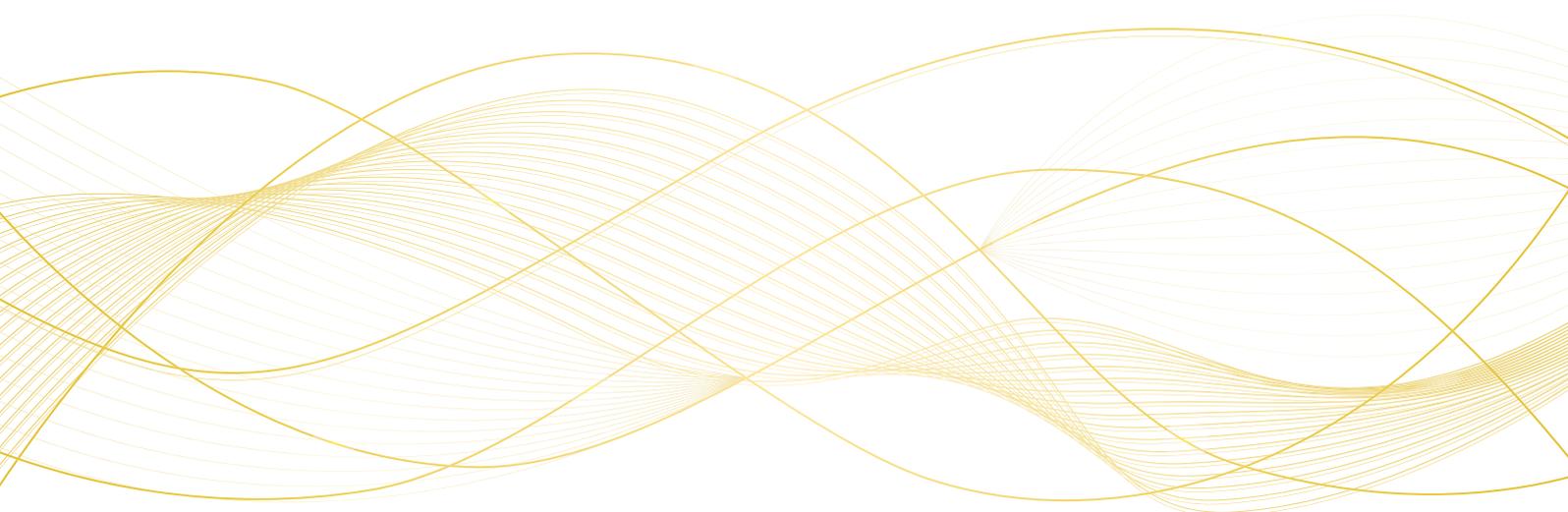
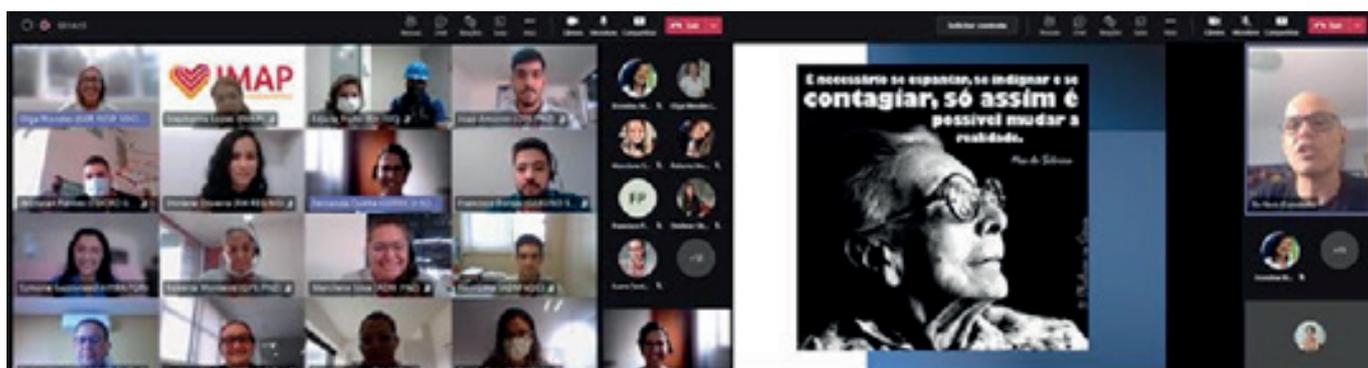
Encontro de formação dos Líderes Sociais Nordeste

23 de Março

O IMAP, em parceria com o Tio Flávio Cultural realizou o quarto encontro virtual de formação dos líderes sociais, foram apresentados os resultados de 6 projetos sendo dos filiais de Salvador, Feira de Santana, Senhor do Bonfim, Vitória da Conquista, Petrolina e Fortaleza.



IMAP **Patrus**





Associação Brasileira de Recursos Humanos

ISBN:978-65-00-79103-7



705

9 786500 791037