

4

Apresentação e análise dos resultados

A apresentação e análise dos resultados foi dividida em duas grandes etapas. A primeira delas consistiu na descrição do Grupo EBX e suas empresas, das áreas de Sustentabilidade e de Recursos Humanos e do Plano de Sustentabilidade. Essa descrição se deu através da pesquisa e análise de informações e documentos da empresa. Já a segunda etapa consistiu na análise dos dados obtidos através das entrevistas. Essa segunda etapa foi subdividida em dois grupos: O grupo de entrevistas com os gestores das áreas de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional; e o grupo de entrevistas com os gestores de Recursos Humanos.

A análise dos dados das entrevistas se deu através do exame do discurso dos entrevistados, com a apresentação de recortes da fala dos mesmos, com o objetivo de dar maior ênfase e corroborar os resultados. Além disso, o referencial teórico pesquisado também foi utilizado como ferramenta de apoio. Durante a análise do discurso os participantes não foram identificados, com o objetivo de manter a privacidade dos mesmos. Dessa forma, os entrevistados foram nomeados de acordo com a ordem de realização das entrevistas – ex. 1º entrevistado: Entrevistado 1; 2º entrevistado: Entrevistado 2, e assim por diante. Vale ressaltar que a nomeação dada aos entrevistados não corresponde a ordem apresentada no Quadro 2, e sim a ordem de realização das entrevistas.

4.1.

O Grupo EBX

O Grupo EBX concentra suas atividades principalmente nas áreas de infraestrutura e recursos naturais, áreas em que o Brasil apresenta diferenciais competitivos, e revela comprometimento com o desenvolvimento do país. O grupo teve suas atividades iniciadas na década de 1980 a partir da mineração de ouro e ferro expandindo as suas operações a partir de então, chegando a atuar no Brasil, Colômbia e Chile e em Nova York com um escritório de negócios.

Entre os anos de 2004 e 2010 o Grupo abriu capital de cinco de suas companhias que estão listadas no Novo Mercado da Bovespa – segmento com os mais elevados padrões de Governança Corporativa. Essas companhias abrangem negócios nas áreas de petróleo, – OGX – energia, – MPX – logística, – LLX - mineração – MMX - e indústria *offshore* – OSX.

O portfólio do Grupo também conta com empresas de capital fechado de atuação nos setores imobiliário, de entretenimento e esportes. Na cidade do Rio de Janeiro, onde fica localizada sua sede, também são desenvolvidos negócios e iniciativas nos segmentos de hotelaria, gastronomia, meio ambiente, saúde e beleza, além de patrocinar projetos esportivos, sócio ambientais e culturais no país.

Conforme informações fornecidas pela área de Comunicação, atualmente o Grupo EBX, gera aproximadamente vinte mil postos de trabalho, possui 160 iniciativas socioambientais no Brasil e 800 mil hectares em áreas de conservação ambiental, já investiu trinta milhões de reais em treinamento profissional e sua previsão é de que até 2014 contará com aproximadamente 25 mil funcionários.

A EBX é a *holding* do Grupo, fundado e presidido por Eike Batista. A *holding* é responsável por identificar e estruturar as sinergias entre os negócios assim como, por controlar os investimentos, dar suporte ao funcionamento de todas as empresas e por fornecer as políticas e diretrizes para a gestão dessas companhias, garantindo processos e sistemas padronizados e uma governança e gestão corporativas unificadas. Seu modelo de negócios se apoia na operação de diversas empresas que possuem total sinergia – conceito determinante para a geração de economia e eficiência.

A estrutura de Governança Corporativa, focada nas cinco companhias listadas no Novo Mercado, contam, atualmente, com uma Assembleia Geral de Acionistas; um Conselho de Administração; – composto, em geral, por mais de 30% de membros independentes, sendo esses profissionais com experiência e amplo conhecimento nos segmentos das empresas do Grupo – um Comitê de Auditoria; – composto, em sua maioria, por Conselheiros Independentes, possuindo grande relevância nas companhias - um Conselho Fiscal – instalado sempre que solicitado por acionistas minoritários – e a Diretoria Executiva – composta por profissionais com reconhecida experiência nas áreas em que atuam. O Grupo EBX também possui Comitês de Gestão, Conselho de Sustentabilidade,

Comitê de Comunicação e Comitês Operacionais focados especificamente nos empreendimentos das empresas. Esses Comitês objetivam o alinhamento de estratégias e diretrizes, controle, gestão e o estabelecimento de sinergias entre as empresas.

4.1.1. Visão 360°

O processo de gestão e empreendimento adotado pelo Grupo EBX foi desenvolvido por seu Presidente, nomeado “Visão 360°”, com o objetivo de proporcionar uma visão multidisciplinar, com clareza em relação a todos os procedimentos. Esse modelo se baseia em nove áreas, chamadas de Engenharias – Engenharia de Pessoas; Financeira; Jurídica; Política; Logística; Ambiental e Social; de Comunicação, de Saúde e Segurança e Engenharia da Engenharia - que possuem o mesmo grau de importância e são aplicadas simultaneamente e de forma harmônica, sendo importante, também a identificação do impacto de cada área no negócio/projeto.

A avaliação, o planejamento e a visão holística de todo o processo de forma sistemática e permanente, são a base da “Visão 360°”. A integração das nove áreas, garante a sustentabilidade dos empreendimentos. A execução das Engenharias é guiada por dezesseis valores que se relacionam em maior ou menor grau. Esses valores são: Transparência e Ética – em relação a todos os *stakeholders*, funcionários e partes interessadas; Humildade; Meritocracia; Liderança – incentivo à essa capacidade; Criatividade; Dividir Resultados – divisão dos resultados financeiros dos projetos com os colaboradores internos e investidores, além de prover programas sustentáveis para as áreas econômica, social e ambiental à sociedade; Capital de Risco – crença e investimento em projetos, cumprindo os objetivos buscando superar metas; Paixão; Conceitos Estado da Arte – nível mais alto de desenvolvimento alcançado em um tempo definido; *Stop Loss* – parar um projeto ou iniciativa que esteja dando errado e mudar o rumo, se reposicionando de forma veloz e eficaz sempre que necessário, prevenindo perdas; Conectividade – conectividade entre todos os elementos; Pitada de Sorte; Pensar Grande; Fluidez – garantida pela Conectividade de todos os elementos para a realização dos empreendimentos; Disciplina e Perseverança.

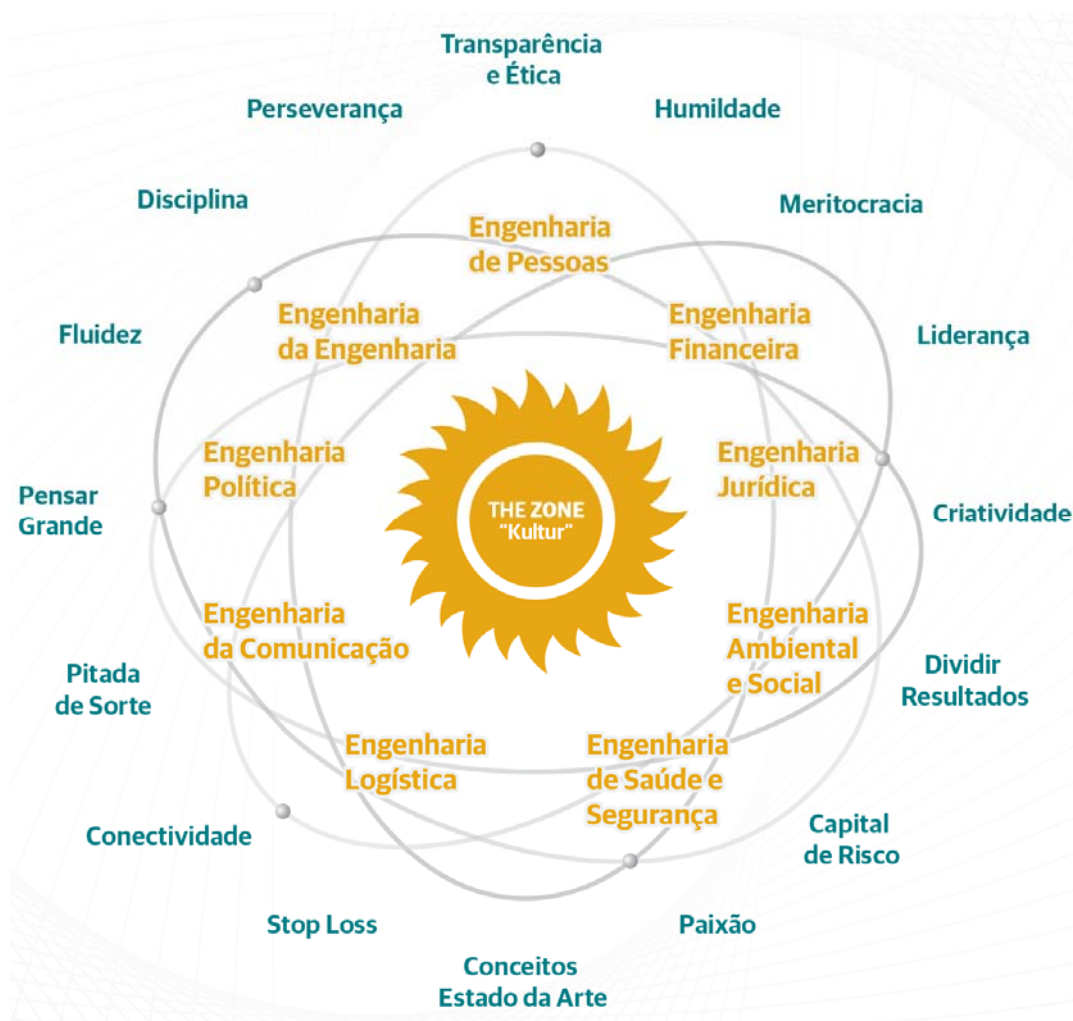


Figura 6 - Visão 360°
Fonte: Arquivo da empresa

O “The Zone”, localizado no centro da “Visão 360°”, significa o objetivo final de cada projeto, ou seja, que o projeto está finalizado e com perspectivas de resultados positivos, e é alcançado através da atuação conjunta das nove Engenharias. O “The Zone” pode ser entendido como o lugar onde é possível criar e realizar o que foi planejado.

Esse processo de gestão permitiria a visualização de todos os detalhes, sem deixar de lado, ou esquecer pontos considerados essenciais para o atingimento dos objetivos. Esse modelo é disseminado internamente para todos os colaboradores garantindo que todos procurem levar em conta todos os pontos pertinentes e importantes em um projeto.

4.1.2. Empresas do Grupo EBX

4.1.2.1. MMX

Empresa de mineração e logística integrada, a companhia possui operações em jazidas de minério de ferro em Minas Gerais e no Mato Grosso do Sul, estando presente também no Chile, onde detém direitos minerários para a criação de um sistema integrado de minério de ferro.

A logística integrada da MMX é realizada através de acordos de longo prazo com a MRS, concessionária que opera a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal. A MRS transporta o minério de ferro produzido pelo Sistema Sudeste até o litoral fluminense. Em Itaguaí, no estado do Rio de Janeiro, a empresa está construindo o seu próprio terminal portuário para o escoamento de sua produção, o Superporto Sudeste, com previsão de início de suas operações em 2013.

4.1.2.2. MPX

Empresa de energia com atuação em negócios complementares na América do Sul, nas áreas de exploração e comercialização de recursos naturais (carvão e gás natural), logística (para a movimentação dos combustíveis), geração e comercialização de energia. A companhia possui um portfólio de empreendimentos de geração térmica com baixo nível de emissões e infraestrutura integrada, incluindo uma ferrovia de 150 km das minas a costa e um porto. A empresa também é sócia da OGX na exploração de oito blocos terrestres de gás na Bacia do Parnaíba, no Maranhão. Em seus empreendimentos a produção é integrada com o baixo impacto ambiental, através da utilização de alternativas tecnológicas de ponta, além do cumprimento das regras de licenciamento e requisitos ambientais mais estritos exigidos pelos financiadores dos empreendimentos e dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento para tecnologias de sequestro de carbono.

4.1.2.3. LLX

Empresa de Logística, criada em 2007, a LLX atua com foco na logística portuária, por meio de terminais portuários privativos de uso misto e de grande capacidade. Atualmente a companhia é responsável pelo maior investimento em infraestrutura portuária na América Latina, o Superporto do Açu, complexo industrial localizado em São João da Barra, no Norte do Estado do Rio de Janeiro. O início das operações no Superporto do Açu está prevista para o segundo semestre de 2012 e contará com dois terminais portuários de grande porte – TX1 e TX2. Além disso, a estrutura do porto será integrada a um complexo industrial que possuirá usinas termelétricas da MPX, siderúrgicas, cimenteiras, um estaleiro da OSX, automobilísticas, unidades pelotizadoras para minério de ferro e uma Unidade de Tratamento de Petróleo.

Os projetos da LLX visam a integração das operações do Grupo EBX, através das sinergias das operações de mineração, logística, geração de energia, petróleo e gás natural e indústria naval.

4.1.2.4. OGX

A OGX atua na exploração, produção e comercialização de óleo e gás natural, considerada a maior empresa privada do setor no Brasil. A companhia possui 30 blocos exploratórios no Brasil se destacando por possuir blocos diversificados e com alto potencial exploratório além do seu tempo recorde entre a descoberta de um bloco exploratório e o início da produção que se deu em 2 anos. A companhia contratou da OSX – empresa do setor naval offshore do grupo EBX - suas plataformas para a produção.

4.1.2.5. OSX

A OSX, empresa do setor de equipamentos e serviços para a indústria offshore de petróleo e gás natural, está estruturada em três unidades de negócios:

Leasing (Fretamento) – Responsável por encomendar, adquirir e fretar equipamentos de exploração e produção para a indústria offshore de petróleo e gás. Tendo como principal cliente a OGX, a companhia foca em contratos de fornecimento a longo prazo.

Construção Naval – Atuação na construção e reparo de equipamentos – plataformas de produção fixas e flutuantes sondas de perfuração e equipamentos navais em geral - para a indústria offshore de óleo e gás localizada na Unidade de Construção Naval do Açu.

Serviços Operacionais – Responsável por tripular, operar e manter os equipamentos de exploração e produção para a produção de petróleo e gás.

4.1.3. A área de recursos humanos do Grupo EBX

A área de Recursos Humanos tem o objetivo de consolidar a importância que o Grupo EBX dedica a seus colaboradores. Através de suas políticas e da atuação integrada com todas as empresas do Grupo, a área de Recursos Humanos busca contribuir para a obtenção de melhorias contínuas e a promoção e retenção dos profissionais, com a proposta da área de criar possibilidades para que cada funcionário alcance e supere suas metas.

A estrutura da área de Recursos Humanos na EBX *Holding* está dividida, sob uma diretoria, entre os seguinte subsistemas:

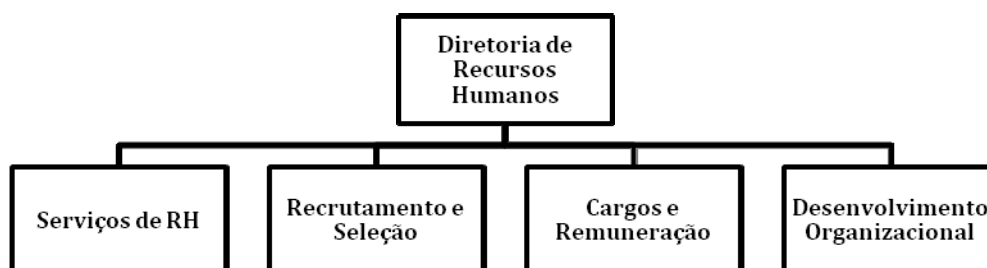


Figura 7 - Diretoria de Recursos Humanos
Fonte: Arquivo da empresa

A construção desse modelo foi gerida pela área de Recursos Humanos Corporativo, mas contou com um grupo de trabalho multidisciplinar formado por colaboradores de diversas áreas e com o apoio de uma consultoria especializada e se baseou na “Visão 360”, explicitada anteriormente. Como resultado, foram definidas treze novas competências, das quais seis são essenciais, ou seja, são necessárias a todos os funcionários, e sete são específicas e foram direcionadas de acordo com o grupo de área e de cargo de cada nível e atividade- Figura 8.

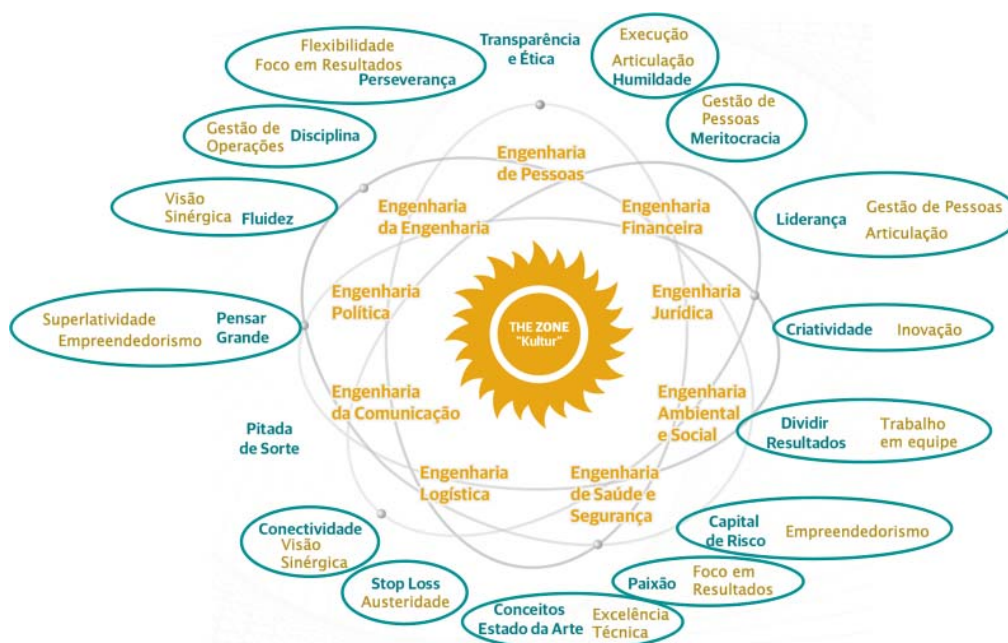


Figura 8 - Visão 360° X Competências EBX
Fonte: Arquivo da Empresa

Essas competências são segmentadas em grupos de cargos, desde o nível operacional ao nível executivo, com seu respectivo nível de proficiência, assim como em três grandes grupos de área de atuação – Administrativa, Negócio e Operação ligando-as às suas respectivas competências. As competências são avaliadas de acordo com uma escala pré estabelecida:

- 1 – Não atende: Não apresenta o desempenho no nível esperado. (Performance: 0% a 50%);
- 2 – Atende Parcialmente: Desempenho parcial. (Performance: 51% a 89%);
- 3 – Atende Plenamente: Desempenho no nível esperado. (Performance: 90% a 100%)
- 4 – Supera: Desempenho acima do nível esperado. (Performance: 101% a 120%)

A área de Recursos Humanos da EBX *holding* atua com escopo corporativo, sendo responsável por suportar o modelo de gestão, assegurando a qualidade do capital humano para execução do processo de criação de valor. O departamento de Recursos Humanos Corporativo orienta e direciona as empresas do Grupo através da definição de processos e elaboração de programas baseados nas melhores práticas utilizando recursos otimizados, além de atuar como o Recursos Humanos efetivo da *holding*. Nas empresas existem Gerências de recursos humanos com perfil mais generalista, responsáveis pelo desdobramento das diretrizes e programas estabelecidos pelo Corporativo. Além disso, as empresas acionam a estrutura da *holding* com novas demandas para trabalharem em conjunto na definição de soluções e/ou programas que sejam necessários em cada realidade específica.

4.1.4. Sustentabilidade no Grupo EBX

De acordo com a política da área a sustentabilidade é um pilar essencial para o processo de empreender do Grupo. A partir de uma visão sistêmica e integradora de conceitos e valores, em harmonia com a Governança Corporativa, os negócios são desenvolvidos com o objetivo de equacionar o retorno financeiro aos acionistas e funcionários, o desenvolvimento sócio econômico, a proteção do meio ambiente e das pessoas, a diversidade cultural e a utilização racional de recursos naturais.

O objetivo da EBX, através de um processo contínuo de aperfeiçoamento, com base nas melhores práticas de mercado, é se tornar um exemplo de atuação sustentável.

Alguns conceitos relevantes são apresentados na política da área, tais como:

Desenvolvimento Sustentável – “Satisfação das necessidades da geração atual sem comprometer a possibilidade de que futuras gerações satisfaçam suas necessidades.”

Sustentabilidade – “Estado de equilíbrio sócio ambiental e econômico em um sistema produtivo que se perpetua no tempo, garantindo a existência deste para as gerações presentes e futuras.”

Ciclo de Vida – “Todos os estágio de uma atividade, instalação, produto ou serviço do Grupo EBX, compreendendo seu planejamento, instalação ou produção, testes, transporte ou transferência, operação ou uso, desativação ou disposição final.”

Engajamento das partes interessadas – “Esforços empreendidos pelo Grupo EBX para compreender e envolver patês interessadas nos processos decisórios e atividades relacionadas às suas questões de interesse.”

Governança de Território – “Forma de gerenciar um conjunto de ações, conduzidas por diferentes agentes da sociedade, que buscam integrar as vertentes social, econômica, ambiental e cultural na tomada de decisões, visando ao desenvolvimento local sustentável.”

Risco ambiental, Social ou à Saúde e Segurança – “Combinação da frequência de ocorrência e da magnitude da(s) consequência(s) de um determinado evento perigoso ao meio ambiente, aos indivíduos ou grupo sociais ou à saúde e segurança. O risco pode derivar das atividades, instalações ou produtos do Grupo EBX ou de eventos externos.”

Ainda conforme a Política de Sustentabilidade, em relação aos objetivos do Grupo, são listados os seguintes compromissos:

- Atender aos requisitos legais e outros aplicáveis;
- Adotar em suas atividades, produtos e serviços, e em todo o seu ciclo de vida, o conceito de prevenção relacionado às questões ambientais, sociais e de saúde e segurança;
- Respeitar os direitos humanos ao conduzir as suas atividades, operações e serviços;
- Buscar o desenvolvimento e retenção de mão de obra e combater a discriminação, promovendo a diversidade no trabalho;
- Oferecer condições dignas de trabalho para colaboradores e trabalhadores de empresas contratadas, de acordo com os melhores padrões de qualidade;
- Proteger a saúde, segurança e integridade das pessoas com relação aos riscos e impactos de suas atividades, operações e serviços: colaboradores, trabalhadores de empresas contratadas e parceiros de negócios que trabalham em suas instalações ou em seu nome, e outras partes interessadas potencialmente afetadas por esses riscos e impactos;
- Identificar e gerir os impactos positivos e negativos ao meio ambiente e às pessoas, e possibilitar a gestão eficaz do uso de recursos naturais, buscando a utilização das melhores práticas de mercado;
- Contribuir com a proteção da biodiversidade e gerir de forma responsável seus impactos sobre ela;
- Gerenciar de forma eficiente os resíduos sólidos, os efluentes líquidos e gasosos, incluindo os gases de efeito estufa de suas atividades, buscando utilizar as melhores tecnologias e processos disponíveis para o controle das emissões;

- Manter relacionamento de transparência e credibilidade, ética nos negócios e de combate à corrupção, de forma a promover o engajamento com suas partes interessadas;
- Fomentar o desenvolvimento local sustentável nas regiões onde atua, em parceria com as partes interessadas, por meio da adoção e disseminação de práticas de gestão e governança do território que incorporem a natureza integrada das vertentes social, ambiental, econômica e cultural;
- Promover a educação, capacitação e sensibilização dos colaboradores e trabalhadores de empresas contratadas para as questões ambientais, sociais e de saúde e segurança;
- Requerer das empresas contratadas e parceiros de negócio comprometimento com padrões de desempenho semelhantes aos que adota em suas atividades, produtos e serviços;
- Buscar a melhoria contínua da gestão e do desempenho em sustentabilidade;

Para assegurar que os compromissos sejam cumpridos foi criada, em abril de 2010 a Diretoria de Sustentabilidade da EBX *holding*, com as atribuições de:

- Estabelecer diretrizes para a aplicação de investimentos socioambientais estratégicos;
- Promover a integração dos planos de ação das empresas que atuam no mesmo território;
- Definir critérios de seleção, identificação, suporte à qualificação e avaliação para empresas contratadas e fornecedores;
- Liderar e coordenar os processos de Licenciamento Ambiental do grupo EBX;
- Promover o Desenvolvimento Territorial Integrado;
- Gerenciar o Sistema de Gestão para a Sustentabilidade do Grupo EBX;
- Gerenciar o Conselho de Sustentabilidade;
- Desenvolver a estratégia, estabelecer políticas, diretrizes e normas gerais relacionadas à sustentabilidade;

A estrutura da Diretoria de Sustentabilidade está dividida em cinco áreas:



Figura 9 - Diretoria de Sustentabilidade

Fonte: Arquivo da empresa

Além dessa estrutura o Grupo conta com um Conselho de Sustentabilidade que possui caráter consultivo e missão de elaborar e propor estratégias de Sustentabilidade orientando a implementação de práticas sustentáveis nos empreendimentos das empresas. Esse Conselho é formado por um grupo de especialistas expoentes em suas áreas de atuação, com grande conhecimento em temas relacionados às questões ambientais e sociais.

Em síntese, as principais responsabilidades da Diretoria de Sustentabilidade são: manter a política atualizada, comunicá-la e participar dos esforços de treinamento em toda a organização, verificar seu cumprimento, envolver e gerenciar de Saúde e Segurança Ocupacional Corporativa nas atividades de preparação, atualização, comunicação, treinamento e verificação do cumprimento da política e dos requisitos do Sistema de Gestão para a Sustentabilidade.

As empresas são responsáveis pelo cumprimento das orientações apresentadas pelo corporativo, pela colaboração para o contínuo aperfeiçoamento e revisão da política e dos demais documentos do Sistema de Gestão para a Sustentabilidade, assim como pelo desdobramento dos requisitos e diretrizes para aplicação nas suas atividades e instalações, de acordo com especificidades de suas operações.

4.1.4.1.

Sistema de gestão para a sustentabilidade – SGS

O SGS foi uma das primeiras ações previstas no Plano de Sustentabilidade. Seu propósito é auxiliar todas as áreas e empresas do Grupo a alcançarem os objetivos corporativos de sustentabilidade e a atuarem de forma consistente, melhorando continuamente o desempenho em sustentabilidade, especialmente nos aspectos ambientais, sociais e de saúde e segurança. Esse Sistema é composto pela Política de Sustentabilidade, Diretrizes e Normas que orientam os

funcionários no que diz respeito aos temas e questões de sustentabilidade relevantes para o Grupo e suas partes interessadas e estão divididas nas categorias abaixo:

- Responsabilidade e Autoridade;
- Identificação de Aspectos, Impactos, Perigos e Riscos;
- Requisitos Legais e Outros Aplicáveis;
- Objetivos e Metas;
- Programas de Gestão de Riscos e Impactos;
- Controles Operacionais;
- Gestão de Mudanças;
- Treinamento e Competências;
- Aquisição de Bens e Serviços;
- Controle de Documentos e Registros;
- Comunicação Interna e Externa;
- Engajamento de Partes Interessadas;
- Preparação e Atendimento às Emergências;
- Incidentes e Acidentes;
- Monitoramento e Medição;
- Não-conformidades, Ações Corretivas e Preventivas;
- Auditorias;
- Análise Crítica

4.1.4.2

Plano de sustentabilidade

Pela crescente demanda externa por informações sobre o desempenho em temas relativos à sustentabilidade tais como convites para integrar carteiras de ações sustentáveis, desenvolver e publicar relatórios de sustentabilidade, alinhar seus projetos a padrões sociais e ambientais adotados por instituições financeiras e responder a perguntas da mídia especializada, foi elaborado em 2009 o Plano de Sustentabilidade do Grupo EBX.

Em sua primeira fase foi desenvolvido um diagnóstico do desempenho do Grupo em relação aos requisitos do questionário do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial – de 2008/2009. Em março de 2010 foi contratada uma consultoria para atualizar e detalhar o Plano de Sustentabilidade, com o objetivo de abranger os requisitos de outras iniciativas e ferramentas, passando a se apoiar também nas diretrizes para elaboração de relatórios da GRI, - Global Reporting Initiative – IFC, – *International Finance Corporation* – Princípios do Equador e o Pacto Global da ONU. As atividades dessa etapa incluíram uma avaliação das convergências e divergências nos temas abordados nas iniciativas e ferramentas de gestão da sustentabilidade, definição de temas potencialmente materiais, atualização e detalhamento das ações no Plano de Sustentabilidade, validação desse Plano pela Diretoria de Sustentabilidade e pelas empresas do Grupo e, por fim, o início de sua implantação.

O Plano de Sustentabilidade compreende um conjunto de medidas e práticas de natureza econômica, social, ambiental e cultural e é baseado em cinco temas estratégicos concentrados nos seguintes pilares:

- **Investimento nas Pessoas** – Atração, desenvolvimento e retenção de profissionais; oferecimento de condições de trabalho de acordo com os mais altos padrões de qualidade e investimento na qualificação das comunidades que cercam as operações;
- **Eficiência na Gestão Operacional** – Utilização nas operações de tecnologias de ponta e melhores práticas de gestão, buscando a ecoeficiência e o uso racional de recursos naturais; gestão eficiente de resíduos sólidos e de efluentes; avaliação de potenciais mudanças socioeconômicas promovidas pelos empreendimentos e sua gestão para reduzir os impactos negativos e maximizar os positivos e proteção à segurança e saúde de seus funcionários, parceiros, contratadas e comunidades no entorno;
- **Ambiente de Negócio Ético e Transparente** – Adoção de práticas éticas, garantindo a transparência das relações e da prestação de contas para as partes interessadas;
- **Proteção da Biodiversidade** – Gestão dos impactos de suas operações sobre a biodiversidade e os ecossistemas e contribuição voluntária para a

proteção e conservação dos ecossistema e da biodiversidade em áreas prioritárias para o país e para o mundo;

- **Indução ao Desenvolvimento Local** – Atuação com foco no desenvolvimento local, em parceria com as partes interessadas, através das práticas de gestão do território que incorporem os pilares social, econômico, ambiental e cultural, incentivando o fortalecimento da capacidade institucional local, a definição de papéis e responsabilidades de cada ator social no território e o direcionamento dos investimentos sociais para a contribuição no desenvolvimento sustentável.

O Plano de Sustentabilidade está estruturado em diversas ações estratégicas, listadas no Anexo I, e está em fase de implementação. A previsão para sua conclusão é no ano de 2012.

A partir da descrição do Grupo EBX, bem como das áreas de Recursos Humanos, Sustentabilidade e do Plano de Sustentabilidade foi realizada uma avaliação qualitativa da correspondência entre o modelo de competências desenvolvido pela área de Recursos Humanos com os cinco temas estratégicos do Plano de Sustentabilidade. O objetivo dessa análise foi verificar o alinhamento entre o Plano de Sustentabilidade e o modelo de competências adotado atualmente pelo grupo.

Tema Estratégico	Correspondência com Competência do modelo de competências EBX
Investimento nas Pessoas	Gestão de Pessoas; Excelência Técnica
Eficiência na gestão Operacional	Excelência Técnica; Austeridade; Gestão de Operações
Ambiente de Negócio Ético e Transparente	Não Correlacionada
Proteção da Biodiversidade	Não Correlacionada
Indução ao Desenvolvimento Local	Não Correlacionada

Quadro 3 – Tema Estratégico x Competências EBX

Fonte: elaborado pela autora

Verificou-se a existência de uma correspondência parcial entre o Plano de Sustentabilidade e o modelo de competências, uma vez que, conforme o Quadro 3, não foram identificadas competências relativas a três dos cinco temas do Plano de Sustentabilidade.

Além disso, na análise do Plano de Sustentabilidade, verificou-se a ausência da descrição das competências para se alcançar êxito nos cinco temas estratégicos – investimento nas pessoas; eficiência na gestão operacional; ambiente de negócio ético e transparente; proteção da biodiversidade e indução ao desenvolvimento local – do Plano de Sustentabilidade. Evidenciou-se, dessa forma, a ausência de um mapeamento e descrição das competências para a Sustentabilidade do grupo EBX tanto por parte das áreas de Recursos Humanos – conforme mencionado pelas entrevistadas de Recursos Humanos - como de Sustentabilidade.

4.2.

Análise das entrevistas

As entrevistas foram realizadas em dois momentos, num primeiro momento o foco foi para a coleta de dados com os gestores de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional, e num segundo momento, com os resultados das primeiras entrevistas, os gestores de Recursos Humanos foram entrevistados. Além disso, as entrevistas foram estruturadas de maneiras diferentes com o objetivo de coletar informações de Sustentabilidade no primeiro momento e de utilizar a opinião dos gestores de Recursos Humanos, no segundo momento, para apoiar as conclusões da pesquisadora, uma vez que estas pessoas possuem sólidos conhecimentos de suas áreas de atuação e puderam fornecer uma visão sobre a área e seus processos e o que a área de Recursos Humanos é capaz de fazer atualmente para apoiar a Sustentabilidade. Dessa forma, a análise das entrevistas também foi realizada em duas etapas.

4.2.1.

Gestores de sustentabilidade e segurança e saúde ocupacional

Através das entrevistas e questionários respondidos pelos sete gestores das áreas de Sustentabilidade e de Segurança e Saúde Ocupacional foram identificadas as competências para a Sustentabilidade no Grupo EBX. O Quadro4 apresentado abaixo foi o cabeçalho do questionário, com as legendas das classificações e níveis de atendimento das competências –o questionário completo é apresentado no Anexo II - onde foi solicitado aos gestores que classificassem as competências como Essencial – Necessária ao Grupo todo – ou Específica – Necessária à área de Sustentabilidade – assim como avaliassem os níveis de

atendimento dessas competências dentro da companhia, podendo variar numa escala de 1 a 4, conforme apresentado abaixo.

Competências para a Sustentabilidade						
Legenda:	Classificação	E - Essencial	Nível	1 - Não Atende		
		EP - Específica		2- Atende Parcialmente		
				3 - Atende Plenamente		
				4 - Supera		
Competência					Classificação	Nível

Quadro 4 – Cabeçalho Questionário de Competências para a Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora

A Classificação geral das competências como “Essencial” ou “Específica” se deu de acordo com a quantidade de respostas recebida por cada competência entre os sete entrevistados das áreas de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional. Aquela que recebeu todas as respostas como “Essencial”, foi considerada “Essencial”, o mesmo se aplicando para as competências específicas. Para as competências que não receberam todas as classificações iguais foi considerado que não houve consenso sobre a classificação da competência como “Essencial” ou “Específica”.

Além disso, foi feita uma média aritmética com as notas dadas aos níveis de atendimento de cada competência com o objetivo de se verificar o grau de desenvolvimento das mesmas dentro do Grupo e sua adequação às necessidades. As médias dos níveis das competências foram subdivididas e enquadradas nas categorias abaixo, definidas pela própria autora, e são apresentados na íntegra nos Anexo IV e V:

- Não Atende: 0,1 a 1,5
- Próximo de Atender Parcialmente: 1,6 a 1,9
- Atende Parcialmente: 2 a 2,5
- Próximo de Atender Plenamente: 2,6 a 2,9
- Atende Plenamente: 3 a 3,5
- Supera: 3,6 a 4.

Vale ressaltar que o propósito do cálculo dessas notas foi servir como apoio para a análise qualitativa das entrevistas, ao verificar o alinhamento do discurso dos entrevistados com as notas e classificações obtidas.

- **Competências Essenciais para a Sustentabilidade**

Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente

Competência	Nível	
Visão Sistêmica	1	Não Atende

Quadro 5 - Competências Essenciais: Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente

Fonte: Própria

Atende Parcialmente

Competência	Nível	
Otimização do consumo de materiais, água e energia em produtos e serviços	2	Atende Parcialmente
Planejamento	2	Atende Parcialmente
Gestão Financeira	2,5	Atende Parcialmente
Coerência entre comunicação e prática	2,5	Atende Parcialmente

Quadro 6 - Competências Essenciais: Atende Parcialmente

Fonte: Própria

Próximo de Atender Plenamente

Competência	Nível	
Inovação (Capacidade de gerar soluções inovadoras sem fazer escolhas óbvias por alternativas aparentemente paradoxais).	2,57	Próximo de Atender Plenamente
Criatividade	2,85	Próximo de Atender Plenamente
Envolvimento e Engajamento	2,71	Próximo de Atender Plenamente
Visão Multidisciplinar/Holística	2,85	Próximo de Atender Plenamente
Trabalho em Equipe (Capacidade de conceber e desenvolver trabalhos em conjunto, reconhecendo e respeitando as limitações e expertises dos outros, adaptando-se as características do grupo).	2,71	Próximo de Atender Plenamente
Excelência Técnica (Capacidade de transformar conhecimentos atualizados em resultados).	2,71	Próximo de Atender Plenamente
Promover a diversidade no trabalho.	2,57	Próximo de Atender Plenamente

Quadro 7 - Competências Essenciais: Próximo de Atender Plenamente

Fonte: Própria

Atende Plenamente

Competência	Nível	
Flexibilidade (Capacidade de ajustar-se a novas responsabilidades com facilidade).	3	Atende Plenamente
Empreendedorismo (Capacidade de identificar novas oportunidades de negócios, propor e implementar soluções de forma assertiva, inovadora e adequada).	3	Atende Plenamente
Superlatividade (Capacidade de orientar-se por metas ambiciosas e desafiadoras que superam os padrões comuns).	3,5	Atende Plenamente

Quadro 8 - Competências Essenciais: Atende Plenamente

Fonte: Própria

- **Competências Específicas para a Sustentabilidade**

Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente

Competência	Nível	
Promoção da reciclagem	1,6	Próximo de Atender Plenamente
Capacidade de Medir e Gerir o desempenho em Sustentabilidade.	1,7	Próximo de Atender Plenamente
Capacidade de construção de cenários futuros assegurando legados legítimos, sem provocar rupturas e traumas sociais	1	Próximo de Atender Plenamente

Quadro 9 - Competências Específicas: Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente

Fonte: Própria

Atende Parcialmente

Competência	Nível	
Aumento da intensidade do uso de produtos e serviços	2,0	Atende Parcialmente
Desenvolvimento / aplicação de tecnologias para a criação de bens e serviços mais "limpos"	2,4	Atende Parcialmente
Habilidade de identificar aspectos, impactos, perigos e riscos das atividades, produtos e serviços.	2,4	Atende Parcialmente
Gestão de Mudança	2,1	Atende Parcialmente
Capacidade de identificar e gerir impactos.	2,3	Atende Parcialmente
Preparação e atendimento às emergências.	2,0	Atende Parcialmente
Capacidade de Registrar e Investigar Incidentes e Acidentes.	2,1	Atende Parcialmente

Quadro 10 - Competências Específicas: Atende Parcialmente

Fonte: Própria

Próximo de Atender Plenamente

Competência	Nível	
Minimização da dispersão de compostos tóxicos	2,9	Próximo de Atender Plenamente
Conhecimento de como os recursos renováveis e os não renováveis afetam os ecossistemas de negócios e indústrias;	2,6	Próximo de Atender Plenamente

Quadro 11 - Competências Específicas: Próximo de Atender Plenamente
Fonte: Própria

Atende Plenamente e Supera

Competência	Nível	
Articulação (Capacidade de estabelecer diálogos abertos com diferentes stakeholders de todos os níveis, resultando em acordos que satisfaçam as partes envolvidas).	3,1	Atende Plenamente
Capacidade de aplicação dos conceitos de Sustentabilidade	3	Atende Plenamente
Licenciamento Ambiental	4	Supera

Quadro 12 - Competências Específicas: Atende Plenamente e Supera
Fonte: Própria

• Competências Sustentabilidade que não obtiveram consenso

Não Atende e Próximo de Atender Parcialmente

Competência	Nível	
Gestão do ciclo de Vida dos produtos e serviços	1,6	Próximo de Atender Plenamente
Maximização do uso de recursos renováveis	1,9	Próximo de Atender Plenamente

Quadro 13 - Competências sem consenso: Não Atende e Prox. de Atender Parcialmente
Fonte: Própria

Atende Parcialmente

Competência	Nível	
Gestão de Riscos	2,4	Atende Parcialmente
Extensão da durabilidade dos produtos	2,1	Atende Parcialmente
Capacidade de promover a educação, capacitação e sensibilização.	2,5	Atende Parcialmente
Austeridade (Capacidade de orientar-se permanentemente pela diminuição do desperdício, por soluções com boa relação custo-benefício e por economias de escala).	2,1	Atende Parcialmente
Promoção da Saúde, Segurança e Integridade das pessoas.	2,3	Atende Parcialmente

Quadro 14 - Competências sem consenso: Atende Parcialmente
Fonte: Própria

Próximo de Atender Plenamente

Competência	Nível	
Atendimento a Requisitos Legais	2,9	Próximo de Atender Plenamente
Habilidade para trabalhar com outras companhias (parcerias /alianças) , incluindo concorrentes, na implementação de soluções criativas	2,7	Próximo de Atender Plenamente
Gestão da Reputação / Comunicação Externa	2,6	Próximo de Atender Plenamente
Fabricação de produtos ou serviços inovadores e mais valiosos para os consumidores	2,9	Próximo de Atender Plenamente
Perícia em sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulamentos em diferentes indústrias	2,6	Próximo de Atender Plenamente
Execução (Capacidade de resolver problemas, de forma autônoma, através da experiência prática aplicada numa operação ou no funcionamento de algo).	2,6	Próximo de Atender Plenamente

Quadro 15 - Competências sem consenso: Próximo de Atender Plenamente
Fonte: Própria

A partir da análise das respostas dos questionários que foram apresentados aos entrevistados foram identificadas quinze competências “Essenciais”, – necessárias para o Grupo todo - quinze competências “Específicas”, - necessárias para a área de Sustentabilidade – e treze competências que não obtiveram consenso em suas classificações, ambas apresentadas acima. Quanto às competências “Essenciais”, doze delas foram classificadas como inferiores a “Atende Plenamente”, sendo cinco destas consideradas como “Próximo a Atender Plenamente”. Quanto às competências “Específicas”, doze delas foram consideradas inferiores a “Atende Plenamente” e uma como “Próximo a Atender Plenamente”. Já para as competências que não obtiveram consenso na classificação, todas as treze foram consideradas como inferiores a “Atender Plenamente” ficando três delas como “Próximo de Atender Plenamente”.

Como 70% das competências foram consideradas com nível médio de atendimento inferior a “Atende Plenamente”, a justificativa dos entrevistados, em relação a essas notas se deve ao fato de primeiramente o Grupo – existente desde a criação da primeira empresa, a MMX, em 2005 - e a Diretoria de Sustentabilidade – iniciada na EBX em 2010 - serem muito novos. Segundo os entrevistados, muitos conceitos e diretrizes estão sendo disseminados, algumas normas e processos ainda estão sendo revisados ou elaborados e a cultura de Sustentabilidade ainda é considerada muito nova. Para os gestores entrevistados, o Grupo está em um processo de maturação e eles acreditam que com o tempo a Sustentabilidade estará mais disseminada para todos, pois hoje ela está presente de maneira significativa apenas nas áreas afins. Esse fato pode ser exemplificado pela fala de alguns entrevistados.

Entrevistado 6:

“...a cultura de Sustentabilidade está começando a ser implantada, esse processo começa desenhando tudo e depois você começa a implantar o sistema, pois o sistema formal já existe, que é o sistema de gestão mas hoje ela precisa ser disseminada ... ainda é tudo muito recente, as empresas são pré-operacionais, apenas a mineração, que apesar de ter uma marca de 30 anos, a MMX a mais antiga de todas iniciou em 2005 e apenas em 2006/2007 que a Sustentabilidade apareceu na MPX e depois foi para a EBX.”

Entrevistado 3:

“... eu acho que as diretrizes e conceitos de Sustentabilidade não estão muito uniformizadas e estruturadas ainda, é uma coisa que está bastante inicial. As empresas tem suas áreas de Sustentabilidade com competências que acabam por zelar por seus empreendimentos, pelo menos nas questões mais diretas e que vão muito além do cumprimento da legislação.”

Os entrevistados consideram que para alcançar a Sustentabilidade o Grupo precisa ter seus processos mais padronizados e disseminados, funcionando de uma maneira sistêmica em conjunto com todas as áreas e pessoas das empresas. A fala do “Entrevistado 3” ilustra bem esse ponto:

“As diretrizes de Sustentabilidade se espalham e permeiam assim, todas as áreas acho que, basicamente, toda a estrutura de funcionamento da empresa. Elas são transversais. Então, desde a forma que você contrata um serviço, até a maneira como você se relaciona com uma parte interessada, até a maneira como você desenvolve suas tecnologias pra prevenir impactos ambientais... É necessário o planejamento preventivo, para que todas as áreas possam fazer um exercício de antever questões que sejam importantes para o desenvolvimento do negócio, e pensando um pouco fora da caixa, pra inserir esse componente de sustentabilidade”

Para isso, afirmam que a formação e disseminação de uma cultura de Sustentabilidade é primordial para que todas as áreas e pessoas levem em consideração os aspectos de Sustentabilidade que lhes dizem respeito. Todos os entrevistados afirmaram que a Sustentabilidade é uma disciplina com caráter multidisciplinar e que deve envolver todas as áreas da companhia. Os discursos de três dos sete entrevistados demonstram como eles consideram importante o aspecto cultural da Sustentabilidade, que no caso do Grupo EBX ainda é considerado em formação:

Entrevistado 3:

“...eu acho que a sustentabilidade está presente de maneira consciente nas pessoas da área, e talvez um pouco inconsciente nas pessoas das outras áreas, que sabem o valor que tem essas questões, reconhecem o valor que tem essas questões para o desenvolvimento e para a saúde financeira da empresa, para o desenvolvimento do negócio, mas não tem uma reflexão sobre o que significa essa variável no seu dia a dia... essas pessoas não tem talvez uma dimensão do quanto realmente a questão ambiental, social, cultural são elementos centrais para o sucesso da empresa.”

O “Entrevistado 5” afirma que Sustentabilidade precisa ser internalizada em todos da empresa e que para isso a sutileza é a melhor opção, considerando este um processo de evolução cultural onde naturalmente esses conceitos vão sendo absorvidos e praticados por todos.

“...hoje ainda estamos caminhando para termos um bom grau de maturidade em Sustentabilidade, ainda temos um desafio muito interessante pois temos uma geração de funcionários que ainda operam no modelo antigo, principalmente muitas pessoas que vieram de estatais que trazem uma experiência fantástica, mas que não foram educadas por uma escola de sustentabilidade que incorpora uma série de questões ... e uma geração nova que está chegando que já vem de uma escola que introduz o tema que pode resultar eu diria em um terceiro perfil que é associar a experiência com os conceitos de sustentabilidade e gerar uma prática que seja mais responsável... Quanto a cultura, talvez eu usasse uma palavra diferente daquela que se esperaria que é sutileza, porque não é ficar o dia inteiro falando sobre, é um processo onde as coisas vão acontecendo de maneira sutil e vai sendo procurada e sem perceber você começa a respirar aquilo, vai fazendo parte do cotidiano, então acho que é essa a estratégia, ainda não tem um modelo pronto.”

A literatura pesquisada também aborda a temática da cultura organizacional. Chiavenato (1999) afirma que a cultura organizacional está ligada ao modo de vida das organizações em todos os aspectos, tais como: crenças, costumes, regras, idéias, entre outros. A cultura compõe o sistema de significados compartilhado, e é expressada pela maneira como a empresa conduz seus negócios e através das percepções dos gestores e demais funcionários e revela a mentalidade predominante na empresa. Mendes et. al (2000) considera que a cultura organizacional é algo criado e é vista como determinante do desempenho individual e produtividade do funcionário. Sustentando que todo funcionário deve ser capaz de identificar os valores predominantes da empresa em que trabalha. Nesse ponto a literatura encontra-se em linha com o discurso dos entrevistados, uma vez que estes consideram a importância da criação e disseminação de uma cultura de Sustentabilidade para que todos compartilhem dos mesmos valores e conhecimentos.

Schein (1984), ao falar de cultura organizacional atribui importância fundamental ao papel dos fundadores da empresa no processo de moldar seus padrões culturais. Três entrevistados também consideraram esse ponto primordial para a cultura do Grupo, e afirmam que o direcionamento e mensagens do fundador apoiam e valorizam a Sustentabilidade:

Entrevistado 1:

“...O Eike é uma pessoa que está ganhando uma perspectiva muito legal que todo mundo sabe que ele investe na sociedade e tem uma enorme preocupação com isso, e que faz questão de que todos saibam...”

Entrevistado 2:

... ético e transparente eu acho que isso é o que o grupo pratica ... a gente tem buscado sempre e muitas vezes até demais. O próprio Eike faz muita questão disso e tem feito muito isso. Em seu discurso e prática ele diz que é transparente, não tem nada a esconder...

Entrevistada 4:

“...eu acredito que o grupo vai manter essa postura que tem desde o nascimento dos empreendimentos de continuar com essa visão do investimento social e ambiental durante a operação e com possibilidade até de aumentar. A responsabilidade que o próprio Eike tem demonstrado internamente e inclusive para a mídia, sobre a responsabilidade com o território onde a gente atua, ele quer ser o bom vizinho, e não simplesmente chegar naquele espaço ali e ficar dentro do próprio umbigo não.”

A literatura estudada também aborda o papel dos líderes para o apoio à Sustentabilidade. Brunstein et. al (2010) afirma que o papel dos líderes é fundamental para o apoio e mobilização de suas equipes para ações em prol da Sustentabilidade. Ramus e Steger (2000) também atribuem a importância ao papel dos líderes no incentivo à inovação, desenvolvimento de competências, recompensas e reconhecimento, gestão de metas e de responsabilidades.

O discurso dos entrevistados também se mostrou alinhado com a literatura. De acordo com os participantes, os líderes são os responsáveis por disseminar a cultura de Sustentabilidade para suas equipes, e além disso, são capazes de inspirar e motivar seus funcionários e de gerarem mudanças para comportamentos desejáveis. A importância da postura e engajamento das lideranças foi mencionada em todas as entrevistas e pode ser evidenciado a partir dos recortes abaixo:

Entrevistado 1:

“...quando a gente fala em mudança a gente está falando em liderança, quem muda é o líder. O manifesto não vai mudar se o comandante não puxar aquilo ali, então precisamos trabalhar a liderança que são os agentes da mudança... é necessário que o líder entenda a responsabilidade dele nesse processo, porque não adianta você ter todas as competências se você não tem a essência em saber que você é o agente da mudança, que você tem que ter uma visão global pois depende da própria liderança fazer isso, mas tem que acontecer de forma organizada e sistêmica... é preciso entender que o líder é o responsável por desenvolver seus liderados...”

O “Entrevistado 5” menciona a importância do papel do líder assim como de sua capacitação para liderar a partir da afirmação de que o líder é responsável por disseminar a cultura e diretrizes, mas que para isso ele precisa ter o conhecimento do tema.

“... o primeiro papel do líder é conhecer a realidade e assegurar que ele tenha competência para liderar, e hoje nós temos um desafio do amadurecimento da nossa cultura e processos, principalmente para quem está em pontos chave para que possam disseminar e refletir condutas que sejam compatíveis com a empresa. Mas só se dissemina aquilo que se sabe, por isso a importância da formação dos nossos líderes.”

Quanto à questão cultural e do papel dos líderes, a literatura pesquisada fornece uma visão sobre as responsabilidades e papéis da área de Recursos Humanos que também foi evidenciada durante as entrevistas. O discurso dos entrevistados se mostrou alinhado com as principais responsabilidades da área de Recursos Humanos descritas por Weybrecht (2010). A autora afirma que a área de Recursos Humanos é capaz de criar o engajamento da força de trabalho e promover um ambiente onde a Sustentabilidade está presente em todos os aspectos do ciclo de vida do funcionário, sendo responsável por criar e apoiar a cultura de Sustentabilidade; comunicar; recrutar; engajar; motivar e recompensar; desenvolver e treinar e gerenciar a mudança. Conforme o WBCSD (2008) o departamento de Recursos Humanos deve recrutar e reter; motivar e desenvolver e engajar seus funcionários alinhando a gestão de pessoas com a estratégia de Sustentabilidade. O Novo Valor da BM&F Bovespa também aborda questões de Recursos Humanos e afirma que o treinamento e contratação de profissionais deve ter afinidade com a Sustentabilidade assim como a sensibilização e engajamento dos funcionários.

Além de serem questionados sobre as competências para a sustentabilidade e seus respectivos níveis de atingimento os gestores foram questionados sobre como esses pontos poderiam ser trabalhados e como a área de Recursos Humanos poderia apoiar no desenvolvimento das competências e disseminação e formação de uma cultura de Sustentabilidade. As principais responsabilidades da área de Recursos Humanos que foram mencionadas pelos entrevistados são listadas abaixo:

- Alinhamento e definição dos processos e ferramentas de gestão de pessoas alinhados com a estratégia de Sustentabilidade;
- Criação de mecanismos que possam contribuir para a formação de uma cultura de Sustentabilidade;
- Assegurar a estrutura organizacional e prover condições para a gestão de pessoas;
- Estabelecimento de pré-requisitos para o recrutamento e Seleção que estejam alinhados com a estratégia e competências de Sustentabilidade;
- Definição de critérios para a o fornecimento de méritos e promoções que estejam alinhados com a estratégia de Sustentabilidade;
- Auxílio na identificação de pessoas adequadas para realizar a mudança;
- Treinamento e apoio ao desenvolvimento e capacitação de pessoas;
- Formação e capacitação das Lideranças para serem agentes de mudança e de disseminação;
- Promoção da educação a respeito da temática de Sustentabilidade;
- Promoção da diversidade no ambiente de trabalho;
- Zelar pelas condições de trabalho e pela integridade dos funcionários.

Os entrevistados consideram que a área de Recursos Humanos é responsável por fornecer ferramentas que possibilitem a capacitação e desenvolvimento, reconhecimento e recompensas, apoio à disseminação da cultura e valores e pela atração de pessoas com valores alinhados aos da companhia.

Entrevistado 1:

“O papel do RH é o de justamente preparar as pessoas e também identificar as pessoas adequadas pra fazer essa mudança e preparar essas pessoas aqui internamente... o RH é que vai fortalecer esse processo organizacional, ele que é o guardião da estrutura dessa organização ... É o líder, que é responsável por desenvolver os liderados, agora, quem me dá uma condição de estrutura pra que consiga desenvolver isso é o RH que dá treinamento é que propicia uma condição pra fazer. O papel do RH é de montar essa condição. E eu acho que isso estabelece uma organização com que essas políticas sejam respeitadas dentro da nossa estrutura de contratação, de valorização interna das pessoas e de desenvolvimento. Quem gerencia é o líder, mas quem estabelece uma condição pra que isso aconteça de uma forma padronizada e todo mundo avance na mesma velocidade é o RH, então acho que o RH é um dos grandes catalizadores desse processo.”

Entrevistado 5:

“Eu diria assim que o RH tem um papel estratégico, talvez em dois ou três momentos, primeiro é estabelecendo pré-requisitos de recrutamento e seleção que facilitem o desafio da incorporação de alguns conceitos de Sustentabilidade, quando na seleção o RH tem que ter a capacidade de assegurar que o candidato tenha no mínimo noções básicas que é ser sustentável e tenha valores alinhados aos nossos, isso é essencial pra facilitar o desafio interno de fomento à essa cultura. Depois eu acho que é criando o mecanismos, e volto a usar aquela palavra que eu te falei lá atrás, de maneira sutil que possam contribuir pra um alinhamento com a área e estratégia de sustentabilidade...”

Além disso, dois dos entrevistados fizeram críticas em relação à estrutura da área de Sustentabilidade. Mencionaram que consideram que a estrutura de Segurança e Saúde Ocupacional deveria estar dentro da Diretoria de Sustentabilidade – atualmente essa área fica dentro da Diretoria Administrativa. Essa evidência pode ser percebida no discurso dos mesmos:

Entrevistado 1:

“Tem que entender a Sustentabilidade e como ela está estruturada aqui na empresa. O conceito de sustentabilidade envolve meio ambiente, responsabilidade social, saúde, segurança e tudo isso faz parte e são termos relacionados. Um dos tripés da sustentabilidade aqui na empresa está fragmentado, ele está dividido em duas diretorias, sendo que uma das diretorias colocou o nome de sustentabilidade e isso causa uma confusão enorme na verdade essa é uma diretoria de licenciamento, meio ambiente e responsabilidade social. Tem uma outra diretoria que entre outros temas, tem saúde e segurança que juntando com os outros três formam dois tripés o Meio Ambiente e o Social. Quando a gente fala em sustentabilidade a gente tá falando em equidade social, controle ambiental e evolução financeira, se não tiver retorno financeiro não tem razão de existir essa empresa.”

Entrevistado 2:

“... quando eu saí da EBX que dividiu as áreas e o pessoal de segurança ficou em uma área e o Paulo ficou com a sustentabilidade e criou essa área de sustentabilidade, não levou junto a Segurança e Saúde. Eu particularmente eu acho que devia estar tudo junto, porque eu acho que independente de cada uma ter suas necessidades, suas questões bem definidas legalmente em termo de normas, em termo de legislação, etc., mas a gestão tem que ser integrada não consigo dissociar. Tanto é verdade que na prática hoje acontece isso, ou seja, a Segurança e Saúde faz parte do grupo de trabalho e de comitê de sustentabilidade...”

O discurso desses gestores, que consideram que a área de Segurança e Saúde Ocupacional - responsável por prezar pelo bem estar e boas condições de trabalho dos funcionários e terceiros- deve fazer parte de área de Sustentabilidade, se mostra em sintonia com o conceito de Sustentabilidade apresentado por Savitz e Weber (2006). Esses autores afirmam que a Sustentabilidade Corporativa, além de fornecer lucro para seus acionistas, deve proteger o meio ambiente e promover a melhoria de vida daqueles com quem interage, sendo necessário reconhecer as necessidades e interesses das partes envolvidas, inclusive a força de trabalho, respeitando a interdependência dos diferentes aspectos da existência humana.

Além das questões relacionadas às competências e Recursos Humanos, os sete entrevistados foram questionados sobre as atividades necessárias para a Sustentabilidade nas operações do Grupo. O objetivo desse questionamento foi identificar, a partir da fala dos gestores de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional, aquelas atividades que eles consideram importantes para se alcançar a Sustentabilidade, para compará-las aos cinco temas do Plano de Sustentabilidade do Grupo – apresentados anteriormente, no item 4.1.4.2. – e identificar o alinhamento entre a visão desses gestores e o Plano de Sustentabilidade do Grupo.

Atividades necessárias para a Sustentabilidade	Descrição	Tema do Plano de Sustentabilidade Relacionado
Planejamento financeiro e orçamentário	Avaliação do retorno de um investimento	Não Relacionado
Planejamento Preventivo	Exercício de antever questões que sejam importantes para o desenvolvimento do negócio, inserindo também a Sustentabilidade nesse contexto.	Eficiência na Gestão Operacional
Padronização de processos para todas as empresas	Elaboração de processos únicos, garantindo que esses sejam colocados em prática.	Eficiência na Gestão Operacional
Definição e Disseminação dos conceitos, normas, diretrizes e da cultura de Sustentabilidade	Promoção do conhecimento acerca do tema, apoiando a formação de uma cultura de Sustentabilidade.	Investimento nas Pessoas
Atuação expandida	Além do cumprimento de requisitos legais.	Eficiência na Gestão Operacional
Treinamento e sensibilização acerca do tema	Promoção do conhecimento sobre o tema e envolvimento de todos.	Investimento nas Pessoas
Acompanhamento do Desempenho	Utilização de indicadores de Sustentabilidade para checar o desempenho de suas atividades.	Ambiente de Negócio Ético e Transparente
Gestão integrada entre os Macro processos de Sustentabilidade	Saúde, Segurança, Licenciamento ambiental e Responsabilidade Sócio ambiental.	Investimento nas Pessoas; Eficiência na Gestão Operacional; Ambiente de Negócio Ético e Transparente; Proteção da Biodiversidade; Indução ao Desenvolvimento Local
Integração de todas as áreas da empresa	Envolvimento de todos e inclusão das questões de Sustentabilidade em todos os processos da empresa.	Eficiência na Gestão Operacional
Controles ambientais e Gerenciamento de risco	Evitando acidentes e desastres pessoais e ambientais	Eficiência na Gestão Operacional; Proteção da Biodiversidade
Licenciamento ambiental	Para garantir a implantação dos projetos as suas operações.	Proteção da Biodiversidade
Análise dos impactos de cada empreendimento e das regiões afetadas	Envolvimento de todas as partes envolvidas para analisar os impactos do empreendimento na região e buscar alternativas para o Desenvolvimento local.	Investimento nas Pessoas; Ambiente de Negócio Ético e Transparente; Proteção da Biodiversidade; Indução ao Desenvolvimento Local
Preservação, valorização e resgate da cultura local	Objetivo de ter o menor impacto social possível na comunidade local.	Ambiente de Negócio Ético e Transparente; Indução ao Desenvolvimento Local
Gestão da Cadeia de Fornecedores	Garantindo a Sustentabilidade de toda a cadeia do início ao fim.	Eficiência na Gestão Operacional

Quadro 16 – Atividades Necessárias para a Sustentabilidade. X Temas do Plano de Sustentabilidade de acordo com os entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio da comparação das atividades para a Sustentabilidade das operações do Grupo com os temas do Plano de Sustentabilidade pode se verificar que existe um relacionamento entre elas, uma vez que quase todos os temas foram contemplados, e apenas o Planejamento Financeiro e Orçamentário não se enquadrou em nenhum dos temas. Dessa forma nota-se que a estratégia de Sustentabilidade está em consonância com o que os gestores consideram importante. Quanto às atividades, as mais mencionadas pelos entrevistados foram o Licenciamento Ambiental, Responsabilidade Sócio Ambiental, Saúde e Segurança; – presente todos os discursos – Treinamento; – presente no discurso de quatro participantes – Padronização de Processos; – aparecendo em três entrevistas – e Definição e Disseminação das normas, conceitos e diretrizes – também presente em três entrevistas.

Quanto à estratégia de Sustentabilidade, o “Entrevistado 2” introduz a questão do direcionamento dos investimentos em Sustentabilidade como uma das justificativas para as notas dadas às competências. De acordo com o entrevistado, atualmente grande parte dos investimentos não está diretamente relacionada ao negócio e seus impactos. Em sua grande maioria são investimentos pontuais que auxiliam no estabelecimento de um bom relacionamento com a sociedade e comunidade afetada, mas não é um processo sistêmico e estudado para a realização de investimentos que sejam capazes de perpetuar os empreendimentos e suas operações.

“Uma empresa que fala tanto em desenvolvimento de pessoas, em sustentabilidade, como que eu considero tão baixo assim essas competências? Porque nós fazemos investimentos, mas não estão vinculados aos aspectos dos nossos negócios e isso não é uma coisa estruturada... em nenhum momento foi feito um estudo de forma sistêmica para que a gente garanta inclusive a perpetuidade daquele investimento, os próprios projetos tem que se perpetuarem... o que nós precisamos fazer é compensar o impacto negativo que nós estamos causando à comunidade, o que vamos desenvolver para aquilo que juntando tudo e colocando na balança a empresa seja mais positiva do que negativa ... se você começa a fazer uma coisa que seja construtiva que aquilo agregue positivamente para a empresa a comunidade e empresa vão evoluir, e isso na verdade a nós ainda não temos ... internamente a gente não tem isso de uma forma equilibrada e isso ainda faz parte da cultura da nossa liderança e inclusive das áreas que se empenham nesse processo que ainda está numa fase de entendimento desses conceitos.”

Dias (2011), apresenta uma visão congruente, afirmando a necessidade da modificação na maneira de se fazer negócios para se alcançar a Sustentabilidade. O autor ressalta que a prática voltada ao Desenvolvimento Sustentável está relacionada com a postura focada na gestão mais eficiente e produção mais limpa e que esta prática atualmente não apresenta um alto nível de conscientização em relação com o desenvolvimento econômico mais sustentável. Hoje são poucas as empresas que possuem essa preocupação tornando mais ecologicamente eficiente seus processos produtivos. Savitz e Weber (2006) também apresentam uma visão similar ao afirmarem a relação do crescimento da economia, sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem estar das futuras gerações com o conceito de Sustentabilidade. Para eles as organizações e sociedades sustentáveis são aquelas que geram e vivem de lucro sem esgotar seu capital – incluindo recursos naturais, ativos sociais e humanos, recursos econômicos, licenças de operação, mercado receptivo e infraestrutura legal e econômica.

Autores tais como Dias (2011) Porter e Linde (1995) e Hart (1997) relacionam as práticas voltadas à Sustentabilidade com a estratégia competitiva da empresa. Esses autores afirmam que os conceitos de Sustentabilidade, quando aplicados aos negócios, são capazes de aumentar a competitividade da empresa através do aumento da produtividade de seus recursos e operações, melhoria da imagem da empresa e até na identificação e criação de novos produtos ou mercados, entre outros.

Dessa forma, através da análise das entrevistas com os gestores de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional pode-se notar o discurso dos mesmos está, de maneira geral, em linha com a literatura pesquisada. Além disso, percebe-se que os entrevistados consideram que a Sustentabilidade no Grupo EBX e suas competências ainda se encontram em um baixo nível de maturidade e que o departamento de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento das competências identificadas, assim como, no apoio a formação de uma cultura voltada para a Sustentabilidade. Nota-se, dessa forma, uma congruência entre o discurso dos entrevistados e os resultados dos questionários sobre as competências. Onde 70% das competências foram consideradas com um nível inferior a “Atende Plenamente” e o discurso dos entrevistados seguiu a mesma linha, enfatizando a questão cultural e de maturidade do Grupo para a Sustentabilidade.

4.2.2. Gestores de recursos humanos

As entrevistas com os gestores de Recursos Humanos, realizadas posteriormente às entrevistas com os gestores de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional, tiveram como objetivo a discussão das possíveis ações estratégicas que poderiam ser tomadas, bem como a identificação daquelas já praticadas atualmente, que contribuem para o desenvolvimento e/ou manutenção das competências para a Sustentabilidade. Para isso também foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas. Foram também apresentados os resultados dos questionários – disponíveis nos Anexos IV e V - respondidos na primeira etapa, pelos gestores de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional, e solicitadas sugestões de ações para o desenvolvimento e manutenção das competências identificadas.

Como a área de Recursos Humanos da EBX é dividida entre subsistemas de Recursos Humanos, – vide organograma da área, Figura 7 -cada entrevistado apresentou uma visão sob o viés de suas respectivas áreas de atuação. A Gerente de Serviços de RH foi selecionada para participar dessa pesquisa por se tratar de uma das funcionárias mais antigas da diretoria, podendo fornecer um histórico da evolução da área e da empresa de maneira geral, além de já ter passado por todas os subsistemas da diretoria e auxiliado em suas estruturas, fornecendo também uma visão mais generalista.

Os entrevistados foram questionados primeiramente sobre como eles consideram que a área de Recursos Humanos pode apoiar a estratégia de Sustentabilidade de maneira geral. O objetivo desse questionamento foi de verificar suas opiniões, para num segundo momento abordar a realidade do Grupo EBX e como eles entendem que essas ações podem ser desdobradas no Grupo. Com base nessas entrevistas foram identificadas as seguintes ações de apoio à estratégia de Sustentabilidade:

- Ações de apoio à formação da cultura de Sustentabilidade tais como: programas corporativos, desde ambientação para novos funcionários, treinamentos, integrações, que abordem a temática e passem a mensagem de sustentabilidade através de condutas práticas;
- Ações em parceria com outras áreas para disseminar a cultura e atuar como facilitador desse processo;

- Captação de pessoas alinhadas com os valores e competências da companhia;
- Formação de parceria de trabalho com a Sustentabilidade para definir questões que relacionem as duas áreas;
- Fornecer ferramentas de gestão de pessoas alinhadas com a estratégia de Sustentabilidade;
- Apoio ao relacionamento com comunidades e partes interessadas;
- Apoio e fomento a diversidade do ambiente de trabalho;
- Atração, retenção e recompensa de talentos alinhados com a estratégia de Sustentabilidade;
- Garantir os princípios da organização e estimular e disseminar esses princípios para todos;
- Fornecer ferramentas de reconhecimento formais e estimular o reconhecimento informal;
- Identificar as pessoas mais alinhadas com a cultura, para que essas sejam agentes de mudança e exemplos para todos;
- Formação e desenvolvimento de líderes para engajar suas equipes;
- Capacitação e treinamento de pessoas.

Já em relação ao Grupo EBX, cada entrevistado apresentou uma visão sob o ponto de vista de sua respectiva área de atuação – Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento Organizacional e Serviços de RH.

Sob o viés da área de Recrutamento e Seleção, a gestora considera que a captação de pessoas alinhadas com os valores e competências desejadas para a Sustentabilidade é uma das grandes contribuições que podem ser oferecidas pela área de Recursos Humanos. Para isso, ressalta a necessidade de que durante o processo seletivo os candidatos passem por uma avaliação de competências por parte dos selecionadores, com o objetivo de verificar a aderência das pessoas às competências necessárias. A entrevistada entende que a forma de avaliar e captar pessoas com competências “Essenciais” ou “Específicas” para a sustentabilidade é a mesma, buscando durante as entrevistas exemplos claros, vivências e valores dos candidatos. No entanto, foi sinalizada a necessidade de se elencar as competências mais primordiais para cada pessoa no momento da seleção e

contratação, pela impossibilidade de avaliar durante um processo seletivo todas as competências – a gestora mencionou ser possível avaliar em torno de cinco a sete competências por seleção – e a dificuldade de encontrar pessoas que apresentem todas as competências necessárias em um bom grau de atendimento.

“... a gente tem que priorizar àquelas competências que são mais primordiais para a companhia num primeiro momento. E, a partir daí, eu já não vou buscar 100% delas em um processo seletivo. Então, naturalmente eu posso trazer pessoas que não atendam, ou atendam parcialmente, e eu não tenha conseguido avaliar isso num primeiro momento. Daí em diante, eu começo a trabalhar sob a perspectiva de desenvolvimento dessas pessoas que aí, num segundo momento, àquelas competências que eu sequer avaliei no processo seletivo, porque eu entendi que elas eram relevantes mas não primordiais e, aí, eu depois deve-se construir uma linha de desenvolvimento para aquela pessoa naquelas outras competências que eu não olhei. E até mesmo para aquelas que a gente avaliou em seleção e que entendeu que a pessoa atendia parcialmente.”

Além disso, ressalta a importância da preparação dos profissionais da área de Recrutamento e Seleção para a identificação de competências e comportamentos nos candidatos de processos seletivos. Ou seja, os selecionadores precisam conhecer bem os conceitos de sustentabilidade, bem como as competências necessárias, para explorar esses pontos nos processos de seleção.

“A gente já entendeu que sustentabilidade é inegociável. Isso já está claro, esse trabalho de cultura já deixou claro pra todo mundo que, hoje, sustentabilidade é inegociável na nossa realidade. ‘Mas, como que no processo de seleção você vai ter capacidade da contratação de profissionais que também pensam nisso?’ Na verdade, eu acho que temos realmente que priorizar o que é o mais importante para então começar a desdobrar isso para os profissionais que hoje atuam no recrutamento e seleção para que eles sejam capazes de identificar isso nos candidatos...”

A temática da cultura e valores da organização também é introduzida com a consideração de que é fundamental a mensagem que é passada para os participantes de processos seletivos em relação ao valor que é dado à sustentabilidade. Esta abordagem é considerada como uma primeira mensagem sobre a cultura da organização para aqueles que estão tendo o primeiro contato e conhecendo a companhia. Também foi mencionado que a área de Recrutamento e Seleção é capaz de dar suporte à Sustentabilidade apoiando a mensagem inicial sobre os valores e cultura da empresa para as pessoas que estão entrando na companhia. Essa mensagem inicial também é considerada como uma ferramenta de captação de profissionais com valores alinhados aos da companhia.

“... quando você começa a tratar do processo seletivo, é uma forma de você já deixar claro para quem tá vindo para a companhia o quão importante é a Sustentabilidade. Assim, a pessoa já vem com a percepção de que isso faz parte da cultura. E isso é algo que atrai, e se é algo que o profissional não vivenciava antes, ele entende o quanto isso é importante nessa nova realidade. A gente já começa a ‘plantar a semente’ nesse momento inicial. E recrutamento e seleção tem muito essa responsabilidade. Esse é o primeiro contato, a gente é a porta de entrada, a gente que, muitas das vezes, causa a primeira impressão em relação a companhia...”

Os programas atualmente conduzidos pela área de Recrutamento e Seleção, tais como: Jovem Aprendiz, Programa Igualar – contratação de pessoas com deficiência – e o Programa de Qualificação – qualificação de pessoal local para atuar nas operações das companhias -são ações que promovem a diversidade e fomentam oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro do grupo e que apoiam a estratégia de Sustentabilidade.

A gestora de Recrutamento e Seleção entende que hoje a divulgação em processos seletivos das ações de Sustentabilidade que são praticadas pelas empresas do Grupo já é um trabalho realizado pela área, bem como, a busca por profissionais alinhados com esses valores, no entanto, considera que este ponto poderia ser trabalhado com mais ênfase, explorando-se também as competências para a Sustentabilidade existentes nos candidatos. Ressalta ainda que atualmente, o Grupo não possui um mapeamento das competências para a Sustentabilidade bem como a definição do nível que os profissionais precisam possuir em determinadas competências. Portanto, hoje não existe uma avaliação das competências relacionadas à Sustentabilidade no decorrer dos processos seletivos das empresas do Grupo, apenas a busca por profissionais com valores alinhados com as ações de sustentabilidade praticadas pelo Grupo.

“Hoje, o nosso processo seletivo, para todos os níveis, a gente apresenta o nosso vídeo institucional, e lá, claramente, fica a mensagem com a nossa preocupação com sustentabilidade. Isso é uma coisa que já é demonstrada ali como primordial... Mas a gente não entra tanto em conceitos essenciais, em termos de sustentabilidade. E aí... eu acho que talvez caberia colocar como imprescindível, tratar desse assunto mais objetivamente em todos os processos seletivos. É claro que, a gente não vai trabalhar todas as competências essenciais ligadas a sustentabilidade, pois não dá, mas eleger o que é mais importante para cada cargo e área e trabalhar em todos os processos. Talvez fosse uma forma de a gente abordar mais diretamente a questão da sustentabilidade...”

Na entrevista com a gestora de Desenvolvimento Organizacional foram mencionados pontos relacionados a cultura, valores e desenvolvimento dos profissionais da organização como necessários para o desenvolvimento de competência para a Sustentabilidade. A entrevistada considera que a partir da “Visão 360” – apresentada anteriormente na Figura 6 – é possível trabalhar os princípios e cultura da organização, por conter elementos ricos e diversos, inclusive que abordam a temática da Sustentabilidade.

Para o desenvolvimento das competências para a Sustentabilidade é considerado que o primeiro passo é identificar as competências necessárias, para depois definir práticas e programas para trabalhá-las. Ou seja, a avaliação de desempenho dos funcionários – que já é realizada atualmente - deve ser feita baseada nas competências necessárias para o cargo, para assim ser traçado um plano de desenvolvimento em cima daquelas que precisam ser desenvolvidas e/ou mantidas. Então, o papel da área de Recursos Humanos é fornecer essas ferramentas de avaliação e de desenvolvimento para todos da organização, assim como, garantir que todos os gestores realizem a avaliação de suas equipes e atrelem suas promoções, recompensas e planos de desenvolvimento às avaliações por competências. No entanto, ressalta que atualmente o modelo de competências utilizado no Grupo não engloba competências muito específicas para a Sustentabilidade, e que para que todos fossem avaliados e desenvolvidos nessa temática essas competências deveriam ser contempladas de acordo com as áreas de atuação, cargos e atividades de cada um.

“... Acho que não só o fato de termos feito a identificação das competências que são importantes para o Grupo, a gente faz toda a parte de desenvolvimento de pessoas alinhado com essas competências. Então a gente já está começando agora o trabalho de perguntar: ‘O seu plano de desenvolvimento individual, seus treinamentos, estão alinhados com o que você fez na avaliação?’. Além disso, temos que buscar com que os outros gestores façam o mesmo, então a gente tem que questionar por exemplo: ‘Porque uma pessoa está sendo promovida, reconhecida?’. Ainda não temos todas as ferramentas, mas estamos desenvolvendo-as.”

Além disso, a gestora de Desenvolvimento Organizacional também considera importante o papel dos líderes para o desenvolvimento e manutenção das competências de suas equipes. Para isso, menciona que a capacitação dos líderes para que esses se tornem agentes de disseminação e mudança e que sejam capazes de desenvolver suas equipes nas questões de sustentabilidade é necessária.

“... de forma bastante prática a gente está trazendo a isso para dentro da ‘Academia de Liderança’ por exemplo. A gente está trazendo uma discussão sobre cultura e liderança, além de termos incluído nesse ano a Sustentabilidade também como um dos temas... Temos que, dentro da ‘Academia, colocar em pauta esse tipo de tema, trazendo isso para discussão...”

Por outro lado, apesar de considerar que atualmente a área de Desenvolvimento Organizacional já tenha diversos programas e práticas existentes, ponderou alguns pontos e sugestões de melhoria e que seriam capazes de apoiar mais a estratégia de sustentabilidade. Para a disseminação da cultura de Sustentabilidade foi sugerido que o departamento de Recursos Humanos deve atuar como um “guardião” dos princípios da organização e fomentar a temática dentro desse ambiente.

“...o papel do RH além de ser um guardião desses princípios, tem que estimular com que essas coisas apareçam... devemos trabalhar na identificação dos ‘heróis’ daquela cultura, para termos ‘histórias’ que valem a pena ser contadas assim como exemplos de lideranças...”

A entrevistada menciona também ser uma prática comum a atuação dos líderes do Grupo como agentes de transmissão das mensagens da organização bem como de mudança voltadas para a Sustentabilidade, mencionando que considera esse um ponto importante para a formação de uma cultura e desenvolvimento de pessoas.

“...a gente trabalha muito a comunicação na organização como um todo como uma comunicação formal ... utiliza memorandos para comunicar nossa postura, um jornal interno que vai para todo mundo. Mas a gente não muda os líderes, que outras empresas usam como um vetor de transmissão que a organização passa informação para eles pedindo que eles retransmitam, a gente já não usa muito isso... Acho que esse é um papel fundamental, uma comunicação que vai através dos gestores que tem muito mais haver com envolvimento, com engajamento do que comunicação propriamente dita, então acho que esse é um trabalho importante.”

A questão do envolvimento e engajamento das pessoas da organização através de programas e ações de voluntariado foi outro ponto levantado pela gestora de Desenvolvimento Organizacional. Sendo considerado como interessante para a disseminação da estratégia de sustentabilidade e que é algo que não existe hoje no Grupo, mas que já aparece como interesse de algumas pessoas.

“...por exemplo, voluntariar, são questões que as pessoas querem fazer. O voluntariado tem muita coisa de sustentabilidade também, onde exercer o papel de cidadão, a cidadania, é um vetor de sustentabilidade indiscutível e que a gente poderia trazer isso pra dentro da companhia fazendo com que a ajude a aparecer a Sustentabilidade e também engajar as pessoas.”

A gestão de metas, como forma de recompensar as pessoas da organização foi outro tema mencionado. Para a gestora, as metas devem estar relacionadas com os objetivos e estratégias da companhia em um longo prazo, além de estabelecer processos que reforcem os princípios da companhia e ser capaz de envolver todas as áreas. Considerando que hoje o Grupo já iniciou esse processo, mas ainda se encontra em um estágio inicial e sugere algumas melhorias:

“...como a gente faz gestão de metas, hoje a forma como a gente estabelece processos não necessariamente reforçam nossos princípios... como é que a gente consegue incorporar as questões da empresa e criar valor num longo prazo ... esse ano a gente já evoluiu, o fato de ter colocado a questão de Saúde e Segurança Ocupacional nas metas e do feedback nas metas, assim a gente incorpora pessoas. A gente já conseguiu pensar também no nosso universo envolvendo terceiros, mas temos que pensar num universo ainda maior, então acho que a gente está caminhando para isso, para incorporar esses princípios dentro dos nossos processos, porque aí eu acho que a gente de fato reforça e tem indicadores para acompanhar a evolução...”

O envolvimento de todas as áreas e o trabalho em equipe foi considerado como fundamental para se alcançar a Sustentabilidade, no entanto, foi vista como uma competência pouco desenvolvida no Grupo. De acordo com a gestora de Desenvolvimento Organizacional as áreas trabalham com pouca integração, impossibilitando uma visão multidisciplinar dos processos e programas:

“...hoje a gente tem como uma das competências o trabalho em equipe, mas de fato a gente trabalha com focos nas áreas cada um e em suas metas diárias... Eu acho que além de a gente ter que trabalhar em equipe e apontar esse valor, temos que cobrar que os outros também façam... é importante conseguirmos diferentes olhares, mas é difícil ainda para organização ter um compromisso das pessoas em contribuir, não é o mesmo compromisso que elas tem com as metas delas. Mas acho que a gente tem que ir caminhando e estruturando para que as pessoas tenham o mesmo compromisso. As pessoas tem que entender que se não estiver tiver lá na discussão vai deixar um espaço vazio e isso vai deixar a desejar. Este tipo de estruturação viabiliza a gente trabalhar mais de uma forma mais sustentável.”

Ao finalizar, a entrevistada conclui que para apoiar a Sustentabilidade a área de Recursos Humanos deve ter uma postura mais estratégica e apoiar o negócio da empresa devendo adotar uma postura mais desafiadora, para agregar valor e não apenas trabalhar a serviço da empresa.

“... temos que entender que o RH é parte do negócio e deve discutir os fatores mais importantes nos nossos empreendimentos: ‘Como é que eu vou garantir a mão de obra, não só a mão, mas também a cabeça, como vamos garantir as pessoas seja para a implantação, seja para as operações na região, de uma forma sustentável?’... a gente já faz um trabalho, olhando em torno, olhando em construir uma cidade e tal, mas a parte das pessoas e a mão de obra e a estruturação pra isso eu acho que ainda não está no nível que deveria estar, poderia estar mais avançado... o RH também tem um papel muito de desafiar esse negócio a fazer diferente e trazer pra um outro nível... A gente tem mais nas empresas um RH muito próximo da operação que dificilmente está nesse nível de discutir posicionamento. Aqui no corporativo já tem esse tipo de provocação e o corporativo faz isso muitas vezes apoiando o RH das empresas, mas ainda em uma escala pequena.”

A gestora de Serviços de RH apresentou uma visão mais abrangente em relação a área e a Sustentabilidade. Considerando que atualmente a maior preocupação da Diretoria de Sustentabilidade são as atividades de Licenciamento Ambiental, mas que a empresa está se planejando e no caminho de implementar práticas voltadas para a Sustentabilidade.

“...eu acho que parte da área de sustentabilidade fazer a sustentabilidade, e hoje eu vejo pouco isso aqui... A área de sustentabilidade tem o nome de sustentabilidade mas ela cuida de licenciamento ambiental. Para termos uma empresa de commodities, infra estrutura e energia a coisa tinha que ser muito mais ampla do que, do que é. Mas eu acho que a gente está no caminho certo...”

Por outro lado, ressalta a importância da parceria entre Sustentabilidade e Recursos Humanos, mas que a definição dos papéis das duas áreas deve estar bem definida para cada uma atuar nas suas atividades e especialidades, e isso o próprio departamento de Recursos Humanos deve definir, por ser o responsável pela estrutura organizacional e sua manutenção.

“A gente ainda não definiu os papéis. Eu acho que o RH pode ajudar sim, mas fazendo o nosso trabalho... eu acho que a gente tem que começar a fazer o trabalho de RH e em parceria com a Sustentabilidade. Eu acho que dentro do Grupo a gente ficou não sabendo dividir os papéis, e isso é uma responsabilidade do RH também, de assegurar isso... e trabalharmos juntos nos temas que vão convergir, como por exemplo a diversidade, a comunidade, o desenvolvimento, mas tem coisas que é papel do RH e outras que é da Sustentabilidade...”

A entrevistada leva em conta que atualmente as atividades e programas de Recursos Humanos já apoiam a Sustentabilidade, tais como a inclusão da temática de Sustentabilidade na “Academia de Liderança”, formando os líderes para a disseminação desses conceitos e diretrizes para suas equipes, assim como fornecendo apoio aos treinamentos técnicos e palestras, no “Programa Igualar”, promovendo a diversidade, bem como o “Programa de Qualificação” que tem foco na formação de profissionais das comunidades no entorno dos empreendimentos, cooperando para o desenvolvimento dessas regiões. Além disso, menciona que atualmente a área de Recursos Humanos está envolvido na elaboração do GRI e enquadramento da empresa nos requisitos que são relacionados com a área desse relatório, considerando esse um avanço na parceria entre as áreas.

“... a gente está participando agora do GRI que também estamos atuando em conjunto com a Sustentabilidade... estamos trabalhando na elaboração de políticas e normas de RH alinhadas às diretrizes de Sustentabilidade... e trabalhamos no estabelecimento ferramentas propiciar essas coisas pros colaboradores. Tais como pensar em qualidade de vida, benefícios flexíveis, promoção da diversidade, isso tudo é um trabalho de RH, mas alinhado com a Sustentabilidade também.”

Para o desenvolvimento e manutenção de competências para a Sustentabilidade, foi considerado que a formação e capacitação das pessoas nas competências necessárias bem como a disseminação dos conceitos e diretrizes de Sustentabilidade são essenciais, no entanto foram vistos como práticas de Recursos Humanos ainda em desenvolvimento. A gestora de Serviços de RH acha que o Grupo possui um viés financeiro forte, e que ainda não desenvolveu uma visão estratégica em relação ao investimento em treinamento e desenvolvimento das pessoas da companhia. Portanto, ressalta que é necessário que as pessoas da organização sejam desenvolvidas e formadas a partir da estratégia de Sustentabilidade que o Grupo possui.

“... a parte de treinamento e desenvolvimento ainda está fraca... a gente ainda tem que evoluir muito nesse quesito. Somos uma empresa com uma cabeça financeira, principalmente a EBX, ela funciona como um banco de investimentos. E eu acho que eles não temos um foco grande na parte de treinamento e desenvolvimento. A gente está num período que os nossos líderes querem as pessoas prontas. Só que não é assim. Então eu acho que a gente tem que investir em formação, em desenvolvimento das pessoas nesse tema. Muita gente não sabe nem o que fazer, não sabe o que é sustentabilidade, não conhece o tema...”

O envolvimento e conscientização dos líderes para o desenvolvimento de suas equipes também foi considerado como um aspecto importante e uma atividade da área de Recursos Humanos, tanto na formação desses líderes sobre a temática da Sustentabilidade como garantindo que esses conhecimentos serão disseminados para suas equipes. Para a entrevistada, falta às pessoas da organização a visão de que as áreas de Sustentabilidade e Recursos Humanos são estratégicas e imprescindíveis para o sucesso dos negócios da empresa.

“Eu acho que o RH poderia realmente conscientizar a liderança, e temos que ter o apoio deles para disseminar que são áreas estratégicas do Grupo e fazer com que o RH e Sustentabilidade sejam vistos como áreas estratégicas e que permeiam todas as atividades e áreas do Grupo, desde as mais administrativas até aquelas nas pontas, nas nossas operações...”

Além disso, gestora de Serviços de RH forneceu uma contribuição sobre a evolução das áreas de Sustentabilidade e Recursos Humanos, considerando que as duas estão em um caminho de estruturação e solidificação de suas práticas, mas que têm buscado se adequar à realidade de seus negócios e de formação de uma cultura sólida.

“... O RH está indo por esse caminho, estamos formando a cultura do Grupo.... já evoluímos bastante. A própria criação de uma Diretoria de Sustentabilidade... O RH, a gente evoluiu e cresceu muito e nos transformamos numa holding, lá no passado, a gente cuidava só de uma empresa que era a MMX. E agora a gente cuida de várias empresas... Eu acho que a gente está no caminho certo, as políticas estão consolidadas. E eu acho que a maior contribuição do RH é não termos ‘produtos de prateleira’ pros nossos funcionários. O nosso desafio é realmente a cada ação, desenvolvimento, treinamento, atração, retenção, é desenvolvermos de acordo com as nossas necessidades e particularidades ferramentas de gestão e programas, pois a gente está num Grupo que funciona de forma completamente diferente das demais empresas. E também acho que a Sustentabilidade atua dessa maneira, olhando as peculiaridades da nossa realidade e o que somos capazes de agregar e realizar.”

Em relação à literatura pesquisada, o WBCSD (2008) considera que a estratégia de Recursos Humanos é capaz de alinhar a estratégia da companhia com seus valores e cultura, e que através de suas atividades de recrutar e reter, motivar e desenvolver as pessoas, somadas à estratégia de Sustentabilidade, é capaz de aumentar a performance, motivação e engajamento de seus funcionários. Além disso, considera também que a área de Recursos Humanos tem a capacidade de desenvolver ou aprimorar competências críticas necessárias para a Sustentabilidade. Weybrecht (2010), também afirma o papel do Recursos Humanos no apoio à estratégia de Sustentabilidade. A autora sustenta que o

Recursos Humanos é responsável por criar e apoiar a cultura; comunicar; recrutar; engajar; motivar e recompensar; desenvolver e treinar talentos e gerenciar a mudança; e que estes precisam estar alinhados à Sustentabilidade. A literatura pesquisada também aborda o papel dos líderes para a sustentabilidade como essencial. Brunstein (2010) afirma que os líderes devem ser capazes de mobilizar suas equipes para ações voltadas à Sustentabilidade, nomeando essa competência de “competência societal”. Ramus e Steger (2000), assim como Munck (2011) mencionam que os líderes são capazes de envolver suas equipes em atividades em prol da Sustentabilidade.

Dessa forma, o discurso das gestoras recursos humanos entrevistadas demonstrou alinhamento com a literatura. Pois apesar de a área de Recursos Humanos do Grupo EBX não possuir as práticas consideradas ideais, mas apenas algumas delas, as entrevistadas demonstraram consciência disso e afirmaram estarem trabalhando no sentido de levar a atuação da área mais próxima à estratégia do negócio e com o objetivo de fortalecer a cultura e de desenvolver as pessoas da organização. Além disso, demonstraram pré-disposição para atuar em parceria com as áreas e gestores das empresas para viabilizar ambiente ideal para a atração, retenção, recompensa, desenvolvimento e gestão de pessoas.

4.2.3

Possíveis implicações estratégicas para recursos humanos

O objetivo principal desse tópico é propor possíveis implicações estratégicas de recursos humanos que possam apoiar o desenvolvimento e/ou manutenção das competências para a Sustentabilidade a partir da análise das entrevistas com os gestores das duas áreas. Como objetivo intermediário, buscou-se identificar a existência de lacunas entre a visão dos gestores de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional e a dos gestores de Recursos Humanos, bem como o alinhamento da estratégia de Recursos Humanos com a de Sustentabilidade.

A primeira implicação que poderia caber a área de Recursos Humanos, seria a condução de um estudo para verificar a necessidade de uma possível adequação na estrutura incluindo a área de Segurança e Saúde Ocupacional – que fica hoje dentro da Diretoria Administrativa – dentro da estrutura da Diretoria de Sustentabilidade, levando em conta que essa área é responsável por assuntos relacionados à Sustentabilidade e participa dos comitês e das decisões estratégicas

de Sustentabilidade. Esse estudo também poderia ser motivado pelo discurso de alguns dos entrevistados que demonstraram esse mesmo ponto de vista.



Figura 10 - Sugestão para estudo de adequação da Estrutura da Diretoria de Sustentabilidade
Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 17 apresentado abaixo contém as ações de Recursos Humanos para o apoio à Sustentabilidade mencionadas pelos entrevistados de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional.

Ações de Recursos Humanos mencionadas pelos gestores de Sustentabilidade e de Segurança e Saúde Ocupacional
Apoio à disseminação dos conceitos e diretrizes de Sustentabilidade
Criação de mecanismos que possam contribuir para a formação de uma cultura de Sustentabilidade
Formação e capacitação das Lideranças para serem agentes de mudança e de disseminação
Alinhamento e definição dos processos e ferramentas de gestão de pessoas alinhados com a estratégia de Sustentabilidade
Assegurar a estrutura organizacional e prover condições para a gestão de pessoas
Estabelecimento de pré-requisitos para o recrutamento e Seleção que estejam alinhados com a estratégia e competências de Sustentabilidade
Definição de critérios para a o fornecimento de méritos e promoções que estejam alinhados com a estratégia de Sustentabilidade
Auxílio na identificação de pessoas adequadas para realizar a mudança
Treinamento e apoio ao desenvolvimento e capacitação de pessoas
Promoção da educação a respeito da temática de Sustentabilidade
Promoção da diversidade no ambiente de trabalho
Zelar pelas condições de trabalho e pela integridade dos funcionários
Fornecer ferramentas que possibilitem a capacitação e desenvolvimento, reconhecimento e recompensas, apoio à disseminação da cultura e valores e pela atração de pessoas com valores alinhados aos da companhia

Quadro 17 - Ações de Recursos Humanos mencionadas pelos gestores de Sustentabilidade e de Segurança e Saúde Ocupacional
Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 18 apresenta as ações de Recursos Humanos mencionadas pelos gestores da própria área para o apoio ao desenvolvimento e/ou manutenção de competências para a Sustentabilidade:

Ações de Recursos Humanos mencionadas pelos gestores da área
Ações de apoio à formação da cultura de Sustentabilidade tais como: programas corporativos, desde ambientação para novos funcionários, treinamentos, integrações, que abordem a temática e passem a mensagem de sustentabilidade através de condutas práticas
Ações em parceria com outras áreas para disseminar a cultura e atuar como facilitador desse processo
Garantir os princípios da organização, estimular e disseminar esses princípios para todos.
Fornecer ferramentas de reconhecimento formais e estimular o reconhecimento informal.
Formação e desenvolvimento de líderes para engajar suas equipes
Fornecer ferramentas de gestão de pessoas alinhadas com a estratégia de Sustentabilidade
Captação de pessoas alinhadas com os valores e competências da companhia.
Atração, retenção e recompensa de talentos alinhados com a estratégia de Sustentabilidade.
Identificar as pessoas mais alinhadas com a cultura, para que essas sejam agentes de mudança e exemplos para todos.
Capacitação e treinamento de pessoas.
Apoio e fomento a diversidade do ambiente de trabalho
Apoio ao relacionamento com comunidades e partes interessadas
Formação de parceria de trabalho com a Sustentabilidade para definir questões que relacionem as duas áreas
Recrutamento e Seleção por Competências para a Sustentabilidade
Divulgação da conceito geral da Sustentabilidade para os participantes de processos Seletivos
Mapeamento de Competências para a Sustentabilidade
Definição de práticas e programas para o desenvolvimento de competências para a Sustentabilidade
Avaliação de Desempenho por Competências para a Sustentabilidade
Gestão de Metas alinhadas aos princípios e objetivos de Sustentabilidade

Quadro 18 - Ações de Recursos Humanos mencionadas pelos gestores da área
Fonte: Elaborado pela Autora

A partir da análise dos quadros apresentados acima é possível verificar um alinhamento parcial entre a visão dos entrevistados de Sustentabilidade e Segurança e Saúde Ocupacional – Quadro 17 – e dos de Recursos Humanos – Quadro 18. Observaram-se pontos de convergência em relação aos assuntos relacionados ao papel da liderança e sua capacitação, apoio do departamento de Recursos Humanos na formação da cultura e valores organizacionais, definição de estratégias de Recrutamento e Seleção, fornecimento de ferramentas de gestão de pessoas, treinamento e capacitação de pessoas e apoio na identificação de possíveis agentes de mudança e promoção da disseminação da cultura de Sustentabilidade. Em contrapartida, os profissionais de Recursos Humanos apresentaram uma visão mais abrangente incluindo a necessidade do mapeamento das competências para a Sustentabilidade e seus desdobramentos, tais como Seleção por competências, capacitação dos profissionais de Recrutamento e Seleção para que estes sejam capazes de identificar as competências necessárias, bem como, o desenvolvimento de ferramentas de gestão de pessoas – avaliação de desempenho, promoção, mérito por desempenho, atividades e programas corporativos – alinhados às competências para a Sustentabilidade.

Com a sugestão das ações apresentadas nos dois quadros apresenta-se uma possível implicação estratégica na companhia objetivando um maior alinhamento da área de recursos Humanos com a área de Sustentabilidade, descrito a seguir.

- **Possível implicação estratégica para maior alinhamento entre Recursos Humanos e Sustentabilidade**

Para se estabelecer ações de Recursos Humanos para apoiar o desenvolvimento e manutenção de competências para a Sustentabilidade no Grupo EBX, primeiramente a companhia poderia identificar as competências para a Sustentabilidade, o que ocorreu através das entrevistas com os gestores de Sustentabilidade e Saúde e Segurança Ocupacional. No entanto, seria importante que todas as áreas e empresas fossem envolvidas nesse mapeamento para se desenvolver um modelo que contemple as necessidades e visões de todos do Grupo. Após identificadas as competências também poderia ser realizado um mapeamento dos cargos da companhia, para a definição das competências necessárias para cada área e função, levando em conta a diferenciação entre

competências “Essenciais” e “Específicas”, bem como o seu respectivo nível de atingimento necessário para cada uma.

A partir desse mapeamento, se esclarece dentro da estrutura da companhia quais seriam as competências necessárias para cada função e área. Após essa definição seria possível o desdobramento desse mapeamento de competências para as atividades de recursos humanos e ferramentas de gestão de pessoas. Dentro desse mapeamento seria importante que fossem definidas macro grupos de competências – que seriam as organizacionais – que contemplariam as competências pessoais. Alcançando assim também um alinhamento com a literatura estudada uma vez que as competências pessoais são vistas por autores como Ruas et. al (2005), Dutra (2009) e Fleury e Fleury (2002) como associadas às competências organizacionais, levando em conta que para o alcance das competências organizacionais é necessária a competência individual, do grupo e da organização como um todo.

Além disso, é importante ressaltar que o departamento de Recursos Humanos pode atuar em parceria com outras áreas para disseminar a cultura de Sustentabilidade, atuando como facilitador desse processo. Pode-se estabelecer também uma parceria entre as áreas de Recursos Humanos e de Sustentabilidade na definição das questões que se relacionem às duas e que garantisse que as ferramentas de gestão de pessoas fossem utilizadas por todos os líderes em alinhamento com a estratégia de Sustentabilidade.

#