

1

Introdução

Uma forte característica da sociedade contemporânea tem sido a crescente preocupação com o meio ambiente. Inclusive, conforme Dias (2011) desde o início do século XXI essa questão tem se tornado cada vez mais evidente. Egri e Pinfield (2001) destacam a incapacidade de o planeta Terra suportar o crescimento populacional, assim como o aumento do desejo do estilo de vida materialista e urbano por uma parte cada vez maior de pessoas de nações menos desenvolvidas. Os autores também destacam o tipo de industrialização que esgota os recursos naturais e possui alto nível de desperdício e poluição, como os principais pontos ligados a essa inquietação relacionada a questões ambientais.

Além disso, a perda da biodiversidade e a modificação irreversível de biorregiões e ambientes naturais também seriam o foco de inquietações por parte da população. Estas questões seriam consequências da industrialização da sociedade. Ou seja, o problema ambiental é considerado um resultado da forma como a sociedade é estruturada (EGRI e PINFIELD, 2001).

A conscientização ambiental por parte da sociedade se deu a partir da ocorrência de diversos desastres ambientais (VAN BELLEN, 2006; DIAS, 2011), mas somente a partir da década de 1970 nasceu a consciência a respeito dos problemas ambientais provocados pelos padrões de vida incompatíveis com a regeneração do meio ambiente. Esta preocupação da sociedade quanto à questão ambiental acabou desembocando no conceito de desenvolvimento sustentável, que foi definido na publicação do relatório “Nosso Futuro Comum” pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, uma dos mais conhecidos e utilizados mundialmente (VAN BELLEN, 2006). De acordo com o relatório, o conceito está relacionado à capacidade da humanidade de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade do atendimento das necessidades de gerações futuras. Para isso é necessário que a tecnologia e a organização social sejam geridas e aprimoradas para proporcionar um novo

crescimento econômico, ou seja, uma transformação progressiva da economia e da sociedade. (Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991).

A partir do crescimento da preocupação com o meio ambiente por parte da sociedade, somadas as suas pressões exercidas sobre as empresas, mudanças na legislação e novas exigências de mercado, surge também essa tendência nas empresas, fazendo com que o conceito de desenvolvimento do capitalismo necessite ser repensado. A expectativa de que as empresas contribuam para o desenvolvimento sustentável tende a crescer cada vez mais e se espera que não apenas as grandes empresas, mas também as médias e pequenas, passem a atuar dessa maneira. Assim, o sucesso do futuro do mercado depende da capacidade de a empresa e sua cadeia de valor pensarem em termos dos três pilares da sustentabilidade, introduzindo a necessidade de se medir a performance financeira e também seu impacto sobre o crescimento da economia, no meio ambiente e na sociedade (ELKINGTON, 2001).

Com essa mudança de paradigma, percebe-se que prática voltada à Sustentabilidade Empresarial está na realidade relacionada com a postura focada na gestão mais eficiente e produção mais limpa (DIAS, 2011). Dessa forma, a Sustentabilidade Empresarial passa a ser trabalhada também através do viés da estratégia competitiva, pois padrões ambientais, devidamente concebidos, e regulações e pressões do mercado sobre as empresas podem desencadear inovações capazes de reduzir o custo total de um produto ou até mesmo melhorar o seu valor para os clientes. A produtividade dos recursos torna a empresa mais competitiva e a poluição é vista como uma ineficiência, pois é sinônimo de desperdício econômico. As empresas e nações mais competitivas atualmente seriam aquelas que possuem as tecnologias e métodos mais avançados e inovadores (PORTER e LINDE, 1995).

Nessa mesma linha, surge também a noção de que a economia de recursos naturais afeta os resultados financeiros das empresas, e também seus *stakeholders*. Ou seja, a responsabilidade ambiental também passou a ser vista como uma nova fonte de receita uma vez que a sustentabilidade é encarada como um indicador estratégico tornando as empresas mais rentáveis e competitivas, no momento em que elas medem os resultados de suas iniciativas e comunicam o valor dessas ações (SAVITZ e WEBER, 2006).

De acordo com Barata, et al. (2007), apesar do movimento a favor da sustentabilidade, o momento atual ainda é considerado como uma mudança de paradigma, pois os empresários continuam perseguindo o lucro acima de qualquer outro objetivo. A forma de se realizar os negócios e alcançar esse lucro está passando por transformações, por meio das quais a responsabilidade social e ambiental passam a ser significativamente relevantes.

Nesse contexto onde as empresas se veem pressionadas a adotar posturas sustentáveis, a área de Recursos Humanos para o alinhamento da estratégia da empresa com seus valores e cultura é de extrema importância (*World Business Council for Sustainable Development, 2008*). Segundo Munck e Souza (2009) a área de Recursos Humanos é responsável pelo alinhamento dos objetivos organizacionais com as pretensões individuais dos funcionários, quem exercem suas funções como uma extensão estratégica dos objetivos mercadológicos. A organização precisa então enxergar as competências individuais como uma ferramenta de desenvolvimento, para que possa se planejá-las e utilizá-las como um mecanismo de emancipação de competências organizacionais, onde essas últimas representam seu teor competitivo.

Brunstein *et. al* (2010), enfatizam a importância do desenvolvimento de competências relacionadas à capacidade dos gestores de mobilizar ações voltadas à sustentabilidade, pois são estes os atores capazes de promover ações e mobilizar o restante da organização. É necessário que a empresa desenvolva profissionais capazes de produzir respostas às questões de cunho sócio-econômico-ambiental. Ramus e Steger (2000), também evidenciam a correlação positiva entre o apoio da gestão às iniciativas ecológicas por parte dos funcionários. De acordo com os autores o encorajamento organizacional e do gestor para iniciativas ecológicas também promovem maior criatividade e engajamento dos funcionários em questões ambientais.

Nessa linha, onde o apoio da área de recursos humanos é visto como essencial para a implementação de uma estratégia focada no Desenvolvimento Sustentável, a presente dissertação realizará um estudo de caso do Grupo EBX – *holding* que concentra sua atuação nos setores de infraestrutura e recursos naturais – com foco na estratégia corporativa, abordando as cinco maiores companhias do grupo - MMX (mineração), LLX (logística), MPX (energia), OGX (óleo e gás) e OSX (indústria offshore) compartilham de uma mesma estratégia de

sustentabilidade direcionada pela *holding*, onde as companhias são responsáveis por desdobrar essas estratégias em suas operações. O presente estudo buscará responder as seguintes questões: Quais são as competências necessárias para a implementação desse Plano de Sustentabilidade e qual é o papel estratégico da área de Recursos Humanos na manutenção e/ou desenvolvimento dessas competências?

1.1.

Objetivos da pesquisa

1.1.1.

Objetivos principais

- 1- Identificar as competências necessárias do grupo EBX para a implementação do seu Plano de Sustentabilidade.
- 2- Identificar possíveis implicações estratégicas para a área de Recursos Humanos da EBX em termos de desenvolvimento e /ou manutenção dessas competências.

1.1.2.

Objetivos intermediários

- 1- Avaliar se competências existentes são suficientes;
- 2- No caso de identificação de lacunas, identificar quais são as competências necessárias;
- 3- Identificar o papel da área de recursos humanos na formação dos valores e cultura organizacional voltada para a Sustentabilidade.

1.2.

Delimitação do estudo

Conforme mencionado anteriormente o presente estudo se limitará a analisar a estratégia corporativa do Grupo EBX, citando apenas as cinco maiores companhias, primeiramente porque são as maiores operações do portfólio da *holding*, onde estão direcionados os maiores investimentos e por se caracterizarem como indústrias altamente impactantes no setor econômico e ambiental.

Uma segunda delimitação também relacionada com a estrutura da empresa é que será analisado o plano de sustentabilidade através do viés corporativo que é o responsável pela sua definição e não pelo viés da operação que é responsabilidade das empresas do grupo.

Serão levados em conta apenas os aspectos referentes às competências e estratégias da área de recursos humanos para a implementação do plano de sustentabilidade.

A base conceitual também se caracteriza como um delimitador uma vez que, na existência de diversas ferramentas e conceitos relacionados à temática da sustentabilidade não será realizada uma profunda análise de todas as metodologias e conceitos disponíveis, apenas serão apresentadas as principais definições para uma melhor contextualização.

1.3. Relevância do estudo

A problemática ambiental é uma constante preocupação da sociedade contemporânea em geral. No entanto, o que se tem observado é que as empresas, apesar de se preocuparem com a questão e buscarem formas de produção mais amigáveis ao meio ambiente, não têm desenvolvido estratégias e práticas sustentáveis que englobem as esferas ambiental, social e econômica em equilíbrio.

Na maioria das vezes, a questão da Sustentabilidade tem sido tratada como resposta às obrigações legais e pressões por parte da sociedade. Nota-se então a necessidade de que as empresas desenvolvam novas formas de gestão para que se tornem mais sustentáveis.

Nesse contexto a área de recursos humanos é vista como uma parceira essencial para a implementação e manutenção de uma estratégia realmente voltada para a sustentabilidade, que promova e desenvolva a cultura e os valores necessários assim como, envolva as pessoas que são as chaves para a realização de práticas Sustentáveis.

Dessa forma, o presente estudo poderá fornecer, através da avaliação de uma empresa que atua em diversos segmentos que afetam diretamente o ambiente natural, uma visão mais ampla de sustentabilidade e uma alternativa de como as empresas podem se planejar nesse sentido, oferecendo novas perspectivas e

reflexões para as empresas que objetivam incorporar a sustentabilidade em suas estratégias de negócios.

#