

PRÊMIO SER HUMANO | ABRH RIO

Informações da empresa

- **Razão Social:** Energisa Minas Rio – Distribuidora de Energia S.A.
- **CNPJ/MF:** 19.527.639/0066-01
- **Ramo de atividade:** Utilities
- **Ano de Fundação:** 1905
- **Endereço:** Av. Pasteur, 110 | Botafogo | Rio de Janeiro | RJ | CEP 22.290-240
- **Nome/Titulação responsável pela inscrição com email e telefone:**
 - Cynthia de Oliveira Gonçalves;
 - Isabella Carlos Santos;
 - Pedro Henrique de Araújo Carlos;
- **Número de empregados:** +18 mil colaboradores
- **Case:** Evolução da Cultura Energisa em todo território nacional
- **Categoria:** Grande organização
- **Modalidade:** Desenvolvimento

Sobre o Grupo Energisa

Prestes a completar 120 anos de história, a Energisa é um dos maiores grupos privados com capital nacional do setor elétrico brasileiro. Somos um ecossistema de produtos e serviços voltado para protagonizar a transformação energética, conectando pessoas e empresas à melhor solução de energia e construindo um mundo mais sustentável.

Nosso portfólio abrange 9 distribuidoras de energia elétrica, 13 concessões de transmissão, uma central de geração fotovoltaica centralizada, uma marca inovadora de soluções energéticas – a (re)energisa –, que conta com um dos maiores parques de geração distribuída fotovoltaica do país, além de comercialização de energia no mercado livre e serviços de valor agregado. Contamos também com uma central de serviços compartilhados, uma empresa de contact center para atender nossos clientes e a fintech Voltz, a primeira no segmento de empresas de serviço público de energia. Recentemente, diversificamos nosso portfólio com a inclusão da distribuição de gás natural, através da aquisição da ES Gás e um projeto, em construção, para geração de biometano e biofertilizantes a partir de resíduos orgânicos industriais.

Transformamos energia em conforto e desenvolvimento para mais de 20 milhões de pessoas em 875 municípios de todas as regiões do país e geramos mais de 20 mil empregos, diretos e indiretos.



Case: Evolução da Cultura Energisa em todo território nacional

No Grupo Energisa, a cultura tem sido trabalhada ao longo dos anos, com foco na sustentação da estratégia e do cenário de ampla expansão dos negócios. E desde 2009, visualiza-se um movimento de transformação cultural que ganhou ainda mais intensidade em 2021, junto às camadas de alta e média liderança do grupo, que passam a ter a compreensão cada vez mais apurada da cultura que estamos construindo.

O projeto foi estruturado com o apoio consultivo externo da BTA (Betânia Tanure e Associados), cuja metodologia, tem como premissa o entendimento de que cultura e liderança são indissociáveis.

Sendo assim, o trabalho tem sido desenvolvido em ciclos: diagnóstico (2021), desenvolvimento (2022), sustentação (2023) e consolidação (2024), seguindo o desenho de comportamentos que manifestam a cultura da organização compreendendo a melhor articulação de visão e missão, e posicionamento de mercado.

Atualmente, estamos no 4º ciclo, que é de consolidação da liderança como protagonista da cultura almejada. Ao longo desses anos, foram desenvolvidos treinamentos em trilhas síncronas/assíncronas, diálogos assistidos, rodas de conversa, encontros entre líderes e liderados, conversas de desenvolvimento e encontros com foco no desenvolvimento da liderança. Além de projetos para estimular mudanças na prática, tendo como sponsors a nossa alta liderança no endereçamento de travas culturais.

Como descreve Carolyn Taylor, “a cultura é uma prática de gestão, não um projeto. O tema pode surgir na empresa como um projeto, porém, atingir a cultura tão desejada é uma tarefa infinita, pois as necessidades culturais evoluem com o tempo e exigem novos comportamentos”. Desta forma acreditamos em um processo contínuo de disseminação da cultura almejada através de uma gestão cada vez mais orientada aos dados, para retroalimentar os ritos culturais tendo a liderança como protagonistas do processo de modelagem dos comportamentos na potencialização de alavancas e de mitigação de travas culturais.

Introdução

A partir das constantes mudanças no mercado de energia e do comportamento de consumo da sociedade, a Energisa identificou a necessidade de reestruturar seus negócios - desde a geração até a comercialização - expandir sua atuação para um ecossistema de soluções em energia.

Mudanças de tanta envergadura precisariam de uma âncora interna que, ao mesmo tempo que era alavanca de transformação, também deveria se comportar como um direcionador da implementação da estratégia de longo prazo. Assim deu início ao processo de evolução da cultura organizacional da Energisa.

A partir do diagnóstico feito pela BTA, compreendeu-se a importância de revisar aspectos do nosso Jeito de Ser para fazer melhor, preservando o que nos trouxe até aqui, de forma a dar suporte à estratégia de longo prazo da Companhia, considerando:

- Diversificação de portfólio e se consolidar como um ecossistema de soluções energéticas
- Ser empresa data driven, mantendo a excelência na eficiência e ampliando o foco na experiência do cliente

No mapeamento, etapa inicial realizada no ciclo 1 do projeto, em 2021, teve como objetivo identificar práticas da cultura vigente, conforme metodologia gestão de cultura da Betânia Tanure (2021), que permite o mapeamento dos elementos sol e sombra da organização, ou seja, alavancas e travas que orientam o trabalho de elaboração da cultura almejada.

O mapeamento foi feito através de entrevistas imersivas, pesquisa qualitativa e quantitativa, além de devolutivas com Conselho, C-level e alta liderança, para compor a construção dos valores para a cultura desejada.

A partir do mapeamento da cultura atual, identificou-se foco em eficiência, disciplina na gestão, pessoas com sentimento de orgulho, disciplina no planejamento estratégico e liderança comprometida e engajada como elementos sol da cultura vigente, e elementos tais como harmonia superficial, ambiente ainda de pouca inovação e estilo comando e controle como sombra, ou seja, travas ainda presentes na cultura.

A partir do **diagnóstico**, foi realizada a co-construção do nosso Jeito de ser e de fazer, e disseminado para toda organização tendo como base de valores:

- **Vida** em primeiro lugar
- As **pessoas** são a nossa maior energia
- **Cliente** é tudo pra gente
- Coragem para ousar e **innovar**
- **Compromisso** com a sustentabilidade
- Juntos, geramos **resultados** extraordinários

Para aceleração o processo de sustentação da cultura foi criado os grupos de referência e o projeto farol, além do fortalecimento das habilidades das lideranças com workshops, treinamentos, diálogos assistidos, encontro líder e liderados, com foco em disseminar, internalizar e sustentar a cultura.

Em 2022 o foco foi o **desenvolvimento** da alta liderança para que pudessem ser exemplo e disseminadores da cultura almejada de forma prática nas rotinas do dia a dia. As trilhas tiveram como principais temas: cultura e mudança, liderança, desenvolvimento de equipes, habilidades de liderança, alcançando todos os níveis de liderança, com adesão acima de 80% e NPS apurado em zona de excelência.

Em 2023, o desenvolvimento foi ampliado para todas as lideranças e iniciamos o processo de transição da consultoria externa, capacitando profissionais-chave da organização para atuarem como **Grupo de Sustentação**, dando suporte consultivo à liderança.

Agora em 2024, o Grupo de Sustentação assumiu a facilitação do processo e iniciamos a **consolidação** da evolução focando na revitalização dos ritos de cultura, implementação de iniciativas materiais para destravar burocracias, além do empoderamento e autonomia dos times.

Desenvolvimento

A metodologia do Projeto de Evolução Cultural da Energisa foi dividida em 04 ciclos: Diagnóstico, Desenvolvimento, Sustentação e Consolidação, visando o fortalecimento de cultura em todos os níveis da organização, empoderando a liderança como base fundamental nesse processo e demais colaboradores atuando como promotores da nossa cultura.

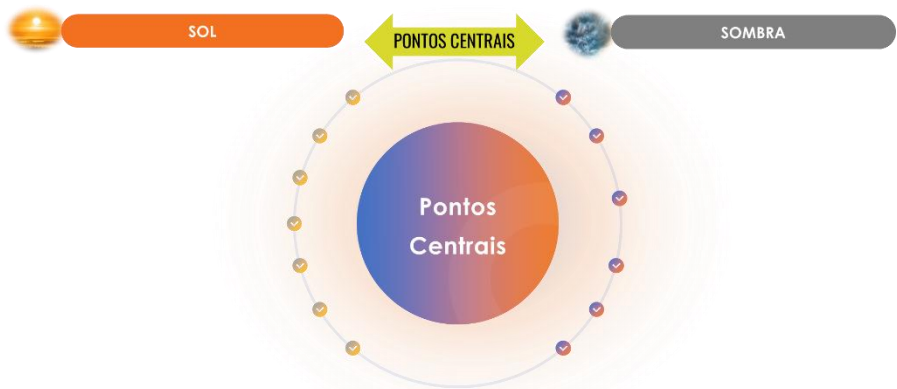
Ciclos do Projeto Cultura



No 1º ciclo de diagnóstico, em 2021, focamos no mapeamento da cultura da empresa, tendo a BTA como consultoria de suporte ao projeto realizando uma imersão para entendimento do negócio: estratégia, processos, estrutura e

pessoas. Nesta etapa foram realizadas entrevistas, além de pesquisas qualitativas e quantitativas para mapeamento da cultura atual, e identificação das alavancas e travas de cultura.

Modelo de
 Diagnóstico da Cultura Energisa



A partir do diagnóstico, para construção da ressignificação dos valores foram realizadas entrevistas individuais com o CEO, Vices Presidentes e Diretores, além de grupos focais com os outros níveis de liderança (Gerente, Coordenador e Supervisor) e grupos focais com colaboradores, tendo a ressignificação dos valores do Grupo Energisa que são norteadores do nosso Jeito de Ser e de Fazer:

	TODOS OS DIAS...	NÃO VÁLE, DE JEITO NENHUM...
VIDA EM PRIMEIRO LUGAR	Zelamos pela vida de todos cuidando uns dos outros. Cumprimos à risca cada procedimento de segurança.	Omitir-se diante de atos e condições inseguros. Acreditar que não vai acontecer com a gente.
AS PESSOAS SÃO A NOSSA MAIOR ENERGIA	Valorizamos nossas pessoas, com respeito e meritocracia. Agimos como donos e promovemos um ambiente de confiança e autonomia.	Discriminação de qualquer natureza. Deixar de ouvir e de respeitar opiniões diferentes.
CLIENTE É TUDO PRA GENTE	Somos movidos a entender e servir o cliente. Agimos pela excelência da experiência do cliente.	Prometer o que não se pode entregar. Usar a regulação como escudo.
CORAGEM PARA OUSAR E INOVAR	Experimentamos, erramos e ajustamos rapidamente. Valorizamos boas ideias, sem fronteiras e sem hierarquia.	Desistir das novas ideias que geram valor. Criar barreiras para quem propõe o diferente.
COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE	Decidimos com foco no hoje e no futuro. Trabalhamos para e com a comunidade.	Agir sem transparência, integridade e ética. Fazer diferente do que se fala.
JUNTOS, GERAMOS RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	Somos ousados nos objetivos e inovadores nas soluções. Trabalhamos como time pelos mesmos objetivos.	Gerar resultados a qualquer custo. Cumprir o plano sem ganhar o jogo.

A revisão dos valores foi amplamente disseminada pelo CEO e VPs, em Papo Aberto para lideranças, além da divulgação no Bússola 2022, evento anual a todos os colaboradores.

Na solução da metodologia, a gestão da cultura e desenvolvimento de liderança caminham juntos, dado que a liderança tem o papel de acelerar a prática dos valores no dia a dia, é modeladora de comportamentos, navega em competências hard, soft e de influência. Assim, com uma gestão contínua estimulam o comportamento coletivo disseminando o que acreditamos e como praticamos os valores.

Ainda em 2022, além da revisão das competências da avaliação de desempenho a luz dos valores, revisamos junto a Mindsight o fit cultural. A metodologia considera que por meio do assessment online, conseguimos trazer escala para a predição de fit cultural no momento da triagem de candidatos em processos seletivos, e foi realizado considerando uma amostra selecionada de colaboradores de áreas operacionais, administrativas e lideranças, conectando aos valores revisados.

Então, no ciclo 2 de desenvolvimento, que aconteceu em 2022 foi marcado pelo desenvolvimento das lideranças, com envolvimento da média e alta liderança. Com o foco nesta etapa em C-level e alta liderança, foi realizado um encontro presencial deste público para integração e com objetivo de trabalhar na prática as travas de cultura, onde foram estabelecidas frentes do Projeto Farol.



O objetivo do projeto farol é de resgatar travas que estão impedindo a evolução cultural, tendo como premissa uma análise aprofundada das frentes classificadas como pontos de preocupação, influência e conversação. As frentes são identificadas por valores, e tem como sponsor o nível C-Level.

No ciclo 3, após a divulgação da revisão dos valores alinhados à cultura almejada, o foco foi na sustentação com realização de workshops de cultura. Afinal, segundo Betânia Tanuri da BTA, a “Cultura é a liderança em ação”, portanto foram ampliadas trilhas síncronas/assíncronas para gerentes, coordenadores e supervisores, com foco em trilhas para preparar a liderança como modeladores da cultura.

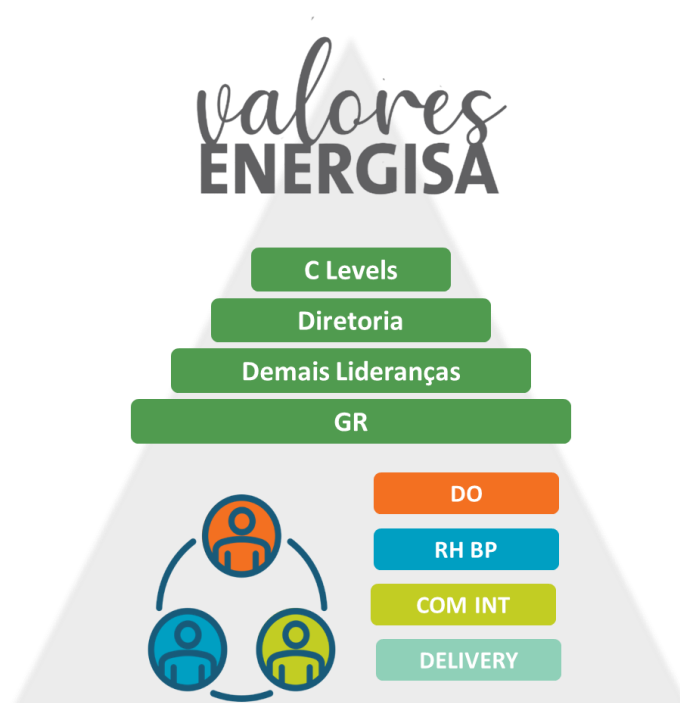
- **Trilha 1 – Cultura e Mudança:** cultura e comportamento coletivo influenciado pela ação dos indivíduos, desenvolvimento sobre a transição da mudança: precisar, querer, saber fazer e fazer.
- **Trilha 2 – Liderança:** habilidades para navegar em competências: objetivas (hard), subjetivas (softs) e políticas. O Líder também identifica a

direção e a velocidade do fluxo de desempenho do liderado, analisando o conjunto dos seus 3Cs: Competência, Comportamento e Contexto.

- **Trilha 3 – Desenvolvimento de Equipes:** fundamentos para gestão de equipe com foco em ampliar sua performance.
- **Trilha 4 – Habilidades de Liderança:** técnicas para dar e receber feedback.

No ciclo 4, fase atual em 2024, inicia tendo como facilitadores, com o phase-out da consultoria, a atuação do time de sustentação, que é formado por 22 profissionais-chave da organização sob governança da área de desenvolvimento organizacional (DO), e que é formado em sua maioria pelo HR Business partner, e pela comunicação interna e delivery (área que entrega a execução de educação e seleção), junto à liderança em ação.

Governança do Projeto Cultura



Assim, o desenho da solução deste projeto é composto por frentes, conforme abaixo:

- **Trilhas e workshops de desenvolvimento da liderança:** preparar a liderança para atuar com o papel de quem modela comportamentos.
- **Grupo de Referência (GRs):** metodologia que visa acelerar a prática e a sustentação da cultura, com mecanismos de escuta ampliados na organização que são executados via rodas de conversa estruturadas para identificar alavancas e travas e realizar devolutivas junto CEO. A partir do levantamento o grupo atua para mitigar as travas, seja pela zona de controle junto aos participantes das rodas, seja pela sua capacidade de influência junto às demais alçadas sempre com foco na resolução, bem

como endereçamento para alta liderança. Os participantes do GR são do nível gerencial, que passam por uma seleção interna, e quando formados ao final de um período pré-determinado, passam a atuar como mentores de um novo grupo.

- **Encontro líder liderado:** atividade coletiva realizada entre o líder e seus liderados, com a oportunidade de reforçar os laços de confiança e construir acordos coletivos e individuais alinhados a prática dos valores. As evoluções são monitoradas com follow-up junto aos facilitadores (BTA e na fase 4 pela Equipe de Sustentação).
- **Projeto Farol:** Resgatar travas que ainda não foram tratadas e utilizar os guardiões para serem responsáveis por viabilizar os pontos de Influência e preocupação não tratados no mapeamento na primeira onda das rodas de conversa.
- **Guardiões da Cultura:** Composto pelos GRs dos ciclos anteriores que atuam como porta vozes da cultura na empresa. Fortalecendo os momentos de cultura e disseminando o Guia de Cultura.
- **Guia de Cultura:** Ebook que materializa a cultura organizacional da empresa. O objetivo é que todos na empresa conheçam os valores e comportamentos que moldam a nossa cultura. Será referência para a disseminação para o público colaboradores. Focado nos comportamentos que precisam ser desenvolvidos.
- **Governança e Sustentação:** atuação do time de sustentação, medições, continuidade do plano de comunicação, disseminação para os novos negócios do Grupo Energisa. A gestão da cultura deve ser transitória até que cultura se torne parte da rotina da empresa.
- **Ritos de cultura:** garantir alinhamento da estratégia corporativa junto às Unidades de Negócios (Uns), nas agendas de RH em exercício, para serem catalisadores da cultura organizacional. Com o planejamento da disseminação de cultura para os colaboradores nos nossos programas traremos uma unidade quanto a identidade visual e mais capilaridade para a desdobrar pautas de cultura em: Reunião de admitidos, Promover, Papo de Energia, RH com você, Papo de líder.

Além dos ritos de cultura acima, foram realizados o encontro Ligados pela Cultura em duas unidades do Grupo Energisa para reforçar a conscientização e o protagonismo de todos os níveis da liderança no avanço e consolidação da cultura fortalecendo as práticas dos valores, e a maior integração.

E por fim, destaca-se que as frentes da solução desenhada se retroalimentam com foco na potencialização das alavancas existentes da cultura deseja, bem como para mitigação das travas da cultura existentes que impedem os comportamentos que nos posiciona cada vez mais próximo da cultura almejada.

Resultados e Conclusão

Ao longo do projeto, são percebidos resultados relevantes na evolução da cultura na empresa. Pelas pesquisas quantitativas a percepção dos colaboradores é de

evolução nos valores, e, no comparativo com 2021, diante dos principais números do projeto até o momento (2021 – Jul.2024).

- 86% dos líderes capacitados pela BTA sobre conceitos de cultura, jornada da mudança, desenvolvimento de equipes e habilidades de liderança, com carga horária total de 6 horas de conteúdos e atividades de fixação, para níveis de supervisão, coordenação e gerencial. Além de workshops com alta liderança com NPS na zona de excelência.
- 89% das ações concluídas no projeto farol 2021-2023. Como processo contínuo, será lançado o projeto Farol II com foco em travas ainda existentes, como parte da governança da gestão da cultura;
- 11 rodas de conversa, lideradas pelo grupo de referência com endereçamentos para alta liderança com foco na eliminação de travas de cultura. As rodas somam adesão superior a 65% de toda liderança do nível de gerentes;
- 37 GRs formados e em formação pelos guardiões e equipe de sustentação, sendo 7 destes da unidade do Rio de Janeiro. 3 das pessoas que atuaram dentro do Grupo de referência foram promovidas ao nível de diretoria desde o início das atividades do GR;
- 2 Encontros Ligados pela cultura: Energisa Mato Grosso/(re) energisa. O evento foi realizado em agosto de 2023 em Cuiabá-MT e em janeiro de 2024 no Rio de Janeiro – RJ.
- 128h de desenvolvimento do time de sustentação: internalização do método para continuidade do processo de gestão da cultura.

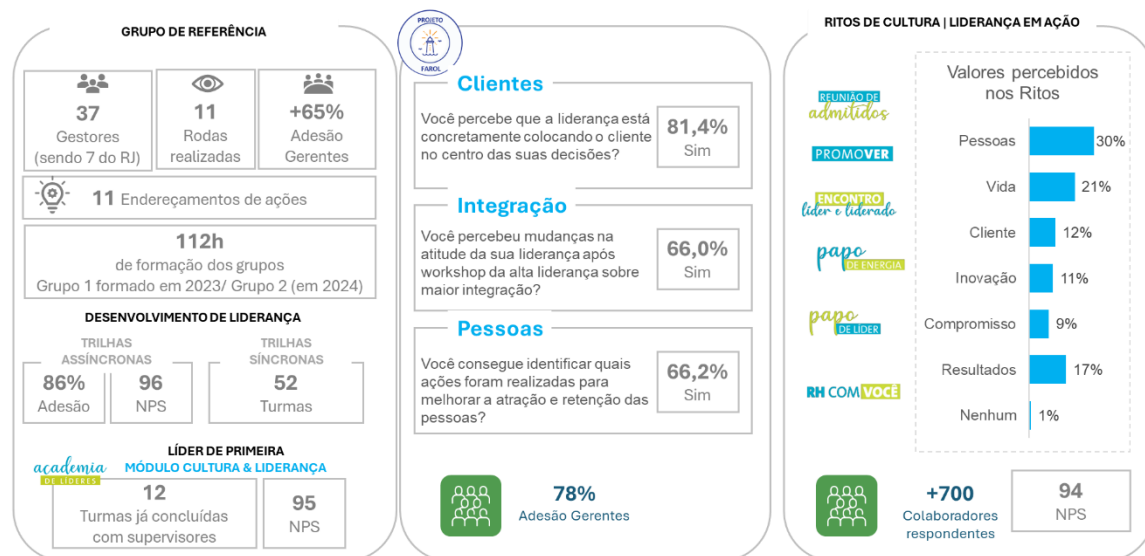
O acompanhamento dos ritos de cultura, com uma gestão orientada a dados, nos permitirá de forma contínua capturar a percepção dos nossos colaboradores, tendo uma amostra de mais de 700 respondentes espontâneos nos ritos realizados até jul.24, no qual valores **pessoas e vida** ocupam o primeiro lugar nas discussões nestes encontros. Os ritos são um modelo de engajamento com atuação direta da liderança para estimular as práticas que nos aproxime da nossa cultura almejada.

Alinhado com a evolução cultural, é sabido que a cultura é a liderança em ação, portanto, em nossa **Academia de líderes 2024**, os nossos supervisores estão sendo instrumentalizados no Líder de Primeira em uma imersão presencial de 8h no **módulo de Liderança & Cultura** nas localidades, tendo turmas já realizadas nas unidades, ao todo serão mais de 20 turmas presenciais em todo o Brasil, das quais 59% já foram concluídas, com NPS na zona de excelência. Na ES Gás, empresa adquirida em 2023, realizamos palestra sobre Cultura como parte do processo de integração de novas aquisições.

One Page de Gestão de Cultura



Gestão de Cultura 2021 a 2024¹ | Visão Grupo Energisa



¹ Os resultados são do acumulado até jul.24

E como as pessoas são a nossa maior energia, alguns depoimentos de participantes ao longo do processo que acompanhamos através e pesquisas de avaliação de reação, para melhoria contínua das frentes de gestão de cultura:

“nos fez pensar em nossos comportamentos, em como transformar valores em ações” (Supervisor/coordenadores, Trilhas do Ciclo 2)

“excelente iniciativa da Energisa em poder reservar esse tempo para falarmos e trilharmos esse novo caminho de cultura Energisa” (Supervisor/coordenadores, Trilhas do Ciclo 2)

“A interação com os colegas e o alto nível dos debates.” (Capacitação do segundo grupo de GRs, Ciclo 4).

“A maneira que o encontro foi conduzido. Um ambiente de confiança positivo e inspirador.”(Encontro Líder Liderado, ciclo 4)

“Modelos e desafios sobre a liderança”. (Papo de Líder, 2024).

“Da simplicidade e assertividade do nosso diretor em responder à distintas perguntas. Deixou a conversa fluir e esteve realmente ali presente de corpo e alma. Não olhou no relógio ou celular preocupado se estava atrasado para seu próximo compromisso. Nos deixou à vontade e compartilhou informações pessoais, mostrando que é gente como a gente.” (Papo de Energisa, ESA – Holding).

Por fim, acreditamos além dos avanços percebidos pelo mercado, -1º Lugar no Prêmio Valor Inovação 2024 -, na evolução das nossas lideranças exercendo um

papel cada vez mais ativo como promotores dos valores e impulsionando a sustentabilidade da organização que são refletidos no crescimento da dimensão Liderança na Pulses (score 8,9 para 9,1).

MATERIAIS COMPLEMENTARES | Anexos ilustrativos

Nosso mosaico da Liderança em ação | Ritos de Cultura

RH com Você



Encontro Líder e Liderado



RH com você em Campo



Encontro Líder e Liderado | (re) energisa

(Liderança Escritório Rio e Liderança de Campo Nova Iguaçu)



Para visualizar fotos do alcance dos rituais de cultura acesse o link abaixo:

Link de Álbum de Fotos:

https://energisa.sharepoint.com/:f:/s/ABRHPremioSerHumano2024/EraRvTuUJ SZDh4fWbqNqA_EBtmvPQvBaWVv1XpMwpFTuw?e=6Ogxik