

# MAIS AÇÃO E MENOS GÁS

Um dos grandes aliados das empresas na redução da emissão de gases de efeito estufa, o RH parece ainda não ter despertado para esse papel. Mas o que ele pode fazer nessa batalha?

Por Gumae Carvalho

**P**ara alguns, foi decepcionante. Para outros, houve alguns avanços. Mas a sensação geral foi a de que se podia avançar mais. Assim se traduz o resultado da Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas (COP 15), realizada em dezembro, em Copenhague, na Dinamarca. No embate entre o que os países desenvolvidos queriam e o que os emergentes e pobres pleiteavam, chegou-se ao consenso de que o índice de redução de gases de efeito estufa (GEE) é de 20% até 2020, quando especialistas defendiam no mínimo 25%.

Em termos nacionais, a meta será outra. De acordo com a lei de mudanças climáticas, sancionada

pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva no fim de 2009, o país deverá reduzir suas emissões entre 36,1% e 38,9% até 2020. Além dessa, outras leis nas esferas estaduais e municipais também prevêem a necessidade de uma atenção maior ao problema do aquecimento global. No Estado de São Paulo, por exemplo, a legislação prevê uma redução de 20% também até 2020. Já na capital paulista, o índice é de 30% até 2012, embora, até hoje, a cidade já tenha reduzido 20% desde que a lei municipal entrou em vigor. O que se percebe é que o cerco se aperta, no bom sentido. Isto é, há uma pressão forte para frear a emissão de GEE na atmosfera. Como conta Eduardo Petit, diretor de marketing da MaxAmbiental,

consultoria que desenvolve programas corporativos de neutralização de carbono, muitas cidades estão criando metas de redução, que serão rateadas, também, entre os segmentos da economia. "Ou seja, mais dia menos dia, isso vai chegar para todas as empresas", diz. Mas há um problema nas companhias que resolveram, voluntariamente, reduzir suas emissões: a forma como trata essa questão ainda é estanque, como explica Petit. "É preciso que esse tema perpassasse toda a organização, e isso só vai mudar quando ele for incorporado à cultura do trabalho e das pessoas. Nesse ponto, o RH tem uma missão muito importante. Não adianta mudar a tecnologia ou etapas de produção e adotar um



Maria Aparecida,  
da TNT: compra  
de aparelhos de  
videoconferência e  
redução do número  
de viagens dos  
executivos

posicionamento mais 'verde' se não houver uma alteração na rotina e na mente das pessoas", observa.

### Carona

Fernando Beltrame, sócio-diretor da Eccaplan, consultoria em desenvolvimento sustentável, explica que a participação do RH em assuntos ambientais ainda é tímida. As principais razões para isso são o baixo comprometimento dos líderes em incentivar a disseminação de valores dessa natureza, a falta de capacitação [do RH] em ferramentas de sustentabilidade e benchmarking socioambiental, e o acúmulo de diversas tarefas.

Mas que ações o RH pode incentivar para ajudar a empresa a reduzir a liberação de CO<sub>2</sub>? As ações não são poucas se considerarmos atividades que, indiretamente, contribuem para diminuir a emissão. Reduzir o consumo de energia, incentivar o uso de papel reciclado e economizar água são exemplos de iniciativas nesse sentido,





Adriano Vizoni

Petit, da  
MaxAmbiental:  
RH deve tornar o  
tema comum a  
toda empresa

- ou o sistema de caronas, como faz a IBM (*veja mais adiante*). Outra é adotar o casual every day: ao dispensar o uso de terno e gravata todos os dias, é possível não sobrecarregar o uso do ar-

condicionado. E, finalmente, ter em mente, na hora de selecionar um candidato, a distância da casa dele em relação à empresa. Não se quer, com isso, criar uma espécie de discriminação geográfica. Dinato faz questão de deixar isso bem claro e complementa: se dois concorrentes a uma vaga estão empatados, vale a pena pensar em quem vai emitir menos CO<sub>2</sub> no trajeto para a companhia. Luiz Pires, coordenador do programa Empresas pelo Clima, do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-Eaes (GVCes), acredita que o repasse de informações e a criação de campanhas para uso consciente de recursos como água e energia são ações importantes que o RH pode liderar. "Essa área tem um papel fundamental na disseminação do conhecimento com foco na conscientização dos colaboradores. Pode criar uma cadeia de agentes multiplicadores", conta. "Não se trata de uma redução direta das emissões, mas da criação de uma cultura de baixo carbono. Somente essa 'cultura' possibilitará uma grande redução das emissões em nível mundial", diz.

pois têm impacto direto em outros setores que, assim, irão emitir menos CO<sub>2</sub>.

Um passo importante que o RH pode dar é incentivar a empresa a realizar um inventário de emissões de GEE. "Com essa ferramenta, pode-se identificar e priorizar as atividades para reduzir as emissões, definir metas e, também, comunicar a seus clientes e parceiros o comprometimento da companhia em reduzir a sua pegada de carbono", diz Beltrame.

Outra ação, que ajuda a engajar diferentes departamentos da empresa e a identificar oportunidades de projetos ambientais, é a realização de um benchmark ambiental. "Com ela, é possível aprender com experiências de outras organizações, o que serve de suporte para criar um programa ambiental customizado aos objetivos e mercado de sua empresa", acrescenta.

Ricardo Dinato, diretor técnico da Iniciativa Verde, ONG ambiental que por meio do reflorestamento faz a recuperação de áreas degradadas da mata atlântica e a compensação de emissões de carbono, dá outras dicas. Uma delas é incentivar os funcionários a usar mais o transporte coletivo

## Home office

O transporte de funcionários, sem dúvida, é um dos grandes vilões quanto o assunto é emissão de GEE. Para diminuir esse impacto, uma alternativa é deixar alguns colaboradores em casa - mas sem demiti-los, diga-se. Em outras palavras: trabalhando remotamente, como fazem a MB e a Ticket.

Na primeira, o programa de home office existe desde 2005 no Brasil, embora já fosse comum nos EUA antes disso. Para que ele funcione, é preciso, como avalia Gabriela Herz, líder de diversidade da área de RH da IBM, um certo nível de maturidade por parte dos funcionários. Responsabilidade e confiança mútua são algumas das bases de um programa dessa natureza. Algumas porque, também, podem ser necessários outros itens de infraestrutura, como serviço de banda larga na casa do colaborador, espaço específico para trabalhar, entre outros. A IBM, por exemplo, paga os custos de banda larga, telefone e até reembolsa a compra

de mobília, caso o funcionário necessite para criar seu escritório em casa.

Qualquer funcionário pode aderir ao home office, desde que não haja impedimentos, por exemplo: se ele tem de ficar locado na empresa cliente ou se o software que ele usa roda, apenas, na D3M... Apesar dessas restrições, hoje, cerca de mil profissionais trabalham remotamente.

Na Ticket, empresa do grupo francês Accor Services, o programa existe há quase seis anos. Diversas ações de RH foram realizadas, como, por exemplo, a criação de uma célula exclusiva para atendimento aos profissionais que trabalham a distância. Também foi contratada uma consultoria especializada em teletrabalho para dar apoio à área comercial, organizar reuniões de feedback e coaching e preparar os familiares para essa situação.

Mas se não for possível permitir que o funcionário trabalhe de casa, que ele ao menos possa fazer isso em alguns dias. Esse é o espírito do programa Flex Place, também da BM: o colaborador trabalha dois dias de casa e três na companhia. E se nem isso for possível, não há problema: sempre dá para fazer algo para diminuir a emissão de gás carbônico no percurso até a empresa. Adote a carona! Essa foi a saída encontrada por cerca de 200 colaboradores do Laboratório de Software da IBM. O sistema de carpooling começou no meio do ano passado, depois de a unidade ser transferida para um local mais afastado da cidade.

Patrícia Regina dos Santos e Silva, gerente de qualidade da unidade e voluntária do grupo iloviT, que cuida do bem-estar dos colaboradores, conta que o primeiro passo foi identificar quem tinha interesse em participar dessa iniciativa. O segundo foi criar um manual de conduta do caroneiro. Além de contribuir para o meio ambiente, as caronas ainda ajudam os funcionários a economizar combustível (e dinheiro). "E ainda promove uma maior integração entre eles", complementa Patrícia.

### Videoconferência

Pegando carona no home office, outra forma de o RH ajudar a empresa a reduzir a emissão de CO<sub>2</sub> é incentivando cursos e demais reuniões a distância. No Banco do Brasil, por exemplo, dentro de um programa de ecoeficiência, foram adquiridos equipamentos e incentivada a utilização de vídeo e teleconferências para reduzir o deslocamento aéreo



## Um dia a menos

*Nos EUA, funcionários públicos ganham feriado. E a atmosfera agradece*

Um levantamento da consultoria McKinsey revela que os gastos necessários para reduzir as emissões de carbono em 70% serão de, aproximadamente, 810 bilhões de dólares até 2030. Isso equivale a apenas 6% dos investimentos totais destinados às questões globais anuais.

Outro estudo, desta vez feito por pesquisadores da Universidade de Nova York, indica que cada dólar gasto com tecnologias para a redução das emissões pode gerar outros 2,27 dólares na economia do país. E por falar em redução de gasto, ainda naquele país, o estado de Utah pretende economizar cerca de 5 bilhões de dólares e ainda reduzir a emissão de gás carbônico na atmosfera.

Para isso, adotou uma medida, no mínimo, interessante: alterou o regime de trabalho de 17 mil dos 24 mil funcionários públicos, que passaram a trabalhar apenas quatro dias por semana, fazendo da sexta-feira um dia de folga ou um feriado permanente. A economia virá da redução dos gastos com transporte desses funcionários e a redução de gás será da ordem de 12 mil toneladas.

### E cuidado com o spam

Além de ser uma praga que invade nossas caixas de e-mails, essas mensagens indesejáveis também contribuem para a emissão de CO<sub>2</sub>. Não acredita? Pois bem, um estudo feito pela McAfee revela que os spams consomem algo em torno de 33 bilhões de kilowatts/hora (kWh) em ações de envio, processamento e filtragem. Em termos de carbono, isso equivale à eletricidade usada em 2,4 milhões de casas ou às mesmas emissões de 3,1 milhões de carros de passeio usando dois bilhões de galões de gasolina.

# capa

de seus funcionários, importante fonte emissora de GEE.

Rodrigo Santos Nogueira, gerente-geral da Unidade de Desenvolvimento Sustentável (UDS), que coordena as iniciativas voltadas para a gestão ambiental e a cidadania corporativa, conta que apesar de a gestão desse programa estar sob sua responsabilidade, sua implementação e manutenção conta com a participação de outras áreas. Dentre elas, a diretoria de gestão de pessoas, com ações de sensibilização, educação e treinamento; a de marketing, com campanhas de comunicação interna; a de logística, com o monitoramento e a busca constante pela racionalização do consumo de recursos naturais. "Ou seja, cada área ajuda com sua expertise", diz. E não é apenas o BB que investe na diminuição das viagens de seus executivos. A TNT, da área de transportes, também: desde 2007 ela estipulou como meta a diminuição em 20% dessas viagens a cada ano. Além disso, comprou mais de 150 aparelhos de videoconferência.

"Agora, todas as conferências globais de RH da companhia, por exemplo, são feitas a distância", diz Maria Aparecida Lamin, diretora de RH e de responsabilidade social.

Integrante de uma indústria (transportes) que responde por um quinto das emissões de GEE no mundo, a TNT não mede esforços para reduzir as emissões de suas operações e estimular os funcionários a fazer o mesmo em suas vidas privadas. Para tanto, lançou, em 2007, o programa Planet Me, do qual faz parte uma competição mundial que mobiliza todos os seus motoristas: o Drive Me. Trata-se de uma grande disputa na qual quem sai ganhando, também, é o meio ambiente. Todo ano, os motoristas participam de uma corrida em que são avaliados o consumo de combustível, a capacidade de manutenção do veículo e a emissão de gás carbônico de cada um. Essas provas são realizadas nos países em que a empresa atua e os melhores pilotos, depois, competem numa grande final.

Além de um reconhecimento financeiro, o maior prêmio para os vencedores em cada etapa da competição é o orgulho de passar suas experiências para os demais colaboradores: eles acabam sendo convidados a dar palestras em outras unidades para ensinar seus segredos de

Vaz, da Natura: conscientização dos colaboradores não fica fora dos programas



manutenção e direção segura - tanto para eles quanto para o meio ambiente.

## Conscientização

Também em 2007, a Avon desenvolveu o projeto Viva o Amanhã, para diminuir a emissão de CO<sub>2</sub> por meio da modificação das rotas de distribuição de cosméticos no Brasil. A meta era ambiciosa: reduzir 3,4 milhões de quilômetros de percurso de distribuição e a emissão de 12,7 mil toneladas de CO<sub>2</sub> anualmente, até 2009. Como resultado, reduziu perto de 17,4 mil toneladas de gás carbônico e 5,8 milhões de quilômetros.

O gerente de segurança, saúde no trabalho e meio ambiente da Avon, Waltencyr Peixoto, conta que, agora, a companhia trabalha em um programa de gestão ambiental suportado por quatro indicadores: redução do consumo de água; redução do consumo de energia; redução da geração de resíduos; e aumento da reciclagem dos resíduos gerados. Segundo ele, para todos esses indicadores, a empresa mantém um plano de trabalho em que são agrupados todos os projetos.

E a conscientização dos funcionários não fica de lado: a companhia dá ênfase especial a esse aspecto, com campanhas internas sobre a importância do uso racional de água e luz - tema abordado durante as reuniões de integração de novos funcionários. E nesse aspecto o RH tem papel fundamental. "A área garante o suporte

no processo de educação e treinamento de todos os colaboradores, alinhados com os objetivos da empresa", garante.

Uma prova de que as empresas estão atentas ao fato de a redução do consumo de energia ajudar a diminuir, mesmo que indiretamente, a emissão de CO<sub>2</sub> pode ser sentida no aumento da demanda por projetos dessa natureza. Essa é a percepção de Marcos Matias, diretor de building business para a América Latina da Schneider Electric, companhia especializada em gerenciamento de energia.

E como a Schenider evita o desperdício de energia elétrica nos clientes, internamente também não deixa por menos. Dentro de casa, ela conta com um grupo de trabalho que busca a eficiência energética de todas as suas unidades. "E o RH participa ativamente, por meio de campanhas internas mostrando que todos são capazes de consumir menos", conta Matias.

Na verdade, todas as empresas, de alguma forma, impactam o meio ambiente com emissão de CO<sub>2</sub>. "Existe uma metodologia internacional chamada

GHG Protocol [*Greenhouse Gases Protocol ou Protocolo de Gases de Efeito Estufa*], que determina como quantificar as emissões desses gases. No caso de empresas, basicamente as emissões estão relacionadas à energia consumida, ao ar-condicionado, ao lixo gerado, ao deslocamento de funcionários e a emissões oriundas do processo produtivo", enumera Beltrame, da Eccaplan. "Pode-se quantificar, inclusive, todo o impacto ambiental causado pelos produtos, desde a colheita ou a extração de suas matérias-primas, até seu descarte final", diz. Essa metodologia é a chamada análise de ciclo de vida. E é algo que a Natura, entre outras empresas no Brasil, se propõe a fazer.

A empresa de cosméticos, desde 2007, mantém o programa Carbono Neutro, pelo qual assumiu o compromisso de ser carbono neutra e de oferecer aos seus clientes produtos com suas emissões de GEEs totalmente neutralizadas. Para alcançar essa meta, identificou a possibilidade de reduzir suas emissões em 33% até 2011, tendo como base o inventário de 2006.

# Anúncio



# capa

E tudo o que não é possível reduzir de imediato é compensado pelo apoio a projetos externos. Essa compensação é tanto das emissões provenientes diretamente das atividades da empresa quanto das indiretas. "Vamos neutralizar as emissões referentes a 2008 por meio do financiamento de projetos de desmatamento evitado e de reciclagem atrelados à questão do carbono. No total, vamos compensar 228 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e [dióxido de carbono equivalente, medida padronizada pela ONU para quantificar as emissões globais e que também inclui gases como metano e óxido nítrico], contra uma emissão de 188.051 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e", explica Marcos Vaz, diretor de sustentabilidade da Natura.

## Investidores

Para Eduardo Petit, da MaxAmbiental, questões como a redução de GEE têm por trás uma grande mudança de modelo econômico. A crise financeira pela qual o mundo passa reforça a necessidade de reflexão, de uma maior consciência sobre a forma de fazer negócios. Mas será que os investidores

passarão a levar mais em conta, na hora de alocar seus recursos, o que as empresas estão fazendo pelo meio ambiente?

Odivan Cargnin, diretor financeiro e de RI da Celulose Irani, lembra que uma decisão como essa é tomada com base em vários fatores. As preocupações ambientais de uma organização podem não ser o fator decisivo, mas podem ajudar na escolha, afinal "ninguém quer investir em algo que não seja sustentável", diz Cargnin.

A empresa em que ele trabalha tem dado um bom exemplo quando o assunto é redução de emissão. Em 2008, a Irani removeu da atmosfera -668.534 toneladas de CO<sub>2</sub>e. "No mesmo período, as emissões de gases do efeito estufa foram de 17.621 toneladas de CO<sub>2</sub>e, chegando ao saldo final de -650.913 toneladas. Levando-se em consideração os resultados acumulados de 2006 e 2007, a empresa chegou ao final de 2008 com um saldo acumulado de -1.625.400 toneladas de CO<sub>2</sub>e", contabiliza. Em outras palavras: graças a um projeto de reflorestamento, ela consegue compensar mais CO<sub>2</sub>

## A peça que falta

*Ambiente de inovação ajuda a empresa a ser mais sustentável, diz Clemente Nobrega.*

Voluntariamente, muitas empresas estão investindo em ações para reduzir a emissão de gases de efeito estufa (GEEs). Esse movimento apresenta para a área de RH um novo horizonte de atuação, no entanto, muitas dessas iniciativas ainda não contam com a atuação direta da área responsável pela gestão de pessoas. Mas será que criando ou fomentando um ambiente de inovação a área de recursos humanos também não estaria contribuindo para isso, uma vez que permitiria o surgimento de idéias dos funcionários para melhorar processos produtivos, que ajudariam a diminuir a emissão de GEEs? Consultor especializado no tema inovação, Clemente Nobrega acredita que as empresas só serão sérias em matéria de sustentabilidade se houver metas e cobrança sobre os vários aspectos que compõem o tema. "Sustentabilidade tem de ser objeto de ação gerencial como custos, market share etc. É verdade que uma cultura fomentadora de inovação ajudaria muito, mas

esse é o problema: culturas inovadoras são raras", diz. E por que elas são assim? "Porque falta método para abordar essas questões. O interessante é que essa escassez de inovação acontece pelo mesmo motivo: ausência de processos gerenciais rotineiros para monitorar a inovação. Falta método."

Para ele, as principais barreiras para a implantação de programas dessas naturezas (de inovação e de preservação) se reúnem à falta de entendimento do "problema" e das rotas de solução que existem. "Há uma sensação difusa de que temos de ser mais verdes/ preservacionistas/inovadores, mas não há método nem ferramentas que levem a isso. Nada ocorrerá enquanto não houver método", frisa o consultor.

Mas será que o conceito de sustentabilidade pode ajudar a empresa a ser inovadora?

Nobrega acredita que inovação é o tema, não sustentabilidade. Precisamos de método porque não somos naturalmente inovadores, ao contrário, somos naturalmente conservadores e superficiais, diz

que emite, e vem liberando menos gases a cada ano. A intenção, para 2010, é incluir indicadores de metas ambientais na remuneração variável de parte de seus funcionários. Alguns desses indicadores são a redução da quantidade de efluentes resultantes da produção de papel, e a reciclagem de 100% do plástico gerado no processo de reciclagem de papel. E por falar em remuneração, há dois anos, MELHOR fez uma reportagem sobre empresas que atrelavam parte de seus bônus a indicadores de metas socioambientais. Na época, a Basf, em sua unidade de tintas, contava para o cálculo de PPR dos funcionários a participação em treinamentos sobre a redução de emissões de dióxido de carbono. De lá para cá, esse programa cresceu - embora tenha saído das metas do PPR -, passou a abordar critérios de ecoeficiência e teve seu público ampliado, sendo destinado a públicos diferentes (clientes, parceiros, estudantes, e colaboradores, por exemplo), como informa Sônia Chapman, presidente da Fundação Espaço Eco (FEE), da companhia. "Com esses treinamentos, cumprimos a missão da FEE, que é promover o desenvolvimento sustentável na sociedade por meio da aplicação de soluções e tecnologias em ecoeficiência, educação ambiental e reflorestamento, focando o balanceamento dos aspectos ambientais, econômicos e sociais", diz. Ela conta que os participantes saem "transformados" e tendem a não recair mais num comportamento anterior. "Os resultados mostram que a sustentabilidade requer mudanças no comportamento dos indivíduos e das organizações e, principalmente, na percepção da relação do indivíduo com o meio."

Juliana Justi, gerente de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento da Basf para a América do Sul, reforça o papel da educação nesse processo de transformação na empresa. Nesse sentido, ela destaca o Portal de Aprendizado, onde estão disponibilizados todos os treinamentos da companhia. Para participar de cada um deles, basta o colaborador acessar e se inscrever. "Todos os cursos têm como objetivo desenvolver as competências de nossos colaboradores", diz Juliana. Inclusive a competência sobre sustentabilidade. Ao exemplo dessas empresas interessadas em reduzir suas emissões de CO<sub>2</sub>, soma-se também a iniciativa de um outro grupo das que participam do Programa Brasileiro GHG Protocol, coordenado pelo GVCes e que é usado para calcular e

inventariar as emissões de gases estufa produzidas pelas empresas para subsidiar medidas de mitigação.

No seu primeiro balanço, divulgado em outubro do ano passado, o volume de dióxido de carbono equivalente emitido das 27 empresas que participam do projeto foi de 85,2 milhões de toneladas. Para este ano, ainda é cedo estimar um novo volume, como explica Roberto Strumpf, coordenador do programa: "Algumas dessas 27 empresas já contam com projetos para a redução de emissões de GEE. Por outro lado, muitas delas estão em processo de crescimento orgânico, o que pode resultar em um aumento de suas emissões. Além disso, não temos dados oficiais para as emissões nacionais em 2009. Portanto, é difícil prever qual será o resultado dos inventários de 2009 em relação ao de 2008 ou em relação ao total do país". Uma coisa é certa: seja qual for esse número, esperamos que os exemplos dessas e de outras empresas possam servir de guia para muitas outras interessadas em criar um futuro mais saudável e sustentável. (Colaborou Caroline Marino)

