

4

Estudo de Caso: ENSR Brasil

4.1

Histórico

4.1.1

Histórico da ENSR

A ENSR foi fundada em 1968 por especialistas do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), naquela época chamada ERT (*Environmental Research and Technology*). A empresa foi formada para atender às necessidades de qualidade do ar e consultoria ambiental, no momento em que regulamentações marco sobre ar, água e resíduos foram lançadas. Entre 1996 e 1997, a ERT adquiriu a empresa Fugro Environmental, abriu escritórios na América Latina, na Europa e na Ásia. No mesmo período foi fundado o IAPC (*International Audit Protocol Consortium* – Consórcio Internacional de Protocolo de Auditoria), o mais importante protocolo de auditoria utilizado por diversos grupos como: Alcoa, BP, Bayer, Colgate-Palmolive, Gillette, GlaxoSmithKline, entre outros.

Em 1998, o nome do grupo foi alterado para ENSR (*Environmental Services*), de forma a simbolizar os serviços prestados. Entre 2000 e 2002, a companhia já possuía escritórios em 16 países, criou a ENSR China e adquiriu mais duas empresas: McLaren Hart/Jones e Atlantic Geoscience. Em 2004 a ENSR abre seu escritório na França, além de possuir mais de 25 alianças e parcerias.

Em 2005 a ENSR é adquirida pelo grupo AECOM, passando a assumir a identidade de ENSR | AECOM. Em 2007 a ENSR adquire mais duas empresas: RETEC (EUA) e HLA (Austrália).

Após ser adquirida pela AECOM, a ENSR remodelou seu estilo de negócio para se adaptar ao estilo gerencial do grupo, revisando conceitos como visão, missão e valores.

4.1.2

Histórico da AECOM

A AECOM foi fundada em 1990 como uma companhia independente. Desde então, ela vem crescendo e diversificando seu negócio através de crescimento orgânico (*corporate expansion*) e através de intensas atividades de aquisição de empresas. Com isso, a companhia conseguiu aumentar significativamente as suas linhas de serviço e seu alcance global.

O grupo é um fornecedor global de serviços profissionais técnicos e suporte de gerenciamento para um grande número de mercados, incluindo transporte, indústrias, meio ambiente e energia. Com mais de 32.000 funcionários em todo o mundo, a AECOM é líder em todos os mercados chave que serve. Ela fornece uma mistura de presença global, conhecimento local, inovação e excelência técnica para prover soluções que melhorem e sustentem os ambientes construídos, naturais e sociais do mundo. Ela está presente em mais de 60 países e teve faturamento de 4.2 bilhões de dólares no ano fiscal de 2007. Em novembro de 2007, o grupo abriu seu capital através de uma oferta pública de ações (IPO) na *New York Stock Exchange* (ação negociada na NYSE como ACM).

4.1.3

Histórico da ENSR Brasil

A ENSR iniciou suas atividades no Brasil em 1997, criando a empresa ENSR International Brasil Ltda. – ENSR Brasil. A vinda da companhia para o Brasil ocorreu a convite da Shell, um cliente mundial, que buscava no Brasil a mesma qualidade de serviços da ENSR mundialmente.

Para iniciar e dirigir suas operações no Brasil, a ENSR convidou o Engenheiro químico Eduardo Lopes, indicado pela própria Shell por conta de seu histórico de prestação de serviços ao longo de sete anos.

No primeiro ano de operação (de 1997 a 1998), a ENSR funcionou dentro da estrutura da B.R. Lopes – Engenharia Ambiental Ltda., empresa de Eduardo Lopes e de sua esposa, também engenheira química, Simone Thury, que o ajudou

na gestão das duas empresas. Nesse período, a ENSR foi administrada em conjunto e funcionou no mesmo escritório com a B.R. Lopes.

Em setembro de 1998 a matriz da ENSR Brasil foi estabelecida no Rio de Janeiro e assim tornou-se independente da B.R. Lopes. Nos seus dois primeiros anos de funcionamento, a empresa prestou serviços apenas no setor de ISC – Avaliação de Passivos Ambientais (Investigação e Remediação Ambiental de água subterrânea e solos). Neste período, a Shell representava 90% do faturamento da ENSR Brasil.

Em 1999 foi inaugurado o escritório operacional em São Paulo (única filial da ENSR Brasil), por conta de um grande projeto de cunho nacional (NERA). Esta decisão foi motivada pelo fato de a maior parte dos sites da Shell encontrarem-se no estado de São Paulo e nos três estados da região sul do Brasil, com o objetivo de otimizar custos de mobilização e facilitar questões logísticas.

A partir de 2000, a ENSR Brasil passou a prestar consultoria no mercado de licenciamento ambiental de atividades *offshore* (exploração e produção de petróleo e gás), mais uma vez a convite da Shell. Este serviço vem sendo prestado exclusivamente pelo escritório do Rio de Janeiro e em sete anos, a ENSR conseguiu penetrar o mercado de licenciamento *offshore*, trabalhando para praticamente todos os principais *players* atualmente no Brasil.

Também nesta época, em 2002, a ENSR passou a executar serviços de Auditoria Ambiental Fase 1 e *Due Diligence*. Boa parte dos serviços são repassados pela própria matriz nos EUA, por conta de contratos mundiais com clientes presentes também no Brasil.

No final de 2004 a ENSR Brasil ganhou a concorrência para um grande contrato com a Shell para o departamento de ISC (avaliação de passivos ambientais), para atender a todas as demandas de investigação ambiental da Shell na América Latina. Por conta deste contrato a empresa teve que se reestruturar, contratando um profissional responsável por compras e diversos técnicos de campo para executar os serviços, além de outros profissionais de suporte e de gerenciamento de projetos. Esse projeto denomina-se SOPLA e constitui um departamento a parte do escritório de São Paulo.

Hoje em dia a ENSR Brasil conta com aproximadamente 100 funcionários distribuídos em dois escritórios recém reformados, um no Rio de Janeiro – um

andar na Praia de Botafogo (desde 2003) – e um prédio de três andares em São Paulo, na Chácara Santo Antônio (desde 2007).

Ao longo de seus quase dez anos de atividade, a ENSR Brasil passou por situações de rupturas que marcaram o estilo gerencial da companhia. O efeito dessas situações de ruptura na cultura organizacional da ENSR Brasil será discutido no capítulo 5 deste trabalho. Entre elas destaca-se:

- Reestruturação do escritório de São Paulo, com demissão do gerente do escritório e outros funcionários em 2005;
- Aquisição da ENSR pelo grupo AECOM em julho de 2005;
- Processo de reestruturação organizacional e socialização de novos gerentes (gerente de RH e gerente operacional do escritório do Rio de Janeiro) em 2006;
- Processo de substituição/sucessão do fundador e diretor geral da ENSR Brasil em Novembro de 2007.

É importante destacar que em março de 2006, foi feito um treinamento aplicado pela matriz americana com o diretor geral e os gerentes, aonde foi estabelecido um plano de ação. Dos EUA vieram o recém nomeado *Chief Operating Officer* (ex Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional da ENSR e atual Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional da AECOM), o Vice-presidente de Vendas e Marketing e o Diretor das Operações da América Latina. Esse plano de ação buscava estruturar a ENSR Brasil, buscando melhorar os resultados operacionais e atingir resultados financeiros positivos. Foi o primeiro indício de intervenção da matriz nas operações da ENSR Brasil e foi o primeiro passo para o processo de reestruturação organizacional da empresa.

4.2

Definição do Negócio

Conforme definição da matriz:

“Parte da AECOM, a ENSR é um fornecedor global de serviços ambientais e de desenvolvimento energético para a indústria e o governo. Como uma empresa

totalmente dedicada aos serviços ambientais, os profissionais a ENSR fornecem aos clientes consultoria, engenharia, remediação e serviços co-relatos em mais de 15 países. Todos os escritórios da ENSR operam dentro de uma filosofia unificada de prover resposta rápida e serviço consistente” (Fonte: Intranet da ENSR).

Desde 1968 a ENSR completou mais de cem mil projetos em cem países, em todos os continentes e em mais de 40 idiomas. Atualmente, a companhia conta com 2.500 funcionários, 90 escritórios distribuídos em 15 países e expertise em mais de 60 disciplinas técnicas.

Ainda segundo as informações corporativas da companhia, “*a ENSR ajuda seus clientes a desenvolver soluções de custo reduzido focadas no negócio, para atingir e manter conformidade ambiental legal e manter operações ambientalmente seguras”* (Fonte: Intranet da ENSR).

A fórmula de negócio da ENSR é representada pela figura de um bolo de noiva, conforme mostrado abaixo.



Figura 4 – Fórmula de Negócio da ENSR (Fonte: Departamento de Desenvolvimento Organizacional da ENSR)

Segundo essa analogia, a base do negócio da ENSR são funcionários engajados, motivados e comprometidos. Em seguida, e como resultado dessa base, vem o comprometimento total com serviço para o cliente superior. Por fim, embasado por essas duas camadas, chega-se ao crescimento da fatia de mercado em cada cliente, através de contas novas e existentes.

4.2.1

Serviços, posicionamento, vendas e marketing

Os principais serviços da ENSR no mundo são: Licenciamento Ambiental; Gestão da Qualidade do Ar; Gestão de Recursos Hídricos; ISC (Avaliação de Passivos Ambientais); Consultoria em Gestão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança; Engenharia de Processo Ambiental; Conformidade e Licenciamento Ambiental; Auditorias *Due Diligence*; Estudos de Impacto Socioambientais; Análise de Risco Ecológico e à Saúde Humana; Meio Ambiente Geológico; Meio Ambiente Marinho.

O foco da ENSR é em clientes pertencentes a corporações multinacionais industriais, companhias de energia, companhias em processo de fusões e aquisições e entidades regulatórias do governo.

A ENSR Brasil presta serviços nas áreas de ISC (Avaliação de Passivos Ambientais), Licenciamento Ambiental e Estudos de Impacto Socioambiental, Auditorias Ambientais e *Due Diligence* e Sistemas de Gestão de EHS (Meio Ambiente, Saúde e Segurança). O escritório de São Paulo presta serviços de ISC e auditorias, enquanto o do Rio de Janeiro, além desses, presta de licenciamento ambiental e estudos de impacto socioambiental e de sistemas de gestão de EHS. Recentemente, a ENSR Brasil começou a prestar também serviços de GIS (*Geographic Information System* – Sistema de Informação Geográfica), também a partir do escritório do Rio de Janeiro.

O escritório do Rio de Janeiro trabalha predominantemente para clientes do setor de energia, notadamente de petróleo e gás, com algumas exceções de clientes industriais. Já o escritório de São Paulo trabalha tanto para clientes de petróleo (notadamente a Shell) como para clientes industriais. A Shell continua sendo o principal cliente da ENSR Brasil, correspondendo a mais de 50% de seu faturamento anual em 2007.

Em termos estratégicos, não existe um posicionamento firme, uma vez que a prática de planejamento estratégico está sendo iniciada após a reformulação organizacional pelo que a empresa passou recentemente. Sabe-se que o foco, assim como o da matriz, é em clientes privados, multinacionais (clientes do grupo internacionalmente) ou grandes empresas brasileiras dos setores industriais e

energéticos. Existe uma necessidade de aumento do portfólio de clientes, descentralizando a forte dependência que existe em relação ao principal cliente (Shell).

Existe na empresa uma forte cultura de foco no cliente, cultura essa enraizada pela alta gerência, em especial o fundador e ex-diretor geral, Eduardo Lopes, em reforço à cultura já existente na matriz. A ENSR Brasil adotou o modelo americano de “*sellers-doers*” (vendedores-executores), claramente evidenciado na seguinte declaração do departamento de marketing da matriz americana: “*Na ENSR, a construção do relacionamento com o cliente é trabalho de todos. Ter uma cultura de vendas significa que todos estamos conscientes de que estamos vendendo todos os dias com toda ação*” (Fonte: Departamento de Sales & Marketing da ENSR).

O foco na ENSR Brasil sempre foi nas ações de vendas, com poucas ações de marketing que, quando existem, são isoladas e desordenadas, como envio de brindes de natal, palestras isoladas para clientes do departamento de licenciamento ambiental e participação em algumas feiras e/ou congressos. A confecção de material de marketing também é feita de forma desordenada, ocorrendo quando nota-se a necessidade de visita a algum cliente ou distribuição em algum evento. Até novembro de 2007 não existia um responsável por marketing, cargo esse ocupado atualmente pelo antigo diretor geral, Eduardo Lopes, que assumiu a função de gerente de marketing para a América Latina.

Em termos de posicionamento, nunca foi contratado estudo de mercado ou de posicionamento, mas existe uma clara sensação na alta gerência de que a ENSR ocupa no Brasil posição de destaque no mercado de consultoria ambiental, o que é refletido em declarações obtidas nos questionários tais como “a ENSR hoje é considerada a melhor empresa de licenciamento de atividades *offshore*” e “a ENSR é referência em consultoria ambiental no Brasil”.

4.2.2

Missão

ENSR e ENSR Brasil:

Após ser adquirida pela AECOM, a ENSR reformulou sua missão, que passou a ser:

“Ser considerada por seus clientes, funcionários e pares a líder global no fornecimento de serviços profissionais técnicos e de consultoria” (Fonte: Intranet da ENSR).

AECOM:

Como parte do grupo AECOM, a ENSR também segue a missão descrita abaixo, apesar de ter uma específica para seu nicho de serviços.

“Os profissionais da AECOM ao redor do mundo estão unidos por um objetivo comum - aperfeiçoar e sustentar os ambientes construídos, naturais e sociais do mundo” (Fonte: Intranet da ENSR).

4.2.3

Visão

ENSR e ENSR Brasil:

“Continuar a criar valor para seus clientes, acionistas e funcionários, enquanto constrói/aprimora a qualidade de vida para a comunidade global, assim como prover maiores oportunidades profissionais para seus profissionais” (Fonte: Intranet da ENSR).

4.2.4

Valores

ENSR e ENSR Brasil:

- Respeito Mútuo e Confiança.
- Prover aos clientes serviços de qualidade e aos funcionários oportunidades de desenvolvimento.

- Aumentar o valor dos acionistas – Modelo Cidadão Corporativo.
 - Forte performance financeira.
 - Atender rigorosamente a todas as regulamentações legais e contábeis.
 - Ações éticas além das exigências legais. (Fonte: Intranet da ENSR)

AECOM:

Como parte do grupo AECOM, a ENSR também segue os valores descritos a seguir, adicionalmente aos valores já apresentados (Fonte: Intranet da ENSR).

Integridade

- Somos honestos e éticos em tudo que fazemos.
- Mantemos nossos compromissos e tratamos os outros com respeito e confiança mútuos.

Funcionários

- Nossos funcionários são o recurso mais valioso e mais valorizado da nossa empresa; são eles que tornam possível o nosso sucesso.
- Temos o compromisso de criar um ótimo ambiente propício para nossos funcionários trabalharem e prosperarem.
- Respeitamos e encorajamos as idéias, a diversidade e a cultura de nossos funcionários.

Clientes

- Nosso sucesso é medido através do sucesso de nossos clientes.
- Estamos comprometidos com nossos clientes e com a criação de padrões de serviços e soluções para a indústria.
- Temos grande entusiasmo em solucionar os problemas de nossos clientes e em explorar novas oportunidades com os mesmos.

Excelência

- Buscamos atingir excelência em todas as áreas de nossos negócios – técnica, operacional e administrativa.
- Temos orgulho de obtermos resultados excepcionais em tudo que fazemos.

Inovação

- Procuramos maneiras criativas, novas ou melhores para disponibilizarmos nossa expertise em todas as dimensões de nossos negócios.
- Criatividade, pesquisa e imaginação são a chave da nossa abordagem em nosso trabalho.

Agilidade

- Abraçamos as mudanças, a flexibilidade e a adaptação em um mundo que evolui rapidamente.
- Empenhamo-nos para antecipar mudanças nas tendências do mercado e para trabalhar com os nossos clientes e funcionários na adaptação a estas mudanças.

Crescimento Rentável

- O crescimento rentável direciona nosso negócio e nos permite investir e criar oportunidades para nossos funcionários. (Fonte: Intranet da ENSR).

4.2.5

Localização física e descrição da operação

Conforme descrito anteriormente, a ENSR possui no Brasil dois escritórios, a matriz no Rio de Janeiro e a filial em São Paulo. Ambos escritórios passaram por processos de mudança física e reforma nos últimos três anos, principalmente por conta do aumento no corpo de funcionários e colaboradores.

O escritório do Rio de Janeiro localizava-se inicialmente em Botafogo, em meio andar de um prédio comercial no coração do bairro. A localização do escritório sempre foi priorizada em termos de facilidade de acesso aos funcionários, através de transporte público e vias de acesso. Por conta da abertura da nova frente de serviços de licenciamento ambiental *offshore*, foi necessário expandir e ocupar o andar inteiro em 2002. Com o sucesso da área de licenciamento, optou-se pela mudança para um escritório maior e também mais moderno e “apresentável” aos clientes.

A mudança ocorreu em meados de 2003 para um escritório na praia de Botafogo, ocupando um andar inteiro (400 m²) e com vista para a Baía de

Guanabara. O escritório foi todo reformado e as instalações todas novas. Optou-se pelo estilo de escritório aberto, com divisórias baixas entre as mesas, para valorizar a vista. Os únicos escritórios fechados eram do diretor geral, do gerente de ISC, da informática e o departamento financeiro que ficava em sala a parte. Depois, com a reestruturação organizacional e a contratação de um gerente de RH, de um gerente operacional e de um gerente administrativo, foram fechadas mais três salas para acomodá-los.

O escritório de São Paulo já passou por três endereços diferentes. O primeiro tornou-se muito apertado por conta do crescimento dos serviços prestados à Shell e outros clientes, quando mudaram-se para uma casa. O mobiliário do novo escritório foi aproveitado do escritório do Rio de Janeiro após a mudança. A casa, originalmente residencial, apresentou problemas operacionais de manutenção e adequação às necessidades de escritório e por isso, decidiu-se por mais uma mudança que ocorreu em 2007.

Nesta segunda mudança o novo escritório, um prédio de três andares no bairro Chácara de Santo Antônio (totalizando 500 m²), que foi todo reformado, incorporando uma identidade visual similar à do escritório do Rio de Janeiro, com divisórias baixas, cores azuis, etc.

Em termos operacionais, a ENSR Brasil incorpora dois tipos de operações bastante diferentes. A primeira delas e também a original, o serviço de ISC (Avaliação de Passivos Ambientais), demanda uma estrutura operacional robusta de equipamentos e logística para trabalhos de campo, espalhados por todo o território brasileiro. Para tal, existe grande necessidade de uma rede de fornecedores de material diverso e equipamentos e prestadores de serviços de viagem, aluguel de carro, além de espaço físico nos escritórios para estoque desse material e equipamentos (almoxarifados). Adicionalmente, existe a necessidade de locação de galpões para guardar equipamentos de maior porte, como containeres de equipamentos. Por fim, também é necessário ter uma estrutura específica para os técnicos de campo (armários, chuveiro) e também uma estrutura administrativa-financeira específica para administrar as prestações de conta de viagens e aspectos de saúde e segurança dessas atividades.

O outro tipo de operação é a tipicamente de consultoria em que os funcionários ficam locados exclusivamente ou na maior parte do tempo no

escritório, elaborando relatórios, demandando melhor estrutura de TI e espaço físico nos escritórios. Neste tipo de operação encaixam-se os departamentos de licenciamento ambiental, sistemas de gestão de EHS e o de auditoria.

Essas diferenças operacionais existem não só em termos de estrutura física e organizacional, mas também em termos das demandas dos próprios funcionários e em termos de políticas de RH, representando um desafio para a gerência da empresa.

4.3 Estrutura Organizacional e Evolução no Número de Funcionários

De forma a situar a estrutura da ENSR Brasil na estrutura da matriz nos EUA, abaixo é ilustrada o organograma atual da ENSR.

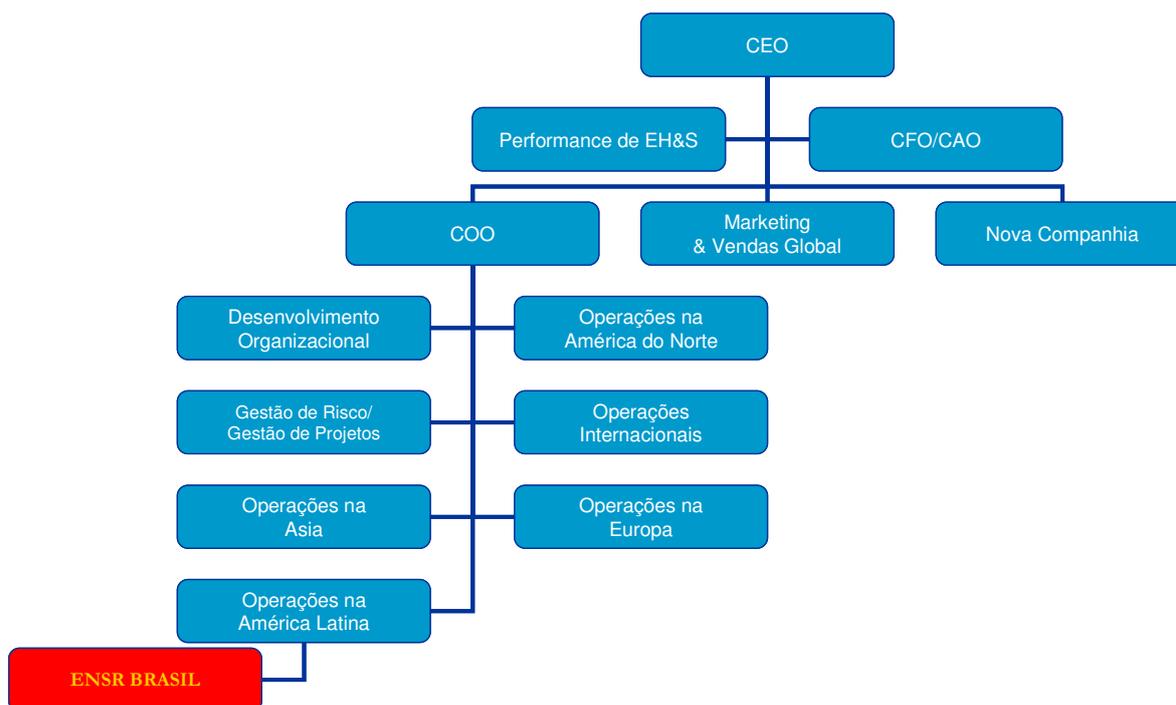


Figura 5 – Estrutura Organizacional da ENSR (Fonte: ENSR)

Conforme explicitado anteriormente, a ENSR Brasil passou por uma significativa reestruturação organizacional em 2006 que provocou uma grande mudança em seu organograma. Nas figuras 6 e 7 a seguir ilustramos essa mudança através do contraste entre os organogramas até setembro de 2006 e após essa data.

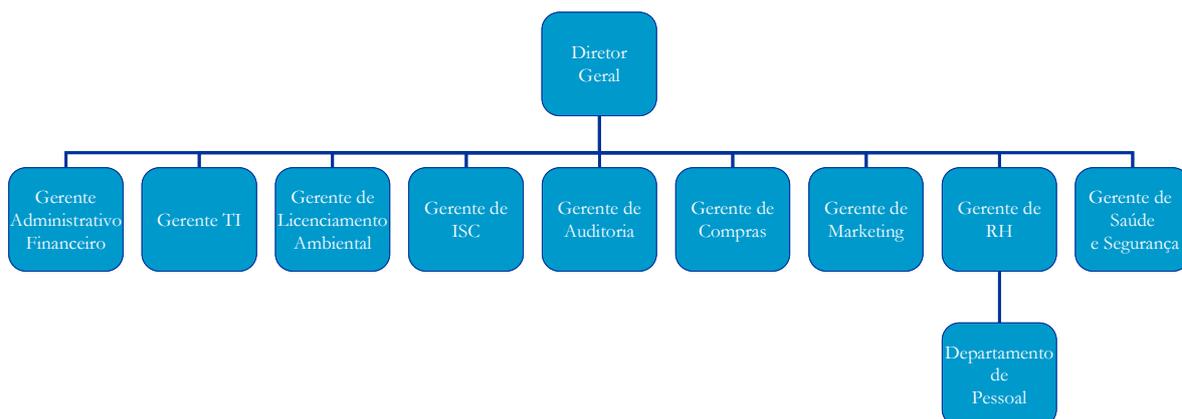


Figura 6 – Organograma da ENSR Brasil de 2005 até setembro de 2006 (Fonte: Departamento de RH da ENSR Brasil)

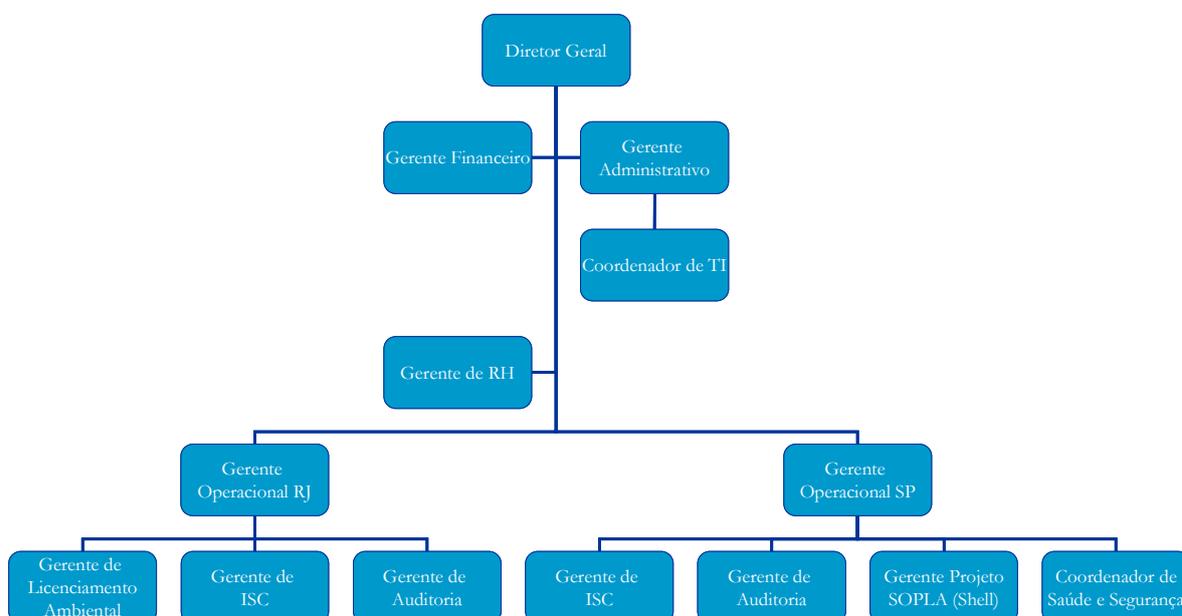


Figura 7 – Organograma da ENSR Brasil após setembro de 2006 (Fonte: Departamento de RH da ENSR Brasil)

Conforme descrito, o novo organograma criado foi resultado de uma reestruturação interna, imposta pela matriz americana e resultou na vinda de dois novos profissionais com visões de negócio e culturas gerenciais diferentes – uma gerente de RH e um gerente operacional para o Rio de Janeiro. O principal objetivo na mudança da estrutura organizacional foi a descentralização da estrutura e maior distribuição de responsabilidades.

A evolução no número de funcionários total da empresa e por escritório está representada nas Figuras 8 e 9, respectivamente, a seguir:

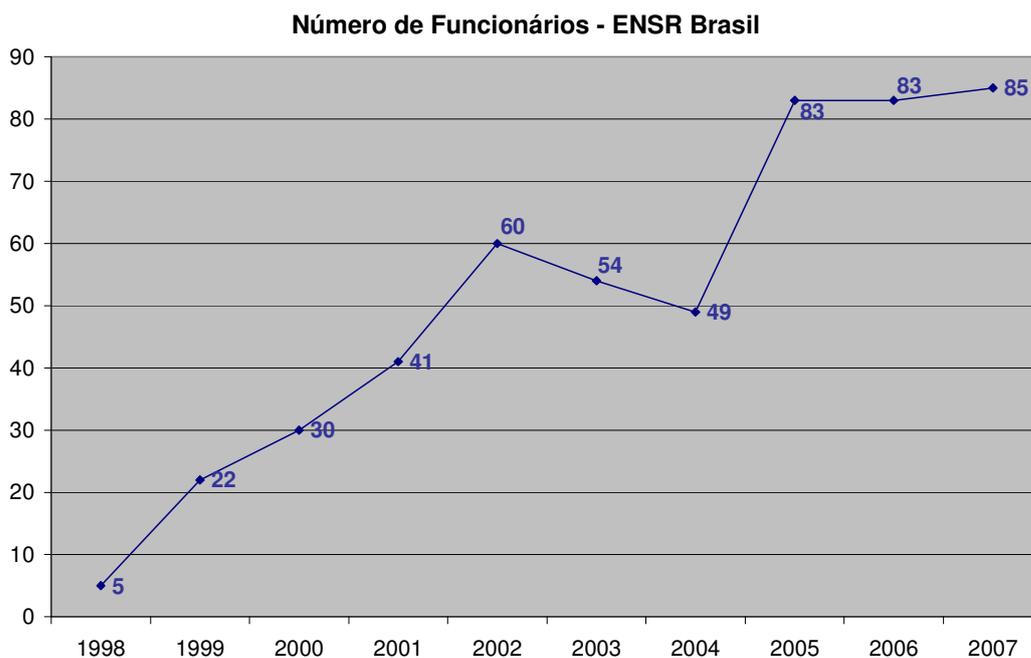


Figura 8 – Evolução do Número Total de Funcionários da ENSR Brasil (Fonte: Departamento de RH da ENSR Brasil)

Conforme informações do Departamento de RH, em 2001 e 2003 ocorreram duas grandes levas de demissões. Em 2001 devido ao término de um projeto em Manaus, AM, que empregou 17 técnicos de campo locais ao longo de 2000 e 2001 que foram dispensados ao término do projeto em 2001. Similarmente em 2003 ocorreu o término de um contrato de investigação e remediação de postos de gasolina no Nordeste e Centro-Oeste do país que também empregava em torno de 15 técnicos de campo locais que também foram dispensados ao final do projeto.

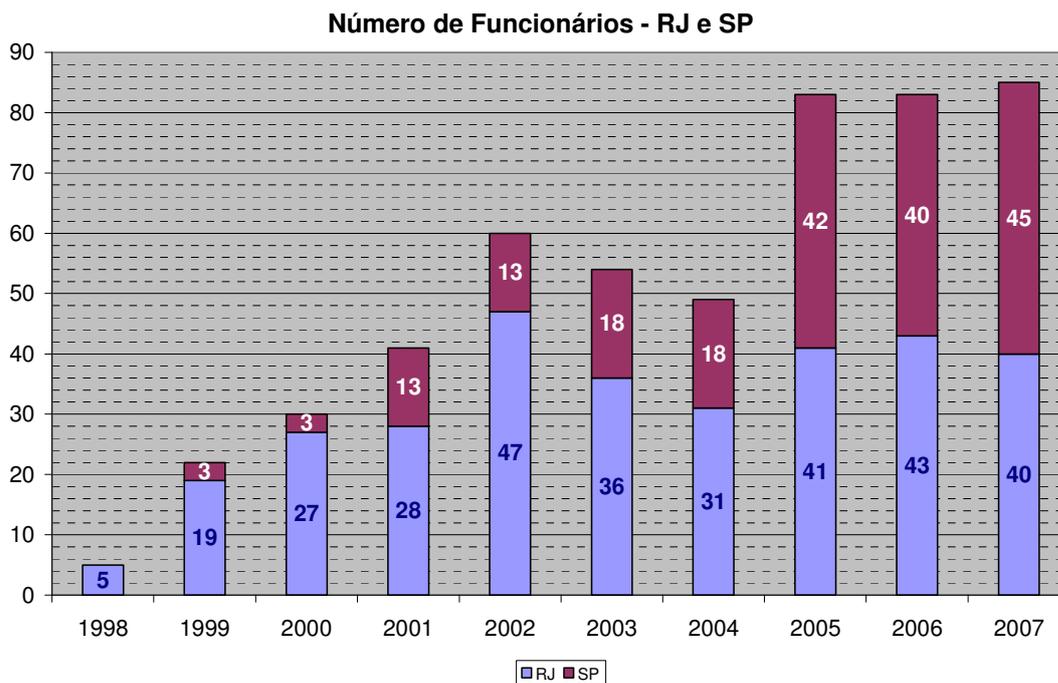


Figura 9 – Evolução do Número de Funcionários da ENSR Brasil por escritório – RJ e SP (Fonte: Departamento de RH da ENSR Brasil)

Conforme ilustrado pela Figura 9, o escritório de São Paulo teve crescimento notável de 2004 para 2005, por conta do projeto SOPLA ganho no final de 2004, conforme descrito no item 4.1.3.

Em termos de rotatividade de pessoal, a ENSR Brasil vem apresentando níveis médios em torno de 20 a 25% ao ano desde 2000. Considerando-se o tipo de serviço prestado (consultoria), em que o que se vende é o conhecimento e especialidade do profissional, isso representa um grande problema em termos de estabilidade do negócio e segurança para os clientes. As Figuras 10 e 11 a seguir ilustram a evolução da rotatividade na ENSR Brasil e nos escritórios do RJ e de SP. O gráfico apresentado na Figura 10 apresenta a rotatividade total em termos percentuais, enquanto o gráfico apresentado na Figura 11 apresenta o número absoluto de funcionários que deixaram a empresa, dividido entre os escritórios do RJ e de SP.

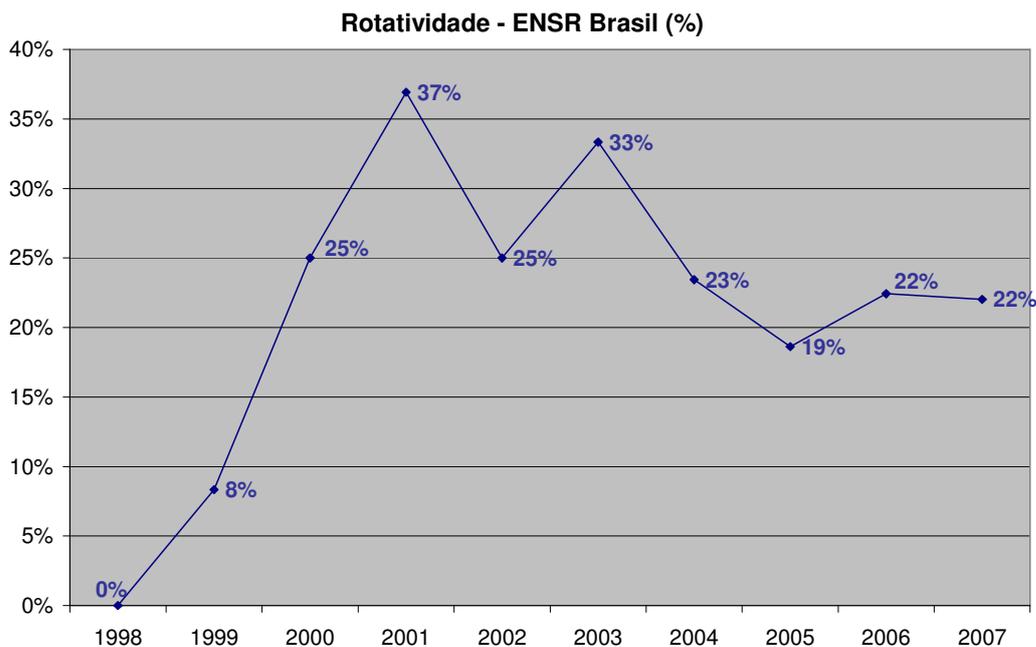


Figura 10 – Evolução da Rotatividade da ENSR Brasil em termos percentuais
(Fonte: Departamento de RH da ENSR Brasil)

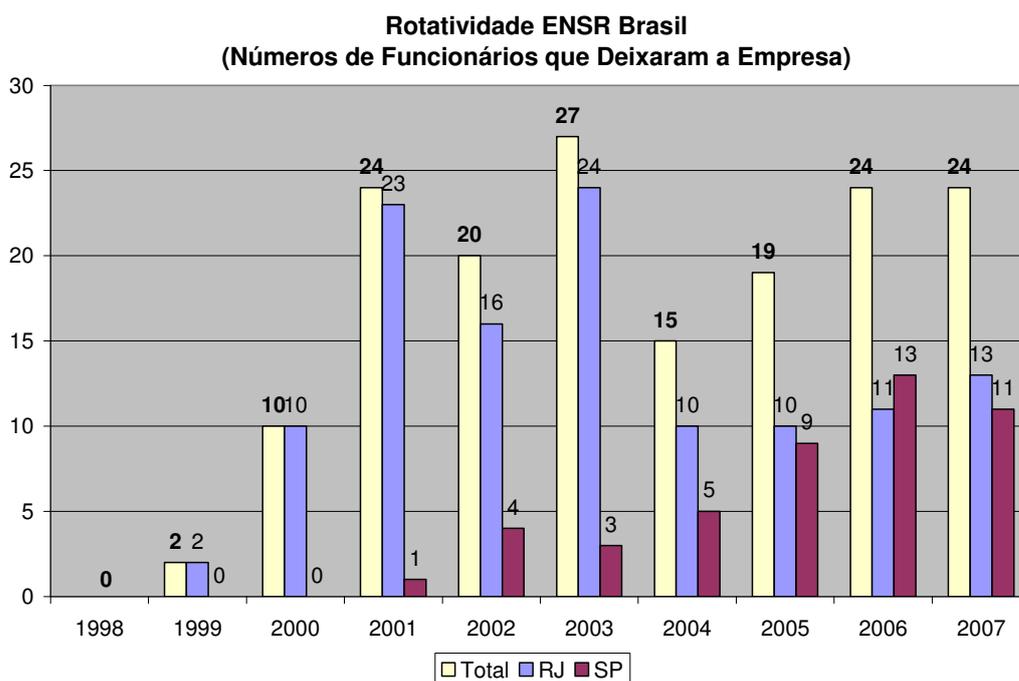


Figura 11 – Evolução da Rotatividade da ENSR Brasil por escritório em números absolutos – RJ e SP (Fonte: Departamento de RH da ENSR Brasil)

É importante lembrar que os picos de rotatividade em 2001 e 2003 ocorreram por conta do término de projetos com grandes números de técnicos de campo localizados em outros estados.

Os motivos para a alta rotatividade são os mais diversos, variando de término de projetos grandes, mercado de trabalho altamente aquecido no setor de petróleo do Rio de Janeiro, problemas no processo de contratação e insatisfação com a coordenação direta ou gerência da companhia. No entanto, a prática de entrevistas de desligamento não foi instituída ainda na empresa de forma a permitir melhor análise desses motivos de desligamento.

Durante a aplicação dos questionários para este trabalho, seis ex-funcionários responderam às perguntas, incluindo a questão “Por que você decidiu sair da ENSR Brasil?”. Apesar de não serem representativos em termos estatísticos, alguns depoimentos estão transcritos a seguir:

“Fui “saído” pela Petrobras, caso contrário estaria até hoje na ENSR”.

“Achei que tinha uma oportunidade imperdível, em termos de conhecimento, principalmente para voltar a trabalhar com consultoria no futuro. A questão financeira também foi um balizador importante, mas não o principal. Ainda sim, sinto muita falta do trabalho na ENSR, que para mim era extremamente prazeroso”.

“Um dos maiores motivos foi a preferência e valorização de funcionário que trabalhava muito bem seu marketing pessoal e que era colocado em outro patamar. Em compensação até coordenadores às vezes eram tratados e colocados ao mesmo nível de profissionais recém contratados, mesmo com maiores responsabilidades e história de dedicação à empresa. Também enxerguei perspectivas e oportunidades na empresa atual, tenho certeza de que minha aposta foi acertada e que não me arrependo de ter tomado esta decisão, apesar de ter sido dolorosa, afinal eu gostava muito de trabalhar na ENSR.”.

“Para cuidar dos filhos, seguir vida acadêmica”.

“Pois apesar de adorar trabalhar na ENSR, sempre tive uma meta de conseguir trabalhar na Petrobras”.

“Falta de perspectiva profissional (quando na área de investigação nunca pegava nada de desafiador para fazer). Quando surgiu um projeto melhor só fui fazê-lo porque não houve maiores interessados, o que me levou a decidir sair de lá assim que voltei do trabalho de campo (da viagem). Também existiram questões pessoais que na época tiveram um grande peso na minha decisão de sair, logo tudo ocorreu junto. A completa falta de treinamento e investimento dado aos profissionais e por último meu salário que era bem abaixo do mercado”.

Essas respostas ilustram um grande vínculo emocional dos funcionários com a empresa, principalmente nas inúmeras declarações de que estes funcionários apesar de terem saído gostavam muito de trabalhar na ENSR Brasil. No entanto, algumas delas já ilustram o início de conflito com a gestão organizacional na empresa.

4.4 Desenvolvimento Organizacional

Conforme descrito, em 2006 foi instituída a gerência de RH da ENSR Brasil, antes mesmo da reestruturação do organograma. Antes disso, a ENSR contava com um Departamento de Pessoal, subordinado à gerência administrativo-financeira. No entanto, algumas ações de desenvolvimento organizacional já vinham sendo desenvolvidas, enquanto novas foram trazidas com o surgimento do novo departamento.

Dentre as diversas ações estabelecidas no plano de ação que resultou do treinamento de março de 2006 (vide item 4.1.3 para histórico) constavam a contratação de um gerente de RH e diversas ações de desenvolvimento organizacional, tais como, o estabelecimento de descrições de cargos, estabelecimento de um plano de cargos e salários, estabelecimento do processo de avaliação de desempenho dos funcionários, entre outros. Todas essas ações seriam executadas nos moldes do que já era feito na matriz americana, conforme descrito a seguir.

4.4.1 Política de remuneração e premiações

Até 2006, a política de remuneração da ENSR Brasil não era estruturada. Houve uma tentativa de estabelecimento de um plano de cargos e salários em 2002, pelo então departamento de pessoal que contratou uma empresa que presta esse tipo de serviço, mas este plano não resultou em uma política de remuneração com regras estabelecidas, somente em novos nomes para cargos que eram usados

somente nos registros nas carteiras de trabalho. Na época, o plano gerou bastante questionamento entre os funcionários e foi de certa forma abandonado aos poucos.

Desta forma, qualquer revisão salarial ocorria ou na época do dissídio anual ou quando o diretor geral resolvia reconhecer algum profissional, ou quando algum funcionário procurava o diretor geral para pedir um aumento e esse consentia. Toda revisão salarial era aprovada pelo diretor geral, os gerentes de departamentos não tinham autonomia para tomar essa decisão sem consultá-lo. Os salários não eram atribuídos a funções, mas a indivíduos e levava em consideração a percepção subjetiva de desempenho do funcionário e em alguns casos o tempo de casa. No entanto, era freqüente que na necessidade de contratação de um funcionário para ocupar uma vaga aberta pela saída de um funcionário mais antigo (muitas vezes porque tentou negociar um aumento de salário e não teve sucesso), o novo funcionário conseguisse negociar um salário mais alto do que o pago ao antigo ocupante da vaga.

Em 2006 foi estabelecido pela gerência de RH um plano de cargos e salários espelho do que é utilizado na matriz americana. Esse plano definiu faixas salariais por função e buscou nivelar os salários dentro das funções e com base nas avaliações de desempenho que também passaram a ser feitas em 2006 de forma estruturada.

Em relação a bonificações, até 2006 estas ocorriam quando a empresa apresentava resultado positivo e eram distribuídas de acordo com critério estabelecido pelo diretor geral que consultava os gerentes de departamento em alguns momentos. Normalmente a distribuição de bônus era feita de forma que todos o recebessem, independente do seu desempenho, por conta de sua contribuição individual para o resultado coletivo. Os valores podiam variar subjetivamente ou todos recebiam sob o mesmo critério (ex.: 14º salário).

A partir de 2006, por conta do estabelecimento do plano de cargos e salários e do programa de avaliação de desempenho, a bonificação passou a ser atrelada ao desempenho medido dos funcionários e a critérios como importância para a empresa. Esta mudança gerou algum desconforto na organização que não estava madura para migrar para um processo atrelado ao resultado individual.

Em termos de premiações, conforme observações da autora, respostas aos questionários e o diagnóstico pela consultora de RH, essas não são freqüentes nem

estruturadas na empresa. Mais recentemente, também a partir de 2006, alguns prêmios foram distribuídos a funcionários pela matriz americana por conta de programas corporativos, nos quais os gerentes podem inscrever seus funcionários para premiações relacionadas a desempenho de saúde e segurança, inovação ou conquista de projetos significativos. Entre 2006 e 2007, três prêmios americanos foram entregues a grupos de funcionários brasileiros, um de saúde e segurança (a dois funcionários do departamento de licenciamento ambiental), um por conta do bom resultado na pesquisa de satisfação de um cliente específico (para cinco gerentes do departamento de licenciamento ambiental) e outro pela conquista de um importante projeto de licenciamento *offshore* (para todos os envolvidos no processo da concorrência). Apesar de recente, essas premiações refletem a inserção da filial brasileira em alguns programas corporativos da ENSR.

4.4.2 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção também não era estruturado até a criação do departamento de RH, conforme evidenciado nas observações da autora, nas respostas aos questionários e no diagnóstico pela consultora de RH. O candidato passava por uma entrevista conduzida normalmente pelo diretor geral e, em alguns casos, pelos gerentes. Aspectos puramente técnicos eram avaliados, sem considerar aspectos psicológicos, de aptidão gerencial e de plano de carreira. Sempre foi comum a contratação de profissionais por indicação de funcionários da empresa.

Após a criação do departamento de RH, o processo passou a ser mais estruturado, mas ainda sofre com necessidades de fugir ao processo padrão por conta de urgências, muitas vezes inerentes ao próprio negócio de consultoria, e de falta de planejamento de equipe. Atualmente, o RH pré-seleciona candidatos com base em entrevistas e redações, avalia psicologicamente os candidatos e encaminha para os futuros supervisores diretos e gerentes para entrevistas técnicas.

Em termos de integração, não existe também um processo padrão. Normalmente a pessoa é apresentada à empresa pelo seu supervisor direto e

recebe diversas informações de forma desestruturada, como regras de informática, horário de trabalho, procedimentos administrativos, etc. A empresa está implementando atualmente um programa de integração de novos funcionários com apresentações sobre a companhia e os diferentes serviços prestados, além de entrega de procedimentos e instruções para início do trabalho.

4.4.3

Processos sucessórios

Os processos sucessórios sempre foram inexistentes na ENSR Brasil. Não há planos de sucessão para nenhum cargo, nem mesmo os principais, como os de coordenação, gerência e diretoria. Quando um coordenador ou gerente sai da empresa, essa saída gera estresse na companhia, que se vê obrigada a encontrar um substituto em pouco tempo. Normalmente opta-se por promover algum funcionário interno, com pouca preocupação em avaliar se este está interessado e apto a assumir as novas funções, tanto tecnicamente, como em termos de maturidade. O processo de *handover* também é normalmente fraco ou inexistente.

Essa realidade tende a mudar com a estruturação e consolidação do departamento de RH e das ações de desenvolvimento organizacional sendo estabelecidas a partir de 2006, em particular o plano de cargos e salários, o estabelecimento do processo de evolução da carreira e a avaliação de desempenho dos funcionários.

4.4.4

Outras ações de desenvolvimento organizacional

Avaliação de Engajamento dos Funcionários

A ENSR possui um processo corporativo de avaliação do engajamento de seus funcionários que corresponde a uma pesquisa anônima, gerenciada por uma entidade externa contratada para tal. Essa pesquisa foi estendida aos brasileiros a partir de 2001, quando a ENSR Brasil passou a responder ao questionário. No entanto, os resultados da pesquisa sempre foram enviados ao diretor geral e pouca atenção era dada às estatísticas produzidas. Muitas vezes os funcionários nem

tomavam conhecimento dos resultados. As pesquisas atualmente são anuais e a última foi conduzida no primeiro semestre de 2007.

Em 2006 foi o primeiro ano que os funcionários tiveram conhecimento dos resultados, através de uma apresentação exigida pela matriz americana conduzida pelo diretor geral e uma consultora de RH que trabalhou temporariamente na empresa. A apresentação foi feita de forma desestruturada e confusa, pois se optou por fazer um *conference call* com todos os funcionários dos escritórios do RJ e de SP e com a matriz americana, contando com tradução simultânea para quem não entendesse as explicações dadas. Em seguida à apresentação não foi dada continuidade à análise dos resultados e estabelecimento de ações com base nas estatísticas.

Em 2007 começou a se estruturar um programa de avaliação dos resultados da pesquisa que deverá resultar em um plano de ação para melhoria dos indicadores ruins e manutenção dos bons. Desta forma, a pesquisa de engajamento passará a servir efetivamente como ferramenta de gestão organizacional e não somente como algo para constar. Cabe ressaltar que a elaboração do questionário é feita exclusivamente pela matriz americana, o que em certos casos gera alguma confusão em termos de tradução e em termos de diferenças culturais em alguns aspectos.

Plano de Desenvolvimento do Funcionário

Uma outra ação que passou a ser implementada a partir de 2006 foi o *Employee Development Plan* – o Plano de Desenvolvimento do Funcionário. Este plano é a avaliação do desenvolvimento do funcionário ao longo do ano, incluindo avaliação 360°, auto-avaliação do funcionário e reunião com o supervisor direto para preenchimento do plano com a avaliação do ano e com as metas para o ano seguinte. O programa também prevê uma revisão semestral do plano.

Essa é uma outra ferramenta da matriz americana que foi traduzida e implementada na empresa brasileira após a criação do departamento de RH. Ela tem o objetivo principal de desenvolver os funcionários, identificando aptidões, pontos de melhoria e desejos e possibilidades de rumo de carreira para o profissional no longo prazo, além de estabelecer metas para o ano seguinte. O programa foi bem recebido pelos funcionários, mas já há um certo descrédito da

ferramenta, principalmente entre os gerentes operacionais, já que muitas das metas estabelecidas ainda não são mensuráveis.

Atividades de Integração dos Funcionários

A empresa não possui um programa ou calendário de atividades de integração dos funcionários. Ao longo de sua existência, os próprios funcionários estabeleceram e organizaram algumas atividades ou celebrações muitas vezes sem a participação da gerência ou diretoria diretamente, como almoços de aniversariantes do mês, confraternizações nas sextas feiras e festas juninas.

Destaca-se aqui a festa junina que ocorre em ambos os escritórios e que começou com uma iniciativa de alguns funcionários que organizaram uma lista em que cada um traria uma comida típica e fariam uma pequena festa no próprio escritório. Essa prática já ocorre há três anos e já ganhou maiores dimensões, incluindo para fora do escritório.

O mesmo ocorreu com a confraternização mensal de aniversariantes do mês do escritório de São Paulo, quando cada funcionário doa no início do mês um ticket refeição para transformar o bolo dado pela empresa em uma festinha com salgadinhos e cerveja, ao término do expediente.

4.4.5 Responsabilidade social

A empresa não possui um programa estruturado de responsabilidade social. Algumas ações são tomadas de forma isolada e não estruturada (na maioria das vezes por iniciativa dos próprios funcionários), como a distribuição de donativos no natal para alguma instituição de caridade, o uso de papel reciclado nos relatórios, a proibição do uso de copos descartáveis, entre outros.

Em termos éticos, a ENSR Brasil sempre se orgulhou de sua forma ética de tratar seus funcionários, principalmente no que diz respeito ao atendimento a todas as leis trabalhistas. Isso ficou sempre muito claro e explícito nos discursos do diretor geral que relatavam o grande sacrifício que era estar em conformidade com todos os tributos trabalhistas e demais tributos e impostos da realidade brasileira e que ressaltavam que todos os funcionários deviam “agradecer por ter uma carteira de trabalho assinada”. De fato, a ENSR Brasil sempre fez questão de

honrar seus compromissos fiscais e tributários e de atender às exigências legais brasileiras, o que sempre resultou em uma alta percepção dos funcionários em geral de que a empresa é uma empresa ética.