5 Conclusões

Considerando os objetivos principais desta pesquisa de identificar as competências necessárias do Grupo EBX para a Sustentabilidade, é possível condensar algumas conclusões.

1- As competências “Essenciais” e “Específicas” foram identificadas e avaliados os seus respectivos níveis de atingimento, onde foram identificadas quinze competências “Essenciais” – necessárias para o Grupo todo – e quinze competências “Específicas” - necessárias para a área de Sustentabilidade. No entanto, treze competências não obtiveram consenso quanto a suas classificações, sendo que dentre as competências “Essenciais”, doze foram classificadas como inferiores ao nível “Atende Plenamente”, sendo cinco destas consideradas como “Próximo a Atender Plenamente”. Entre as competências “Específicas” doze delas foram consideradas inferiores ao nível “Atende Plenamente”, sendo uma como “Próximo a Atender Plenamente”. Quanto àquelas competências que não obtiveram consenso na classificação, todas ficaram inferiores a atende Plenamente”, sendo três “Próximo a Atender Plenamente”. Alcançando um total de 70% das competências consideradas com nível médio de atendimento inferior a “Atende Plenamente”. Essas notas atingidas foram relacionadas principalmente ao processo atual de maturação do Grupo, bem como da disseminação dos conceitos, diretrizes e cultura de Sustentabilidade, que se encontram ainda em um período de desenvolvimento.

2- Através da análise qualitativa da correspondência do Plano de Sustentabilidade com o modelo de competências utilizado atualmente pelo Grupo, foi identificado um alinhamento parcial entre eles, uma vez que três dos cinco temas não se mostraram relacionados com nenhuma das competências do modelo atual do Grupo – conforme apresentado no Quadro 14. Também não foram identificadas no Plano de

Sustentabilidade as competências necessárias para se obter êxito nos cinco temas estratégicos definidos. Identificou-se assim, uma lacuna entre o Plano de Sustentabilidade e a estratégia de gestão de pessoas do Grupo EBX voltada para a Sustentabilidade.

Além disso, é possível alcançar também algumas conclusões sobre os objetivos intermediários desta pesquisa, de avaliar se as competências existentes são suficientes; identificar as lacunas e competências necessárias e identificar o papel da áreas de Recursos Humanos na formação dos valores e cultura organizacional voltada para a Sustentabilidade, conforme se resume a seguir:

- 1- O papel a área de Recursos Humanos na formação dos valores e cultura organizacional foi identificado. O departamento de Recursos Humanos foi considerado pelos próprios entrevistados da área como o “guardião” dos princípios da companhia, assim como, a área capaz de promover ações de educação e de disseminação sobre a Sustentabilidade.
- 2- Em função das entrevistas realizadas nas três áreas, possíveis implicações estratégicas foram identificadas, objetivando maior alinhamento entre as áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade. Além disso, foram identificadas ações que atualmente são executadas pela área de Recursos Humanos, como explicado a seguir.

Dentre as ações de Recursos Humanos não executadas atualmente, as que ficaram em lugar de destaque foram aquelas relacionadas à formação da liderança como agentes de mudança e de disseminação dos conceitos e diretrizes de Sustentabilidade; fornecimento de ferramentas de gestão de pessoas alinhados à estratégia de Sustentabilidade; criação de mecanismos que contribuam para a formação de uma cultura de Sustentabilidade; atração de pessoas com valores e competências alinhadas às competências para a Sustentabilidade; promoção da educação a respeito da temática e atuação da área de Recursos Humanos como facilitador do processo de desenvolvimento de competências e formação de valores e cultura de Sustentabilidade.

Quanto ao discurso dos gestores de Sustentabilidade e de Recursos Humanos, estes demonstraram um alinhamento parcial, com visões similares, considerando que as competências para a Sustentabilidade ainda se encontram, em sua grande maioria, em níveis intermediários, ou baixos. Os entrevistados das duas áreas consideraram também que o departamento de Recursos Humanos atualmente fornece ferramentas de gestão de pessoas, no entanto, não possui um alinhamento estratégico em relação à Sustentabilidade. Foi identificado também que atualmente a área de Recursos Humanos não apoia a disseminação da cultura de Sustentabilidade e também não atua no desenvolvimento destas competências, uma vez que o modelo de competências utilizado pelo Grupo não engloba as competências para a Sustentabilidade. Por outro lado, os aspectos referentes ao mapeamento das competências e o desdobramento das ações necessárias em cima desse mapeamento foram mencionados apenas pelos gestores de Recursos Humanos.

Além disso, as duas áreas foram consideradas pelos entrevistados, tanto de Recursos Humanos como de Sustentabilidade e de Segurança e Saúde Ocupacional, ainda em fase de desenvolvimento em relação às suas atuações estratégicas, pois foram identificados diversos pontos de melhoria e atividades necessárias para ambas. Dessa forma, foi considerado que a área de Recursos Humanos apoia parcialmente a Sustentabilidade, por atuar viabilizando o treinamento e capacitação dos profissionais da organização e em seus programas corporativos tais como: “Programa Igualar”, “Programa Jovem Aprendiz”, “Programa de Qualificação”, “Academia de Liderança” e “Programa Viver Bem”, bem como através das parcerias com a área de Sustentabilidade para a elaboração de normas e políticas e desenvolvimento do GRI nos aspectos que envolvem recursos humanos e pessoas da organização. No entanto, as ferramentas de gestão de pessoas tais como: gestão de metas, promoção e mérito salarial, avaliação por competências, plano de desenvolvimento individual e plano de sucessão não foram mencionados como práticas atreladas à estratégia de Sustentabilidade.

O discurso dos gestores tanto de Recursos Humanos como de Sustentabilidade foram considerados alinhados à literatura pesquisada, uma vez que eles demonstraram ter ciência de que atualmente as práticas das duas áreas não são as ideais para a implementação de uma estratégia de Sustentabilidade. Entretanto, na prática as estratégias atuais das duas áreas – Sustentabilidade e Recursos Humanos – demonstraram um alinhamento parcial com a literatura, pois possuem apenas algumas ações e estratégias que a literatura sugere.

Dessa forma, para um maior alinhamento e parceria entre as áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade possíveis implicações estratégicas foram identificadas, objetivando-se o estabelecimento e disseminação da estratégia de Sustentabilidade para todos da companhia.

5.1. Sugestões de estudos futuros

Vale ressaltar que apenas a visão de duas áreas da companhia – Recursos Humanos e Sustentabilidade - foram estudadas. Para uma visão mais global da organização a respeito dos aspectos de Sustentabilidade e de Recursos Humanos recomenda-se que todas as empresas e áreas do Grupo EBX sejam envolvidas. Sendo assim, uma possível extensão dessa pesquisa é a sua aplicação dentro da organização para a verificação das visões dos colaboradores de outras áreas e empresas do Grupo. Uma outra extensão desse estudo é a realização de um mapeamento e levantamento das competências primordiais para a Sustentabilidade – tanto “Essenciais” como “Específicas” – uma vez que foi identificada uma vasta quantidade de competências, e elencar em quais áreas e profissionais cada competência se adequaria melhor, bem como, identificar os níveis médios de atendimento atual de cada uma destas a partir da visão de todas as áreas e empresas do Grupo. Ou seja, uma pesquisa mais abrangente e focada em todas as áreas ajudaria a realização de um mapeamento das competências necessárias para cada cargo e área, dessa forma as ferramentas de gestão de pessoas poderiam ser melhor ajustadas de acordo com esse mapeamento, proporcionando assim uma maior alinhamento estratégico entre a área de Recursos Humanos e a Sustentabilidade. Espera-se também que o presente estudo estimule outras empresas para a análise e levantamento de competências para a Sustentabilidade dentro de suas respectivas estruturas e negócios.

Do ponto de vista acadêmico a pesquisa buscou contribuir para os estudos em gestão de pessoas e sustentabilidade, com o estudo de caso de uma empresa com atividades abrangentes de diversos segmentos e com uma forte estratégia de sustentabilidade em implantação.

Já sob o ponto de vista da organização o estudo buscou apresentar a importância da parceria estratégica entre as áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade para a formação de uma cultura e valores, para a gestão de pessoas e desenvolvimento e manutenção das competências necessárias para se alcançar a Sustentabilidade nas suas operações. Identificando-se que para o sucesso de uma estratégia de Sustentabilidade a parceria com a área de Recursos Humanos é essencial.

Com isto, espera-se que a pesquisa incentive o Grupo EBX, como também outras companhias, a buscar um maior alinhamento estratégico entre as duas áreas, assim como novos pesquisadores das áreas de gestão de pessoas e sustentabilidade a aprofundarem seus estudos e análises a respeito do tema. Tais análises em conjunto sevem para uma melhor definição do posicionamento estratégico das companhias de maneira geral, bem como a importância da parceria entre as áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade.

#