



# **GREAT PLACE TO WORK CULTURE AUDIT**

## SUMÁRIO

<b>1. CONTRATAR E RECEBER.....</b>	<b>p.3</b>
<b>2. INSPIRAR.....</b>	<b>p.11</b>
<b>3. FALAR.....</b>	<b>p.16</b>
<b>4. ESCUTAR.....</b>	<b>p.24</b>
<b>5. AGRADECER.....</b>	<b>p.29</b>
<b>6. DESENVOLVER (PESSOAL E PROFISSIONAL).....</b>	<b>p.32</b>
<b>7. CUIDAR.....</b>	<b>p.40</b>
<b>8. CELEBRAR.....</b>	<b>p.51</b>
<b>9. COMPARTILHAR.....</b>	<b>p.57</b>

# 1. CONTRATAR E RECEBER

## CONTRATAR

Quais são as características que sua empresa busca nos novos funcionários, além do conhecimento necessário para executar o trabalho?

Procuramos por pessoas **capazes, comprometidas, interessadas em aprender** e contribuir para o crescimento da empresa. Também consideramos importante que os profissionais se identifiquem com os nossos **Valores Organizacionais**: Segurança, Preocupação e Respeito, Integridade, Responsabilidade, Colaboração e Inovação.



Esses **seis valores** mostram o que é importante para nós, **como trabalhamos e como queremos ser** reconhecidos. Eles orientam nossa relação com os diversos públicos e são vivenciados no dia a dia, na execução das nossas atividades. Por isso, é essencial que tenhamos empregados que compartilhem esses valores.

Temos uma estrutura global de competências comportamentais, o **Modelo de Desenvolvimento de Pessoas (People Development Way – PDW)**, que lista todas as competências que um profissional deve ter para trabalhar conosco. Com essas características claramente definidas, os gestores podem selecionar a pessoa certa para a posição em aberto. As nove competências do PDW devem ser demonstradas por **todos os empregados**, de acordo com seus níveis funcionais. Empregados de cargos gerenciais, por exemplo, precisam apresentar determinadas competências mais fortemente que funções operacionais.

O Modelo não é usado apenas no momento da contratação. Ele permeia as demais ferramentas da empresa, como as etapas de *feedback* do nosso Ciclo de Gestão de Performance – momento em que o gestor avalia o grau de

alinhamento do profissional às competências comportamentais.

Damos prioridade por contratar profissionais dos municípios próximos à nossa unidade e, para isso, investimos no **Programa de Capacitação de Mão de Obra Local**, que ensina profissões relacionadas à atividade de mineração a moradores de Conceição do Mato Dentro, Alvorada de Minas, Dom Joaquim e Serro. A Anglo American e o Serviço Social de Aprendizagem Industrial de Minas Gerais (Senai MG) firmaram uma parceria para construir a sede desta instituição em Conceição do Mato Dentro.

Por meio da iniciativa, são oferecidos cursos de operador de equipamentos de mina, mecânico, eletricista de instalações industriais e soldador, entre outros. Quem participa do programa recebe uma bolsa de estudos, material escolar e alimentação, que são incentivos para que os alunos se dediquem a aprender o novo ofício. Após concluir a capacitação, que dura de quatro a dez meses, os alunos que se destacam podem concorrer às vagas da Anglo American. Os profissionais selecionados são **contratados** como *trainees* e continuam sua formação por mais seis meses.

Até o final de 2015, mais de **500 pessoas** concluíram sua formação por meio do programa. Desse total, 378 já foram contratadas para trabalhar na Anglo American. O programa contribui para nosso objetivo de priorizar a mão de obra local e tem bons resultados: **34,5%** dos empregados que trabalham em nossas instalações de Conceição do Mato Dentro são moradores de municípios da região.



“ *Sempre quis fazer parte da Anglo American. Isso é motivo de orgulho para a minha família. Durante a capacitação, percebi a importância da empresa.*  
**Lucas Saldanha Santos,**  
**operador de equipamentos de mina.** ”

Aumentar a diversidade do nosso time é outra meta e a atuação do **Programa Incluir** nos ajuda a alcançá-la. A iniciativa seleciona e contrata pessoas com deficiência, além de desenvolver estratégias e ações para promover a **inclusão** e a **retenção** desses profissionais. Para encontrar

esses profissionais, divulgamos as vagas amplamente nos veículos de comunicação e diversos empregados nos indicam candidatos, que são convidados a participar de nosso processo seletivo.

Em 2014, o programa foi ampliado para os **deficientes intelectuais**, com a expansão do foco inicial em pessoas com deficiências física, auditiva e visual. Por meio de parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Minas Gerais (Apae MG), a empresa contratou **23 profissionais** até agosto de 2015.

Desde o primeiro dia de trabalho, todos contam com o acompanhamento de um tutor cuja responsabilidade é apoiar a **adaptação** desses empregados ao ambiente de trabalho e ajudá-los a desenvolver sua **autonomia**. Em 2015, a versão reformulada do Programa completou um ano de existência e, para comemorar a data, os profissionais do Incluir e seus familiares participaram de um café da manhã com o presidente da nossa unidade de negócio, Paulo Castellari. No encontro, o presidente destacou a importância de manter programas como esse, que propicia oportunidades de aprendizado para os participantes e para os demais empregados da empresa.



**Empregados dão as boas-vindas aos contratados pelo Programa Incluir em BH**

Quem está começando a carreira também tem espaço e exerce papel fundamental em nossa empresa. Para selecionar e reter profissionais com grande potencial, temos o **Programa de Estágio Mina de Talentos**, que prevê a seleção de estagiários, duas vezes ao ano. Os estagiários têm acompanhamento periódico do RH e contato próximo com as lideranças. O programa de estágio tem foco no desenvolvimento dos estudantes enquanto profissionais e que possam suprir nossas vagas mais juniores.

Já o **Projeto AprendeRH** capacita jovens aprendizes que fazem o curso de formação administrativa do Senai de Conceição do Mato Dentro. Nosso programa não pensa apenas em cumprir uma cota legal, mas tem como

principal objetivo contribuir para que os aprendizes tenham sua primeira experiência profissional em uma empresa de grande porte. Cada estudante é acompanhado por tutores, participa de uma trilha de formação e recebe avaliações formais, como qualquer outro empregado. A jornada se divide entre as aulas e o trabalho, sendo que eles passam três dias da semana na empresa e os outros dois na escola. Este ano o programa priorizou em Conceição do Mato Dentro a contratação de filhos de empregados.



“ *Meu filho, João Gabriel Anastácio Rocha, veio para Conceição do Mato Dentro estudar na rede Colegium, acreditando também no sucesso do FOOS. Hoje ele trabalha na empresa como menor aprendiz. Para mim é uma grande vitória.*  
**Milton Anastácio Filho, eletricista da equipe de Manutenção de Mina.**



**Aprendizes do Projeto AprenderRH passaram pela ambientação em outubro de 2015**

## Como o processo de contratação (recrutamento, seleção, entrevistas etc.) garante que os novos contratados se enquadram na cultura da empresa?

O processo de contratação é pautado em nossa **Política de Recrutamento e Seleção**, que garante todos os processos seletivos ocorrendo de forma **clara, transparente e coerente**. Seu principal objetivo é contribuir para a escolha do **candidato ideal** à posição aberta. A Política reitera o compromisso da empresa em tratar os candidatos com **igualdade**, garantindo que o processo seletivo não privilegie ou discrimine candidatos por cor da pele, sexo, origem ou religião. Seguindo suas orientações, conseguimos selecionar as **pessoas corretas**, que melhor atendem às nossas necessidades.

No processo de contratação também usamos técnicas de entrevistas fundamentadas em nosso **Modelo de Desenvolvimento de Pessoas** (PDW, veja item acima). Quando a vaga é aberta na Anglo American, a equipe de Recursos Humanos (RH) analisa, em conjunto com o gestor, o perfil do cargo e quais competências do nosso Modelo são mais relevantes para a atuação do profissional na área. Temos também um modelo de **entrevista por competências** que nos auxilia a verificar padrões de comportamento dos candidatos em situações anteriores. O candidato passa, ainda, por entrevista com o gestor imediato da vaga e com o gestor do gestor, o que garante o alinhamento de novos contratados à nossa cultura.

## RECEBER

### Como é recebido o novo contratado na empresa e como é realizada a sua integração?

A recepção do novo empregado é marcada por dois momentos. Um deles é o **Programa de Ambientação**, realizado com todos os recém-contratados, inclusive os empregados terceirizados da área operacional. Durante três dias, o programa apresenta aos profissionais informações sobre a atividade de mineração, a **história da Anglo American** no Brasil e no mundo, as **diretrizes estratégicas** da empresa, seus **valores** e sua atuação em segurança, meio ambiente e desenvolvimento social.

A ambientação também orienta sobre os meios de comunicação da empresa, o funcionamento das equipes administrativa e de tecnologia da informação, além de questões da área de RH. Os empregados têm, ainda, a oportunidade de fazer uma visita à área operacional para conhecer nosso processo produtivo.

O programa oferece aos novos empregados:

- **Kit de boas-vindas**, com mochila, caderno, lápis, caneta.
- **Manual do empregado**, que trata de forma mais detalhada todos os assuntos apresentados durante o treinamento presencial do Programa de Ambientação;
- **Manual do Gestor**, entregue a todos os profissionais que assumirão cargos de liderança. Tem o mesmo conteúdo do manual do empregado e informações adicionais específicas;
- **Cartilha de relacionamento com a comunidade**, que é um guia prático para a boa convivência;
- **Política de Integridade Empresarial** da Anglo American.

A estratégia de recepção do novo empregado é investir na **variedade** de recursos e estímulos, para garantir o entendimento de todos os conhecimentos básicos e necessários sobre a empresa. A ambientação não é a única oportunidade que o novo profissional terá para conhecer nossa unidade de negócio e seus procedimentos: são promovidas outras capacitações, de acordo com a área em que o empregado atuará.

O Programa de Ambientação é adaptado para os empregados com deficiência intelectual, que fazem parte do Programa Incluir. Contamos com material especial para esse público, feito em parceria com a Apae de Belo Horizonte.

Para que o empregado possa desenvolver sua atividade com segurança, ele passa por nosso segundo momento de recepção, o **On the job training**. O programa acontece nos primeiros 45 dias que sucedem a Ambientação. Nesse período, diretamente na área em que vai trabalhar, o gestor da área supervisiona o novo empregado, mostra as atividades nas quais ele estará envolvido e os procedimentos operacionais existentes. O líder também é responsável por **apresentar** o ambiente de trabalho, a equipe com a qual o novo empregado irá trabalhar direta e indiretamente, além das demais áreas da empresa. Durante essa etapa, os recém-contratados são convidados, ainda, para participar das reuniões de performance da gerência, momento em que têm a oportunidade de conhecer outros líderes e entender melhor as atividades de sua equipe.

## 1. CONTRATAR E RECEBER

Buscamos por empregados que se identifiquem com nossos **seis valores** e demonstrem todas as **nove competências** do nosso Modelo de Desenvolvimento de Pessoas.

### PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE MÃO DE OBRA LOCAL

Mais de **500 pessoas** formadas

**378 alunos** já foram contratados pela Anglo American

**34,5%** dos empregados de Conceição do Mato Dentro moram em municípios anfitriões do Sistema Minas-Rio

### PROGRAMA INCLUIR

**23 pessoas** com deficiência contratadas, sendo 10 com deficiência intelectual.

Os empregados recém-contratados participam do nosso Programa de Ambientação, que dura **três dias**, e recebem treinamento no local de trabalho, com acompanhamento do gestor, por **45 dias**.

Programas apresentados neste capítulo	Evidências
Valores da Anglo American	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicação que detalha os valores da empresa;</li> <li>- Registros de salas nomeadas com um de nossos valores;</li> <li>- Registro de quadro que lista nossos valores.</li> </ul>
Modelo de Desenvolvimento de Pessoas (People Development Way – PDW)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartilha do PDW;</li> <li>- Prints do Portal de Desenvolvimento.</li> </ul>
Programa de Capacitação de Mão de Obra Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro das capacitações;</li> <li>- Notícias sobre o programa na imprensa;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Programa Incluir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peças publicitárias do programa;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação para a comunidade.</li> </ul>
Programa de Estágio Mina de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peças publicitárias do programa;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Projeto AprendeRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Política de Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemplar da política.</li> </ul>
Modelo de Desenvolvimento de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencias acima.</li> </ul>
Entrevista por competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia para entrevistas.</li> </ul>
Programa de Ambientação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Power point do programa;</li> <li>- Manuais do gestor e do instrutor;</li> <li>- Ambientação do Programa Incluir;</li> <li>- Registros de capacitações;</li> <li>- Kit de boas-vindas;</li> <li>- Registro da Política de Integridade Empresarial;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
<i>On the job training</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de relatório de acompanhamento do novo empregado.</li> </ul>

## 2. INSPIRAR

Como sua empresa inspira seus funcionários a sentirem que seu trabalho tem um sentido e um significado maior do que apenas a simples execução de tarefas? Para responder a essa questão, detalhe aspectos específicos da cultura de sua empresa que criam nos funcionários o sentimento de que estão fazendo algo único e especial, como:

- Práticas que ajudam a reforçar a missão, visão e valores.
- Práticas que mostram ao empregado o valor de seu trabalho para os clientes e/ou para sociedade.
- Histórias que reforçam o orgulho pela empresa e pela qualidade dos produtos.

Acreditamos que as pessoas **fazem a diferença** para que nosso negócio alcance os seus objetivos. Preocupamo-nos em mostrar a cada empregado como o seu trabalho **impacta positivamente** nossa estratégia e como sua conduta alinhada aos nossos valores traz bons resultados.

O início da operação do Sistema Minas-Rio, em outubro de 2014, trouxe novos desafios. O perfil dos empregados mudou, as metas e as necessidades da Minério de Ferro Brasil também. Para organizar o trabalho da nossa unidade de negócio, foi definida a **A ambição 2020** – alcançar, em 2020, a produção de 29,1 milhões de toneladas de minério de ferro por ano – e os cinco focos estratégicos que ajudarão a empresa a alcançar este objetivo.

Com a definição de uma nova ambição, surgiu também a necessidade de disseminá-la para a empresa. Entendemos que os empregados precisam conhecer onde queremos chegar e entender sua contribuição individual para que possamos alcançar nossos objetivos. Assim, foi criado o treinamento **Mapa de Aprendizagem**. Estruturado para contextualizar e traduzir temas estratégicos, de forma lúdica e de fácil entendimento, o treinamento apresentou aos empregados a Ambição 2020 e os focos estratégicos que temos que atuar para alcançar nossa ambição, além de falar da história da empresa e de seus negócios em todo o mundo.

Para que o treinamento fosse viável para 100% dos nossos empregados, ou seja, para 2.257 pessoas, formamos **multiplicadores internos** que treinaram os times entre junho e novembro de 2015.

Outra iniciativa que mostra como o trabalho dos empregados tem impacto direto no alcance de metas de negócio é o **Programa Rota 265** – o nome é uma referência aos números de produção que devem ser alcançados. Desenvolvemos, no início de 2015, um novo programa de remuneração variável, a partir do alcance de metas específicas relacionadas ao nosso *ramp up* (auge produtivo, correspondente a 26,5 milhões de toneladas de minério de ferro por ano).



O programa Rota 265 definiu 10 metas relacionadas à **produção** que, caso alcançadas, pagam R\$ 1.500,00 a todos os empregados. O programa tem foco em comunicar aos empregados o andamento do nosso *ramp up* e acaba **engajando** profissionais de todas as áreas e níveis com **objetivos comuns** e que perpassam o trabalho das equipes.

A iniciativa foi desenvolvida após o sucesso do Missão: Primeiro Embarque (destacada no Culture Audit no ano anterior), programa que recompensava todos os empregados monetariamente caso metas relacionadas ao início da produção fossem alcançadas. O Missão: Primeiro Embarque foi reconhecido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos no Prêmio Ser Humano 2015, em Minas Gerais, que identifica projetos que apresentam contribuições efetivas para a valorização e desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho.

Também acreditamos que contar a história da origem da Anglo American e como se formou sua **tradição e expertise em mineração**, em quase 100 anos de atividades, é importante para criar o primeiro vínculo e sentimento de pertencimento à empresa. Por isso, durante o **Programa de Ambientação** (veja capítulo 1), apresentamos aos novos empregados a história da Anglo American e o nosso orgulho em ser uma empresa mineradora, deixando claro que o novo contratado ajudará a **escrever** as próximas páginas dessa trajetória.

Para reconhecer boas práticas na rotina de trabalho e em projetos, temos o **Programa Aplausos**. Os empregados **indicam** iniciativas de colegas que trouxeram **contribuições** positivas ao nosso negócio. Essas iniciativas são avaliadas por um comitê que define um vencedor, nas modalidades Individual e Equipe, para as categorias segurança, sustentabilidade, colaboração e inovação. Os ganhadores são anunciados em um evento que conta com a

presença de nosso presidente Paulo Castellari e de diversos diretores da nossa unidade de negócio. É a alta liderança a responsável por revelar os vencedores de cada categoria. Nessa premiação, os líderes também fazem questão de agradecer a dedicação dos empregados que desenvolveram projetos e também dos seus colegas, que indicaram as iniciativas. Os oito ganhadores da etapa local participam da etapa global do programa, realizada em algum dos países em que a empresa possui um negócio.

Outra forma de **inspirar** empregados é convidá-los a protagonizar todas as peças de nossas **campanhas publicitárias**. Nosso *branding* (gestão de marca) orienta que mostremos pessoas reais, exercendo atividades reais. Ao não contratar modelos e convidar empregados a participarem dessas peças, queremos deixar claro que nossos profissionais são as pessoas que fazem a real diferença para o sucesso do negócio. Um desses trabalhos é uma série de **vídeos** batizados de **Somos Anglo American** (*We are Anglo American*). Neles, empregados de diversas unidades de negócio, em todo o mundo, dão depoimentos sobre o **valor** do seu trabalho para os clientes e as comunidades vizinhas aos nossos empreendimentos.

Colegas que fazem a diferença no ambiente de trabalho também são protagonistas de uma série de seis filmes disponível em nossa intranet. Batizada de **Making a Difference**, o trabalho dá visibilidade a histórias inspiradoras de empregados da Anglo American que vivem de acordo com os valores da empresa e mostra como isso faz diferença em suas carreiras. Com essa série, queremos valorizar nossos profissionais, inspirar seus colegas de trabalho, mostrar as diferentes oportunidades de carreira existentes na empresa e destacar, ainda, a diversidade cultural do nosso time.

Incentivamos ainda nossos empregados a buscarem sempre, em sua rotina de trabalho, oportunidades de avançar. Contamos com a **atenção**, a **criatividade** e o **conhecimento** dos profissionais ao organizar o **Programa de Excelência em Melhoria Contínua**. Ele incentiva os empregados a desenvolver projetos que tragam ganho ao negócio e **reconhece** as melhores iniciativas elaboradas.

Por meio do programa, as equipes têm a oportunidade de inovar, colocar uma ideia em prática e dar sua contribuição para a melhoria contínua. A iniciativa premiará trabalhos que foram desenvolvidos ao longo de 2015 pelas equipes operacionais e de suporte. Os projetos reconhecidos encontraram **soluções** para problemas em nossa operação, conseguiram tornar nosso trabalho **mais eficaz** ou contribuíram para a **redução de custos**.

Em 2015, 109 projetos foram avaliados e três deles serão premiados em um evento que contará com a participação da alta liderança da empresa. Os vencedores serão convidados a participar de um congresso relacionado ao tema.

Incentivamos, ainda, a colaboração entre colegas de trabalho durante os **Team Buildings**, encontros que **reúnem** todos os empregados de uma mesma equipe, inclusive aqueles que trabalham em **outras localidades**. Nessas ocasiões, eles conversam sobre as atividades do período, avaliam as iniciativas colocadas em prática e definem papéis e responsabilidades de cada integrante para atingir as metas da área. A ideia é que os empregados consigam perceber o valor da sua atuação para a equipe, além de conhecer iniciativas e projetos de outros colegas. É um momento importante, pois as atividades diárias, muitas vezes, impedem que um mesmo time de trabalho possa conviver e trocar experiências. Os *Team Buildings* ocorrem sempre que os gestores avaliam necessário.

---

## 2. INSPIRAR

### Treinamento Mapa de Aprendizagem

**98,9%** dos empregados próprios já participaram de capacitação

### PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM MELHORIA CONTÍNUA

**109** projetos desenvolvidos por empregados foram avaliados

Iniciativas contribuíram para economia de **R\$ 200 milhões**

Programas apresentados neste capítulo	Evidências
Ambição 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folheto do programa;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Mapa de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia para facilitadores;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Programa Rota 265	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peças do programa;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Programa Aplausos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Programa de Ambientação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulte evidências do capítulo 1</li> </ul>
Campanhas publicitárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemplos de peças publicitárias.</li> </ul>
Série de vídeos <i>Making a Difference</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeos da série.</li> </ul>
Programa de Excelência em Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
<i>Team Buildings</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convites;</li> <li>- Registro desses eventos.</li> </ul>

### 3. FALAR

Quais são as maneiras distintas pelas quais os gestores, principalmente a alta liderança, compartilham informações com os funcionários (incluindo frustrações ou más notícias) e reforçam a cultura de transparência na empresa?

Nós acreditamos que uma liderança atuante e presente no dia a dia faz a diferença no **engajamento** dos empregados. Líderes acessíveis, presentes e atuantes têm a capacidade de **acompanhar** o trabalho de sua equipe, **dar feedback** constantemente e **informar**, face a face, sobre a estratégia da empresa, seus posicionamentos e outros temas de interesse. Gestores presentes também podem resolver questões mais rapidamente e ser exemplo de atenção à segurança, responsabilidade, integridade e respeito. Por isso, apoiamos iniciativas que **aproximam** líderes e suas equipes, além de atuar fortemente no alinhamento de informações e na oferta de conteúdos relevantes aos empregados, sempre respeitando seu perfil.

No primeiro trimestre do ano, por exemplo, nossos gestores se reúnem no **Encontro de Lideranças** para que o presidente da Minério de Ferro Brasil possa desdobrar a estratégia do negócio para os próximos meses. O encontro também é o momento em que líderes trocam experiências, debatem os desafios de cada área e definem, em conjunto, os caminhos para cumprir os objetivos propostos.

Em 2015, a ação reuniu 120 líderes que conversaram sobre o início da operação do Sistema Minas-Rio e os desafios dessa etapa. O grupo ainda assistiu a uma palestra do consultor em mudança organizacional Pedro Mandelli, que enfatizou a importância de abandonar formas antigas de pensar para conseguir a adaptação a um novo cenário e contexto.



Reforçamos a cultura de **camaradagem** e **transparência** ao proporcionar momentos de contato entre a **alta liderança** e os demais empregados da nossa unidade de negócio. Uma das iniciativas que vai ao encontro desse anseio é o **Café da Anglo American**. A cada mês, um grupo de empregados tem a oportunidade de tomar café da manhã com algum de nossos diretores ou com o presidente. A ideia do Café da Anglo American é **eliminar** qualquer tipo de barreira entre a alta gestão da empresa e as equipes, por meio da promoção de uma **conversa** descontraída sobre assuntos de interesse do grupo. O encontro é realizado com poucos empregados (no máximo 15), fazendo com que seja **informal** e deixando-os mais **confortáveis** para fazer perguntas aos líderes, estejam elas relacionadas à trajetória profissional do gestor ou ao negócio. A cada mês uma localidade do Sistema Minas-Rio recebe a edição do Café. Até novembro de 2015, foram realizados **nove encontros**, com a participação total de **97 empregados**.



Edição de outubro do Café Anglo American, em São João da Barra, contou com a participação do diretor de Recursos Humanos Wagner Silva (1º. à esq).

Para facilitar o contato entre a liderança e os empregados que trabalham em regime de turno, também temos o **café com os gerentes-gerais**, que segue a mesma lógica do Café Anglo American. Operadores e supervisores participam desse encontro e têm a oportunidade de conversar com o gerente-geral sobre os **desafios** do trabalho e **expectativas** para o futuro, além de **trocar experiências**, servindo para aproximar líderes e empregados de nível operacional e contribuindo para o bom clima organizacional.

Empregados também têm contato direto com os líderes durante as **reuniões de performance**, que são encontros mensais das equipes para alinhamento de informações, apresentação de projetos e acompanhamento de indicadores da área e do negócio. Quando o líder avalia necessário, representantes de

outros times são convidados a participar do encontro para esclarecer dúvidas ou prestar consultoria sobre temas específicos.

Nossos **Programa Rota 265** (consulte capítulo 2) e **Programa de Participação nos Resultados – Via PPR** (consulte capítulo 9) também **falam** aos empregados ao definir de forma clara e direta quais são os objetivos-chave da nossa unidade de negócio para o ano de 2015 e orientam seu trabalho nos próximos meses. Os programas possuem metas relacionadas à produção, segurança, desempenho financeiro, continuidade do negócio e construção de estruturas. O andamento, o alcance ou o não cumprimento das metas são divulgados periodicamente em nossos veículos de comunicação interna.

Temos ainda nosso **Contrato de Performance e Desenvolvimento (CPD)**, que é o processo estruturado de definição de **metas, valores e comportamentos** necessários ao desenvolvimento no cargo. Nele, o empregado traduz as metas da organização em sua contribuição individual. A atuação do líder é fundamental para que o profissional atinja resultados: é ele quem dá os **feedbacks** e **coachings** aos integrantes de sua equipe periodicamente, mostrando o caminho necessário para o empregado se desenvolver. Com essa iniciativa, buscamos **motivar** nossas equipes a crescer profissionalmente.

Uma boa notícia, que traz impactos para nossos objetivos de negócio, também sempre é anunciada pelos líderes durante a ação **Tocou o Sino! Pode contar para todo mundo**. Todas as localidades do Sistema Minas-Rio têm sinos instalados, que são tocados sempre que temos notícias positivas para divulgar.

A notícia é sempre dada por um representante da alta liderança, que é previamente preparado para passar a mensagem de forma clara e uniforme. Essa iniciativa de comemoração é inspirada em ações promovidas por concessionárias automobilísticas e contribui para desmitificar a crença de que o setor de mineração é excessivamente racional e frio.

Quando notícias urgentes precisam ser divulgadas em primeira mão a todos os profissionais, organizamos as **reuniões extraordinárias**. Acreditamos que o empregado deve ser sempre o **primeiro** a saber sobre notícias de grande impacto, sejam elas positivas ou negativas. Desse modo, além de se sentir valorizado e entender como determinadas ocorrências e mudanças impactam o seu dia a dia na empresa, os profissionais podem se posicionar com propriedade diante de questionamentos em seu meio social. As reuniões

extraordinárias são realizadas em **todas** as localidades da nossa unidade de negócio, sempre que esses alinhamentos são considerados necessários pela gestão. O assunto é divulgado pelo presidente e pelos diretores da unidade de negócio, que se dividem entre as localidades para que as comunicações sejam feitas presencialmente e de forma simultânea. Quando nosso presidente Paulo Castellari, por exemplo, anunciou sua saída da Anglo American no final de 2015, ele chamou pessoalmente todos os gerentes de Belo Horizonte para comunicar a notícia em primeira mão, foi em Conceição do Mato Dentro fazer o anúncio pessoalmente a empregados operacionais e, logo depois, voltou ao escritório de Belo Horizonte para se reunir com os empregados administrativos e falar sobre sua decisão.

Os líderes também recebem suporte para a comunicação direta com suas equipes, por meio do **Informe Lideranças**. Sabemos do poder da comunicação direta e temos a preocupação de **orientar** e **alinhar** os gestores para que o repasse da informação aconteça **uniformemente** e não gere ruídos. O Informe é enviado aos diretores, gerentes-gerais, gerentes, coordenadores e supervisores com orientações para o trabalho de comunicação direta. O envio é sob demanda, sempre quando há alguma informação em primeira mão que deve ser divulgada aos gestores. Após receber o informe lideranças, o gestor faz o repasse da informação pessoalmente com seus times e aproveita para ouvir as dúvidas e questionamentos de suas equipes, tendo a oportunidade de esclarecê-las por meio da comunicação direta, “olho no olho”.

O compartilhamento de informações na empresa faz parte da cultura da Anglo American e é expresso ainda na manutenção de canais regulares de comunicação voltados para o empregado. O **mix de comunicação interna**, além do já citado Informe Lideranças, conta com os seguintes veículos periódicos, que buscam atender aos diferentes segmentos do público interno, com diferentes abordagens, mas sempre com a preocupação de informar e traduzir para o empregado as mudanças, decisões, programas e outras iniciativas da empresa:

- **Anglo American Inform@**: um dos primeiros e-mails que os empregados administrativos recebem no dia é a *newsletter* diária Anglo American Inform@. Ela divulga notícias de interesse dos empregados, desde informações práticas e de serviço até mudanças organizacionais e iniciativas desenvolvidas nas comunidades anfitriãs do Sistema Minas-Rio. A *newsletter* é integrada à nossa intranet (saiba mais abaixo) e permite que os empregados curtam e comentem as notícias do dia. Seus principais objetivos são oferecer **informação**

**relevante, prestar serviço e reconhecer** iniciativas alinhadas aos nossos valores.

- **Jornal Mural:** quem circula pelos corredores dos escritórios e por entradas e saídas da área operacional pode parar um pouquinho para conhecer o tema da semana no Jornal Mural. O informativo fala brevemente de iniciativas, campanhas ou políticas da empresa. Cada lâmina traz uma manchete ao invés de um texto extenso, como um modo de respeitar as condições dos leitores – que estão em pé e de passagem. Seu objetivo é informar e contribuir para o engajamento dos empregados.
- **Em Foco:** veículo impresso distribuído entre todos os empregados da área operacional, que não têm acesso ao computador na rotina de trabalho. Seus objetivos são **informar, orientar e prestar serviço** ao público interno. O informativo traz as principais notícias da semana, em uma abordagem específica para o perfil do empregado.
- **Revista Conexão:** a revista tem a responsabilidade de mostrar, de forma **analítica**, os rumos da empresa, além de **traduzir** estratégias e metas de forma simples, criando sentido e mostrando seus desdobramentos no dia a dia. A Conexão também conta histórias da empresa, dos empregados e de sua família. Ela chega à casa dos profissionais para incentivar a leitura por toda a família, que passa a conhecer melhor a Anglo American e suas boas práticas.
- **Eureka!** nossa intranet funciona como uma rede social. Lá podemos iniciar discussões, curtir postagens, compartilhar informações e acompanhar as notícias da Minério de Ferro Brasil e das demais unidades de negócio do Grupo Anglo American. Com ela a empresa busca **tornar disponíveis** informações relevantes e oferecer uma plataforma de **debate e compartilhamento** de informações. Os líderes também têm seu espaço na Eureka!. Eles podem ter um blog próprio, em que comentam notícias ou escrevem sobre assuntos de interesse geral.
- **Our World:** publicação global divulgada a todos os empregados. Ela conta histórias de todas as unidades de negócio e divulga temas estratégicos como planos de crescimento, performance financeira e resultados de segurança, entre outros.

O mix de comunicação interna foi reconhecido, em 2015, na etapa regional (Minas Gerais e Espírito) do Prêmio Aberje, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, na categoria mídia impressa.

Outra oportunidade de informação, alinhamento e reflexão é o **Dia Mundial da Segurança**, em que **todas as unidades de negócio do mundo** têm a

chance de parar e refletir sobre a importância da segurança, o principal valor da empresa. O evento acontece no mesmo dia em diversas localidades, contando sempre com a presença da liderança. São os líderes os responsáveis por reforçar a importância de seguir comportamentos seguros e trabalhar de acordo com todas as normas da empresa. Durante o Dia, os gestores também reconhecem boas práticas em segurança colocadas em práticas pelas equipes.

Em 2015, **148 mil empregados** que trabalham em unidades de negócio da empresa em 16 países refletiram sobre a atenção à segurança. Na Minério de Ferro Brasil, foram feitas **28 sessões** para empregados próprios e terceiros e outras 14 foram realizadas nas empresas contratadas, em que o presidente e os diretores foram os responsáveis por conduzir as conversas. Antes de iniciar seu trabalho, os empregados também participam dos Diálogos Diários de Segurança, que promovem a discussão de diversos temas.



**Presidente Paulo Castellari conversa com empregados do turno da madrugada durante Dia Mundial da Segurança.**

### 3. FALAR

#### **ENCONTRO DE LIDERANÇAS**

Reuniu **120** líderes em 2015

#### **CAFÉ DA ANGLO AMERICAN**

**9** edições

**97** participantes

#### **DIA MUNDIAL DA SEGURANÇA**

**148 mil** participantes de unidades do negócio de 16 países

**28** sessões realizadas na Minério de Ferro Brasil

<b>Programas apresentados neste capítulo</b>	<b>Evidências</b>
Encontro de Lideranças	- Registro do evento; - Divulgações em veículos de comunicação interna.
Café da Anglo American	- Registro do evento; - Divulgações em veículos de comunicação interna.
Café com os gerentes-gerais	
Reuniões de performance	- Registro de reunião.
Programa Rota 265	- Consulte evidências do capítulo 2
Programa de Participação nos Resultados – Via PPR	- Consulte evidências do capítulo 9
Contrato de Performance e Desenvolvimento (CPD)	- Exemplos de contratos; - Modelo de classificação de desempenho; - Processo de Gestão de Desempenho; - Divulgações em veículos de comunicação interna.
Tocou o Sino! Pode contar para todo mundo	- Registro da reunião; - Divulgações em veículos de comunicação interna.
Reuniões extraordinárias	- Convite para uma reunião.
Informe Lideranças	- Exemplar do informativo
Anglo American Inform@	- Exemplar do informativo
Jornal Mural	- Exemplar do informativo
Em Foco	- Exemplar do informativo
Revista Conexão	- Exemplar do informativo
Eureka!	- Print da intranet
Our World	- Exemplar do informativo
Dia Mundial da Segurança	- Registro do evento; - Divulgações em veículos de comunicação interna.

## 4. ESCUTAR

### ESCUTAR

Quais são os canais que os funcionários utilizam para fazer perguntas e dar *feedback*, ou seja, como os empregados se comunicam com os gestores, principalmente com a alta liderança.

Nossos gestores, incluindo a alta liderança, buscam estar sempre **presentes** no dia a dia dos empregados. Eles fazem questão de participar dos **Diálogos Diários de Segurança (DDS)**, que são encontros diários realizados com os empregados para discutir assuntos variados. Os DDS são momentos importantes de interação entre líder e empregado, pois contribuem para o processo de escuta ativa, de alinhamento e de reforço às orientações de segurança. A presença do líder é essencial para reforçar a ideia de liderar pelo exemplo, tornando-os peças importantes para a mudança de realidade em nossa empresa.

Os gestores também participam de visitas periódicas às áreas operacionais e deixam abertas suas portas para que os profissionais possam interagir com eles. Acreditamos que, dessa forma, conseguimos estar perto dos empregados e escutar o que eles têm a dizer no dia a dia. Os programas **Café da Anglo American** e **Encontro de Lideranças** (veja capítulo 3) são outras duas oportunidades de colocar **frente a frente** empregados para discutir estratégias, comentar os avanços do negócio e tirar dúvidas diversas.

A atuação dos profissionais RH dentro das áreas (equipe **Business Partner**) auxilia o gestor em seu desenvolvimento e orienta para estar próximo dos times. Já o **Contrato de Performance e Desenvolvimento** (capítulo 3) é o processo que direciona o desempenho dos empregados e é estruturado de forma em que o gestor possa dar *feedback* e fazer *coaching* contínuo com sua equipe.

Os líderes também têm *feedback* sobre sua atuação por meio do **Feedback 360°**. A iniciativa proporciona que a equipe subordinada, gestor imediato, pares e clientes internos **avaliem** o trabalho de nossos gestores. Fornecemos essas informações aos gestores de forma simples, confidencial e estruturada para permitir que eles possam **planejar** melhor seu desenvolvimento profissional. O processo também auxilia o gestor a perceber o **impacto** que seu comportamento pode gerar no ambiente de trabalho.

## COLABORAR

Quais os programas que a empresa disponibiliza para que os funcionários possam dar sugestões ou se envolver mais nas tomadas de decisões que afetam suas atividades, o ambiente de trabalho ou a empresa como um todo?

No início do ano, no **Encontro de Lideranças**, os gestores conhecem a estratégia da empresa e podem definir, por meio de dinâmicas, como será sua participação na construção desta estratégia. Da mesma forma, nas **reuniões de performance dos times** são apresentadas estratégias e projetos diversos, que são colocados para que os demais empregados possam conhecer e dar sugestões de melhoria.

Sugestões também são registradas pelos diretores e analisadas durante o **Café da Anglo American** (capítulo 3). Há ainda o **Aplausos** e o **Programa de Excelência em Melhoria Contínua**: os programas incentivam empregados a dar sugestões e procurar, em seu dia a dia, oportunidades de melhoria e desenvolver projetos que contribuam para a redução de custos, aumento da produtividade e segurança.

Complementam essas práticas **pesquisas pontuais** para conhecer a **opinião** dos empregados sobre eventos e abordagem de assuntos, além de benefícios e serviços prestados. Nossa **Pesquisa de Clima**, aplicada anualmente, também consegue **identificar** o que está bom e o que precisa melhorar. E depois de recebermos os resultados, junto com os times, são elaborados planos de ação por diretoria, que são acompanhados mensalmente pela presidência. Já a **entrevista de desligamento**, opcional para quem está saindo da empresa, ajuda a identificar outros pontos que podemos desenvolver.

Já a equipe de Filtragem, instalada no Porto do Açú (São João da Barra – RJ), criou em 2015 o concurso **Melhores Práticas da Filtragem**. O objetivo foi incentivar os empregados da área a procurar oportunidades de melhoria em seu ambiente de trabalho e desenvolver projetos para solucionar problemas e reduzir gastos. O resultado foram 33 iniciativas desenvolvidas. O projeto vencedor foi do grupo de profissionais que pensou em uma solução para a limpeza do filtro cerâmico (usado na separação da água e do minério de ferro), que evitou gastos de R\$ 35 milhões. Para parabenizar todas as equipes envolvidas nesse concurso, foi realizado em novembro um evento de premiação, que contou com a presença do presidente da Minério de Ferro Brasil, Paulo Castellari, e do diretor de Operações, Rodrigo Vilela.

Quais os mecanismos criados especificamente para que os funcionários possam criticar e apelar às situações indesejadas no ambiente de trabalho, às decisões tomadas pela liderança ou conflitos com a mesma.

Disponibilizamos uma ferramenta para que empregados e outras partes interessadas possam relatar, de forma anônima e sigilosa, práticas potencialmente antiéticas, ilegais ou inseguras, que violam os valores e princípios da Anglo American. O **Speak Up** é gerenciado por um único prestador global, a Deloitte Tip-offs Anonymous, que é responsável por receber a mensagem, excluir dados do denunciante e repassar o alerta à equipe de Auditoria Interna da Anglo American (ABAS). A empresa também é responsável por repassar a conclusão da investigação a quem gerou o alerta.

O *Speak Up* tem as seguintes características:

- **Anônimo:** o processo é conduzido por uma empresa terceirizada, para preservar a identidade de quem faz a denúncia;
- **Confidencial:** as mensagens são tratadas com discrição e sigilo por um número limitado de envolvidos;
- **Gratuito:** o denunciante não paga pela ligação. Denúncias também podem ser feitas pelo site do *Speak Up* ou por e-mail;
- **Disponível** a todos os empregados e prestadores de serviço.

Outro canal em que empregados podem registrar sugestões, elogios e críticas é o **Fale Conosco**. O sistema recebe manifestações de moradores das comunidades vizinhas às nossas operações, de empregados e de outros públicos de interesse do Sistema Minas-Rio. O manifestante pode registrar sua questão pelo telefone ou e-mail e recebe retorno em até sete dias.

A equipe de RH BP também tem como responsabilidade **solucionar** conflitos que podem aparecer no cotidiano.

---

## 4. ESCUTAR

**Café da Anglo American, Encontro de Lideranças e Pesquisa de Clima** são algumas das iniciativas que colocamos em prática para proporcionar que empregados se comuniquem com a alta liderança.

### **MELHORES PRÁTICAS DA FILTRAGEM**

**33 iniciativas** desenvolvidas

O ***Speak Up*** é a ferramenta que disponibilizamos aos empregados para que eles possam registrar uma denúncia.

<b>Programas apresentados neste capítulo</b>	<b>Evidências</b>
Diálogos Diários de Segurança	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Café da Anglo American	- Consulte evidências do capítulo 3
Encontro de Lideranças	- Consulte evidências do capítulo 3
Atuação dos profissionais RH BPs	
Contrato de Performance e Desenvolvimento (CPD)	- Consulte evidências do capítulo 3
Feedback 360°	- Divulgações em veículos de comunicação interna; - Registro da ferramenta on-line.
Reuniões de performance	- Consulte evidências do capítulo 3
Programa Aplausos	- Consulte evidências do capítulo 2
Programa de Excelência em Melhoria Contínua	- Consulte evidências do capítulo 3
Pesquisas pontuais	- Registros de pesquisas já realizadas
Pesquisa de Clima	- Peças da campanha; - Divulgações em veículos de comunicação interna.
Entrevista de desligamento	
Melhores Práticas da Filtragem	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Speak Up	- Vídeo da ferramenta.
Fale Conosco	- Divulgações em veículos de comunicação interna.

## 5. AGRADECER

Como a sua empresa mostra agradecimento e reconhecimento pelo bom trabalho, esforço extra e conquista dos funcionários? Ao escrever sobre programas específicos de reconhecimento, dê detalhes das diferentes formas utilizadas (por exemplo: presentes, prêmios em dinheiro etc.) e quantos funcionários são impactados por essas práticas anualmente.

Os esforços feitos pelas equipes para alcançar resultados que impactam positivamente o negócio são **reconhecidos** de maneira contínua. Ao **agradecer** as equipes pelo trabalho bem feito e **dar visibilidade** às boas práticas, podemos **inspirar** e motivar outros empregados. Isso é feito frequentemente em nossos veículos de comunicação, onde mostramos várias iniciativas realizadas pelos times de forma a agradecer e também de incentivar que outras práticas sejam realizadas.

Outra forma de agradecer é **recompensar financeiramente** todos os empregados pelo esforço extra, e fazemos isso por meio das recompensas do **Programa Rota 265** (consulte capítulo 2), do **Programa de Participação nos Resultados – Via PPR** (consulte capítulo 9) e o **pagamento de bônus** (apresentados no capítulo 8). Essas iniciativas evidenciam que a empresa tem a preocupação de recompensar seus profissionais por **trabalhos excelentes**. Já o **Programa de Excelência em Melhoria Contínua** e o **Aplausos** (capítulo 2) são iniciativas que também valorizam o esforço de equipes no desenvolvimento de projetos que trouxeram melhorias para o nosso trabalho.

Oferecemos ainda a possibilidade de o gestor recompensar empregados que se destacam pelas entregas, responsabilidade, inovação e dedicação. O **Programa de Mérito** prevê o **aumento** salarial de profissionais que tiveram um **desempenho acima da média**. Por meio da iniciativa, a Anglo American disponibiliza ao gestor uma verba para que ele escolha quem da sua equipe merece reconhecimento.

Também reconhecemos empregados e equipes que se destacam quando o assunto é segurança. Profissionais próprios e terceirizados que **lideram** ou sugerem ações para tornar nossa área operacional cada vez **mais segura** são reconhecidos pela equipe de Segurança e Saúde Ocupacional, além das diretorias de Operação e Projetos, durante o evento **Destaques em Segurança**. Ele acontece a cada três meses com a premiação de equipes e bimestralmente com o reconhecimento de empregados de cada gerência.

Os empregados premiados são indicados pelos líderes da própria gerência. Nossa unidade de negócio já realizou **dez premiações** neste ano, nas quais 25 equipes e 60 empregados foram reconhecidos.

Temos também iniciativas para agradecer aos profissionais que sempre fizeram um ótimo trabalho, mas que por conta de uma reestruturação organizacional estão deixando a empresa: o **pacote de desligamento**. O pacote contempla uma série de benefícios, incluindo a participação no **programa de Outplacement**, para apoiá-los na busca de recolocação no mercado.

---

## 5. AGRADECER

Agradecemos empregados por sua dedicação e esforço por meio de iniciativas como os **Programas Aplausos** e o **de Excelência em Melhoria Contínua**

Recompensar financeiramente equipes também é uma forma de agradecê-las pelo seu trabalho. Por isso, temos os **Programas Rota 265** e de **Participação nos Resultados – Via PPR**.

### DESTAQUE EM SEGURANÇA

25 equipes e 60 empregados reconhecidos

Programas apresentados neste capítulo	Evidências
Rota 265	- Consulte evidências do capítulo 2
Programa de Participação nos Resultados – Via PPR	- Consulte evidências do capítulo 9
Pagamento de bônus	- Consulte evidências do capítulo 9
Programa de Excelência em Melhoria Contínua	- Consulte evidências do capítulo 3
Programa Aplausos	- Consulte evidências do capítulo 2
Programa de Mérito	- Modelo da carta de mérito
Destques em Segurança	- Divulgações em veículos de comunicação interna; - Troféus da premiação.
Pacote de desligamento	
Programa <i>Outplacement</i>	

## 6. DESENVOLVER (PESSOAL E PROFISSIONAL)

Quais oportunidades sua empresa oferece e que auxiliam os empregados a descobrir e a desenvolver seus talentos, gerenciar sua carreira, crescer profissionalmente e se desenvolver como pessoa.

Descreva abaixo:

**A. Planejamento de carreira e meritocracia.**

**B. Treinamentos.**

Trabalhamos focados em fazer da Anglo American um ambiente em que o empregado possa, cada vez mais, explorar seu máximo potencial: atuando na equipe certa para ele e fazendo as atividades corretas. Estamos implantando, em nossa unidade de negócio, um novo jeito de trabalhar, em que cada profissional consiga enxergar a importância da sua atuação para o alcance dos objetivos da organização e possa atuar de maneira eficaz para alcançá-los e se desenvolver profissionalmente. Fazemos isso por meio do **Modelo Organizacional**, uma das frentes de trabalho da nossa Ambição 2020 (veja capítulo 2). Os três pilares que sustentam esse modelo são: a **estrutura organizacional correta, sistemas e processos** que permitam e promovam um comportamento pertinente com os objetivos da organização e **boas práticas de liderança e trabalho em equipe**.

Abaixo, listamos diversas iniciativas alinhadas ao nosso Modelo Organizacional e que contribuem para que cada empregado possa crescer profissionalmente.

### A – PLANEJAMENTO DE CARREIRA E MERITOCRACIA

Para sermos uma empresa líder em mineração precisamos garantir o desenvolvimento contínuo de empregados e equipes. Isso só é possível se conseguirmos medir o desempenho com o mesmo padrão em toda a organização e, em seguida, recompensar os bons resultados de forma justa. Para alcançar esses objetivos, adotamos o **Contrato de Performance e Desenvolvimento – CPD** (consulte capítulo 3). O processo permite a definição e acompanhamento de metas individuais, relacionadas aos objetivos do negócio, que devem ser cumpridas durante o ano. Participam do Ciclo empregados em funções que exigem curso superior, especialistas, supervisores, especialistas, coordenadores, gerentes, gerentes gerais e diretores.

Os objetivos de cada profissional são desdobrados das metas da organização. Além das metas, os empregados devem definir a forma em que vão atuar, tendo em vista os valores da empresa, e elaborar seu Plano de Desenvolvimento Individual alinhado às nove competências do PDW (consulte capítulo 1).

Neste processo, o empregado também pode conversar sobre suas aspirações de carreira e definir, com seu gestor, quais são os caminhos possíveis para alcançá-las. O Ciclo prevê, ainda, *feedbacks* e *coaching* constantes do líder às suas equipes. No final do ano, o empregado recebe o *feedback* final e tem seu desempenho classificado. Essa informação é um dos elementos usados para o cálculo da remuneração variável a ser paga ao empregado no ano seguinte.

Também temos um modelo de competências técnicas específicas para cada especialidade, o *People Way*. Ele lista todas as experiências, habilidades e conhecimentos específicos que os empregados precisam ter para serem bem-sucedidos na empresa. Temos modelos por disciplina, desenvolvidos para guiar os empregados em seu desenvolvimento.

Essas informações sobre competências técnicas estão disponíveis em nossa intranet. Em um ambiente próprio, o empregado consegue visualizar todas as oportunidades de carreira em potencial disponíveis e quais as competências o profissional deve ter para almejá-las. No espaço também há estudos de casos ilustrando as carreiras seguidas por vários profissionais da Anglo American.

Outra frente de trabalho está focada em identificar, desenvolver e reter os profissionais de mais alta performance e potencial. Fazemos isso por meio do *Gestão de Talentos*, criado para:

- Mapear o potencial dos indivíduos;
- Garantir a formação de sucessores;
- Desenvolver um plano de sucessão;
- Analisar riscos de retenção e acompanhar a carreira dos talentos;
- Garantir a diversidade no ambiente de trabalho;
- Indicar e definir prioridades das nomeações para programas de desenvolvimento internacionais.

Neste ano, o processo passou por mudanças para se adequar ao nosso Modelo Organizacional. Com a alteração, o Gestor do Gestor passa a ser o

responsável por apoiar o desenvolvimento de carreira dos Subordinados dos Subordinados. Por exemplo, um diretor é o responsável por acompanhar de perto a **carreira** do Subordinado do seu Subordinado, o coordenador. Com isso, os empregados têm a oportunidade formal de se reunir com o Gestor do Gestor pessoalmente para uma conversa com foco em **carreira e desenvolvimento**.

Há ainda o **Feedback 360°** (consulte capítulo 4), uma ferramenta que permite ao empregado conhecer a opinião de subordinados, gestores, pares e clientes sobre seu trabalho e, a partir dessas informações, definir o que precisam fazer para seu desenvolvimento profissional.

## B. TREINAMENTOS

A **norma de Treinamento e Desenvolvimento**, elaborada e praticada pela Anglo American, rege todo o processo na empresa. Consiste em uma diretriz para que os empregados e líderes possam planejar e realizar os treinamentos, garantindo igualdade de práticas para todos os empregados.

Para nós é essencial que os empregados, do nível operacional à alta liderança, conheçam nossas estratégias e saibam como podem contribuir, no seu dia a dia, para seu alcance. Para isso, treinamos nossos empregados utilizando a ferramenta do **Mapa de Aprendizagem** (consulte capítulo 2). Por meio dela, cada empregado pode conhecer em detalhe a história da Anglo American, suas conquistas e quais são os objetivos estabelecidos para os próximos anos. O Mapa de Aprendizagem consegue transformar uma linguagem corporativa, que pode ser de difícil entendimento, em uma experiência mais simples e participativa. A capacitação é conduzida por multiplicadores, treinados para ministrar a capacitação, e é feita sempre com pequenos grupos de empregados. O ideal é que cada profissional seja de uma área diferente, para que todos possam compartilhar visões distintas, relacionadas à sua rotina de trabalho.



Facilitador conduz o treinamento do Mapa de Aprendizagem em BH.



“

*O Mapa de Aprendizagem apresenta a história da Anglo American, nossos principais desafios e a estratégia para superá-los. Conseguimos ter uma visão ampla e estruturada dos assuntos e nosso papel na entrega dos objetivos estratégicos, além de ser uma oportunidade de relacionamento com pessoas de outras áreas.*

***Breno Martins, especialista de Melhoria Contínua da área de Business Improvement***

”

A empresa também concede auxílio educacional (cursos de graduação, pós-graduação e idiomas) a empregados que necessitam se desenvolver para desempenhar suas atividades atuais e futuras. Temos uma **norma** que estabelece critérios claros. O principal objetivo do auxílio é o desenvolvimento do empregado, com o intuito de transformar potencial em desempenho.

Os profissionais com alto potencial de crescimento na empresa têm a oportunidade de participar de algum de nossos **Programas de**

**Desenvolvimento Internacionais**, que são treinamentos de gestão, com foco no desenvolvimento de competências e aceleração de carreira. Esses cursos acontecem em diversos países e reúnem empregados de distintas unidades de negócio da Anglo American no mundo. Podem participar profissionais nomeados por sua unidade de negócio. Temos os programas:

- ***The Advanced Management Programme (AMP)***: desenvolve gerentes seniores para que possam ocupar cargos estratégicos na Anglo American. A capacitação busca desenvolver a liderança, ensinando a inspirar pessoas, definir direção na carreira a partir da estratégia do negócio e ser eficaz como gestor.
- ***Leaders in Anglo American (LIA)***: apoia gerentes, coordenadores e especialistas que irão assumir posições de liderança. O programa contribui para o desenvolvimento de habilidades e competências desses empregados.
- ***Programme for Management Excellence (PME)***: contribui para o desenvolvimento da liderança de coordenadores e especialistas. Inclui debates relacionados ao negócio da Anglo American, atividades para desenvolver competências, além da aplicação da teoria e integração com profissionais de outras equipes. Quem passa pelo programa tem a oportunidade de visitar outros negócios da Anglo American, participar de debates com profissionais seniores e de palestras promovidas pela empresa.
- ***The Achiever Programme (TAP)***: estruturado para o desenvolvimento de jovens líderes da Anglo American. Nele, empregados de nível profissional (analistas, engenheiros, geólogos etc) podem aperfeiçoar suas habilidades interpessoais e profissionais. A capacitação é conduzida por facilitadores de áreas de conhecimento, interessados em contribuir para que os jovens líderes sejam capazes de desenvolver projetos de negócio relacionados à sustentabilidade ou melhoria do relacionamento com comunidades.

Nossos líderes também têm a oportunidade de se capacitar por meio do **Programa Elevar**, focado em educação corporativa. A iniciativa oferece *workshops* a gestores com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de suas funções e garantir o alinhamento de práticas na empresa. A capacitação promove debates sobre comunicação e integração entre equipes, *accountability*, tomada de decisão, gestão de custos, planejamento, ferramentas de gestão e autoconhecimento. Mais de 200 gerentes, coordenadores e supervisores já passaram pelo programa.



“ O Elevar é uma excelente oportunidade de reciclagem e, mais importante, estreitar relacionamentos com os colegas das várias áreas, ampliando o nosso conhecimento sobre a empresa.  
**Rômulo Diniz, gerente de Segurança Empresarial** ”

Há, ainda, o esforço de mudar a cultura da equipe de Manutenção por meio do **Plano Diretor de Lubrificação e Diesel** (PDL&Diesel). Seu objetivo é **oferecer conhecimentos necessários** às equipes para que a lubrificação contribua ao máximo para a **redução de custos, aumento da disponibilidade de ativos e produtividade** do negócio. Para isso, estão sendo capacitados líderes, engenheiros, técnicos e lubrificadores.

O esforço já alcançou bons resultados: quatro empregados da nossa unidade de negócio foram aprovados na prova da **Certificação Internacional do Conselho Internacional para Lubrificação de Máquinas**. Os profissionais, que ocupam cargos de liderança, obtiveram o nível MTL I, que os certifica como profissionais preparados para colocar em prática a aplicação e as técnicas de lubrificação de máquinas reconhecidas mundialmente como melhores práticas. Com essas aprovações, a empresa passa a contar com 18 empregados certificados no ICML, apenas no Sistema Minas-Rio.

## 6. DESENVOLVER (PESSOAL E PROFISSIONAL)

**Iniciativas formais de *feedback* e *coaching*** contribuem para que nossos líderes acompanhem o desenvolvimento profissional de suas equipes.

### **TREINAMENTO DO MAPA DE APRENDIZAGEM**

**98,9%** de nossos empregados (**2.257** pessoas) já participaram dessa capacitação

**Quatro programas** de desenvolvimento internacionais são oferecidos aos talentos da nossa empresa

### **PROGRAMA ELEVAR**

Mais de **200 líderes** já passaram pelo programa

Programas apresentados neste capítulo	Evidências
Modelo Organizacional	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Contrato de Performance e Desenvolvimento (CPD)	- Consulte evidências do capítulo 3.
<i>People Way</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do <i>People Way</i> para empregado;</li> <li>- Guia de diversas disciplinas técnicas;</li> <li>- Print do site sobre carreiras da empresa;</li> <li>- Brinde do programa.</li> </ul>
Gestão de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramentas da Gestão de Talentos;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Feedback 360°	- Consulte evidências do capítulo 4
Norma de Treinamento e Desenvolvimento	- Exemplar da norma.
Mapa de Aprendizagem	- Consulte evidências do capítulo 2
Norma de Auxílio Educacional	- Exemplar da norma.
Programas de desenvolvimento internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>The Advanced Management Programme</i>: cartilha e guia do programa</li> <li>- <i>Leaders in Anglo American</i>: programação do treinamento</li> <li>- <i>Programme for Management Excellence</i></li> <li>- <i>The Achiever Programme</i>: feedback de um participante da capacitação.</li> </ul>
Programa Elevar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindes do programa</li> <li>- Registro da capacitação</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Plano Diretor de Lubrificação e Diesel	- Divulgações em veículos de comunicação interna.

## 7. CUIDAR

### EQUILIBRAR

De que maneira sua empresa ajuda os funcionários a equilibrar sua vida profissional e pessoal? Descreva as práticas de flexibilidade de horário e/ou time-off, saúde, bem-estar, serviços disponibilizados no site da empresa etc.

As pessoas são a nossa empresa e, por isso, não medimos esforços para manter nossos empregados em segurança e saudáveis. Acreditamos que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de nossos talentos é fundamental para a motivação do time e fator decisivo para o desenvolvimento das carreiras. Por isso, mantemos uma série de **programas e campanhas de prevenção** com foco na **manutenção da saúde** e na **qualidade de vida** de nossos empregados, alguns deles estendidos também aos familiares.

Sabemos que um time bem-disposto faz a diferença. Profissionais cansados não conseguem atingir seu máximo potencial, gerando desmotivação e frustração. O esgotamento físico e mental também pode levar a distúrbios e doenças. Além disso, o cansaço é um grande vilão da segurança, nosso principal valor. Por isso, um dos programas que busca o bem-estar de nossos profissionais é o **Programa de Combate à Fadiga**. Ele engloba diversas atividades ao longo do ano: **palestras, ginástica laboral, atividades de conscientização e divulgações permanentes** em nossos veículos de comunicação. Nosso time conta ainda com a orientação de uma consultoria especializada em **medicina do sono**. Por meio dela, os empregados têm acesso às melhores práticas de bem-estar. Também estão em fase de implantação adequações no ambiente de trabalho para melhorar a luminosidade e a pintura dos espaços, fatores importantes no combate à fadiga.



Em 2015 também lançamos a **Campanha da Saúde do Homem e da Mulher** para conscientizar os empregados sobre a importância dos exames preventivos do câncer de mama, de colo de útero e câncer de próstata. No período de julho a setembro, nossos veículos de comunicação abordaram as causas das doenças, estatísticas e formas de identificá-las ainda no início, como forma de conscientização. Os empregados foram incentivados a fazer exames preventivos como a mamografia, Papanicolau e exame de toque. Aqueles que entregaram os protocolos de seus exames ao time de RH tiveram uma surpresa! Durante o Outubro Rosa e Novembro Azul, eles foram presenteados com brindes para não esquecerem da importância de cuidar da saúde.



**Brinde foi entregue às mulheres que se engajaram na campanha. Além de ser uma forma de agradecimento, a lembrança incentivava as profissionais a estarem sempre atentas aos cuidados com a saúde.**



**Empregados da equipe de Contas a Pagar aderiram à campanha decidiram deixar o bigode crescer durante o mês de novembro.**

O estímulo aos bons hábitos ganha força durante a **Semana da Saúde**, promovida anualmente em nossa unidade de negócio. Os empregados de todas as localidades da Minério de Ferro Brasil são convidados a participar do evento, que traz uma temática diferente a cada ano. A edição de 2015 teve como tema a “alimentação saudável”. Foram realizadas dinâmicas sobre **orientação alimentar, atividades de alongamento, aferição de pressão arterial e do Índice de Massa Corporal (IMC)**. Durante a Semana, realizada no primeiro semestre do ano, os Diálogos Diários de Segurança (DDS) também mostraram a importância dos bons hábitos alimentares.



Todo ano também acontece, em nossa unidade de negócio, a **Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat)** e a **Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho na Mineração (Sipatmin)**, que envolve empregados de todas as localidades. O evento aborda temas relacionados às boas práticas e orientações de segurança por meio de palestras, esquetes teatrais, gincanas e Diálogos Diários de Segurança. As atividades buscam mostrar aos empregados que, apesar de ser um tema sério, a segurança pode ser tratada com leveza.

Em 2015, nosso time soltou a voz e a criatividade. A Sipat e Sipatmin promoveram um **concurso de paródias sobre riscos críticos**, que são condutas inseguras que podem causar incidentes no trabalho. As apresentações descontraíram o ambiente sem deixar de lado a importância das mensagens. O presidente Paulo Castellari, e alguns diretores, participaram das atividades, reforçando a preocupação da empresa com a segurança de todos.



Atividades da Sipatmin contam com a presença do presidente da Minério de Ferro Brasil, Paulo Castellari (1ª foto, à direita).

Levamos a sério a máxima “prevenir é melhor do que remediar”. Anualmente, promovemos a **Campanha de Vacinação contra a Gripe** para todos os empregados próprios. Após a promoção da campanha dentro da empresa, disponibilizamos as vacinas em clínicas de Belo Horizonte, ampliando a oportunidade para os empregados que ainda não tenham sido imunizados. De acordo com o Ministério da Saúde a vacina é a medida mais eficaz para prevenir a gripe grave e suas complicações. A imunização pode reduzir em até 45% o índice de hospitalizações por pneumonia e em até 75% a mortalidade.

Outra atuação que merece destaque está relacionada ao **combate da Aids**. Somos uma das empresas pioneiras mundiais na luta contra a doença. Desenvolvemos ações globais para minimizar a contaminação do vírus HIV entre os empregados. Em nossa unidade de negócio, as iniciativas são voltadas a empregados próprios e de empresas contratadas, e incluem desde **distribuição gratuita de preservativos** nos banheiros das unidades até **testes voluntários de HIV, sífilis e hepatites B e C**, além de diversas ações de comunicação voltadas à conscientização. O programa conta com o apoio da Organização Não Governamental Reprolatina, especializada na aplicação de iniciativas de saúde sexual e reprodutiva.

Outra diretriz global é a zero repetição, ou seja, devemos aprender com os incidentes para que eles não aconteçam novamente. Uma iniciativa que contribui para esse objetivo é a divulgação da série de vídeos **Estou Vivo Para Contar**, em que empregados que se envolveram em incidentes relatam sua experiência com o ocorrido, reforçando a importância da **prevenção**. Acreditamos que o relato de um amigo, um colega próximo, tenha força para sensibilizar os demais profissionais e promover uma reflexão efetiva. A

iniciativa possibilita o **compartilhamento de experiências e do aprendizado com incidentes** que colocaram em risco a vida dos profissionais. Os vídeos são veiculados em nossa intranet e podem ser visualizados a qualquer momento.

Nossos esforços também estão voltados para a prevenção e apoio a quem tem problemas com álcool e uso de drogas. O vício ou mesmo o consumo dessas substâncias aumentam o risco de incidentes no trabalho, provocam queda na produtividade e ampliam a vulnerabilidade a doenças. O **Programa de Atenção e Prevenção aos Problemas Relacionados ao Álcool e Outras Drogas** é nosso aliado nesta empreitada. Seu objetivo é alertar os empregados sobre os riscos do uso de drogas (lícitas ou ilícitas). Para isso, apostamos em um foco educativo. O incentivo ao diálogo e o acesso à informação são as frentes que guiam as ações.

O programa contempla palestras, debates e distribuição de materiais informativos, que levam aos empregados dados importantes sobre as consequências do uso de algumas substâncias. O objetivo dessa ação é mapear, orientar e recomendar tratamento às pessoas que precisam de apoio para abandonar o consumo de substâncias ilícitas e também uma forma de diminuir riscos de incidentes. Preocupamo-nos em deixar esses objetivos claros a nossos empregados para que eles possam confiar no trabalho desenvolvido. Profissionais de nosso time que tenham **familiares** que passam por problemas com álcool e outras drogas também encontram no programa uma mão amiga. Contamos com equipe preparada para escutar, orientar e indicar profissionais que ajudem a superar o momento delicado.

A gestão do tempo é outra contribuição para que nossos empregados equilibrem a vida profissional e pessoal. Para isso, adotamos o **banco de horas**. Caso os empregados excedam a sua jornada de trabalho, as horas trabalhadas a mais podem ser contabilizadas como horas extras. O banco de horas é um sistema de compensação que se aplica a todos os empregados do turno administrativo, em todas as localidades da Minério de Ferro Brasil, com exceção dos profissionais com cargos de liderança (presidente, vice-presidente, diretores, superintendentes, gerentes e coordenadores), além dos especialistas. Cada hora extra é contabilizada no banco de horas acrescida de **70%, acima do que a legislação estipula (50%)**. Ou seja, se o empregado fez uma hora extra, o banco de horas considera 1 hora e 42 minutos para compensação.

Também incentivamos nossos profissionais a usarem seu tempo livre para cuidarem de sua saúde. Oferecemos o **auxílio lazer** no valor de R\$ 70,00 por

mês, pago por meio de reembolso. Esse benefício é válido para os empregados que trabalham na área operacional e pode ser utilizado para **custear academia, aulas de dança, mensalidade de clubes e outras atividades.**

## APOIAR

**Descreva como a empresa apoia os funcionários em momentos significantes (momentos de necessidade, crises pessoais, doenças na família, aniversário, casamento, nascimento de filhos etc.). Quais benefícios únicos ou especiais oferecidos que mostram que a sua empresa cuida das pessoas como indivíduos – e não apenas como funcionários.**

Queremos estar presentes nos momentos importantes de nossos empregados e suas famílias. Queremos contribuir para que eles alcancem seus desejos, concluam planos e se realizem também fora do trabalho.

Pensando na mulher que é mãe, oferecemos **auxílio-creche/babá** no **valor de R\$ 692,25 por filho** até 72 meses de idade. O benefício é extensivo aos pais viúvos que tenham filhos nesta faixa etária.



“

*Meu filho é muito novo e nessas cidades não há escolas em tempo integral para ele, por isso tínhamos que pagar a babá do nosso bolso. O benefício da Anglo American dá uma tranquilidade, até financeira.*

***Helenedi Maria Gorino Mendes,  
analista de planejamento e controle  
da área de Manutenção***

”

Para homenagear as famílias com filhos **recém-nascidos**, presentearmos os empregados com o **Livro do Bebê**, uma recordação da época do nascimento, **entregue na casa** do empregado. Outra prática com foco na família dos profissionais é voltada à **educação de seus filhos**, com oferta de **auxílio-escola** parcial para filhos de empregados residentes em Conceição do Mato Dentro. O valor da bolsa pode chegar a até 70% da mensalidade da

escola. Os empregados que vão se casar também têm um benefício: **dez dias corridos de licença casamento**, tempo maior do que o estabelecido por lei, que são 3 dias.

A tranquilidade de morar em um lugar seguro e com infraestrutura é outro compromisso que temos com nossos empregados. Profissionais mobilizados para Conceição do Mato Dentro podem morar em uma das **casas construídas pela empresa** no município. Essa é uma forma de atrair e reter talentos. Até novembro de 2015, a **política de moradia** da empresa já entregou 102 casas. Os empregados contemplados pagam um valor simbólico de R\$ 30,00 por mês de aluguel das residências, que têm padrão diferenciado na região e estão localizadas em bairro nobre da cidade. Para ser elegível ao benefício, a empresa considera o número de dependentes, tempo de moradia na cidade e tempo de empresa. A previsão é de que sejam construídas 177 casas.

Trabalhamos para proporcionar momentos em que empregados e suas famílias possam estar junto dos colegas. Em 2015, ampliamos nosso **Programa Aliança** a todos os profissionais da Minério de Ferro Brasil. Ele engloba atividades como encontros, palestras e oficinas voltadas aos empregados e familiares. O objetivo é estreitar **laços de amizade, promover a troca de experiências e a oportunidade de conhecer novos colegas**, por meio da sociabilização “além dos muros” da empresa.

Também oferecemos assistência para profissionais que enfrentam problemas relacionados à **saúde ou vulnerabilidade social**. O atendimento é feito pela equipe de **Serviço Social**, que é responsável por acompanhar os empregados afastados por acidente, doença grave ou outro motivo.

A preocupação com o bem-estar de nossas profissionais se estende ainda ao período **após a vida profissional**. Por isso, oferecemos dois **planos de aposentadoria** para todos os empregados. Um deles é totalmente custeado pela empresa e o outro, opcional, tem subsídio de 50%. Na Anglo American, a idade mínima para a aposentadoria é de 50 anos, cinco a menos do que é praticado no mercado. Outras iniciativas têm foco na **segurança e qualidade de vida** de nossos empregados como o **seguro de vida**, sem participação do empregado e com capital segurado que corresponde a 24 vezes o salário do empregado, limitado ao capital máximo de R\$ 822 mil.

Já aos gerentes, gerentes-gerais e diretores oferecemos **veículos, sem repasse de custos**, o que representa uma economia de cerca de R\$ 4.500,00 mensalmente aos profissionais, considerando gastos como

prestação, manutenção e seguro, entre outras despesas normalmente associadas à propriedade de um veículo. E depois de três anos (período de vencimento da garantia), esses empregados podem comprar o carro com 25% de desconto sobre o valor da tabela Fipe (índice da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas).

Citamos ainda nosso pacote de benefícios, com valores agregados superiores às médias praticadas pelo mercado: os **vale-refeição** e **vale-alimentação**, por exemplo, têm desconto mínimo para o empregado. O valor mensal do vale-refeição é de R\$ 627,00, **15% acima da média**. O vale não é concedido aos empregados alocados em unidades que possuem restaurantes, já que oferecemos nesses estabelecimentos um cardápio variado e diferenciado. Já o vale-alimentação é praticado da mesma forma para **todos os empregados**, independentemente do nível ou localidade. O valor é de R\$ 440,00 mensais, **80% a mais que o praticado no mercado**, e ainda é depositado em dobro em dezembro.

Nosso plano de **Assistência Médica** oferece proteção em todo o território **brasileiro** e também no **exterior, sem diferenciação** de nível ou cargo e sem qualquer desconto para o empregado. Entre as coberturas estão acomodação em **quarto particular, rede credenciada** de profissionais no Brasil e **reembolso para consultas** com especialistas não credenciados. Considerando a abrangência da cobertura, valor de reembolso e tipo de acomodação, o valor agregado do plano de saúde da Minério de Ferro Brasil é **34% maior**, em média, do que o de outras empresas.

Também oferecemos um plano completo de **Assistência Odontológica**, incluindo a cobertura de aparelho ortodôntico e manutenção. O plano também possui cobertura no **Brasil e exterior**, não há desconto na folha de pagamento dos empregados e o valor agregado (considerando a cobertura) é **50% maior**, em média, do que o de outras empresas. Para garantir o acesso dos empregados de Conceição do Mato Dentro à rede de saúde, também apoiamos a **implantação de uma clínica odontológica** em Conceição do Mato Dentro, já que o município não contava com uma instituição credenciada no plano de assistência odontológica, bem como a **construção de um centro médico** na mesma cidade.

Sabemos que as pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso e sustentação de uma mudança. Acreditamos que gerir mudanças é humanizar os desafios, fazendo com que resistências naturais não causem impactos negativos nos objetivos planejados. Para isso, estruturamos o processo de **Gestão da Mudança**. Ele foi desenvolvido para apoiar os projetos de

mudança da empresa e as alterações organizacionais do período de reestruturação pelo qual nossa unidade de negócio está passando. Nosso principal objetivo é preparar os líderes para conduzir as mudanças de forma humanizada, com foco nas pessoas. A abordagem busca o engajamento dos empregados, patrocínio adequado para a mudança, comunicação clara e diretiva, mapeamento de impactos e capacitação das pessoas envolvidas. Queremos, assim, minimizar dificuldades entre equipes e queda de performance. Por meio dessa abordagem, buscamos que nossas metas sejam alcançadas com os custos, qualidade e prazos almejados.

---

## 7. CUIDAR

Temos diversos programas voltados para a qualidade de vida de nossos empregados, focados em **eliminar o cansaço, evitar os problemas que o alcoolismo pode causar e para estimular a prevenção de doenças.**

### POLÍTICA DE MORADIA

Política de moradia já entregou **102** casas. Empregados contemplados pagam um valor simbólico de R\$ 30,00 por mês de aluguel das residências.

<b>Programas apresentados neste capítulo</b>	<b>Evidências</b>
Programa de Combate à Fadiga	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Campanha da Saúde do Homem e da Mulher	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Semana da Saúde	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat) e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho na Mineração (Sipatmin)	- Divulgações em veículos de comunicação interna; - Registro das ações.
Campanha de Vacinação contra a Gripe	- Divulgações em veículos de comunicação interna; - Programação da campanha.
Campanha de combate à Aids	- Divulgações em veículos de comunicação interna; - Peças publicitárias.
Série <i>Estou Vivo Para Contar</i>	- Print de vídeo disponibilizado na intranet.
Programa de Atenção e Prevenção aos Problemas Relacionados ao Alcool e Outras Drogas	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Banco de horas	
Auxílio lazer	
Auxílio-creche/babá	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Livro do Bebê	- Exemplar do livro.
Auxílio-escola	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Licença de casamento	
Política de moradia	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Programa Aliança	- Divulgações em veículos de comunicação interna. - Registro de eventos.
Atuação da área de Serviço Social	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Planos de aposentadoria	- Divulgações em veículos de comunicação interna; - Documento informativo.
Seguro de vida	

Concessão de veículos	
Vale-refeição	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Vale-alimentação	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Assistência Médica	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Assistência Odontológica	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Implantação de clínica odontológica	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Construção de centro de saúde em Conceição do Mato Dentro	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Gestão da Mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dashboard da Gestão de Stakeholders do Modelo Operacional;</li> <li>- Registro de treinamento de Agentes de Mudança;</li> <li>- Registro do Gestão À vista do Modelo Operacional nas áreas dos principais stakeholders;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>

## 8. CELEBRAR

Como a empresa promove um clima descontraído e de camaradagem entre os funcionários? Por favor, inclua como a sua empresa celebra os sucessos da equipe e da organização.

Celebrar conquistas é uma prática comum em nossa empresa. Quando desenvolvemos campanhas publicitárias, por exemplo, convidamos sempre **nossos próprios empregados para estampar as peças de comunicação** (capítulo 2) para reconhecer nossos talentos internos, valorizando e celebrando suas histórias na empresa.

Para comemorar o **primeiro ano de operação do Sistema Minas-Rio**, desenvolvemos uma campanha de comunicação para celebrar esse marco e incentivar os empregados a relembrar sua **contribuição individual** para o alcance da meta. Vários profissionais registraram seu depoimento em nossa intranet ou gravaram um vídeo para relatar seu envolvimento no cumprimento desse objetivo. Três deles foram selecionados para serem divulgados em nossas redes sociais e ganharam um brinde.



“*Dia 25 de outubro foi especial para mim. Era meu aniversário, segundo turno das eleições, estávamos finalizando a entrega do novo sistema de telefonia do escritório de Belo Horizonte e acompanhando remotamente o primeiro embarque. Foi um conjunto de emoções, com entregas que propiciaram o sentimento de conquista mútua.*  
**Rute Cioletti, coordenadora de Infraestrutura de IM.**”

A **conclusão do primeiro embarque de minério de ferro** no final de 2014 também foi festejada pelos empregados em **comemorações** em todas as localidades do Minas-Rio. Proporcionamos momentos de descontração, interação e celebração entre equipes, que puderam relembrar os desafios que enfrentaram para atingir esse objetivo. Em Belo Horizonte, a festa contou a **presença de empregados de todas as localidades** (que não estavam em escala de turno).

Fizemos outra importante celebração quando a Minério de Ferro Brasil foi escolhida pelo Instituto *Great Place to Work* como a **melhor empresa para trabalhar em Minas Gerais**, em 2015. Uma campanha de comunicação trouxe empregados como protagonistas e incentivou que cada um dissesse os motivos pelos quais tem orgulho em trabalhar na empresa. Uma das primeiras ações da campanha foi o envio de uma **mensagem do diretor de RH**, Wagner Silva, enviada aos líderes da Minério de Ferro Brasil logo depois de que a notícia da premiação foi recebida. Nessa mensagem, o diretor **agradece** pelo esforço dos líderes em manter um bom clima de trabalho e reforça a importância de **celebrar**, com todos os empregados, o alcance desse resultado.

Fizemos também um **concurso interno**, criado para premiar os profissionais que enviassem fotos e mensagens respondendo à pergunta: “O que representa para você trabalhar na Anglo American?”. Aproximadamente 80 pessoas participaram e três deles foram escolhidos para comparecer ao evento de entrega do prêmio.



“ Se para os funcionários este é um motivo para comemorar, imagina para mim, que tenho a melhor empresa para trabalhar instalada na minha cidade! Trabalhar na Anglo American é motivo de orgulho porque aqui as pessoas realmente fazem a diferença e têm o seu valor reconhecido.  
**Tiago Antônio Dutra de Oliveira, mecânico de Conceição do Mato Dentro.**

”

Cada vencedor pode **convidar um colega de trabalho** a participar desse evento, que contou com a participação do nosso presidente Paulo Castellari e de diretores da Minério de Ferro Brasil. Após o evento de revelação, esse grupo foi convidado para um **almoço com o presidente** e com a alta liderança da empresa.



**Paulo Castellari almoça com os empregados vencedores do concurso após premiação de 1º lugar em MG no restaurante Porcão.**

Houve ainda um dia de comemorações em todas as localidades, em que empregados puderam **celebrar com colegas** a conquista. Após a comemoração interna, foram registradas diversas postagens espontâneas nas redes sociais com as fotos tiradas ao longo da campanha.



Nosso diretor de RH também fez questão de visitar as áreas operacionais, durante os Diálogos Diários de Segurança, e **erguer o troféu** que

simbolizava a conquista junto aos profissionais que trabalham em regime de turno.



A campanha foi reconhecida em novembro pelo próprio Instituto Great Place to Work, no Encontro do Clube das Melhores RJ, como a melhor iniciativa de celebração pela conquista do Prêmio.

Entendemos a importância de os empregados estreitarem laços de amizade com seus colegas e, para isso, proporcionamos encontros entre colegas de trabalho e suas famílias. O objetivo é criar um ambiente de trabalho descontraído e pautado pelo respeito e camaradagem. Nosso **Programa Aliança** (consulte capítulo 7) promove diversas iniciativas com esses objetivos, promovidas para profissionais e suas famílias.

Outra ação que fizemos para fazer do nosso ambiente de trabalho um espaço

marcado pela **leveza e descontração** entre colegas é a instalação de **mesas de totó e pingue-pongue** no escritório de Belo Horizonte e na área operacional. Os equipamentos foram **presenteados pelos diretores** da Minério de Ferro Brasil que, conscientes do momento de crise econômica, arcaram com as despesas dessa compra. A iniciativa demonstra o compromisso da empresa em promover momentos de interação, bom clima interno e trabalho em equipe. Além disso, essa é uma opção de **bem-estar e lazer** para os períodos de folga dos empregados – antes e depois de bater ponto, horário do almoço e durante a espera do transporte.

Também celebramos, junto com a alta liderança da empresa, quando recebemos uma boa notícia. Os times, de todos os níveis, em todas as localidades, se reúnem com nossos gestores para **tocar o sino** (consulte capítulo 3) sempre que alcançamos marcos importantes para o nosso negócio.

Apoiamos ainda que equipes façam **cafés da manhã, almoços especiais e happy hours** para comemorar o alcance de resultados e debater sobre o trabalho na área – o **Team Building** (consulte capítulo 2) é um exemplo. Também **disponibilizamos ferramentas, em nossa intranet** (capítulo 3), para que empregados possam interagir e parabenizar colegas pelo bom trabalho realizado ou pelo alcance de alguma meta.

---

## 8. CELEBRAR

Fazemos questão de **comemorar marcos importantes** com nossos empregados, por meio de campanhas amplas e abrangentes. Celebramos dessa forma nosso **primeiro ano de operação** e a conquista do **Prêmio Melhores Empresas para se Trabalhar** do Instituto *Great Place to Work*.

<b>Programas apresentados neste capítulo</b>	<b>Evidências</b>
Participação de empregados em campanhas publicitárias	- Consulte capítulo 2
Comemoração do primeiro ano de operação do Sistema Minas-Rio	- Divulgações em veículos de comunicação interna; - Divulgações em nossa intranet.
Comemoração do primeiro embarque de minério de ferro do Minas-Rio	- Registro das festas.
Celebração da conquista do Prêmio Melhores Empresas para se Trabalhar em Minas Gerais	- Relatório com todas as ações da campanha.
Programa Aliança	- Consulte evidências do capítulo 7.
Instalação de mesas de totó e pingue-pongue	- Divulgações em veículos de comunicação interna.
Tocou o Sino! Pode contar para todo mundo	- Consulte evidências do capítulo 3.
Promoção de almoços especiais, cafés da manhã e <i>happy hours</i> de equipes	
<i>Team Building</i>	- Consulte evidências do capítulo 3.
Ferramentas de interação em nossa intranet	- Consulte evidências do capítulo 3.

## 9. COMPARTILHAR

### RECOMPENSAR

Como a forma de remuneração total de sua empresa promove um senso de justiça dentro da companhia? Ao responder a esta pergunta, é importante descrever também:

- Métodos de compensação que os empregados consideram única ou especial como programas de distribuição de lucros e/ou programa de bônus, *stock options* etc.
- Políticas e práticas que promovem o sentimento de equidade entre os empregados e líderes.

Fazemos questão de desenvolver programas estruturados para compor nossa remuneração variável e recompensar nossos empregados pelo alcance de objetivos que impactam positivamente nosso negócio. Um deles é o **Programa de Participação nos Resultados (Via PPR)**, válido para todos os empregados, exceto os que exercem cargos de confiança. Ele é estruturado com base em metas definidas anualmente, alinhadas à estratégia do Grupo Anglo American e da Minério de Ferro Brasil. O programa é temático, ou seja, os objetivos têm relação com temas específicos a cada ano, visando ao engajamento dos empregados aos desafios da companhia.

Em 2015, criamos a Via PPR, relacionada ao caminho que devemos trilhar para alcançar nosso auge produtivo: produzir 26,5 milhões de toneladas de minério de ferro por ano. Para lançar o programa, o presidente e a alta liderança se reuniram presencialmente com os empregados para apresentar meta por meta e deixar claro os marcos do programa.



O alcance do alvo de todas as metas garante o pagamento de 2,5 salários aos empregados, mas esse valor pode ser ainda maior caso os resultados sejam superiores às metas estabelecidas, podendo chegar a **3,75 salários**. Em 2014, a empresa atingiu um **marco histórico**, quando o PPR remunerou todos os empregados com 3,29 salários, ao atingir 131,7% das metas organizacionais. Esse valor ficou **20% acima da média das grandes empresas** do mercado brasileiro.

Já o **bônus** é um incentivo de curto prazo concedido anualmente aos diretores, gerentes-gerais, gerentes, coordenadores e especialistas da Anglo

American. O programa é vinculado à performance do empregado e ao desempenho do Grupo, e é calculado com base no cumprimento de metas corporativas e de objetivos estipulados no **Contrato de Performance e Desenvolvimento** (consulte capítulo 3). Além do bônus, coordenadores e especialistas também podem ter direito a um incentivo de longo prazo em dinheiro. O valor corresponde a 40% do bônus anual e o pagamento é vinculado à permanência na empresa por um período de um ano. Para a Anglo American, o programa, considerado outro diferencial da empresa sem similares no mercado, é uma importante ferramenta de retenção desses profissionais.

O **programa de shares** também integra as iniciativas de remuneração variável da Anglo American. Trata-se de um incentivo de longo prazo, oferecido aos diretores, gerentes-gerais e gerentes, e concedido em forma de ações do Grupo Anglo American. São elegíveis empregados dessas categorias que permanecerem na empresa por um período de, no mínimo, três anos. O cálculo é feito da seguinte forma: após um ano de trabalho, a empresa reserva o valor correspondente a 75% do bônus recebido naquele ano em ações para cada empregado das categorias mencionadas. Ao completar três anos, as ações são transferidas para o profissional.

Esse programa é considerado um diferencial no mercado, por englobar valores expressivos e abranger um grande público. Das poucas empresas que possuem essa prática, de acordo com pesquisas realizadas pela Anglo American, a maior parte oferece o incentivo apenas a altos cargos de liderança, além de aplicar o *Stock Option*, que dá ao profissional a opção de adquirir ações por preços abaixo do mercado.

## CONTRIBUIR

**Descreva as ações de responsabilidade social, ambiental ou outras iniciativas de sua empresa. Explique como os funcionários participam e/ou tomam conhecimento e enxergam valor nessas ações.**

Entre 2008 e 2015, já investimos cerca de **R\$1 bilhão** para colocar em prática importantes **projetos socioambientais** na região da mina e beneficiamento do Sistema Minas-Rio, em Minas Gerais. São ações estruturantes e de longo prazo, que abrangem questões importantes para a sociedade como **geração de emprego e renda, educação, saúde, infraestrutura, segurança pública, meio ambiente, entre outros**. A atuação da empresa já mostra efeitos positivos nas comunidades.

De acordo com a Fundação João Pinheiro, a renda per capita dos moradores da região teve um crescimento significativo com a chegada da Anglo American. Entre 2000 e 2010, o índice subiu 34% no país e 37% em Minas Gerais. Na cidade de Conceição do Mato Dentro, o crescimento foi de 74%. Entre 2007 e 2012, nossa presença na comunidade também proporcionou um crescimento no Produto Interno Bruto (PIB) da região, com um **aumento 36%** maior que o restante do estado.

Algumas das iniciativas que colocamos em prática se destacam pelas mudanças que conseguiram alcançar. Nosso **programa de desenvolvimento de fornecedores locais (Promova)** fomenta a atividade empresarial em Conceição do Mato Dentro, Dom Joaquim, Alvorada de Minas e Serro. Por meio dele, contribuimos para o **desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas** de maneira responsável e sustentável, construindo uma cadeia de suprimentos competitiva.

Em parcerias desenvolvidas com associações comerciais, entidades de classe, órgãos governamentais e instituições de ensino e financeiras, incentivamos o comércio local na busca por competitividade e adequação às exigências atuais do mercado por meio de três frentes de trabalho:

- Desenvolvimento de negócios: incentivamos a inserção das empresas locais na cadeia de valor da mineração, como fornecedores da Anglo American e de empresas terceirizadas;
- Capacitação: oferecemos cursos presenciais e à distância para trabalhadores, gestores e empresários locais.
- Financiamento: buscamos firmar parcerias com instituições financeiras que oferecem linhas de crédito com taxas mais atrativas e prazos diferenciados.

O Promova já conseguiu ótimos resultados: ele é responsável por gerar crescimento médio superior a 12% do PIB nos municípios da região da mina. Até agosto de 2015 já conseguimos **contratar**, somente em Conceição do Mato Dentro, **37 fornecedores locais**, gerando R\$ 54 milhões em compras locais. Os empregados contribuem fortemente para o sucesso desse programa, ao identificar oportunidades e convidar moradores a participar do Promova, uma vez que sabem que a Anglo American tem a responsabilidade de atuar para estimular o desenvolvimento local.

Desenvolvemos também na região o **Programa de Empreendedorismo da Anglo American, o Crescer**. Ele oferece consultoria a empreendedores interessados em tirar do papel ideias para **abrir ou ampliar o próprio**

**negócio.** Por meio dele, buscamos incentivar e contribuir para o empreendedorismo urbano, rural e o desenvolvimento local sustentável. O programa, que conta com 207 participantes, promove oficinas, assessorias individuais e feira de empreendedores. Seus resultados já são comemorados: quem participa do Crescer já conseguiu aumentar seu faturamento em 20%.

Outra iniciativa que colocamos em prática é o **Programa Germinar**, que oferece **capacitação para a comunidade, representantes do poder público e terceiro setor** sobre elaboração e gestão de projetos sociais. Participam do programa cerca de 100 moradores de Alvorada de Minas, Conceição do Mato Dentro, Dom Joaquim e Serro. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento, por meio da capacitação de atores sociais locais interessados em contribuir com o desenvolvimento de projetos sociais sustentáveis.

Já as **ações relacionadas à preservação ambiental** buscam **conservar espécies características** da região onde atuamos e mitigar os impactos causados pela atividade de mineração. A região onde estão instaladas nossa mina e usina de beneficiamento têm uma vasta biodiversidade. Nosso dever é trabalhar para garantir a conservação e a preservação de espécies características dessa área. Além de atuar na compensação ambiental, prevista por lei, produzimos mais de 300 mil mudas – usadas na recuperação de áreas degradadas. Já em nossa usina de beneficiamento conseguimos recircular, em nosso processo, mais de 80% da água usada.

Todas essas iniciativas são amplamente divulgadas em nossos veículos de comunicação interna. Os empregados também podem conhecer melhor esse trabalho durante as atividades do Programa de Educação Ambiental voltado ao público interno, em palestras promovidas pela equipe de Meio Ambiente e Diálogos Diários de Segurança. Nessas atividades, os profissionais podem conhecer melhor as características da vegetação campo rupestre ferruginoso, o processo de licenciamento ou as iniciativas para o uso consciente da água pela empresa, por exemplo.

Também contamos com nossos empregados para promover a saúde sexual e reprodutiva nas cidades vizinhas à nossa mina e usina de beneficiamento. Por meio de parceira com a ONG Reprolatina realizamos o **projeto Empoderamento: a força da mudança para o sexo seguro**. Capacitamos **62 empregados para serem agentes educativos voluntários** sobre prevenção de doenças sexualmente transmissíveis e promoção da saúde sexual e reprodutiva. A iniciativa beneficiou diretamente 22.696 profissionais.

Incentivamos nossos empregados a estarem em contato com a comunidade e participarem de ações para a **melhoria da qualidade de vida dos moradores**. Empregados do time de Relações com Comunidades, por exemplo, estão doando parte de seu tempo para reduzir o analfabetismo digital na região de Alvorada de Minas. Eles ministram, voluntariamente, **aulas de informática no Centro de Inclusão Digital** do distrito de São José de Jassém para 36 jovens, adultos e crianças.

Conviver e se divertir com a comunidade também contribui para a construção de um relacionamento saudável. Por isso, incentivamos nossos empregados a participar da **1ª Copa Melquíades Fernandes de Futebol de Campo**, realizada no distrito de São José da Ilha, em Dom Joaquim (MG). O evento, que conta com o apoio da Anglo American, reúne 12 equipes formadas por moradores da comunidades e empregados próprios e terceirizados. Ao participarem do campeonato, nossos profissionais têm a possibilidade de conviver com colegas de outras equipes e também com outros moradores da região.

Trabalhamos, ainda, para **melhorar a infraestrutura local** com o intuito de proporcionar mais qualidade de vida a nossos empregados e demais moradores das regiões próximas a nosso empreendimento. A **avenida Juscelino Kubistchek**, a principal via de Conceição do Mato Dentro, foi **completamente reformada com nossos recursos**. Renovada, a via já não tem problemas com enchentes, buracos e possui estruturas adequadas para que pedestres possam transitar pela área com segurança. Construímos, também, **a primeira escola privada do município de Conceição do Mato Dentro**: o Colegium Rede de Ensino. A escola é **uma das melhores instituições privadas do país** e oferece 600 vagas, da educação infantil ao ensino médio. Contribuímos, ainda, para a **reforma de diversos hospitais e unidades de saúde da região**, além de **construir o Centro de Saúde Unimed** em Conceição do Mato Dentro, onde os moradores podem se consultar, fazer exames e receber acompanhamento periódico de um médico da família.

## 9. COMPARTILHAR

**R\$ 1 BILHÃO** investido em programas socioambientais de 2008 a 2015.

Desse total:

- **R\$ 46 milhões** em educação;
- **R\$ 21 milhões** na área da saúde;
- **R\$ 5,5 milhões** em ações de segurança pública;
- **R\$ 48 milhões** reservados para ações de compensação ambiental.

Programas apresentados neste capítulo	Evidências
Programa de Participação nos Resultados (Via PPR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna;</li> <li>- Cartilha do PPR.</li> </ul>
Bônus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Programa de <i>shares</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartilha explicativa;</li> <li>- Print do site do programa.</li> </ul>
Programa de Desenvolvimento de Fornecedores locais (Promova)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna;</li> <li>- Registro de atividades do programa.</li> </ul>
Programa de Empreendedorismo da Anglo American (Crescer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna;</li> <li>- Divulgações em veículos para a comunidade.</li> <li>- Registro de capacitação.</li> </ul>
Programa Germinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do programa;</li> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna;</li> <li>- Divulgações em veículos para a comunidade.</li> </ul>
Ações relacionadas à preservação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna;</li> <li>- Divulgações em veículos para a comunidade.</li> </ul>
Projeto Empoderamento: a força da mudança para o sexo seguro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Aulas de informática no Centro de Inclusão Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
1ª Copa Melquíades Fernandes de Futebol de Campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convite para o campeonato;</li> <li>- Programação e equipes participantes.</li> </ul>
Reforma da avenida Juscelino Kubistchek	
Construção do Colegium Rede de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgações em veículos de comunicação interna.</li> </ul>
Construção do Centro de Saúde Unimed	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulte evidências do capítulo 7.</li> </ul>