CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO INSTITUTO ETHOS 2006

OFICINA:
GESTÃO DE PROJETOS PARA SUSTENTABILIDADE
VERSÃO 7.0

VERSÃO FINAL PARA EDITORAÇÃO PELO ETHOS

Empresas Participantes (em ordem alfabética):

Banco ABN Amro Real
Aché Laboratórios Famacêuticos
Apel Gestão de Projetos
Avon Cosméticos
Banco do Brasil
Cia Siderúrgica Belgo-Mineira
Coca-Cola
Caixa Econômica Federal
COPEL – Companhia Paranaense de Energia
COPESUL – Companhia Petroquímica do Sul
CPFL Energia
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
Fundação Vale do Rio Doce
Grupo Orsa
Grupo Pão de Açúcar
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Instituto Algar
McDonald's
Multibrás Eletrodomésticos
Natura
Nestlé
O Boticário
Petrobrás
Philips
Sadia
Secretaria de Segurança Pública
Serasa
Shell Brasil
Cia Suzano
Votorantin Celulose e Papel

PREFÁCIO

> *"Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tíbio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem."*
>
> *Nicolau Maquiavel (1459-1527).*

Ao sermos convidados a organizar uma Oficina de Gestão da Sustentabilidade para a Conferência Internacional do Ethos 2006, passamos por uma intensa reflexão junto aos parceiros deste trabalho no sentido de apurarmos quais os principais obstáculos e oportunidades para a Sustentabilidade nos negócios.

Foi unânime o posicionamento de que a incorporação da sustentabilidade nos negócios demanda, atualmente, por instrumentos objetivos que permitam às organizações trilharem, de forma prática, os caminhos necessários às mudanças nos modelos mental e de gestão.

Tendo como ponto de partida da análise os **"projetos"** como agentes potenciais dessa mudança, detivemo-nos na avaliação desta prática de gestão e como ela poderia ser revisada, repensada, reescrita, incorporando as premissas e diretrizes do desenvolvimento sustentável.

Certamente que esse trabalho não se esgota aqui, devendo ser considerado apenas como uma primeira ação concreta neste campo do conhecimento e que demandará, futuramente, maiores investimentos materiais e humanos para seu pleno desenvolvimento e implementação.

Agradecemos ao apoio de todas as organizações participantes e ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pela oportunidade.

EQUIPE DA OFICINA
Maio de 2006

ÍNDICE

PREFÁCIO 3

INTRODUÇÃO 5

O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM CAMINHO SEM VOLTA 8

AS DÚVIDAS E PARADOXOS DA SUSTENTABILIDADE 10

PROJETOS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 11

ESTRATÉGIAS, PROJETOS E SUSTENTABILIDADE 12

O CONCEITO APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS 15

SOBRE O PMI E O PMBOK 20

AVALIAÇÃO DOS PROJETOS COM O ENFOQUE DA SUSTENTABILIDADE 23

- CICLO: INICIAÇÃO DO PROJETO 24
- CICLO: PLANEJAMENTO DO PROJETO 26
- CICLO: EXECUÇÃO DO PROJETO 28
- CICLO: MONITORAMENTO DO PROJETO 29
- CICLO: ENCERRAMENTO DO PROJETO 31
- PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS 32
- COMO AS EMPRESAS SE ORGANIZAM PARA OS PROJETOS 33
- NOVOS PARÂMETROS APRESENTADOS QUE COMPLEMENTAM OS INDICADORES ETHOS E ODMs PARA GESTÃO DE PROJETOS PARA A SUSTENTABILIDADE 37
- APLICAÇÃO DOS NOVOS PARÂMETROS APRESENTADOS NA GESTÃO DE PROJETOS PARA A SUSTENTABILIDADE 37

CONCLUSÕES 38

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Empresarial como forma de orientar as empresas rumo a um modelo de desenvolvimento sustentável tem sido o grande (para não dizer o maior) desafio de gestão já vivenciado pelas empresas no mundo todo. Nenhuma prática inovadora de gestão no campo da qualidade, gestão de pessoas, gestão de processos e sistemas, enfim, nas diversas áreas temáticas da gestão empresarial, tem exigido tantas e profundas mudanças de paradigmas, não apenas nos negócios, mas principalmente e sobretudo nas pessoas.

Ao colocarmos eqüidistantes os aspectos econômicos, sociais e ambientais, buscamos um equilíbrio de variáveis que usualmente fogem ao modelo mental praticado há séculos pelas organizações humanas: a perspectiva sistêmica, a noção do todo, a noção do longo prazo, o repensar do individualismo, a incorporação da solidariedade como uma lógica de permanência no planeta.

Se, em um primeiro momento de suas existências, os modelos produtivos com base no capital privado e público tinham como principal preocupação a eficiência financeira e econômica, ao agregarmos novas variáveis à equação original aumentamos, pelo menos aparentemente, a complexidade do tema a ser tratado. Complexidade esta que se mede pela postura daqueles que entendem a sustentabilidade em profundidade em contraposição aos que estão trilhando seus primeiros passos, ainda associando-a ao investimento social privado.

Diversas têm sido as estratégias de se repensar o negócio a partir das premissas do desenvolvimento sustentável, entretanto, poucas delas têm focado um aspecto importante no dia-a-dia das organizações: os projetos.

Por "projetos" deve-se perceber algo mais do que uma mera seqüência de atividades planejadas e alocadas no tempo, visando a entrega de um produto qualquer. Deve-se passar a entendê-los como os verdadeiros agentes de transformação em um empreendimento humano. A energia alocada (sob a forma de pessoas, recursos financeiros e materiais) para levá-lo de um ponto "a" qualquer para um ponto "b" qualquer, supostamente melhor que o ponto de partida.

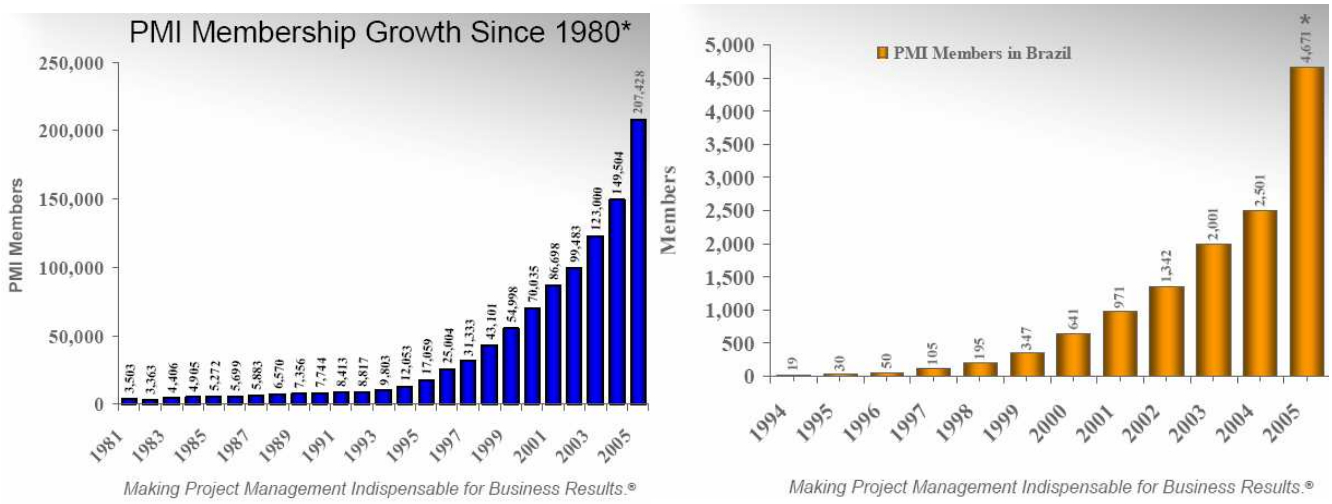
Enquanto preparávamos o material desta oficina, ao longo de três meses, possivelmente as empresas participantes que iniciaram conosco nesta jornada já não eram mais as mesmas ao seu término. Talvez dezenas de novos projetos foram implementados, mudando sua situação anterior para a uma nova situação presente.

Se assumirmos que projetos promovem mudanças, podemos então dizer que estas levam as empresas a novos rumos em seus negócios e, continuando a assim pensar, quais rumos são esses? A pergunta que fica é: o quanto esses projetos trouxeram consigo as diretrizes para a sustentabilidade?

Se também assumimos que os modelos de gestão estão usualmente baseados em "melhores práticas" a serem incorporadas em suas realidades, devemos então passar a nos perguntar quais são as melhores práticas associadas aos projetos e o quanto essas práticas estão levando em consideração as diretrizes para o desenvolvimento sustentável.

No Brasil e nos demais países, vem ocorrendo de forma sistemática e relativamente silenciosa a adoção de uma melhor prática de gestão de projetos, desenvolvida e divulgada pelo PMI (Project Management Institute©) e por seus diversos Capítulos (filiais) ao redor do mundo. Milhares de profissionais, ao longo de um ano e em todas as localidades do planeta, buscam apropriar-se dessa tecnologia de

mudanças na gestão dos investimentos e diversas empresas vêm buscando melhorias significativas neste campo de forma institucional.



Fonte: The State of Project Management in Organizations – Bruce J. Rodrigues, 2005.

A razão para tanto esforço é simples: os volumes de investimentos em projetos representam uma parcela significativa e cada vez maior do resultado dessas organizações. Ao mesmo tempo, a pressão da concorrência e a cada vez mais reduzida diferenciação entre os negócios cria uma dinâmica cada vez mais intensa de geração de necessidades por mudanças. E mudanças significativas ocorrem, na maioria das vezes, através dos projetos corporativos.

Mudar, modernizar, melhorar, competir, rentabilizar, transformar, arrumar, aprimorar... Enfim, palavras cotidianas no mundo dos negócios.

Este é, portanto, um primeiro pano de fundo para o tema: **com que freqüência estamos nos questionando, a cada projeto novo que iniciamos em nossas organizações, o quanto eles contribuem para o movimento rumo a um modelo de desenvolvimento sustentável, corporativamente responsável?**

Podemos pensar em projetos dos mais variados tipos e naturezas dentro das organizações: aprimorar modelos de gestão, implantar novos sistemas de informação, entrar em novos mercados, lançar novos produtos... Enfim, há projetos de toda sorte, portes e impactos.

Entretanto, há uma natureza de projetos que está no caminho crítico de qualquer negócio. São projetos que estão assentados no "core business" das organizações; são os projetos relacionados aos "produtos ou serviços" destas. Estes projetos são particularmente importantes, pois justificam a organização perante seu mercado, oferecem a ela as condições de permanecer existindo, de gerar seus resultados econômicos, de se mostrarem para seus clientes da forma verdadeira. E, por outro lado, são estes mesmos projetos os principais responsáveis pelos impactos (sejam positivos ou negativos) no negócio em termos econômicos, ambientais e sociais.

Pois são estes os projetos que, em tese, deveriam ter uma maior preocupação em se questionar o quanto estão contribuindo para a estratégia de desenvolvimento sustentável da organização.

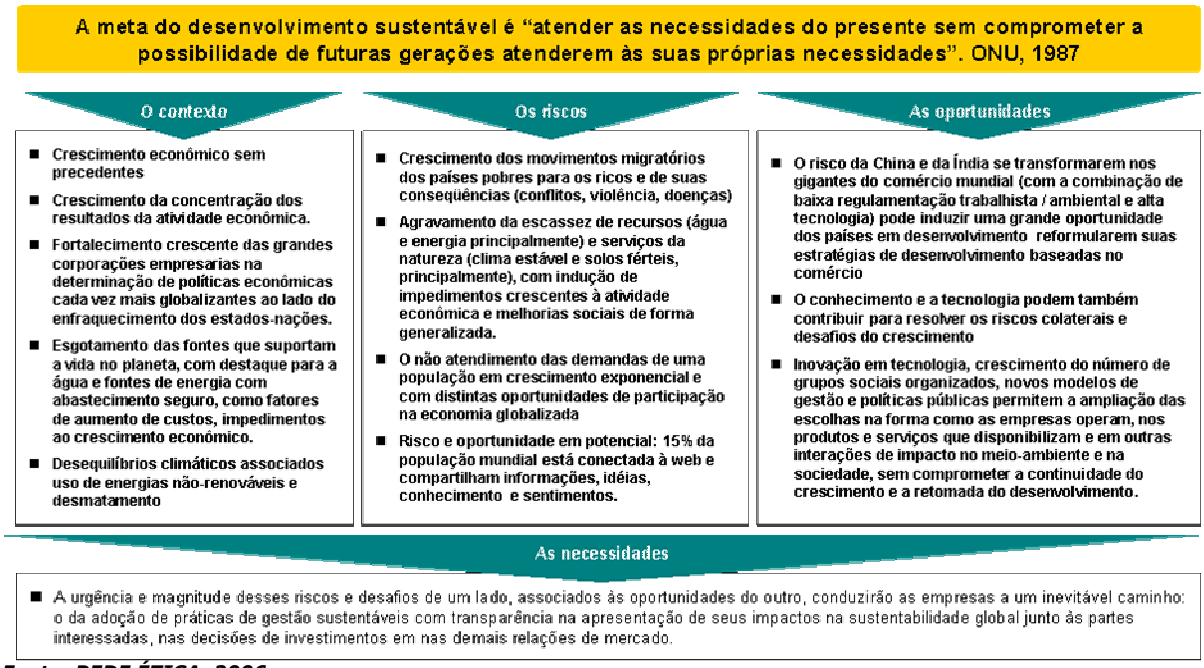
Esta é, portanto, nossa segunda preocupação nesta oficina: **com que freqüência os projetos de produtos e serviços das organizações estão contribuindo**

para a agenda de reversão dos quadros negativos (impactos a serem evitados na sociedade e no meio ambiente) e o quanto estão contribuindo para a agenda positiva da sustentabilidade (potencialização dos ativos sociais, ambientais e econômicos)?

Há que se salientar que o tema de projetos cruzado com a questão do desenvolvimento sustentável deve ser considerado como "inovação". Não há similar debate recentemente no mundo corporativo (até onde nos consta) e, portanto, é grande o desafio. A proposta de incorporar critérios de sustentabilidade na gestão de projetos em geral e no processo de inovação baseado no desenvolvimento de novos produtos e serviços não é nova e tampouco complexa de entender. Entretanto, sua implementação no modelo de gestão atual pode ser considerada como uma ação de certa complexidade, principalmente ao se considerar a novidade apresentada. Ao mesmo tempo, endereça questões de ordem prática ligadas ao tema da sustentabilidade na agenda cotidiana das empresas e pode, certamente, apresentar impactos relevantes, sejam estruturais, sejam na decisão final por determinados investimentos.

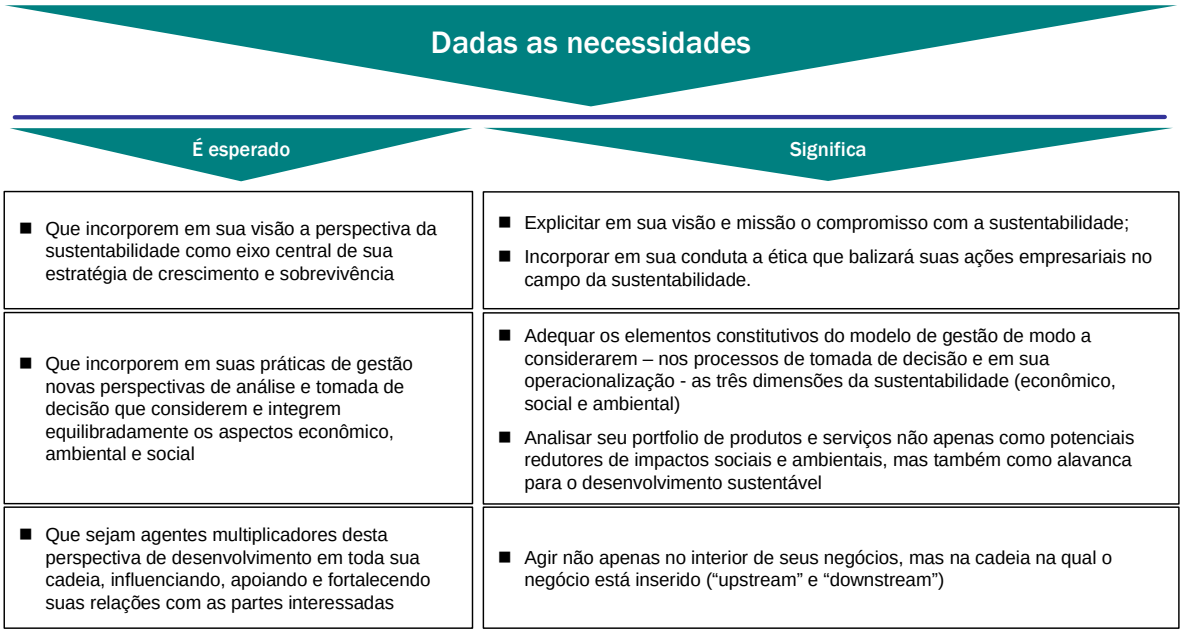
O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM CAMINHO SEM VOLTA

Cremos não haver dúvidas em relação à irreversibilidade da trajetória para a sustentabilidade. Diversos são os sinais e constatações da insustentabilidade do modelo puramente econômico vigente. Entretanto, a questão é **como** reverter a rota? Como implementar mudanças que alinhem as três dimensões propostas (econômico, social e ambiental) no contexto da gestão empresarial?



Fonte: REDE ÉTICA, 2006.

Muitos têm sido os esforços para o "repensar" do modelo dos negócios, principalmente no tocante ao posicionamento estratégico das organizações e do modelo de gestão. Porém, tem-se notado que a criação de novos paradigmas no campo da sustentabilidade encontra maiores dificuldades do que o esperado em processos usuais de mudanças no mundo corporativo. Consegue-se apresentar, com certa clareza, os impactos da insustentabilidade dos modelos vigentes, inquestionáveis para praticamente todos. Porém, até o presente momento, tem-se conseguido demonstrar em que aspectos a gestão dos negócios deve mudar, todavia não se consegue ter o mesmo sucesso na explicitação de formas que levem à criação de um novo paradigma que sustente o modelo proposto. Em grande medida, as organizações explicitam sua intenção de agir pautadas pelas três dimensões (econômico, social e ambiental), porém as atitudes em sua maioria são direcionadas pelo paradigma da dimensão econômica.



Fonte: REDE ÉTICA, 2006.

Afinal, o que é esperado das organizações nesse contexto?

- Que incorporem em sua visão a perspectiva da sustentabilidade como eixo central de sua estratégia de sobrevivência e crescimento;
- Que incorporem em suas atitudes e práticas de gestão novas perspectivas de análise e tomada de decisão, que considerem e integrem equilibradamente os aspectos econômicos, sociais e ambientais;
- Que baseados nessas mudanças, possam apresentar resultados significativos em termos de impactos produzidos no contexto sócioambiental em que atuam, minimizando impactos negativos e potencializando impactos positivos, de forma contínua e progressiva;
- Que sejam agentes multiplicadores desta perspectiva de desenvolvimento em toda sua cadeia, influenciando e fortalecendo suas relações com as partes interessadas.

AS DÚVIDAS E PARADOXOS DA SUSTENTABILIDADE

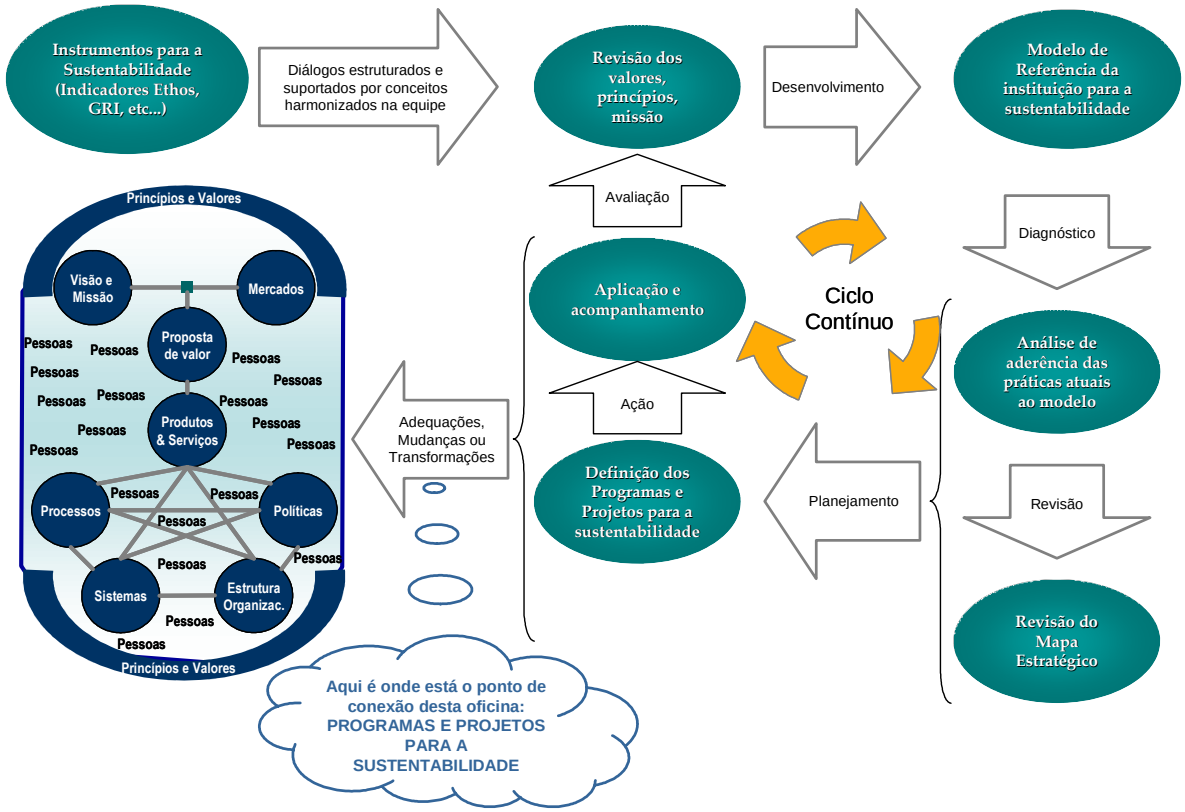
Todo esse processo de mudança encontra permanentes questionamentos ao longo do percurso de transformação de uma organização rumo à sustentabilidade, como por exemplo:

- **O ÓBVIO** - O que faz determinadas lideranças empresariais considerarem a sustentabilidade nos negócios como uma obviedade, ao mesmo tempo em que para outras, é uma difícil/impossível forma de geri-los? Como fazer com que estas últimas passem a considerá-la como um dado de realidade?
- **O RESULTADO** - Muitas das organizações que já adotaram a sustentabilidade como diretriz estratégica apresentam melhores resultados econômicos. Seria esse um efeito destas diretrizes ou estas empresas, por serem referência em governança, apresentam igualmente melhores condições de aderir a um novo paradigma ao mesmo tempo em que obtêm melhores resultados econômicos em decorrência da excelência de gestão?
- **O TEMPO** - Afirma-se que a sustentabilidade está fundamentada numa visão, perspectiva e crença no/de longo prazo, porém, como lidar com o paradoxo do curto versus o longo prazo nas organizações? Praticamente todos os instrumentos de metas e reconhecimento profissional das organizações remetem aos resultados de curto prazo. Seria possível, neste contexto, incentivar os profissionais a agirem para o longo prazo se as empresas, ao mesmo tempo, os cobram pelos resultados do agora?
- **A CRENÇA** - Afirma-se também que o movimento rumo à sustentabilidade deve ocorrer seja motivado pela conveniência, seja pela convicção. Sabemos que, se dirigida pela conveniência, então os segmentos econômicos de menor pressão externa não teriam a motivação necessária. Se dirigida pela convicção, então as pressões externas seriam pouco determinantes para o avanço do movimento. Como então competir em um mercado quando somos uma empresa convicta, porém em um segmento econômico de pouca pressão externa, convivendo com concorrência pouco afeita a essas diretrizes (ex.: China e os custos trabalhistas)?

Este é o contexto no qual se insere o tema de projetos que pretendemos explorar. Sabemos que um projeto é uma mudança, entretanto, precisamos sempre entender as motivações e as reais possibilidades de rumar na direção desejada. O que difere quando lidamos com as mudanças neste contexto? O que podemos fazer de diferente, em prol da sustentabilidade, diante delas? Como estimular as pessoas a pensarem sob novas perspectivas quando diante de das mudanças, de realizarem um projeto que leve em consideração a sustentabilidade como um de seus eixos centrais?

PROJETOS E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Podemos imaginar, de forma esquemática, que o ciclo de mudanças em uma organização tendo como diretriz estratégica o desenvolvimento sustentável é um processo cíclico e permanentemente incompleto. Caracteriza-se por um constante processo de aprendizado, de conscientização e de ações concretas.

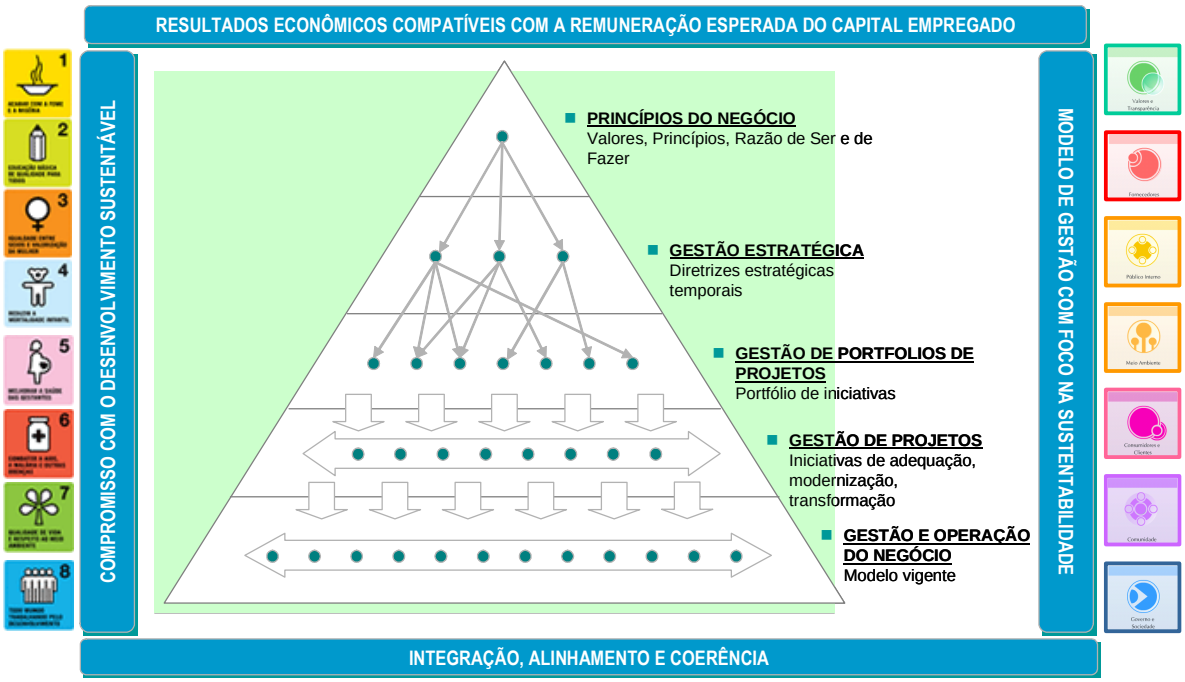


Os projetos apresentam-se, neste contexto, como desdobramentos de um conjunto de diretrizes que apontam para necessidades não apenas ligadas ao aspecto econômico, mas também ligadas aos aspectos sociais e ambientais. Daí a necessidade de incorporarmos aos projetos um conjunto de novos requisitos, que, somados aos econômicos, completem a tríade econômico, social e ambiental.

Para auxiliar as empresas a percorrerem esse caminho, partimos de uma visão abrangente da correlação entre estratégias, projetos e sustentabilidade, com o intuito de rever passo a passo as possíveis questões que, alocadas no momento e da forma adequada, potencializem o entendimento da aplicação prática dos conceitos da sustentabilidade no dia-a-dia da organização.

ESTRATÉGIAS, PROJETOS E SUSTENTABILIDADE

A proposta apresentada para o encaminhamento dos projetos no contexto da sustentabilidade parte da seguinte visão geral:



No centro da figura temos a estrutura clássica de gestão empresarial onde, no topo da pirâmide constam os princípios do negócio (valores, princípios, razão de ser e de fazer). Desdobram-se desses princípios as diretrizes estratégicas temporais e, a partir destas, os programas seguidos dos projetos, cujos efeitos provocam as alterações necessárias a uma dada realidade do negócio.

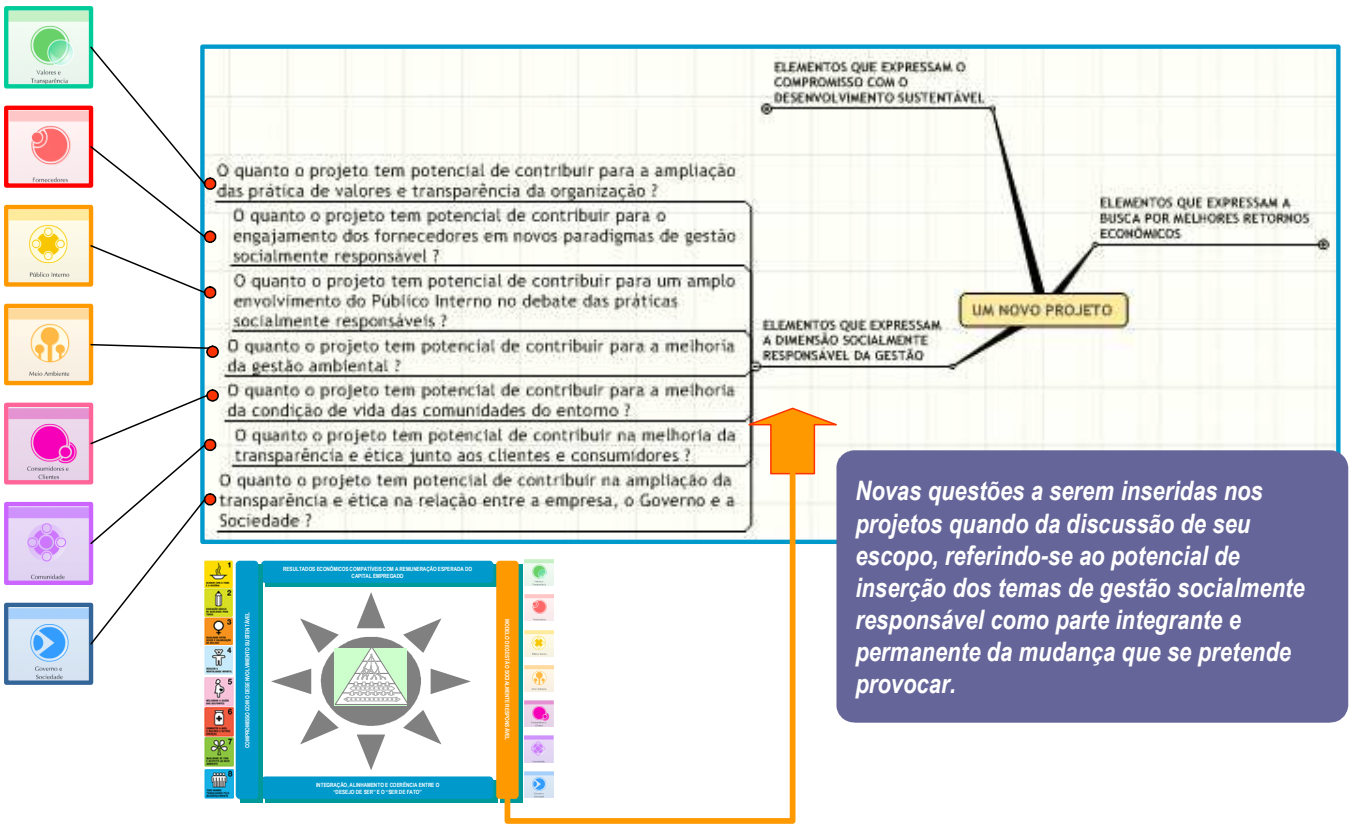
No lado direito, as dimensões da Responsabilidade Social Corporativa adotadas pela empresa (que no exemplo estão representadas pelas categorias propostas pelos Indicadores Ethos) e, no lado esquerdo, as dimensões da Sustentabilidade (que no exemplo estão representadas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio da ONU). Tanto uma como outra dimensão são apresentadas aqui meramente como exemplos, podendo ser substituídas pelas definições da própria empresa caso já as tenha.

A tríade econômico, social e ambiental está representada no modelo, tendo na base a necessidade de (i) Integração, (ii) Alinhamento e, principalmente (iii) Coerência entre todas elas.

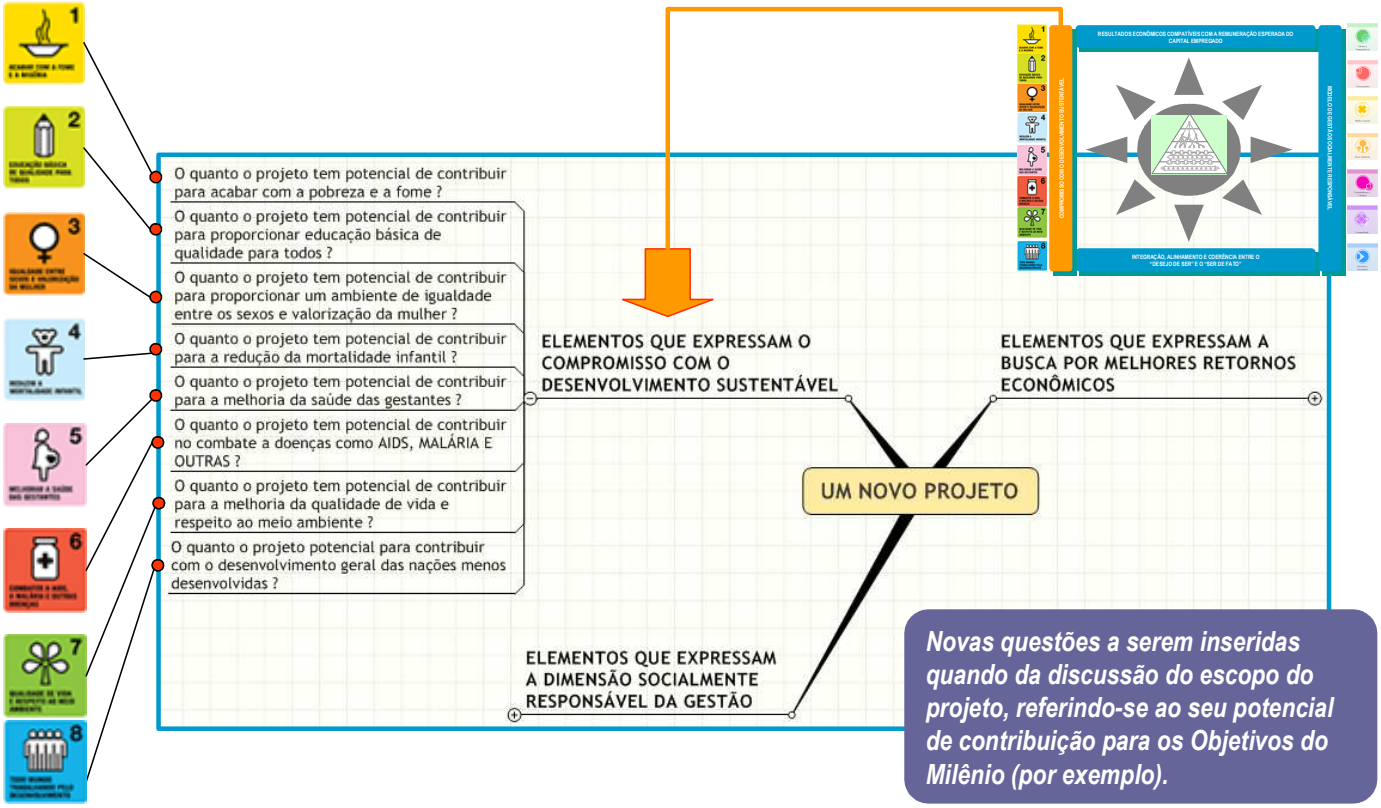
Sabemos que um projeto que esteja neste contexto, quando de sua concepção, necessita responder a algumas questões ligadas aos aspectos puramente econômicos do negócio, como por exemplo, se alterará ou não a proposta de valor da empresa frente aos seus mercados, se alterará ou não a estrutura organizacional da empresa, etc. Há um conjunto relativamente limitado de impactos que usualmente identificamos decorrentes dos projetos quando de sua concepção, expressando a busca permanente por melhores resultados econômicos, sintetizadas no quadro a seguir:

Dimensão	Possíveis impactos
Mudanças na razão de ser	Explicitação de novos valores
	Explicitação de novas crenças
	Revisão do foco estratégico
Mudanças nos mercados de atuação	Entrada em novos mercados
	Reposicionamento em mercados existentes
Mudanças na proposta de valor	Adequações de soluções existentes
	Agregação de novos atributos à marca
	Novos canais de comercialização
Mudanças em Produtos e Serviços	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços
	Adequação de produtos ou serviços existentes
Mudanças no modelo organizacional	Revisão do desenho organizacional
	Redimensionamento operacional
	Ampliação dos sistemas de delegação
	Mudanças de alçadas e poderes
Mudanças nos processos operacionais	Revisão e otimização de processos
	Adequação dos processos à nova proposta de valor, produtos e serviços
	Implantação de sistemas de informação
Mudanças em políticas e regras de governança	Revisão de políticas
	Ampliação da transparência da gestão
	Adesão a protocolos internacionais
Mudanças no modelo de desenvolvimento pessoal	Modelo de formação e desenvolvimento
	Modelo de avaliação e reconhecimento

Uma mudança de abordagem traz como novidade a ampliação das perspectivas dos projetos para os campos social e ambiental, devendo submetê-los também a um novo conjunto de questões, como por exemplo, as relativas ao posicionamento do projeto frente às dimensões da Responsabilidade Social Corporativa:



E, utilizando-se da mesma lógica, em relação às questões na dimensão da Sustentabilidade:



Agregamos aos projetos, assim, um conjunto de novas questões que, somadas às questões usuais que aplicamos a estes quando de sua especificação, despertam a possibilidade de colocar o tema em pauta, principalmente às partes interessadas do projeto.

Ao considerarmos que o processo de mudança organizacional rumo a um modelo de desenvolvimento sustentável ocorre de forma não linear e através de um processo de ampliação de consciência, devemos propor alternativas para que a empresa possa praticar novos questionamentos, como no caso dos projetos.

As novas questões que emergem deste momento talvez não surtam efeitos de imediato, nos primeiros projetos em que são aplicadas. Afinal, como estabelecer, por exemplo, a relação entre implantar um novo sistema e acabar com a fome e a miséria?

Pode parecer estranho à primeira vista, entretanto, mais importante que a resposta, é o ato de se fazer perguntas ligadas à sustentabilidade. A resposta é uma questão de tempo, mas a pergunta cria a possibilidade de se discutir o tema sob uma perspectiva de aplicação prática (o projeto), permitindo o aprofundamento do entendimento de um dado tema da sustentabilidade aplicada a uma demanda de ordem concreta.

Ao imaginarmos que em todo o processo de aprovação de investimentos em projetos podemos inserir tais questões como parte dos critérios de aprovação dos mesmos, a obtenção de respostas coerentes a elas (novas idéias) constituir-se-á em mera questão de tempo.

É inegável a capacidade humana em responder quando estimulada. E esse é o propósito aqui apresentado: **estimular as capacidades humanas latentes no campo da sustentabilidade como mola propulsora do processo de transformação do modelo de gestão tradicional de maneira endógena, ou seja, a partir do entendimento, da consciência e da dúvida.**

O CONCEITO APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

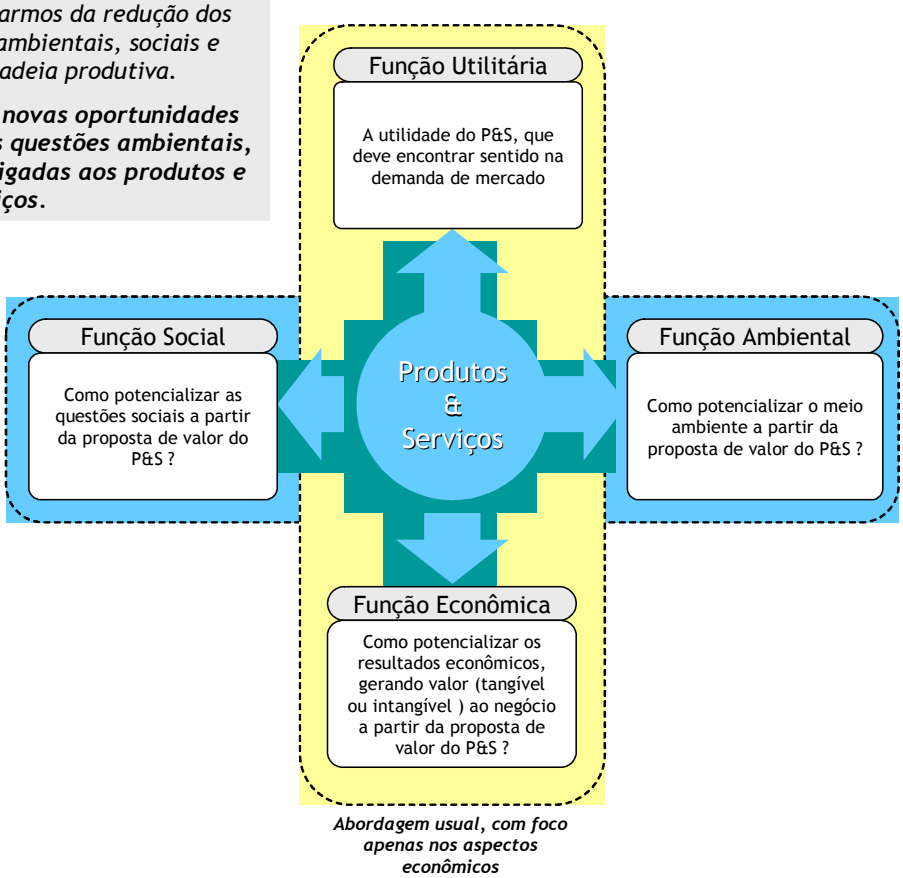
O modelo geral apresentado confere-lhe uma abordagem ampla, tendo como propósito ilustrar, de forma genérica, qualquer natureza de projeto em uma organização.

Porém pretende-se, deste ponto em diante, especificar mais a questão, focando-nos no eixo central das organizações inicialmente apresentado neste documento: ***o desenvolvimento de produtos e serviços (core business)***.

Aplicando-se a mesma lógica apresentada, teríamos:

Não basta apenas tratarmos da redução dos impactos negativos (ambientais, sociais e econômicos) da cadeia produtiva.

É possível identificar novas oportunidades de potencialização das questões ambientais, sociais e econômicas ligadas aos produtos e serviços.



Novas dimensões propostas para a gestão de produtos sob a ótica da sustentabilidade

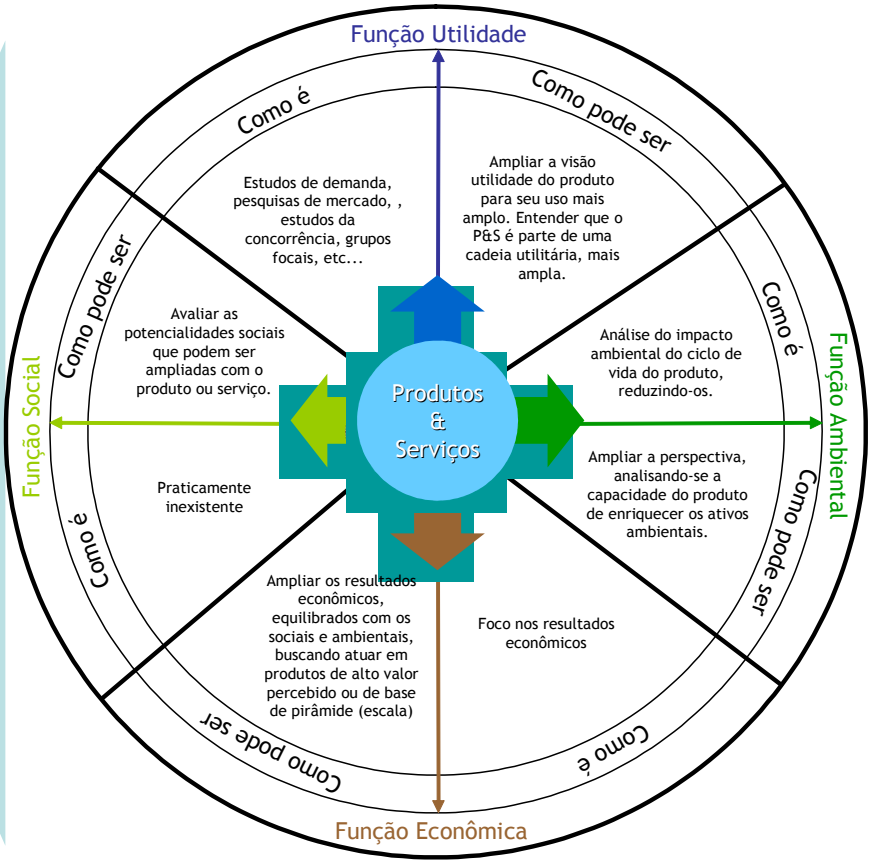
Abordagem usual, com foco apenas nos aspectos econômicos

A proposta aqui apresentada consiste em colocar de forma mais enfática os aspectos positivos, ou seja: **o quanto o produto ou serviço <u>potencializa</u> as questões sociais e ambientais.** Deixemos por hora de lado o aspecto relacionado ao impacto negativo do produto ou serviço por entender que, de certo modo, essa abordagem "negativa" está presente de forma recorrente (pelo menos deveria), sobretudo na dimensão ambiental, na medida em que se constitui em preocupação *à priori*, estando presente em vários modelos de gestão largamente utilizados pelas empresas (gestão de riscos, protocolos nacionais e internacionais, imprensa, consumidor, etc.).

Ao ser colocado desta forma, certamente surgirá uma série de questões de serem repensadas na forma de como as empresas idealizam suas soluções pautadas pelos produtos e serviços que disponibilizam ao mercado, conforme ilustrado a seguir:

Em essência, a ampliação da perspectiva de análise para outras áreas até então pouco exploradas (social e ambiental) e maior exigência da busca pelo equilíbrio entre as três dimensões (econômico, social e ambiental).

Como conseqüência, maior necessidade de se incorporar a visão sistêmica e criatividade na definição da arquitetura do P&S (ou da solução).



Para a "função utilidade" do produto, exigir-se-ia mais da empresa o "entender o contexto sistêmico" no qual o produto ou serviço está inserido. Entender o contexto com maior profundidade implica em criar condições tais que os profissionais das áreas de desenvolvimento "vivam" mais a questão da insustentabilidade, para se apropriarem dessa vivência e traduzi-la em propostas nos planos econômico, social e ambiental.

A título de exemplo, peguemos um caso para estudá-lo em detalhes: trata-se de uma tecnologia para banheiros, chamada de "Banheiros Biolíticos, ou Banheiros Secos" e amplamente aplicada pela rede de permacultores mundialmente.

O banheiro, no campo de sua função utilitária, tem por objetivo coletar e transportar restos humanos para um determinado destino, que pode ser o sistema de saneamento de uma cidade ou simplesmente o solo em locais desprovidos desse recurso de tratamento.

Sabemos que nem todas as localidades são dotadas de estrutura de saneamento, portanto, os resultados dos impactos ambientais estão ligados à contaminação do solo e água e, no aspecto social, provocam efeitos diretos nas condições de saúde. No plano econômico, toda a população sem acesso a este tipo solução é a mesma que não tem acesso à aquisição de materiais de construção adequados para a edificação de seus banheiros (ex: favelas).

A solução desenvolvida pelo Instituto de Ecovilas e Permacultura do Cerrado (http://www.permacultura.org.br/ipec/) apresenta uma solução que maximiza as quatro dimensões ("funções"): a utilidade, a ambiental, a social e a econômica.

Repare que, pela primeira vez, estamos falando em sustentabilidade como **quatro** e não como **três** dimensões como até então a conhecíamos. A quarta dimensão, ou seja, a dimensão da "utilidade" é justamente a que falta no processo de convencimento e apropriação por parte da organização.

Exemplo 1: Banheiros Biolíticos

Zonas Rurais

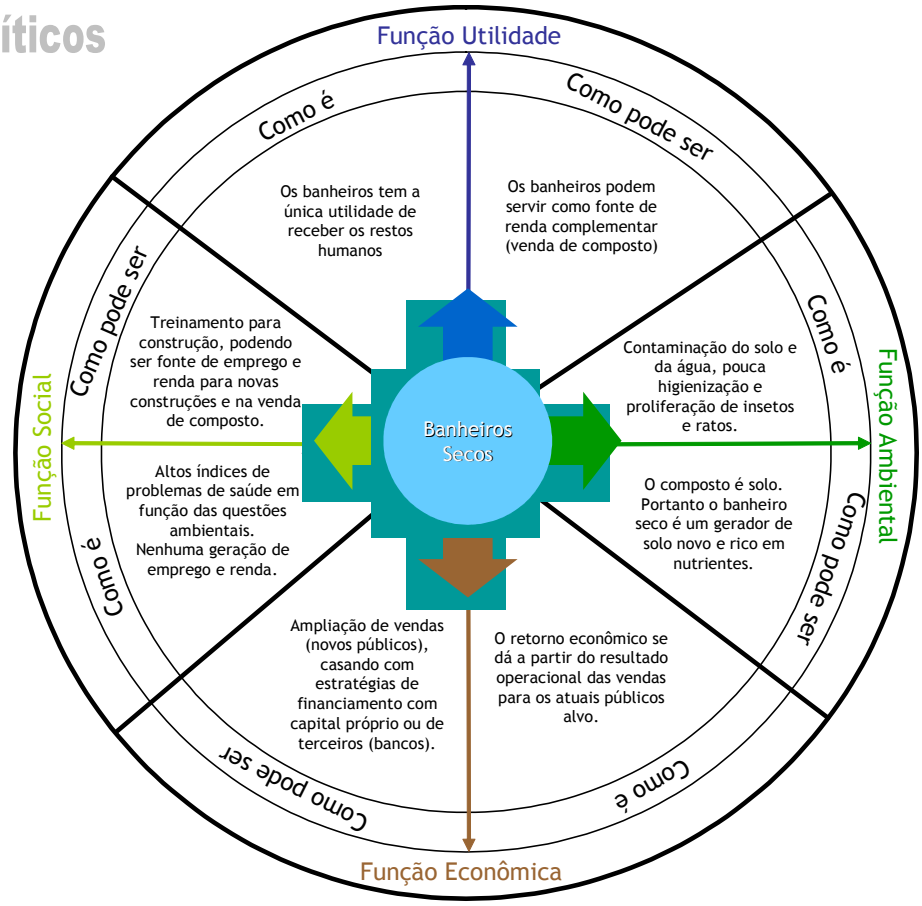
Os restos humanos são normalmente depositados em fossas ou são lançados diretamente na rede fluvial. Em ambos os casos há riscos de contaminação ambiental e problemas de saúde.

Zonas Urbanas

As favelas apresentam os mesmos problemas das zonas rurais, exceto que a utilização de fossas é praticamente inexistente.

A tecnologia proposta

Os banheiros secos são de fácil construção, demandam praticamente os mesmos materiais dos banheiros comuns (vaso sanitário, assessórios sanitários, tubos e conexões). Adicionalmente, demandam investimentos adicionais para a construção do espaço de armazenamento e compostagem. Esses investimentos adicionais podem ser pagos no médio prazo com a venda do composto ou com a redução dos gastos com saúde.



Vimos tratando pouco desta dimensão e ela pode ser o elo de conexão entre o paradoxo da conveniência e da convicção. Deixam de ser dimensões opostas entre si para o processo da mudança rumo à sustentabilidade e passam a ser dimensões complementares, cuja soma provoca um efeito multiplicador e positivo. A utilidade atende ao fato de ser "conveniente", pois é útil, ao mesmo tempo em que aumenta a convicção de que o modelo é viável, possível.

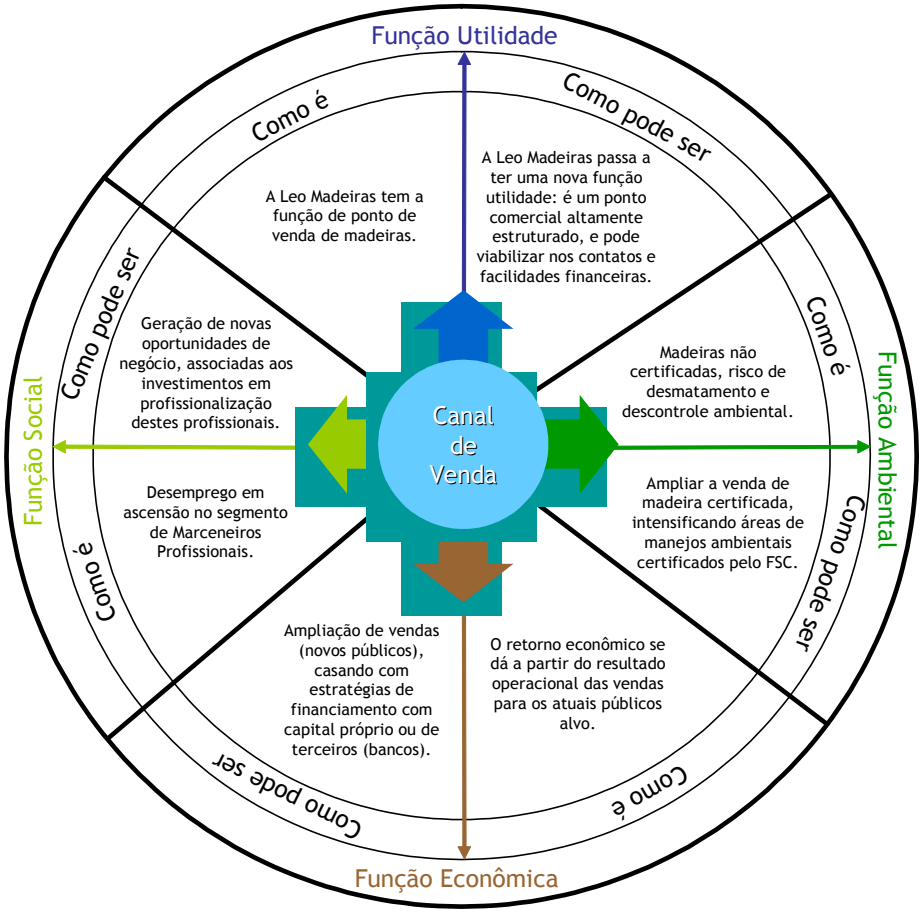
No caso citado, o Banheiro Biolítico:

- **Passa a ter uma nova utilidade que se soma à original**: gerador de solo, uma vez que os restos humanos são tratados localmente e o solo é o resultado do processo de tratamento, resultando em "composto";
- **Passa a ter uma nova função ambiental:** recuperação de solo, dado que o resultado é um composto rico para recuperação de solos degradados e até mesmo para fertilização de pequenas hortas;
- **Passa a ter uma nova função social:** pois a tecnologia do Banheiro Biolítico pode servir de base para o desenvolvimento de cooperativas locais de construção dos mesmos, gerando renda e trabalho e possibilitando o cultivo de alimentos em pequenas hortas (redução dos gastos com alimentação);
- **Passa a ter uma nova dimensão econômica:** pois incorpora no conjunto de potenciais consumidores, aquelas camadas pouco favorecidas (desde que viabilizados através de micro-financiamentos).

Um outro exemplo pode ser observado no caso da empresa Leo Madeiras (http://www.leomadeiras.com.br/):

Exemplo 2

Soluções Integradas Leo Madeiras



EcoLeo

A EcoLeo é um projeto pioneiro da Leo Madeiras com o objetivo de oferecer madeira certificada para o setor moveleiro e da construção civil, completando desta forma a cadeia produtiva de produtos certificados pelo FSC (Forest Stewardship Council) que significa, Conselho de Manejo Florestal.

Inaugurada em 16 de janeiro de 2003, é a 1ª revenda da América Latina e 3ª do mundo certificada pelo FSC.

Pode-se encontrar, num ponto nobre de São Paulo, madeira serrada bruta de várias espécies como a Timborana, Cedro, Muiracatiara, Piquiá, Roxinho, Freijó, Sucupira; sarrafos, batentes, painéis decorativos de Teca e de Eucalipto, blocos de fava e louro vindos da Reserva de Xapuri, MDF, compensados crú e revestidos com Louro Vermelho, Amapá ou Curupixá, lâminas de madeiras variadas e formas para concreto utilizadas na construção.

A Leo Madeiras acredita ser economicamente possível usar nossos recursos florestais de maneira racional garantindo a sua renovação e biodiversidade para gerações futuras.

Projeto LeoIndica: Intermediação de serviços de marcenaria

Projeto LeoFinancia: clientes e marceneiros podem financiar os projetos e produtos em até 12 vezes

A Leo Madeiras, percebendo que os marceneiros estavam perdendo espaço para as grandes indústrias moveleiras, desenvolveu um projeto de intermediação entre os clientes e esses profissionais.

A empresa elabora os projetos, estabelece a conexão entre os clientes e os profissionais de mercado e até financia os produtos e serviços.

Utilizando-se da mesma lógica apresentada, a Leo Madeiras encontrou uma forma de resgatar o mercado para marceneiros tradicionais, ampliar a venda de madeiras certificadas e ainda gerar novos negócios na área de financiamento com recursos próprios (ganhos financeiros).

Há diversas outras situações não apenas ligadas às propostas de produtos ambientais, como os apresentados nos dois exemplos. Certamente toda e qualquer organização, se refletir o suficiente, encontrará alternativas para seus produtos e serviços, ou para grande parte deles ao menos.

A questão fundamental é: **é preciso iniciar um constante processo de questionamento e reflexão sobre as dimensões no dia a dia das organizações, em especial quando do desenvolvimento / revisão de seus produtos e serviços.**

Todo esse processo de questionamento precisa de um roteiro que facilite sua compreensão. Entre todos os roteiros desenvolvidos até o presente para a condução de projetos, destaca-se o sugerido pelo Project Management Institute (PMI)© o qual será explicado detalhadamente no tópico seguinte.

Apenas o roteiro não será responsável pela criação do novo paradigma da sustentabilidade. Ele vem somar às demais técnicas já propostas e utilizadas no campo da gestão para a sustentabilidade, agregando-se de forma determinante quando o tema são os investimentos ligados aos projetos empresariais.

A proposta é que, todo projeto de investimento acima de um determinado valor, seja aprovado pelas instâncias com poderes para tal, aplique-se como questionamento ao projeto as propostas contidas no referido roteiro. Ao serem tratados desta forma, a organização passa a sinalizar de forma muito clara o que espera de seus profissionais, o que espera que reflitam e sugiram quando novos investimentos em projetos forem solicitados, iniciando um ciclo virtuoso.

Ao mesmo tempo, as organizações podem pensar em evoluir este conceito para a premiação de equipes que apresentem projetos criativos e de sucesso neste campo. Pode ser uma forma de atenuar o paradoxo curto/longo prazos mencionado anteriormente, estimulando através de sinais palpáveis a incorporação dos temas da sustentabilidade no dia-a-dia da empresa e pela alta administração.

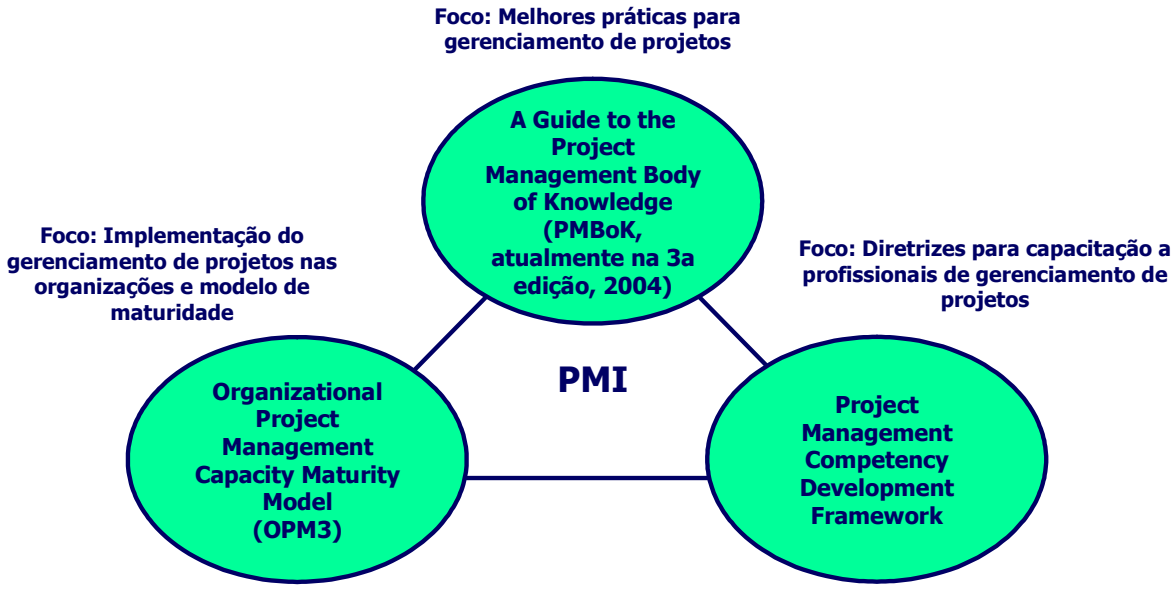
Após diversos projetos submetidos a este novo processo, não restam dúvidas que os profissionais terão melhores condições de pensar a sustentabilidade de forma sistêmica, assim como propor inovações nesse campo.

SOBRE O PMI E O PMBOK

A título de esclarecimento para aqueles que estão menos habituados ao modelo do PMI© (www.pmi.org), este Instituto multi-stakeholder têm atuado na compilação de melhores práticas ligadas ao gerenciamento de projetos.

Até pouco tempo (e inclusive nos dias atuais) foi e é comum encontrar diversos conjuntos de diretrizes para o gerenciamento de projetos. A partir da década de 90, um conjunto de publicações do PMI começou a se consolidar como a principal referência conceitual para o gerenciamento de projetos.

Até o momento, os principais padrões definidos pelo PMI envolvem:



O PMI desenvolveu e disponibiliza às organizações o PMBoK®, que pode ser assim resumido:

O principal objetivo do Guide to the PMBoK® é identificar o subconjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boas práticas

"Identificar" significa fornecer uma **visão geral**, e não uma descrição completa.

"Amplamente reconhecido" significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à **maioria dos projetos na maior parte do tempo**, e que existe um consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade.

"Boa prática" significa que existe uma concordância geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas **pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes.**

Como parte dos Grupos de Processo do Gerenciamento de Projetos, é sugerida a organização do seu ciclo de vida em cinco etapas:

Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Define e Autoriza um Projeto ou uma Fase de um Projeto	Define e/ou refina objetivos, e planeja os cursos de ação necessários para atingir os objetivos e escopos previstos	Integra recursos, à luz das restrições de tempo, escopo e recursos, para o cumprimento do que foi planejado	Mede e Monitora o progresso do projeto de forma a identificar variações em relação ao planejado e proceder a correções, bem como para ajustar o planejado	Formaliza a aceitação de um produto, serviço ou resultado, e conclui o projeto de forma ordenada

Cruzando-se transversalmente às cinco etapas propostas para o ciclo de vida de um projeto, são propostas "áreas de conhecimento" para o gerenciamento das mesmas:

Gerenciamento da Integração	SÃO AS AÇÕES INTEGRADORAS CAPAZES DE IDENTIFICAR, DEFINIR, COMBINAR, UNIFICAR, CONSOLIDAR E ARTICULAR TODOS OS GRUPOS DE PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. TAIS AÇÕES SÃO ESSENCIAIS PARA TERMINAR O PROJETO ATENDENDO ÀS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS
Gerenciamento do Escopo	DEFINE TUDO QUE FAZ PARTE OU NÃO DO PROJETO, CONTROLANDO O CONTEÚDO E ASSEGURANDO QUE TODO O TRABALHO NECESSÁRIO ESTEJA INCLUIDO
Gerenciamento de Prazos	DEVE ASSEGURAR QUE O PROJETO SERÁ IMPLEMENTADO DENTRO DO PRAZO PREVISTO
Gerenciamento de Custos	DEVE ASSEGURAR QUE SERÁ POSSÍVEL CONCLUÍR O PROJETO DENTRO DO ORÇAMENTO APROVADO
Gerenciamento da Qualidade	DEVE ASSEGURAR QUE O PROJETO ATENDA ÀS NECESSIDADES QUE MOTIVARAM SUA REALIZAÇÃO, POR MEIO DE ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO EXECUTORA QUE DETERMINAM AS RESPONSABILIDADES, OS OBJETIVOS E AS POLÍTICAS DE QUALIDADE
Gerenciamento de RH	ORGANIZA E GERENCIA A EQUIPE DO PROJETO
Gerenciamento da Comunicação	GARANTE A GERAÇÃO, COLETA, DISTRIBUIÇÃO, ARMAZENAMENTO, RECUPERAÇÃO E DESTINAÇÃO FINAL DAS INFORMAÇÕES SOBRE O PROJETO, DE FORMA OPORTUNA E ADEQUADA
Gerenciamento de Riscos	É O PROCESSO SISTEMÁTICO DE, ANALISAR, RESPONDER, MONITORAR, PLANEJAR E IDÊNTIFICAR CONTROLAR AOS RISCOS DO PROJETO, A FIM DE AUMENTAR A PROBABILIDADE E O IMPACTO DOS EVENTOS POSITIVOS E DIMINUIR A DOS EVENTOS ADVERSOS
Gerenciamento de Aquisições	TRATA DA AQUISIÇÃO E COMPRA DE PRODUTOS, SERVIÇOS OU RESULTADOS NECESSÁRIOS, PROVENIENTES DE FORA DA EQUIPE DO PROJETO

Deste cruzamento entre os grupos de processos do gerenciamento de projetos e das áreas de conhecimentos de gestão, tem-se, portanto a matriz-resumo proposta:

		GRUPOS DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS				
		Iniciação	**Planejamento**	**Execução**	**Monitoramento e Controle**	**Encerramento**
ÁREAS DE CONHECIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	**Integração do Projeto**	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto Desenvolver a Declaração do Escopo Preliminar do Projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Dirigir e gerenciar a execução do projeto*	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Controle integrado de mudanças	Encerrar Project*
	Gerenciamento de Escopo		Planejamento do Escopo Definição do Escopo Criar EAP		Verificação do Escopo Controle do Escopo	
	Gerenciamento de prazos		Definição de Atividades Seqüenciamento de Atividades Estimativa de Recursos da Atividade Estimativa de Duração das Atividades Desenvolvimento do Cronograma		Controle do Cronograma	
	Gerenciamento de Custos		Estimativa de Custos Orçamentação			
	Gerenciamento da Qualidade		Planejamento da Qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
	Gerenciamento de Recursos Humanos		Planejamento de Recursos Humanos	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto	Gerenciar a equipe do projeto	
	Gerenciamento das Comunicações		Planejamento das Comunicações	Distribuição das Informações	Relatórios de Desempenho Gerenciar as partes interessadas	
	Gerenciamento de Riscos		Planejamento do Gerenciamento de Riscos Identificação de Riscos Análise Qualitativa de Riscos Análise Quantitativa de Riscos Planejamento de Respostas a Riscos		Monitoramento e Controle de Riscos	
	Gerenciamento de Aquisições		Planejar compras e aquisições Planejar contratações	Solicitar respostas de fornecedores Selecionar fornecedores	Administração de Contratos	Encerramento do contrato

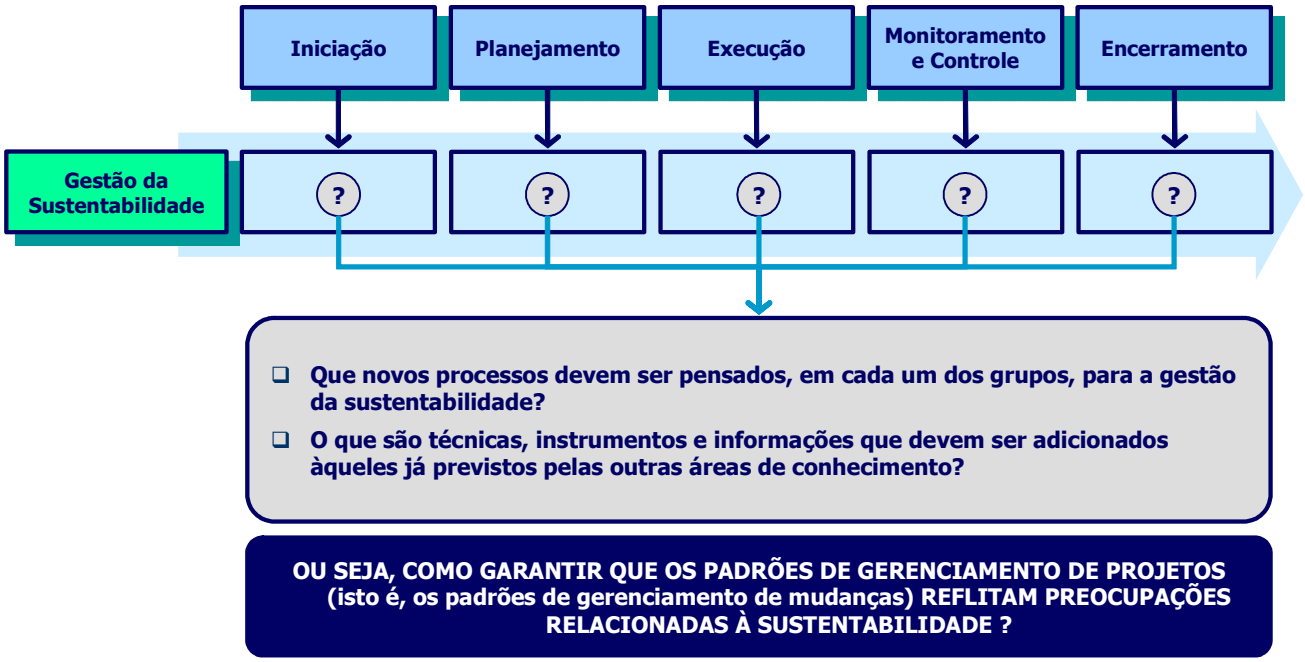
Para facilitar a aplicação dos conceitos apresentados no campo da sustentabilidade, desenvolvemos um check-list com base no modelo proposto pelo PMBoK® para a realização de projetos.

Este check-list foi aplicado pelas empresas participantes da construção da Oficina com o intuito de analisar a aderência de suas práticas ao modelo proposto, cujos resultados encontram-se no final deste documento. Ao mesmo tempo, objetivou entender o quanto as organizações estão preparadas para lidar com um tema transversal como o gerenciamento de projetos e a sustentabilidade.

Foi um primeiro material trabalhado, através do qual pudemos compreender quais as diferentes estruturas existentes para o gerenciamento de projetos estávamos lidando. Apresentaremos, a seguir, o check-list utilizado e os resultados obtidos com a pesquisa realizada junto às empresas participantes.

AVALIAÇÃO DOS PROJETOS COM O ENFOQUE DA SUSTENTABILIDADE

A figura a seguir ilustra a essência das questões colocadas:



Para a elaboração do check-list, mapeamos todos os resultados que derivam de cada uma das fases do ciclo de gerenciamento dos projetos (processos de gerenciamento), inserindo questões que contemplassem a temática da responsabilidade social corporativa e do desenvolvimento sustentável tomando respectivamente como referências os Indicadores Ethos e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio conforme indicado anteriormente.

CICLO: INICIAÇÃO DO PROJETO

Iniciamos pelo ciclo conhecido como "Iniciação do Projeto", onde o primeiro resultado esperado refere-se ao Termo de Abertura do Projeto, detalhando todos seus componentes e como estes seriam impactados por um método de abordagem da sustentabilidade nesta etapa. O resultado é apresentado a seguir:

CICLO: INICIAÇÃO DO PROJETO				
I	**TERMO DE ABERTURA DO PROJETO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Visão geral do que é o projeto	Estas atividades falam dos objetivos e resultados esperados pelo projeto. As empresas poderiam inserir questões ligadas à RSE, Desenv. Sustentável e Diretrizes específicas da empresa, com o intuito de incentivar os profissionais a se questionarem sobre as formas pelas quais o projeto poderia ampliar suas perspectivas. Como forma de ampliar as possibilidades de novas respostas criativas às peguntas, apresentar benchmarks.		
2	Quais seus objetivos e metas			
3	Quais são suas entregas, finais e intermediárias	N/A	N/A	N/A
4	Quais os requisitos de cada entrega	Os requisitos deveriam contemplar as questões ligadas à RSE, Desenv. Sustentável e Diretrizes específicas da empresa no campo da sustentabilidade, assim como hoje exigem sobre qualidade, prazo e custo.		
5	Quais as necessidades ou oportunidades que o justificam, e qual a relação com o plano estratégico da organização	N/A	N/A	Aqui poderia ser sugerido que o projeto apresentasse sua contribuição para as diretrizes de sustentabilidade da empresa.
6	Quais as fases do projeto (Ciclo de Vida do Projeto)	N/A	N/A	N/A
7	Quem são as partes interessadas do projeto, qual a influência de cada parte e quais seus requerimentos em relação ao projeto	Neste ponto poderia ser sugerido que todos os projetos contemplassem como partes interessadas não apenas o público interno, mas sim todas as partes interessadas do ecossistema empresarial susntentável.		
8	Quem é o gerente do projeto e qual sua autoridade	O gerente do projeto deveria ser alguém que tivesse, no plano de Desenvolvimento e Educação da empresa, uma maior carga de formação em questões ligadas à RSE e Desenvolvimento Susntável.		
9	Quais são as premissas do projeto	Como premissas do projeto, sempre deveria constar o respeito aos Valores, Premissas e Diretrizes estratégicas para a Sustentabilidade. No campo das restrições os projetos deveriam apresentar quais restrições apresentam para não potencializarem as questões da RSE e da Sustentabilidade em seu escopo. Com isso, a todo ciclo de um novo projeto, o tema viria à tona e o exercício seria feito junto às equipes.		
10	Quais são as restrições do projeto			
11	Visão em alto nível do cronograma do projeto (principais milestones)	Os milestones deveriam prever pontos de controle também com as partes interessadas ampliadas da empresa, envolvidas ou impactadas pelo projeto (eg. Sindicatos, ONGs, Comunidade, etc...)		
12	Visão em alto nível do orçamento necessário para o projeto	O orçamento do projeto deveria também considerar os investimentos necessários para tratar os impactos sociais ou ambientais do projeto quando de sua implantação.		
13	Business case do projeto, preferencialmente com demonstração de seu custo-benefício	O Business Case deveria mudar de nome, passando a se chamar SUSTAINABLE CASE, onde não apenas o negócio seria o foco, mas as três dimensões: ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL. Pelo mesmo caminho deveria seguir a Análise de Viabilidade do Projeto. Um projeto pode ser economicamente viável, mas inviável do ponto de vista social e ambiental.		
14	Estudo de viablidade do projeto			

Posteriormente, e ainda no ciclo de iniciação, avaliamos as adequações necessárias à declaração de escopo do projeto:

CICLO: INICIAÇÃO DO PROJETO				
II	**DECLARAÇÃO PRELIMINAR DE ESCOPO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	As informações do Project Charter (ou fazer referência a ele)	Conforme termo de abertura	Conforme termo de abertura	Conforme termo de abertura
2	Limites do Projeto ("O que está" e "O que não está" no escopo do projeto)	Conforme termo de abertura	Conforme termo de abertura	Conforme termo de abertura
3	Métodos e critérios para aceitação das entregas	Deveria considerar os critérios da RSE e do Desenvolvimento Sustentável acima descritos, assim como o sign-off de todas as partes interessadas, inclusive as externas.		
4	Refinamento do escopo de cada fase do projeto, caso cabível	N/A	N/A	N/A
5	Definição, em alto nível, de como o escopo será controlado	N/A	N/A	N/A

O término do ciclo de iniciação do projeto ocorre quando a organização "Autoriza seu início", ou seja, permite que a partir deste ponto em diante sejam alocados recursos para as atividades posteriores (planejamento, execução, controle e encerramento).

É importante observar que esta etapa de iniciação do projeto representa a real possibilidade de se agregar novas questões à organização no campo da responsabilidade social corporativa e do desenvolvimento sustentável. Normalmente é nessa etapa do ciclo onde as equipes dos projetos são postas e dão início às sessões de *brainstorming* a respeito de seu escopo.

É também nesta etapa onde a alta administração aprova o investimento estimado, conhece os resultados esperados e o alinhamento com as diretrizes estratégicas da organização. Portanto, é este o ponto de maior possibilidade de engajamento da organização na temática da sustentabilidade, uma vez que a "provocação" a partir de questões pertinentes tende a gerar diálogos e debates concretos acerca de seu posicionamento frente ao projeto e seu alinhamento e coerência com suas diretrizes estratégicas para a sustentabilidade.

CICLO: PLANEJAMENTO DO PROJETO

Aprovado o Termo de Abertura, dá-se início o planejamento do projeto, composto por um conjunto de atividades de planejamento detalhado acerca do "como" o mesmo será conduzido. Esta etapa do ciclo demanda um maior detalhamento e confere grande concretude às questões da sustentabilidade tratadas na etapa anterior do ciclo.

CICLO: PLANEJAMENTO - PLANO DE GERENCIAMENTO INTEGRADO DO PROJETO				
I	**PLANO DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Escopo definitivo do projeto	Cfe termo de abertura e declaração preliminar de escopo		
2	Fases e Milestones			
3	Entregas (finais e intermediárias) e seus requisitos			
4	Limites do projeto ("Está / Não Está")			
5	Restrições e Premissas			
6	Critérios para controle e aceitação do escopo	Deveria considerar o envolvimento de todas as partes interessadas, inclusive as externas acima descritas.		
7	EAP (WBS) do Projeto	N/A	N/A	N/A
8	Dicionário da EAP	N/A	N/A	N/A
II	**CRONOGRAMA DO PROJETO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Cronograma do Projeto	N/A	N/A	N/A
2	Seqüenciamento de atividades, Dependências, Prazos	N/A	N/A	N/A
III	**ORÇAMENTO DO PROJETO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Estimativa de custos	O plano de contas do projeto deveria segregar os custos incrementados pela adoção das diretrizes de RSE e de Sustentabilidade que ampliaram o escopo do projeto. Esta segregação é importante para que se possa contablilizar o "custo da sustentabilidade" assim como se é usual avaliar o "custo da qualidade" em projetos usuais. Posteriormente essa informação poderá ser usada na análise de retorno com o projeto.		
2	Plano de contas do projeto			
3	Reservas de contingências	N/A	N/A	N/A

IV	PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	Aspectos da responsabilidade corporativa	Aspectos do desenvolvimento sustentável	Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa
1	Padrões de qualidade, da organização ou do mercado (e.g. ISO)	Totalmente aplicável. Não apenas ISO (em fase de desenvolvimento para a RSE), mas também os demais acordos e protocolos como GRI, GLOBAL COMPACT, Setoriais, etc...		
2	Padrões de qualidade específicos ao projeto			
3	Métricas e indicadores de qualidade			
4	Procedimentos necessários para averiguação da qualidade			
V	**PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Estrutura Decisória do Projeto	Considerar o engajamento dos partes interessdas (internas e externas) na estrutura de decisão do projeto.		
2	Papéis e Responsabilidades no projeto (Matriz de Responsabilidades)			
3	Políticas de incentivo ou punição	Os projetos que considerassem em seu escopo idéias inovadoras no campo da RSE e do Desenvolvimento Susntetável poderiam ter planos específicos de premisação às equipes que o idealizaram e implantaram.		
VI	**PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS - MATRIZ DE RISCOS**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Identificação de riscos	Totalmente aplicável. Uma análise dos impactos do projeto em todas as dimensões da RSE e do Desenvolvimento Susntetável pode coimpor uma interessante matriz de riscos. Todavia, a matriz de riscos tende a conduzir uma agenda pelo lado negativo. O mesmo deveria ser feito com a criação de uma Matriz de Oportunidades, onde seriam ali expressas as oportunidades de potencialização das questões econômicas, sociais e ambientais.		
2	Análise Qualitativa de Riscos (Impacto x Freqüência)			
3	Análise Quantitativa de Riscos (Modelos estatísticos)			
4	Resposta a Riscos			
VII	**PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Requerimentos de comunicação dos stakeholders	Totalmente aplicável também. Entender todos as partes interessadas, o que podem ganhar ou perder com o projeto, o que querem saber do projeto, etc... constitui peça-chave para o engajamento.		
2	Matriz de Comunicação (quais informações, para quem, por quem, canal de comunicação, quando e com qual freqüência)	Como consequencia do item acima, deve considerar estratégias de comunicação (engajamento) das partes interessadas internas e externas ao projeto.		
VIII	**PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Análise "Make or Buy"	Esse é um ponto importante a ser avaliado e alinhado à política de fornecedores da empresa no campo da RSE e do Desenvolvimento Susntentável, como por exemplo privilegiar os fornecedores com maior aderências às essas políticas e diretrizes, intensificação de aquisições de pequenos produtores, pequenos prestadores de serviços, viabilizando os pequenos negócios. Claro que, acima de tudo, mantendo o trinômio qualidade/preço/prazo sempre em foco.		
2	Tipo de Contrato			
3	Documentos para a contratação / aquisição			

CICLO: EXECUÇÃO DO PROJETO

Findo o planejamento e aprovado seu detalhamento junto à alta administração, compreende a etapa de execução os seguintes comentários a observar:

CICLO: EXECUÇÃO DO PROJETO				
I	**INTEGRAÇÃO DO PROJETO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Orientar e gerenciar a execução do projeto	É necessário que a área responsável pela inserção do tema da Sustentabilidade na empresa acompanhe a adoção dessa nova abordagem de pensar projetos junto à equipe. Incentivo, informação e exemplos são fundamentais para manter a criatividade em alta junto às equipes de projeto.		
II	**GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Realizar a garantia da qualidade	N/A	N/A	N/A
III	**GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto	N/A	N/A	N/A
2	Desenvolver a equipe do projeto	Novamente, valem os mesmos comentários relativos ao desenvolvimento conceitual e prático do tema da RSE e da Sustentabilidade junto à equipe do projeto.		
IV	**GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Distribuição das informações	Deve seguir a estratégia de comunicação definida para todos as partes interessdas. Entretanto, seria interessante que os responsáveis pelo tema de Sustentabilidade na empresa sempre que tivessem alguma informação adicional de mercado no tema ligado ao projeto e que tenha intima relação com RSE e Desenvolvimento Sustentável, repassassem para as equipe de projetos, visando inspirá-las e atualizá-las.		
V	**GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Solicitar respostas de fornecedores	N/A	N/A	N/A
2	Selecionar fornecedores	Aqui valem os mesmos comentários já feitos acerca dos fornecedores, principalmente no campo da seleção dos mesmos.		

CICLO: MONITORAMENTO DO PROJETO

Paralelamente à execução do projeto, as etapas de monitoramento devem observar:

CICLO: MONITORAMENTO DO PROJETO				
I	**VERIFICAÇÃO DE ESCOPO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	À conclusão de cada fase do Ciclo de Vida do Projeto, verificar se os resultados gerados estão em conformidade com os requerimentos de clientes	Envolver todas as partes interessdas na conclusão das fases, inclusive as externas.		
2	Documentar a conclusão de entregas	N/A	N/A	N/A
3	Formalizar a entrega ("sign-off") com clientes e/ou stakeholders	Envolver todas as partes interessdas na conclusão das fases, inclusive as externas.		
II	**CONTROLE DE CUSTOS**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Garantir a adequação do projeto à Linha de Base do Orçamento e proceder a atualizações	N/A	N/A	N/A
III	**CONTROLE DE QUALIDADE**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	As técnicas deste processo geralmente se voltam para detectar variações relevantes de qualidade para tomada de ações corretivas, e incluem Diagramas de Pareto, Diagramas de Dispersão, Amostragem estatística, Análise de tendências, Elaboração de Fluxogramas ou Espinhas de Peixe, etc.	N/A	N/A	N/A
IV	**MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Monitorar a situação dos riscos previamente identificados	O monitoramento deve levar em consideração todos os comentários acerda das adequações ao método já feitas nos itens acima.		
2	Observar a ocorrência dos gatilhos previamente identificados			
3	Identificar, analisar e responder a novos riscos não identificados no Planejamento			
4	Garantir a execução do plano de gerenciamento de riscos e avaliar sua efetividade			
5	Garantir que as premissas originais de riscos se mantém válidas			
6	Garantir que as reservas de contingência sejam efetivamente direcionadas a cobrir riscos, e não para cobrir alterações de escopo			
7	Encerrar o monitoramento de riscos que não são mais aplicáveis			
8	Atualizar o plano de gerenciamento de riscos e as respostas a riscos definidas			

CICLO: MONITORAMENTO DO PROJETO				
V	**ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Acompanhar cláusulas contratuais e garantir conformidade, documentar aditivos ou acordos	O monitoramento deve levar em consideração todos os comentários acerda das adequações ao método já feitas nos itens acima.		
2	Monitorar escopo, custos, prazos e requerimentos (inclusive qualidade) dos produtos ou serviços ao previsto no contrato			
3	Acompanhar riscos			
4	Interpretar o que está e o que não está no contrato, resolver disputas			
5	Garantir que apenas pessoas autorizadas se comunicam com o fornecedor			
6	Conduzir reuniões de acompanhamento com o fornecedor			
7	Autorizar os trabalhos do fornecedor nos momentos adequados / previstos			
8	Autorizar pagamentos			
VI	**GERENCIAMENTO DE EQUIPES**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Garantir o envolvimento das pessoas conforme previsto, sanar conflitos	O monitoramento deve levar em consideração todos os comentários acerda das adequações ao método já feitas nos itens acima.		

CICLO: ENCERRAMENTO DO PROJETO

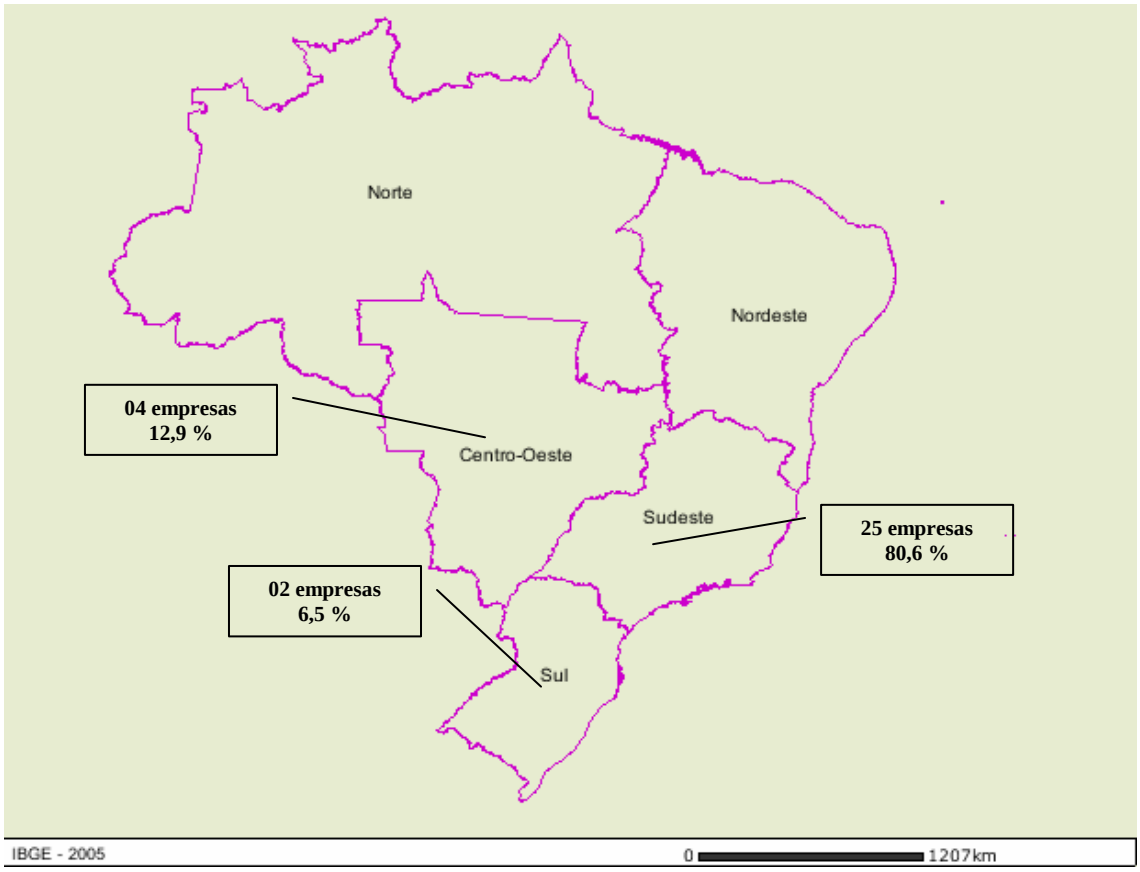
Para se finalizar o Projeto, deve ser produzido um novo documento – Termo de Encerramento do Projeto – onde os pontos relevantes a serem observados são:

CICLO: ENCERRAMENTO DO PROJETO				
I	**TERMO DE ENCERRAMENTO**	**Aspectos da responsabilidade corporativa**	**Aspectos do desenvolvimento sustentável**	**Aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa**
1	Confirmar se os trabalhos técnicos acabaram e se os resultados atendem ao escopo	O mais importante nesta etapa do ciclo é analisar as lições aprendidas, as idéias geradas, os conflitos com as partes interessadas e como foram sanadas, uma profunda análise das experiências de inovação no campo da RSE e do Desenvolvimento Sustentável, etc... Entedemos ser esta uma das mais importantes etapas do projeto no que se refere ao tema que estamos tratando, principalmente no início de incorporação da mudança metodológica proposta.		
2	Obter aceitação formal dos resultados finais do projeto			
3	Reportar a conclusão do projeto na última reunião de acompanhamento			
4	Organizar o diretório de documentos do projeto para futuras consultas			
5	Identificar e documentar lições aprendidas			
6	Liberar o produto ou serviços para as operações da empresa			
7	Liberar a equipe do projeto			

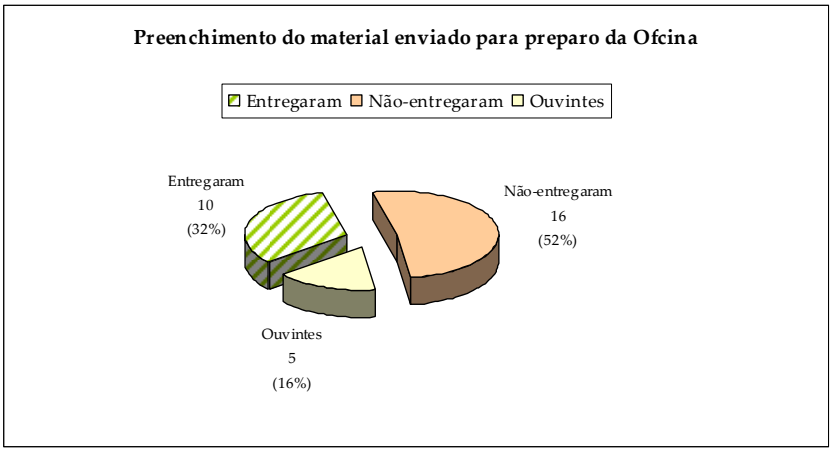
PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS

De um grupo de trabalho inicialmente formado por 34 empresas de diferentes setores de atuação, localizadas em três diferentes regiões geográficas, ao final de um processo de três meses de trabalho com três encontros presenciais e cinco teleconferências, poucos desistiram desta longa, ousada e intrigante jornada, com o grupo finalizando com a participação de 31 empresas.

Distribuição geográfica das empresas participantes



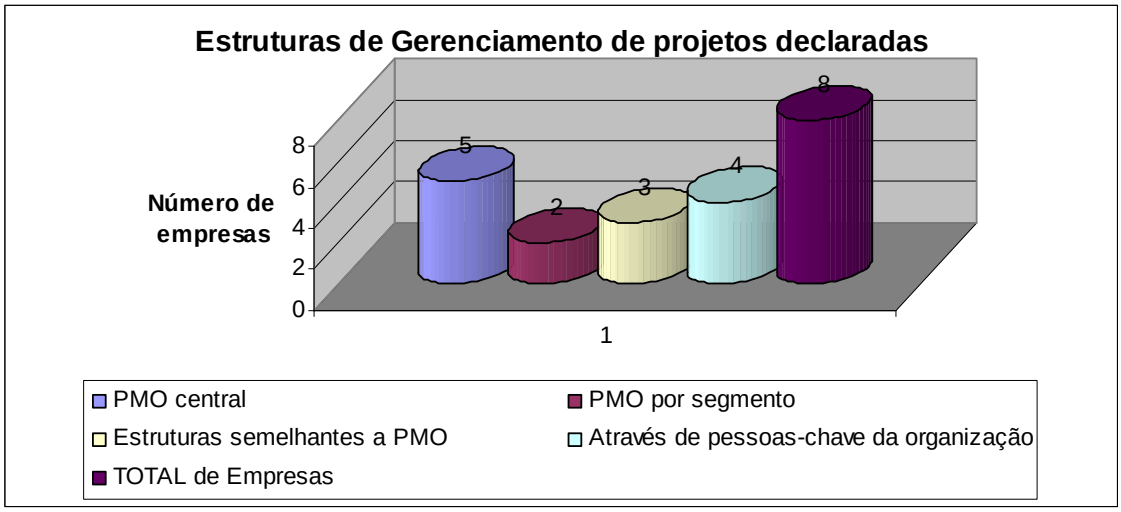
Apesar do alto número de participantes ao final do processo, apenas dez destas devolveram o check-list respondido, parcial ou totalmente. No grupo dos que não responderam, tivemos a solicitação de cinco participantes para atuarem apenas como ouvintes do processo, pelos mais diversos motivos, que ocorreu dado o seu grande interesse. Por fim, ainda no grupo das que não responderam, grande parte destas reportou-nos suas dificuldades, que foram compiladas ao final deste trabalho.



COMO AS EMPRESAS SE ORGANIZAM PARA OS PROJETOS

Diferentes estruturas de gerenciamento de projeto são possíveis dentro de uma empresa – a depender de sua estrutura organizacional.

Dentre o grupo de participantes respondentes, tem-se a seguinte distribuição:



- **PMO CENTRAL** – Existe uma estrutura que centraliza o gerenciamento dos projetos estratégicos ou mais significativos da empresa

- **PMO POR SEGMENTO** – Existem estruturas de PMO, porém ainda não de forma centralizada, mas distribuída por segmentos da empresa

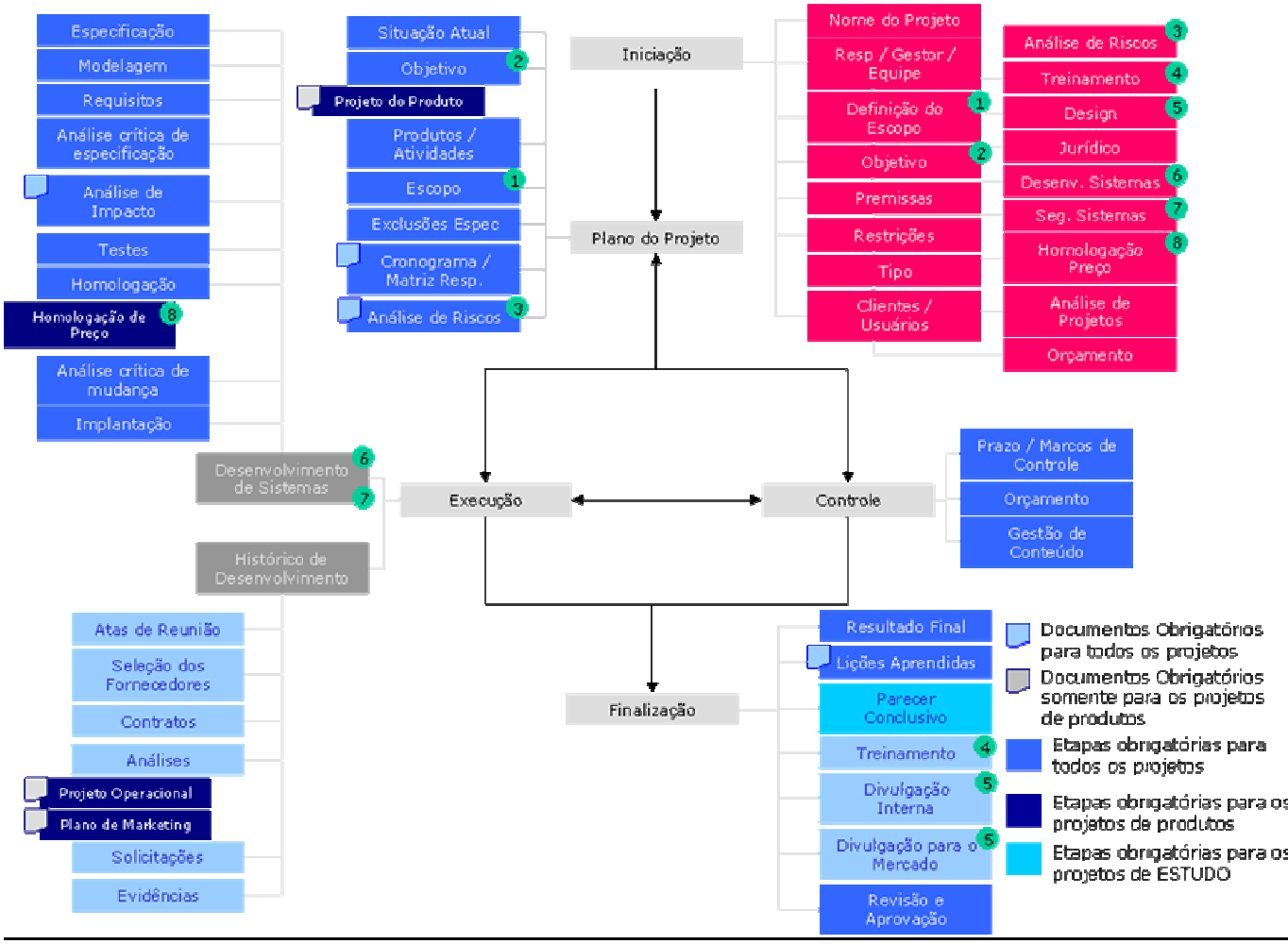
- **ESTRUTURAS SEMELHANTES A PMO** – Não se constituem um PMO oficiais, porém são estruturas muito parecidas àquelas primeiras;

- **PESSOAS-CHAVE** – O gerenciamento dos projetos estratégicos é informalmente realizado por um conjunto frequentemente formado pelos mesmos profissionais da empresa.

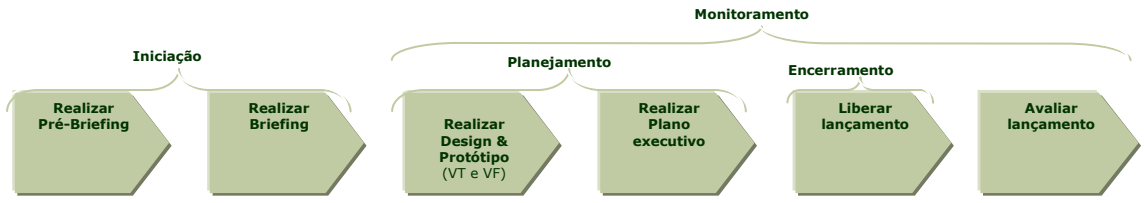
Deve ser observado que há estruturas mistas de gerenciamento de projetos, uma vez que a soma das respostas nas diferentes estruturas supera o valor do total de empresas respondentes.

Dentre estas diferentes estruturas de gerenciamento, as empresas apresentam alguns modelos de condução dos seus projetos que podem ser assim agrupados:

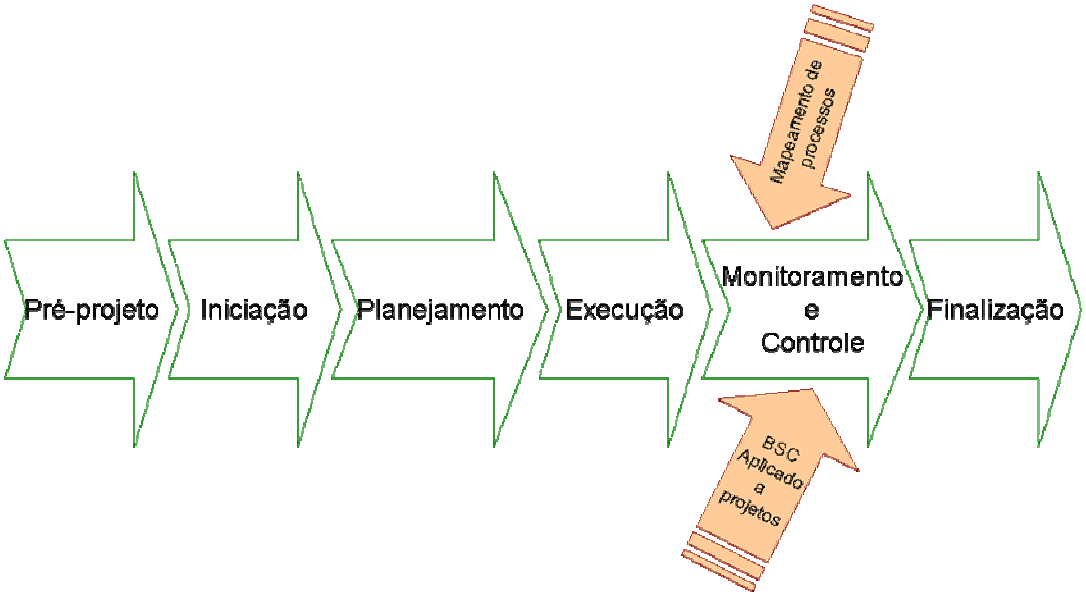
Modelo A (baseado no PMBoK®)



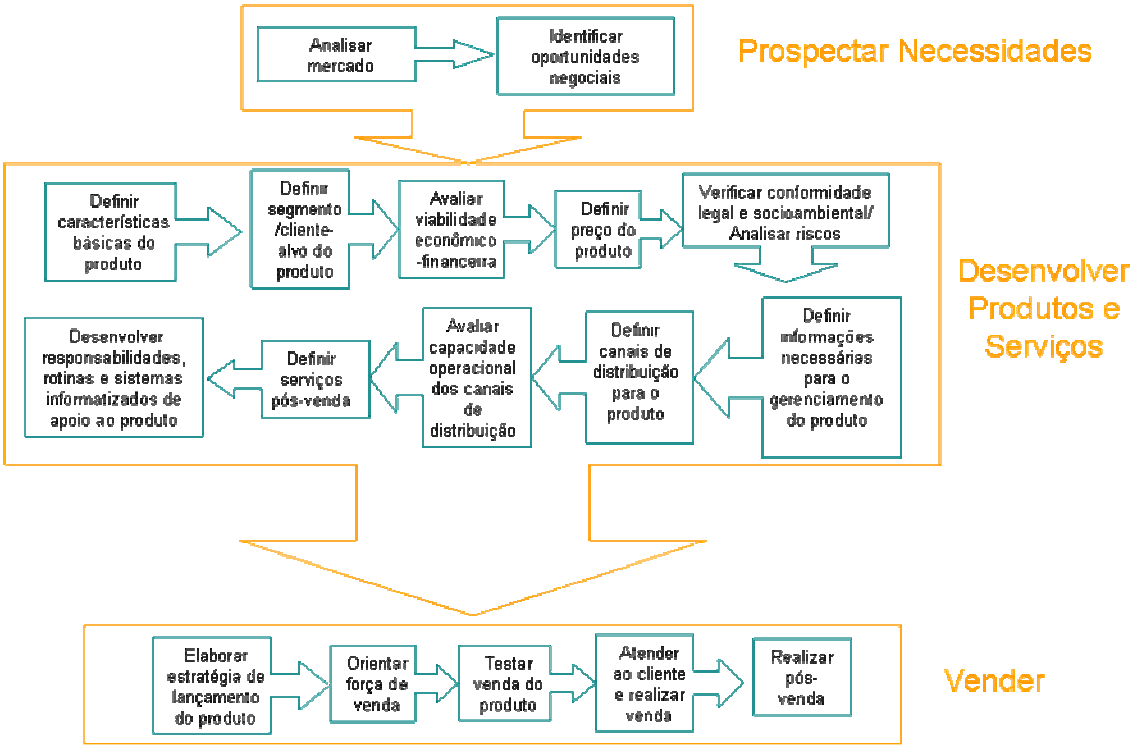
Modelo B (baseado no PMBoK®)



Modelo C (baseado no PMBoK®, com complementos)

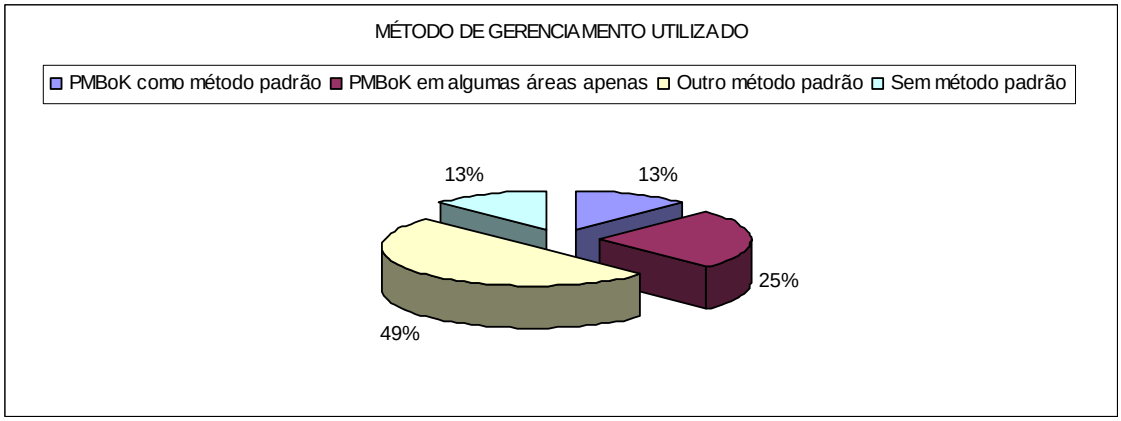


Modelo D (próprio)

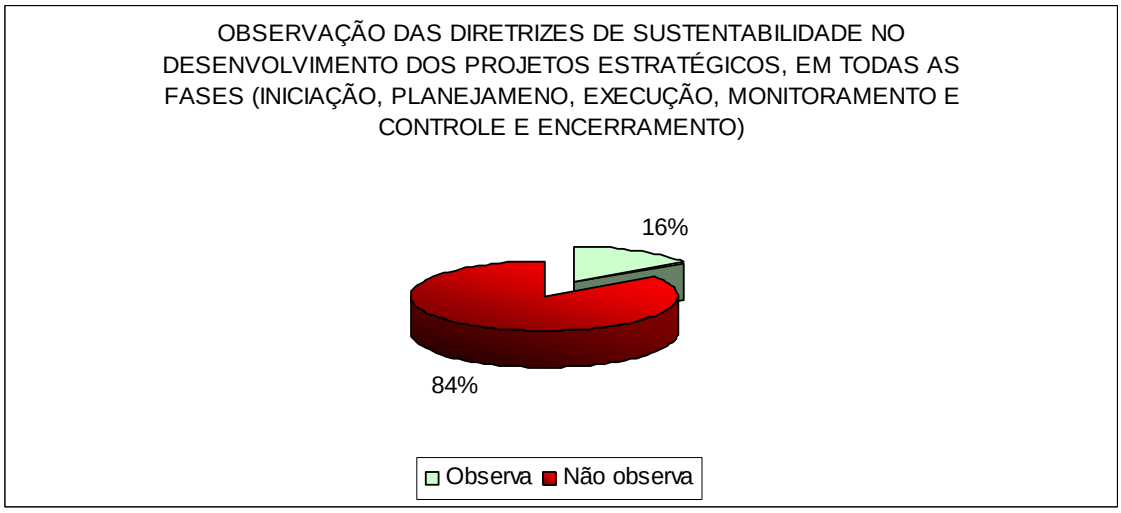


Também há o caso de empresas que não possuem estruturas específicas para o gerenciamento de projetos, mas passam por reestruturação interna visando a sua criação.

Deste modo, a distribuição das participantes nos diferentes modelos é a seguinte:



Atestando que o cruzamento do desenvolvimento sustentável com o gerenciamento de projetos é uma inovação, é importante observar que dentre as respondentes, o número que declarou levar em consideração as diretrizes de sustentabilidade no desenvolvimento dos projetos estratégicos, em todas as fases (iniciação, planejamento, execução e monitoramento, encerramento) foi inferior a 20 %:



NOVOS PARÂMETROS APRESENTADOS QUE COMPLEMENTAM OS INDICADORES ETHOS E ODMs PARA GESTÃO DE PROJETOS PARA A SUSTENTABILIDADE

Como primeira parte do trabalho proposto, foram apresentados dois conjuntos de aspectos que, como sugestão do grupo, deveriam ser considerados para que a análise de projetos não ficasse restrita à viabilidade financeira que são:

- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social – como parâmetros básicos de *responsabilidade corporativa*;
- Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – como parâmetros básicos de *desenvolvimento sustentável*.

De acordo com a especificidade de cada conjunto de Visão, Princípios, Valores e Diretrizes Estratégicas de cada uma das empresas, era esperado que apenas estes aspectos sugeridos como referência não fossem suficientes e que dentro deste grupo de aspectos específicos existiriam outros importantes para a análise e gestão de projetos para a sustentabilidade.

Dentre este novo conjunto de aspectos específicos das diretrizes estratégicas da empresa sugeridos temos:

- Contribuição positiva para imagem da empresa, considerando a exposição na mídia, pública e a percepção dos clientes;
- Observação de critérios, protocolos e declarações de expressão internacional ambientais e de gestão, sejam passíveis de certificação ou não;
- Redução dos impactos ambientais nos processos;
- Melhoria da qualidade de trabalho internamente (para funcionários) e com fornecedores e clientes (externamente);
- Aplicação de conceitos de consumo consciente, cidadania corporativa, ética, qualidade de vida e desenvolvimento local;
- Apoio ao desenvolvimento local de comunidades e indivíduos, no entorno da planta e dos fornecedores;
- Atuação através da educação.

APLICAÇÃO DOS NOVOS PARÂMETROS APRESENTADOS NA GESTÃO DE PROJETOS PARA A SUSTENTABILIDADE

Estabelecidas as "réguas" que ao utilizadas para a avaliação e condução de projetos, as empresas responderam como estes aspectos apresentados influenciam os resultados de cada uma das diferentes etapas que derivam de cada uma das fases do ciclo de gerenciamento dos projetos (processos de gerenciamento), inserindo questões que julgavam pertinentes à sua realidade.

CONCLUSÕES

Como em todo processo de inovação, estamos vivenciando aqui a construção de um novo modelo de Gerenciamento de Projetos que leve em conta o desenvolvimento sustentável, por isso, a incorporação de novas sugestões e observações por aqueles que já se encontram um pouco avançados neste campo do conhecimento foram muito importantes.

Dentre o universo todo das empresas participantes (respondentes e não respondentes), pôde-se observar que:

- Grande parte das empresas entende os temas tratados como relevantes. Portanto, o negócio - em algum momento - trará os temas para a pauta estratégica, sendo uma questão de tempo, necessidade e pressão interna e/ou externa;

- Grande parte das empresas não conseguiu identificar estruturas e processos internos destinados ao planejamento, gestão e alinhamento dos projetos às dimensões da sustentabilidade. Portanto, sendo o tema relevante, podemos imaginar que em algum momento as empresas haverão de destinar parte de seus recursos para a estruturação dessas áreas e que, quando isso ocorrer, que já incorporem as premissas da sustentabilidade em seu DNA (assim como incorporam questões relativas à qualidade, governança, padrões diversos, etc...). Daí a relevância de nossa oficina como inspiração para esse momento, quando chegar;

- Grande parte das empresas nos reportou que o percurso para obter as respostas trouxe questionamentos positivos às suas organizações. Portanto, por trazer questionamentos positivos deve fazer sentido, em que pese não haja ainda respostas objetivas. Logo, "perguntas que não se calam" são um excelente início para a criação de uma nova consciência de gestão. Dificilmente uma empresa que não se questiona evolui em seus processos internos, assim como em sua cultura. Questionar é preciso...

- Das empresas que responderam, o alinhamento dos comentários foi muito elevado. Portanto sugere que a proposta aqui apresentada é de consenso entre aqueles que conseguiram avançar na análise, demonstrando que para esse universo de empresas as questões e proposições devem, no futuro, caminhar mais ou menos nesta direção;

- Como previsto, por se tratar de um tema que abre um novo capítulo para os modelos de gestão orientados ao desenvolvimento sustentável, é natural que as dificuldades apresentadas ocorram. As dificuldades, aliadas à validade da necessidade, aponta para a possibilidade de se inserir de forma planejada essa análise mais aprofundada nas empresas após a oficina, sendo essa uma proposição clara da mesma – uma provocação. Como uma sugestão de próximos passos, fica a apresentação de um pequeno roteiro sobre como inserir as questões levantadas no processo de modernização da gestão das organizações;

- O tema, por ser transversal, exige uma lente que recorte neste mesmo sentido as organizações (assim como a sustentabilidade também o exige). Neste campo, as dificuldades percebidas podem ser um forte sintoma que demonstra como as estruturas vigentes, em grande parte das empresas, ainda não incorporam o conceito de transversalidade de temas de gestão. E aí, obviamente, não apenas a sustentabilidade, mas todo e qualquer tema

transversal (como a maioria dos atuais temas de gestão) também encontrarão dificuldades de implementação. Novamente como proposta de continuidade, poderíamos abordar o aspecto ligado à complexidade do mundo real (globalização, meio ambiente, governança, sustentabilidade, etc...) levando as empresas a um "repensar" de seus modelos, ampliando cada vez mais transversalização dos assuntos ao longo de suas estruturas;

- Por fim, estamos desde o início conscientes de que estamos inovando no tema. Todavia, não podemos nos esquecer que a inovação não é realmente uma prática corrente em todas as empresas e, portanto, não necessariamente estamos habituados a lidar com ela. Inovar é ficar na incerteza, ter dificuldades, correr riscos. Essa é a proposta e o convite.