



Julia Furtado Thomaz

**Desenvolvimento e manutenção de Competências para a
Sustentabilidade Corporativa: Um Estudo do Grupo EBX e
de seu Plano de Sustentabilidade**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro
Abril de 2012



Júlia Furtado Thomaz

**Desenvolvimento e manutenção de Competências para a
Sustentabilidade Corporativa: Um Estudo do Grupo EBX e
de seu Plano de Sustentabilidade**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Marcos Cohen

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Lucia Barbosa de Oliveira

IBMEC - RJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 10 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

Julia Furtado Thomaz

Graduou-se em Psicologia na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em 2008. Com experiência na área de Recursos Humanos, atuou profissionalmente em consultorias de recrutamento e seleção por 5 anos. Atualmente trabalho em Recursos Humanos na empresa EBX.

Ficha Catalográfica

Thomaz, Julia Furtado

Desenvolvimento e manutenção de competências para a sustentabilidade corporativa: um estudo do Grupo EBX e de seu plano de sustentabilidade / Julia Furtado Thomaz ; orientador: Marcos Cohen. – 2012. 145 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Sustentabilidade corporativa. 3. Competências. 4. Recursos humanos. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha família, pelo apoio, amor e dedicação.

Agradecimentos

A todos os professores de mestrado, pelo aprendizado fornecido, em especial ao Prof. Marcos Cohen, meu orientador, que me ajudou em todo o processo de construção desse trabalho, sempre disposto dando ideias, críticas e sugestões de melhoria.

Aos meus pais, Regina e Manuel, proporcionarem toda a minha educação e formação, mas principalmente pelo amor e apoio em todos os momentos.

Às minhas amigas queridas, minha família por escolha, que me apoiaram em todos os momentos, me aconselhando e me dando forças, bem como, me alegrando nos momentos difíceis.

Ao meu namorado Rodrigo, que me apoiou e esteve todos os momentos ao meu lado, e compreendeu minha ausência e estresse, sem ele eu não teria tido o empenho e motivação necessárias para conclusão do curso de Mestrado.

Às amigadas que eu tive o feliz prazer de fazer no curso e que vou levar para a vida toda, Andreas Campos, Marcela Neves, Marcelo Gazineu e Thiago Vilela, que foram fundamentais em todos os momentos desde os mais cansativos nas vésperas de provas ou de apresentações até nas nossas comemorações mais alegres.

Às professoras Ana Heloisa Lemos, Lucia Barbosa e Alessandra Costa pela participação na Comissão Examinadora.

Resumo

Thomaz, Julia Furtado; Cohen, Marcos. **Desenvolvimento e Manutenção de Competências para a Sustentabilidade Corporativa: um estudo do Grupo EBX e do seu Plano de Sustentabilidade.** Rio de Janeiro, 2012. 145p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho teve como objetivo abordar a sustentabilidade empresarial pelo viés das competências organizacionais e individuais, buscando identificar as competências necessárias para suportar o Plano de Sustentabilidade do Grupo EBX, - holding que concentra sua atuação nos setores de infraestrutura e recursos naturais - sob a visão dos profissionais da empresa, bem como sugerir estratégias de Recursos Humanos para apoiar o desenvolvimento e/ou manutenção destas competências. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se entrevistas abertas e um questionário fechado com os profissionais da área de Sustentabilidade. O conteúdo das entrevistas foi categorizado e analisado assim como os resultados dos questionários para posterior discussão com os profissionais da área de Recursos Humanos com o objetivo de se estabelecer ações estratégicas de recursos humanos, englobando a visão desses sujeitos. Como resultado da pesquisa, foram identificadas competências anteriormente previstas pela literatura e pelo modelo de competências do Grupo e de seu Plano de Sustentabilidade, e também, foram identificadas novas competências. Além disso, foi identificado o papel da área de Recursos Humanos no apoio à formação da cultura e valores da organização, e identificadas possíveis implicações estratégicas para a área de Recursos Humanos para o apoio ao desenvolvimento e manutenção dessas competências, objetivando também um maior alinhamento estratégico entre as áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade.

Palavras chave

Sustentabilidade Corporativa; Competências; Recursos Humanos

Abstract

Thomaz, Julia Furtado; Cohen, Marcos. **Development and Maintenance of Corporate Sustainability Competencies: A Research of EBX Group and its Sustainability Plan.** Rio de Janeiro, 2012. 145p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research approaches Corporate Sustainability by the individual and organizational competencies perspective. The main objectives were to identify the necessary competencies to support the EBX Group's – holding that focuses its activities in the infra-structure and natural resources sectors - Sustainability Plan, by capacitating the company's employees, as well as suggesting Human Resources strategies to support the development and maintenance of these competencies. For this purpose, a qualitative research was conducted. Data were collected through semi-structured interviews and the application of a questionnaire to Sustainability professionals. The content of the interviews was categorized and analyzed as well as the results of the questionnaires, to be use in following discussions with Human Resources professionals, aiming the establishment of Human Resources strategic actions embracing their points of view. As a result, competencies provided by the literature, by the EBX's competencies model and its Sustainability Plan and also new competencies were identified. Furthermore, it was identified the Human Resources' role on shaping the organizational culture, values and strategic implications to support sustainability competencies development and maintenance, aiming a greater strategic alignment between Human Resources and Sustainability areas.

Keywords

Corporate Sustainability; Competencies; Human Resources

Sumário

1. Introdução	14
1.1. Objetivos da Pesquisa	17
1.1.1. Objetivos Principais	17
1.1.2. Objetivos Intermediários	17
1.2. Delimitação do Estudo	17
1.3. Relevância do Estudo	18
2. Referencial Teórico	20
2.1. Meio Ambiente e Sustentabilidade	20
2.1.1. Conscientização Sobre a Questão Ambiental	20
2.1.2. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável – Principais Conceitos	24
2.1.3. Sustentabilidade Empresarial	27
2.1.4. Sustentabilidade Empresarial e Competitividade	34
2.2. Recursos Humanos e Estratégia Sustentável	38
2.2.1. Recursos Humanos, Cultura e Valores Organizacionais	39
2.2.2. Competências Organizacionais – Principais Conceitos	44
2.2.3. Competências para a Sustentabilidade Empresarial	50
2.2.4. O Papel dos Líderes para a Sustentabilidade	61
3. Metodologia	63
3.1. Tipo de Pesquisa	63
3.1.1. O Papel do Pesquisador	64
3.1.2. Considerações Éticas	65
3.2. Seleção dos Sujeitos	66
3.3. Coleta de Dados	67
3.3.1. Estratégia de Coleta de Dados	67
3.3.2. Roteiro das Entrevistas	69
3.4. Tratamento de Dados	70
3.5. Limitações do Método	72
4. Apresentação e Análise dos Resultados	74
4.1. O Grupo EBX	74
4.1.1. Visão 360º	76
4.1.2. Empresas do EBX	78
4.1.2.1. MMX	78
4.1.2.2. MPX	78
4.1.2.3. LLX	79
4.1.2.4. OGX	79
4.1.2.5. OSX	80

4.1.3. A Área de Recursos Humanos do Grupo EBX	80
4.1.4. Sustentabilidade no Grupo EBX	83
4.1.4.1. Sistema de Gestão para a Sustentabilidade	86
4.1.4.2. Plano de Sustentabilidade	87
4.2. Análise das Entrevistas	90
4.2.1. Gestores de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional	90
4.2.2. Gestores de Recursos Humanos	108
4.2.3. Possíveis Implicações Estratégicas para Recursos Humanos	118
5. Conclusões	123
5.1. Sugestões de Estudos Futuros	126
6. Referências Bibliográficas	128
7. Anexos	132
Anexo I – Plano de Sustentabilidade do Grupo EBX	132
Anexo II – Questionário com as Competências para a Sustentabilidade	139
Anexo III – Tabela de Apoio com as Atividades e Programas de Recursos Humanos	141
Anexo IV – Competências Essenciais para a Sustentabilidade	143
Anexo V – Competências Específicas para a Sustentabilidade	144
Anexo VI – Competências para a Sustentabilidade que não Obtiveram Consenso	145

Lista de figuras

Figura 1 – O ponto doce da sustentabilidade	31
Figura 2 – Objetivos Organizacionais x Objetivos Individuais	41
Figura 3 – Competências Organizacionais	46
Figura 4 – O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional	51
Figura 5 – Quadro de análise entre competências e sustentabilidade organizacional	52
Figura 6 – Visão 360º	76
Figura 7 – Diretoria de Recursos Humanos	80
Figura 8 – Visão 360º x Competências EBX	81
Figura 9 – Diretoria de Sustentabilidade	86
Figura 10 – Sugestão para estudo de adequação da estrutura da diretoria de sustentabilidade	119

Lista de quadros

Quadro 1 – Competências para a sustentabilidade	60
Quadro 2 – Descrição dos sujeitos	66
Quadro 3 – Tema Estratégico x Competências EBX	89
Quadro 4 – Cabeçalho Questionário de Competências para a Sustentabilidade	91
Quadro 5 – Competências Essenciais: Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente	92
Quadro 6 – Competências Essenciais: Atende Parcialmente	92
Quadro 7 – Competências Essenciais: Próximo de Atender Plenamente	93
Quadro 8 – Competências Essenciais: Atende Plenamente	93
Quadro 9 – Competências Específicas: Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente	94
Quadro 10 – Competências Específicas: Atende Parcialmente	94
Quadro 11 – Competências Específicas: Próximo de Atender Plenamente	95
Quadro 12 – Competências Específicas: Atende Plenamente e Supera	95
Quadro 13 – Competências sem consenso: Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente	95
Quadro 14 – Competências sem consenso: Atende Parcialmente	96
Quadro 15 – Competências sem consenso: Próximo de atender plenamente	96
Quadro 16 – Atividades Necessárias para a Sustentabilidade x Temas do Plano de Sustentabilidade de Acordo com os Entrevistados	105
Quadro 17 – Ações de Recursos Humanos Mencionadas pelos Gestores de Sustentabilidade e de Segurança e Saúde Ocupacional	119
Quadro 18 – Ações de Recursos Humanos Mencionadas pelos Gestores da Área	120

Lista de tabelas

Tabela 1 – Trinta e nove passos para a sustentabilidade	30
Tabela 2 – Desafios, Competências e Oportunidades da Sustentabilidade	59

Lista de abreviaturas

GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
SGS	Sistema de Gestão para a Sustentabilidade
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
EBX	<i> Holding do Grupo EBX</i>
MMX	Empresa de mineração do Grupo EBX
LLX	Empresa de logística do Grupo EBX
MPX	Empresa de energia do Grupo EBX
OGX	Empresa de Petróleo e Gás do Grupo EBX
OSX	Empresa de serviços e infra estrutura offshore do Grupo