



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

TIAGO RODRIGUES GARCIA

**COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: A PERSPECTIVA DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE DO ISAE - FGV**

**CURITIBA
2012**

TIAGO RODRIGUES GARCIA

**COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: A PERSPECTIVA DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE
SUSTENTABILIDADE DO ISAE - FGV**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Orientadora: Denise Margareth Oldenburg Basgal

**CURITIBA
2012**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso
“Comunicação e Sustentabilidade: A Perspectiva do Gerenciamento de Projetos na
Elaboração do Relatório de Sustentabilidade do ISAE/FGV”

elaborado por Tiago Rodrigues Garcia

e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, Agosto de 2012

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador

Denise Margareth Oldenburg Basgal
Orientador

DECLARAÇÃO

O Instituto Superior de Administração e Economia (Isae), representada neste documento pela Sra. Rebecca de Oliveira Giese, coordenadora do Núcleo de Responsabilidade e Sustentabilidade, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Comunicação e Sustentabilidade: A Perspectiva do Gerenciamento de Projetos na Elaboração do Relatório de Sustentabilidade do ISAE/FGV”, realizados pelo aluno Tiago Rodrigues Garcia, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, Agosto de 2012

Rebecca de Oliveira Giese

Coordenadora do Núcleo de
Responsabilidade e Sustentabilidade
Instituto Superior de Administração e
Economia

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Tiago Rodrigues Garcia, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ 01/11do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 21/02/2011 a 21/082012, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Comunicação e Sustentabilidade: A Perspectiva do Gerenciamento de Projetos na Elaboração do Relatório de Sustentabilidade do ISAE|FGV” é autêntico e original.

Curitiba, Agosto de 2012.

Tiago Rodrigues Garcia

Dedico este trabalho a meus pais, José Lucas e Fátima.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora não só pela constante orientação neste trabalho, mas, sobretudo pela sua amizade e pela grande inspiração proporcionada durante o curso.

Aos professores que contribuíram de modo fundamental ao compartilhar conosco toda a vivência e experiência pessoal e profissional.

Aos colegas que possibilitaram uma experiência única no que se refere à troca de conhecimentos. Cada qual com sua área de atuação específica, com sua vivência, experiência, crenças e perspectivas, evidenciando a importância do coletivo, da soma, da diversidade e da integração.

Agradeço aos amigos, sempre compreensivos nesta fase de muito trabalho e dedicação.

Acima de tudo, agradeço à Deus por toda oportunidade oferecida para o “conhecimento”. Pelos desafios e Encantamentos do Caminho. Agradeço-O pela Força e pela Luz.

RESUMO

Diante das questões que envolvem a sustentabilidade planetária, em que a sociedade como um todo problematiza a questão e procura compreender os papéis relativos aos diferentes atores sociais, é importante considerar como as organizações gerenciam seus projetos de modo a garantir a sustentabilidade corporativa. Neste cenário, o relacionamento com os diversos públicos de uma organização, bem como o modo como esta comunica sua performance no âmbito da sustentabilidade, torna-se cada vez mais prioritário. É aí, pois, que reside a relevância deste trabalho. Os relatórios de sustentabilidade são demonstrações claras de como as organizações assumem suas responsabilidades e prestam contas a seus públicos de relacionamentos. O objetivo geral deste trabalho consistiu em compreender como o gerenciamento de projetos pode contribuir para a elaboração de um relatório de sustentabilidade que privilegie, em sua própria construção, os interesses e as expectativas informacionais dos diferentes públicos de uma organização. Para tanto, além de um arcabouço teórico com vistas a problematizar e a situar o leitor no campo empírico discutido, o presente trabalho apresenta, enquanto resultado prático de uma densa pesquisa bibliográfica, o Plano de Gerenciamento do Projeto Relatório de Sustentabilidade ISAE|FGV. Por um lado, pode-se inferir que a problemática deste trabalho situa-se justamente em um contexto complexo que envolve um emaranhado de questões de ordem tanto social e cultural, quanto econômico, comportamental, espiritual, moral e ético. Por outro lado, quando se inserem neste contexto os conhecimentos de gerenciamento de projetos, encaminha-se o trabalho para uma abordagem prática e técnica - uma proposta comunicacional pautada em resposta a um cenário que é complexo e desafiador.

Palavras Chave: Sustentabilidade, Comunicação, Gerenciamento, Projetos.

ABSTRACT

Given the issues surrounding global sustainability in which society as a whole problematizes it and seek for understanding in regards to the roles related to different social actors it is important to consider how organizations manage their projects so that corporative sustainability could be guaranteed. In this scenery, the relationship among organization and its publics as well as how to communicate its performance within sustainability concepts becomes a growing priority. The relevance of this paper lies, therefore, in this context. Sustainability reports are clear demonstrations of how organizations take responsibility and are accountable to their stakeholders. This paper holds as general objective to comprehend how project management can contribute to the formulation of a sustainability report that privileges, on its construction, stakeholders' interests and informational expectations. For this purpose, besides a theoretical framework, to discuss and situate the reader in the empirical field discussed, the present paper provides, while practical result of solid literature, the Sustainability Report Project Management Plan ISAE/FGV. On one hand, one can infer that the problem of this paper lies precisely in a context that involves a tangle of issues of both social and cultural order, even as economic, behavioral, spiritual, moral and ethical. On the other hand, when falls within this context the knowledge of project management, moves the paper towards practical and technique approach – a communicational proposal based in response to a complex and challenging scenario.

Key words: Sustainability, Communications, Management, Project.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEBDS	- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CMMA	- Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
GRI	- Global Reporting Initiative
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
ONG	- Organização não Governamental
ONU	- Organização das Nações Unidas
PIB	- Produto Interno Bruto
PMBOK	- Guia do Conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos
PNUMA	- Programa das Nações Unidas pelo Meio Ambiente
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRME	- Princípios para a Educação em Gestão Responsável
UNIDO	- Organização Internacional do Trabalho Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. METODOLOGIA DE PESQUISA...	15
3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – PERSPECTIVA TEÓRICA	16
3.1 A REVOLUÇÃO AGRÍCOLA.....	16
3.2 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	18
3.3 O QUE É SUSTENTABILIDADE	19
3.4 O QUE É DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	21
4. SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	23
4.1 A NORMA ABNT NBR ISO 26000.....	23
4.2 AS METAS DO MILÊNIO	24
4.3 GLOBAL COMPACT.....	27
4.4 PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL RESPONSÁVEL.....	28
5. A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	29
5.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	29
5.2 A SUSTENTABILIDADE E A AÇÃO COMUNICATIVA.....	31
5.3 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE.....	33
6. RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE	36
6.1 O QUE É?.....	36
6.2 BENEFÍCIOS DA ELABORAÇÃO E DIVULGAÇÃO.....	37
6.3 DIRETRIZES E PRINCÍPIOS	37
6.4 NÍVEIS DE APLICAÇÃO.....	49
7. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS METHODWARE	42
7.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	42
7.2 CICLO PDCA	43
7.3 PROCESSOS DA METODOLOGIA BASIC METHODWARE.....	45
7.3.1 Autorizar o início do projeto (I)	46
7.3.2 Identificar os envolvidos (P1)	47
7.3.3 Planejar o escopo e a qualidade (P2).....	48
7.3.4 Planejar as respostas aos riscos (P3)	50
7.3.5 Planejar as comunicações (P4)	51

7.3.6 Planejar o tempo e os recursos (P5).....	51
7.3.7 Planejar as aquisições (P6)	53
7.3.8 Planejar os custos (P7).....	54
7.3.9 Aprovar o plano do projeto (P8).....	55
7.3.10 Gerenciar a execução do plano do projeto (D).....	55
7.3.11 Checar o trabalho do projeto (C)	57
7.3.12 Agir para corrigir distorções (A)	57
7.3.13 Encerrar o projeto (E)	58
8. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO ISAE.....	60
8.1 O ISAE E O CONTEXTO DO PROJETO.....	60
8.2 O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE PROJETO	61
9. PLANO DO PROJETO	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho encontra-se delimitado em um campo empírico bastante discutido pelas organizações na contemporaneidade. Diante das questões que envolvem a sustentabilidade planetária, em que a sociedade como um todo problematiza a questão e procura compreender os papéis relativos aos diferentes atores sociais, é importante considerar como as organizações gerenciam seus projetos de modo a garantir a sustentabilidade corporativa. Do mesmo modo, torna-se cada vez mais relevante o posicionamento público das organizações em relação ao modo como conduzem suas ações e os resultados atingidos no âmbito econômico, financeiro e ambiental. Neste cenário, o relacionamento com os diversos públicos de uma organização, bem como o modo como esta comunica sua performance no âmbito da sustentabilidade, torna-se cada vez mais prioritário.

A sustentabilidade de uma organização parece estar, cada vez mais, atrelada às estratégias de relacionamento estabelecido junto a seus diferentes públicos. Ao passo que há um determinado tempo atrás a propaganda era tida como a alma do negócio, hoje vislumbra-se um cenário organizacional em que a reputação cresce em importância: a imagem de uma empresa é formada pelas percepções de seus diferentes públicos em relação ao modo como ela se posiciona na sociedade. A mídia tem divulgado que as empresas que mais investem em sustentabilidade são justamente as que possuem as marcas mais valorizadas no mercado. Contudo, as ações de comunicação da sustentabilidade só poderão agregar valor à marca quando o reconhecimento for o reflexo de um valor intrínseco que a empresa sustenta. Isto é, quando o discurso estiver alinhado com a prática.

É aí, pois, que reside a relevância deste trabalho. Os relatórios de sustentabilidade são demonstrações claras de como as organizações assumem suas responsabilidades e prestam contas a seus públicos de relacionamentos.

O objetivo geral deste trabalho consiste em compreender como o gerenciamento de projetos pode contribuir para a elaboração de um relatório de sustentabilidade que privilegie, em sua própria construção, os interesses e as expectativas informacionais dos diferentes públicos de uma organização. Para tanto, foram traçados objetivos específicos os quais deram suporte a toda pesquisa bibliográfica desenvolvida e também a proposta prática deste trabalho: A elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto Relatório de Sustentabilidade ISAE.

O trabalho é oportuno uma vez que se propõe a apresentar um arcabouço teórico o qual pretende problematizar questões fundamentais relacionadas a tema. As questões que envolvem a Comunicação e a Sustentabilidade são chamadas ao diálogo no sentido de oportunizar uma visão crítica dos pressupostos e dilemas que envolvem a sustentabilidade no âmbito comunicacional e organizacional. Procura-se assim, o desenvolvimento de bases sólidas que subsidiem a proposta prática deste trabalho e a qual foi materializada no plano de gerenciamento de projeto proposto.

Em relação a estrutura deste trabalho, optou-se por dividi-lo em nove seções. A primeira trata do contexto do estudo, apresentando a problematização, os objetivos buscados e a justificativa.

O segundo tópico versa sobre o referencial teórico abordado, discutindo diversos conceitos sobre desenvolvimento sustentável e fazendo referência ao processo de revolução agrícola, industrial e aos conceitos de sustentabilidade.

A terceira parte do estudo apresenta os principais conceitos que envolvem a sustentabilidade corporativa, apontando para as questões que permeiam o cenário organizacional e que as conduzem para uma gestão voltada a responsabilidade e sustentabilidade.

O quarto capítulo tem o propósito de apontar os aspectos que norteiam a comunicação nas organizações e como estes se relacionam com a gestão da sustentabilidade corporativa. Além disso, o diálogo, a participação, o engajamento, a ação comunicativa e a visão sistêmica são apresentados nesta seção enquanto elementos profícuos da comunicação no âmbito da gestão da sustentabilidade nas organizações.

Na quinta parte do trabalho, procura-se apresentar o que é um relatório de sustentabilidade e as perspectivas sobre seu desenvolvimento conforme as diretrizes da *Global Reporting Initiative*.

Já no sexto capítulo o trabalho se encaminha para uma dimensão mais prática e técnica. São apresentados os principais conceitos que envolvem o gerenciamento de projetos e discorrido sobre a metodologia *Basic Methodware*, utilizada para a elaboração do Plano do Projeto “Relatório de Sustentabilidade ISAE”.

Na sétima seção o estudo se encaminha para o caso empírico proposto neste trabalho. É apresentado então o contexto no qual o projeto está inserido e também as perspectivas do desenvolvimento do plano do projeto.

A oitava parte apresenta o Plano de Gerenciamento do Projeto “Relatório de

Sustentabilidade ISAE”, o qual foi desenvolvido por meio da metodologia *Basic Methodware* abordada neste trabalho.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, apontando as conclusões do trabalho e tecendo recomendações e sugestões para estudos e aplicações futuras.

Espera-se que o presente trabalho traga valor não somente a estudantes e gerentes de projetos interessados no assunto, mas também a todos àqueles executivos que entendem a sustentabilidade corporativa enquanto fator intrínseco ao desenvolvimento organizacional. Assim, se por um lado a sustentabilidade corporativa seja um desafio estratégico para as organizações, por outro lado as perspectivas comunicacionais no contexto do gerenciamento de projetos podem direcionar as organizações no cumprimento de seus propósitos institucionais. É este o propósito deste trabalho.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Entendendo que a natureza do estudo proposto exige um aprofundamento em relação ao campo empírico a partir de uma forma que contemple um olhar holístico e interdisciplinar, optou-se na pesquisa proposta um encaminhamento qualitativo.

De acordo com Liebscher (1998), o método qualitativo é apropriado quando o fenômeno em estudo é complexo e de natureza social. Normalmente são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante da pesquisa.

Para a investigação do assunto em questão, foi feita uma revisão da literatura existente, bem como *banchmarking* em organizações que possuem maturidade relevante no gerenciamento de projetos de relatórios de sustentabilidade.

De acordo com Stumpf (2008), a revisão da literatura é uma atividade contínua e constante em todo trabalho acadêmico. Assim, por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível identificar as perspectivas de comunicação e de gerenciamento de projetos que podem ser incorporadas pelas organizações no processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade.

Para tanto, foram explorados conceitos referentes ao desenvolvimento sustentável e sustentabilidade corporativa, trazendo-os enquanto proposta de reflexão e embasamento para a parte prática deste trabalho - O Projeto de Elaboração do Relatório de Sustentabilidade do ISAE, o qual também foi embasado pela revisão da literatura sobre gerenciamento de projetos.

Por um lado, pode-se inferir que a problemática desta pesquisa situa-se justamente em um contexto complexo que envolve um emaranhado de questões de ordem tanto social e cultural, quanto econômico, comportamental, espiritual, moral e ético. Por outro lado, quando se inserem neste contexto os conhecimentos de gerenciamento de projetos, encaminha-se o trabalho para uma abordagem prática e técnica. Assim, o diálogo entre teoria e prática pretende oportunizar uma reflexão acerca do paradigma predominante entre comunicação e sustentabilidade e procura, deste modo, apresentar a gerencia de projetos enquanto área do conhecimento profícua para a implementação de um projeto comunicacional pautado em resposta a um cenário que é complexo e desafiador.

3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – PERSPECTIVA TEÓRICA

Para compreender como as perspectivas comunicacionais e de gerenciamento de projetos podem interagir para o cumprimento dos propósitos organizacionais no contexto da sustentabilidade corporativa, torna-se fundamental primeiramente considerar qual é este cenário discutido na contemporaneidade e no qual tanto se fala em desenvolvimento sustentável.

Embora as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável tenham interface com um vasto campo de discussões, como ética, desigualdade social, gênero, igualdade entre os povos, crescimento populacional, consumo e tantos outros, neste trabalho o conceito é abordado à luz das concepções ecológicas. Optou-se por este encaminhamento devido ao próprio conceito ter suas origens nesta esfera de discussão.

Assim, pretende-se apresentar uma breve digressão sobre a evolução histórica da capacidade das sociedades humanas de transformar a natureza, salientando questões referentes aos marcos das revoluções agrícola e industrial e apontando para as perspectivas teóricas do chamado desenvolvimento sustentável.

O que deve ficar claro nesta seção é que, embora esta evolução tenha sido marcada cada vez mais por desequilíbrios ecológicos, isto não é inevitável. De acordo com as perspectivas do desenvolvimento sustentável, é possível transformar a natureza, como quando se pratica a agricultura sem, no entanto, desrespeitar as regras ecológicas básicas.

3.1 A REVOLUÇÃO AGRÍCOLA

Fazendo-se uma retomada a um passado distante, é possível inferir que, antes do controle do fogo pela espécie humana, a interação do homem com a natureza era semelhante àquela dos animais mais próximos da sua cadeia evolutiva, como os primatas.

É certo que o controle do fogo possibilitou que o homem assumisse posturas e técnicas cada vez mais distintas em relação a sua interação com a natureza. Contudo há que se ponderar que o controle do fogo por si só pode não levar a mudanças radicais e progressivas no trato da espécie humana com a natureza. Prova disso são as amostras de povos como os *yanomamis*, que, usando largamente o fogo como técnica agroflorestal e outros instrumentos, o modo como

interferem na natureza não provoca nenhum desequilíbrio comprometedor do ecossistema, embora o modifique. Sobre esta questão, convém apontar as considerações Romeiro (apud MAY, 2010, p. 5), as quais conduzem para uma compreensão relativa ao processo dinâmico que envolve um ecossistema. Segundo o autor, o modo de vida dos yanomamis,

Conduz a transformações na paisagem florestal que, embora não facilmente perceptíveis para olhos não treinados, são reais e bastante marcadas em determinados locais. Mas são transformações de tal modo integradas com o ambiente florestal que não se diferenciam muito do tipo de transformações que certas espécies animais podem causar no ecossistema onde estão inseridas.

O autor procura defender a concepção de que um ecossistema em equilíbrio não quer dizer um ecossistema estático. Para ele, é aquele que se modifica, embora lentamente, graças a interações entre as diversas espécies nele contidas, em um processo conhecido como co-evolução.

Romeiro (apud MAY, 2010) explica que com a invenção da agricultura há cerca de dez mil anos, a humanidade deu um passo decisivo na diferenciação de seu modo de inserção na natureza em relação àquele das espécies animais.

É sabido que uma imensa variedade de espécies de um ecossistema florestal é modificada radicalmente pela agricultura – espécies nativas são substituídas pelo cultivo ou criação de umas poucas espécies.

Entretanto, mesmo modificando radicalmente o ecossistema original, a agricultura não é, necessariamente, incompatível com o equilíbrio ambiental fundamental. É possível, pois, construir um ecossistema agrícola a partir de sistemas de produção que preservem certos mecanismos básicos de regulação ecológica. Assim, por exemplo, a redução de pragas nas culturas pode ser viabilizada com a alternância de cultivos de espécies distintas em uma mesma área, é a chamada rotação de culturas.

Este resultado pode ser obtido na medida em que a rotação de culturas é uma forma de garantir um mínimo de biodiversidade, que é o principal mecanismo da natureza para manter o equilíbrio ecológico. Do mesmo modo, pode-se obter feito semelhante através da manutenção de uma paisagem agrícola diversificada, entremeada de bosques e matas, de áreas de aguadas etc (ROMEIRO apud MAY 2010, p. 6).

Nesta perspectiva, para garantir a sustentabilidade, no que se refere à manutenção da fertilidade do solo, é preciso, além de repor os nutrientes exportados com as culturas, fazê-los de acordo com os processos naturais de reciclagem de nutrientes.

Seguindo esta linha de pensamento discutida por Romeiro (apud MAY 2010), é

possível, em princípio, transformar radicalmente um dado ecossistema natural, substituindo-o por outro, artificial, desde que este seja equilibrado do ponto de vista ecológico. Assim, a manutenção do equilíbrio deste último terá que contar com a participação ativa dos seres humanos, agindo com base em certos princípios básicos de regulação ecológica – diversidade biológica, reciclagem de nutrientes etc.

3.2 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Com a Revolução Industrial a capacidade da humanidade em intervir e modificar a natureza deu um salto muito grande. Há que se considerar, neste sentido, que apesar desta intervenção ter provocado grandes danos na natureza, o desenvolvimento técnico-científico também ofereceu, em muitas situações, os meios para que a humanidade afastasse a ameaça imediata que estes danos pudessem representar para sua sobrevivência. E isto, por sua vez, retardou a adoção de técnicas e procedimentos mais sustentáveis. Exemplo disso foi o uso intensivo de fertilizantes químicos que, em muitas regiões, mascarou o efeito da erosão do solo sobre a produtividade agrícola.

Além disso, a Revolução Industrial, ao propiciar o uso intensivo de grandes reservas de combustíveis fósseis, abriu caminho para uma expansão em escala das atividades humanas, o que, sem dúvida, proporciona uma ameaça aos recursos naturais do planeta.

É neste ponto que convém a discussão sobre a “capacidade de carga do planeta”. Dentro deste contexto, sugere-se que a Terra possui um limite que permite a manutenção das atividades humanas; trata-se das condições termodinâmicas as quais não poderiam ser ultrapassadas pelo homem em seu trato com a natureza, com graves riscos de catástrofes ecológicas caso estes limites não sejam respeitados. Entretanto, como não se conhece esta capacidade de carga, e será muito difícil conhecê-la com precisão, é necessário adotar uma postura precavida que implica agir sem esperar para ter certeza.

Neste sentido, é preciso criar o quanto antes as condições pertinentes ao desenvolvimento socioeconômico que tome em consideração o uso racional dos recursos naturais. Faz-se necessário para isso, o comprometimento e engajamento das esferas que envolvem o setor público, privado e a sociedade civil organizada, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de políticas e ações organizacionais que estimulem não apenas um

progresso tecnológico poupador de recursos naturais, mas também uma mudança em direção aos padrões de consumo que não impliquem o crescimento ilimitado do uso de recursos naturais.

Romeiro (apud MAY, 2010) aponta que, em relação a isto, a grande dificuldade é que a estabilização dos níveis de consumo pela sociedade pressupõe uma mudança de atitude e valores que contraria a lógica do processo de acumulação de capital do sistema capitalista, o qual se caracteriza pela criação incessante de novas necessidades de consumo.

Haveria, portanto, que se passar de uma “civilização do ter” para uma “civilização do ser”. (SACHS, 1993).

3.3 O QUE É SUSTENTABILIDADE

De acordo com a literatura referente ao tema, a qual é bastante ampla e admite diferentes perspectivas, sustentabilidade é o que pode ser mantido. Em ecologia pode-se dizer que todo ecossistema tem algum grau de sustentabilidade e resiliência. De forma geral, na ecologia, o termo pode ser entendido como a capacidade do ecossistema em enfrentar perturbações externas sem comprometer suas funções.

Este conceito pode também ser apropriado no contexto das organizações e das relações sociais que regem a complexidade do sistema econômico vigente. De acordo com o Guia de Comunicação e Sustentabilidade, publicado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável,

Sustentabilidade é um jeito de fazer as coisas, de tomar decisão levando em consideração as pessoas, o lucro e o planeta. Para as organizações, é uma forma de gestão dos funcionários, do impacto ambiental, da relação com comunidade, clientes e fornecedores.

Para Rubens Navaes (apud KUNSH, 2009, p. 202), o termo “sustentabilidade” tem vários significados. Prevalece, contudo, segundo o autor, a idéia de que é preciso prover o melhor para as pessoas e para o ambiente no presente com vista ao futuro. “Assim a sustentabilidade está ligada a uma visão de longo prazo e se constitui em fator de motivação para a organização conduzir suas ações de forma ética”, aponta.

Por sua vez, as ações e políticas que regem as organizações encontram-se

intrinsecamente ligadas às condições econômicas de produção e reprodução do capital. E, ainda, pelo lado da economia, a preocupação com a sustentabilidade surge da discussão de como sustentar o crescimento econômico no longo prazo uma vez que a condição de produção vai além do capital, incorporando também os recursos naturais.

Importante considerar aqui a problemática desta questão no que tange as perspectivas da chamada “economia ecológica”. Existe uma discussão, que pode ser chamada de “controvérsia do capital”, em que estão os adeptos da “sustentabilidade fraca”, de um lado, e os defensores da “sustentabilidade forte”, de outro.

Para os primeiros, não interessa como é feita a distribuição entre capital natural exaurível (finito) e o reprodutivo – o importante é que o capital total permaneça constante. Assim, na perspectiva da sustentabilidade fraca, a substituição de uma floresta por uma indústria não seria um problema desde que ambos tivessem o mesmo valor. A substituição, neste caso, só estaria acontecendo entre um tipo de capital por outro.

Já para os defensores da sustentabilidade forte, o capital natural é complementar e não substituível pelo capital reprodutível. Assim, o capital natural, para se assegurar a sustentabilidade, deve ser mantido constante, no todo ou pelo menos uma parte do mesmo. Neste ponto é importante considerar e esclarecer alguns conceitos. Comumente os recursos naturais são apresentados como sendo de dois tipos, os renováveis e os não renováveis. Contudo, esta divisão, embora correta, induz uma preocupação somente com os recursos não renováveis, o que é incorreto já que ambos são exauríveis. Como aponta Carvalho e Barcelos (apud MAY, 2010, p. 100), ambos do Núcleo de Meio Ambiente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),

Tanto o petróleo vai um dia ser exaurido, pois não é produzido na nossa escala de tempo e sim apenas extraído da natureza, quanto a água doce pode acabar, se seu consumo se der a taxas maiores que a da sua reposição pela natureza. Para ambos os casos é fundamental saber quanto o volume do fluxo (extração de petróleo e de água) compromete o nível dos estoques e também saber qual seria o estoque mínimo desejável ou imprescindível.

O fato é que o termo sustentabilidade é complexo e exige uma mudança de valores profundos no modo como a sociedade se organiza e se reproduz. Não se deve pensar em sustentabilidade nas organizações sem considerar a sociedade complexa e os fatores econômicos que a configura. Seria, pois, considerá-la de forma fragmentada. E neste sentido, se faz necessário compreender o conceito de desenvolvimento sustentável, o que será explanado na próxima seção.

3.4 O QUE É DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Apesar de comportar várias definições, o conceito mundialmente consagrado de desenvolvimentos sustentável foi proferido em 1987, pela então primeira ministra da Noruega e secretária geral das Nações Unidas, Gro Harlem Brundtland, por ocasião da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMA).

Nesta definição, “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMA, 1988, p.46). Nobre e Amazonas (2002), defendem que essa definição tem tido grande aceitação por ser muito genérica, e isso permite as mais variadas leituras. Não estão definidas, por exemplo, quais são as necessidades da atual geração, o que certamente podem ser diferenciadas dependendo do país, região, classe social, religião etc. Além disso, nas considerações levantadas pelos autores, quanto às próximas gerações, como elas ainda estão por vir, só é possível fazer conjecturas sobre quais seriam suas necessidades. O que não se pode negar, contudo, é que esta definição aponta a um ponto importante: As necessidades mínimas da população de hoje não podem ser supridas à custa da próxima geração. Portanto, existem limites ao desenvolvimento.

O tema “desenvolvimento sustentável” também é abordado segundo algumas dimensões, que podem ser inúmeras. Frequentemente estas dimensões são a econômica, a social e a ambiental (os chamados três pilares). Algumas abordagens ainda consideram a dimensão institucional.

Referindo-se a definição do Relatório de *Brundtland*, Carvalho e Barcellos (apud MAY, 2010), concluem que a definição é importante, mas muito genérica. Segundo os autores, têm-se as “partes”, que são as dimensões, mas não um conceito de bases sólidas na teoria, tal qual o conceito de ecossistema ou Produto Interno Bruto - PIB.

Discorrendo sobre o desenvolvimento sustentável, Leff (2009, p. 57) defende que a questão trata-se de um projeto social e político o qual aponta para o ordenamento ecológico e a descentralização territorial da produção, para a diversificação dos tipos de desenvolvimento e dos modos de vida das populações que habitam o planeta. De acordo com o autor, a perspectiva do desenvolvimento sustentável aponta para novos princípios aos processos de democratização da sociedade; induz, por assim dizer, a participação direta das comunidades na apropriação e transformação de seus recursos ambientais.

Outro ponto a se considerar em relação ao desenvolvimento sustentável, refere-se a grande disseminação do conceito a partir dos resultados da Eco-92, ou Cúpula do Povos, como também foi chamada. Este evento gerou uma inquietação generalizada ao redor do mundo, forçando o setor produtivo a dar uma resposta consistente ao problema que, em grande medida, foi criado por ele mesmo. Assim, vinte anos após a Cúpula da Terra, foi realizada a Rio+ 20, em junho de 2012. Nessa conferência, líderes mundiais, milhares de participantes do setor privado, Organizações não Governamentais (ONG) e outros grupos se reuniram para discutir as possibilidades para redução da pobreza, justiça social e a proteção do meio ambiente. As delegações dos 188 Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU) presentes no Rio+20 aprovaram, no encerramento da Conferência, o documento “O Futuro que Queremos”. De acordo com Ban-moon, secretário geral da ONU, o texto demonstrou o acordo sobre a criação de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, um plano de dez anos para produção e consumo sustentáveis, a importância das questões de gênero, do direito a água e comida, além da urgência em se combater a pobreza.

4. SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Esta seção tem o propósito de apresentar os principais conceitos que envolvem a sustentabilidade corporativa, apontando para as questões que permeiam o cenário organizacional e que as conduzem para uma gestão voltada a responsabilidade e sustentabilidade. A intenção aqui é de evidenciar que a sustentabilidade nas organizações deve ser encarada enquanto fator decisivo para o desenvolvimento organizacional e competitividade dos negócios.

Para tanto, no sentido de facilitar o entendimento de como a gestão de organização pode se apropriar das noções de sustentabilidade em suas estratégias, apresenta-se algum dos principais instrumentos proposto nas últimas décadas: A Norma BR ISO 26000, as Metas do Milênio, *Global Compact* e Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRME) representam caminhos concretos e delimitados que podem ser percorridos pelas organizações.

Embora muitos outros princípios e acordos nacionais e internacionais possam ser considerados pelas organizações para a condução da sustentabilidade corporativa, os propostos neste trabalho foram selecionados uma vez que eles representam os principais direcionamentos da organização a qual se propõe o Plano de Projeto objeto de estudo deste trabalho.

4.1 A NORMA ABNT NBR ISO 26000

Como já foi apontado, o processo de globalização vivenciado no final do século XX e início do século XXI, trouxe mudanças significativas as quais estimulam cada vez mais a responsabilidade social.

O trabalho desenvolvido pela ISO 26000 sobre Responsabilidade Social (RS) pode ser justificado pelo reconhecimento geral de que a RS é essencial para a sustentabilidade corporativa e assim, para o desenvolvimento sustentável. Pode-se considerar, neste sentido, que tal reconhecimento foi motivado pelas discussões ocorridas tanto na Conferência sobre Meio Ambiente, ocorrida no Rio de Janeiro em 1992, como também na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (a Rio + 10), realizada na África do Sul, em 2002.

Motivada por esta efervescência em nível global, a ISO, em 2005, constituiu o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social - um fórum internacional que contou com a participação de mais de 400 pessoas de 78 países e 40 organizações internacionais e regionais. O processo buscou equilibrar a representação entre países em desenvolvimento e países desenvolvidos, bem como a diversidade de gênero.

De acordo com o Instituto Ethos, característica importante do processo de construção da norma é seu caráter *multistakeholder*. Neste processo, representantes de diversas categorias de *stakeholders* – Consumidores; Empresas; Governos; Trabalhadores; ONGs; e Serviço, suporte, pesquisa e outros – se encontraram para debater as principais tendências e buscar um consenso para a responsabilidade social no mundo.

O resultado foi à criação de um importante guia sobre responsabilidade social que pretende orientar organizações em diferentes culturas, sociedades e contextos – a Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000 (ABNT NBR ISO 26000). Os temas abordados nesta norma abrangem direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente e governança. Além disso, a ABNT NBR ISO 26000 apresenta um conjunto de orientações sobre o tema e sugere diretrizes para a integração da responsabilidade social nas estruturas e processos das organizações. A norma se destina a todos os tipos de organizações: empresas privadas, públicas ou organizações do terceiro setor.

Desta forma, vale considerar que uma das principais contribuições da norma é a perspectiva de consolidar um entendimento comum sobre o que é responsabilidade social, contribuindo, assim, para o aperfeiçoamento dos processos de gestão da sustentabilidade nas organizações.

4.2 AS METAS DO MILÊNIO

No ano 2000, 191 países membros da ONU se reuniram em Nova Iorque (Estados Unidos) em uma das maiores reuniões de dirigentes mundiais para a definição das Metas do Milênio. A Declaração do Milênio, como foi chamado o documento, expressava então o caminho que deveria ser percorrido pelas nações para que fosse assegurado a sustentabilidade do planeta. Neste encontro dos países, inclusive o Brasil, se comprometeram em atingir os oito macros objetivos. Para estes objetivos, que se desdobram em 18 metas e 48 indicadores, foram

estabelecidos percentuais a serem alcançados até 2015.

Assim, as Metas do Milênio sugerem que governos e sociedade em geral desenvolvam ações concretas, as quais são monitoradas pela ONU por meio dos Indicadores de Desenvolvimento Humano. De acordo com o site do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), os objetivos de desenvolvimento do milênio são:

- Objetivo 1: Erradicar a extrema pobreza e a fome. Reduzir pela metade a proporção da população com renda inferior a um dólar por dia, e que sofre de fome.

Estima-se que um bilhão e duzentos milhões de pessoas sobrevivem com menos de um dólar por dia.

- Objetivo 2: Atingir o ensino básico universal. Garantir que todas as crianças, de ambos os sexos, terminem o ciclo completo de ensino médio até 2015.

Cerca de cento e treze milhões de crianças estão fora da escola no mundo.

- Objetivo 3: Igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres. Eliminar o privilégio de acesso ao ensino em dois terços até 2015.

Dois terços dos analfabetos no mundo são mulheres, e 80% dos refugiados são mulheres e crianças.

- Objetivo 4: Reduzir a mortalidade infantil. Reduzir em dois terços, até 2015, a mortalidade de crianças menores de cinco anos.

Anualmente, mais de 11 milhões de crianças morrem de causas diversas, o que poderia ser minimizado oportunizando maior acesso a informação, conhecimento, políticas e programas dirigidos às crianças e suas famílias.

- Objetivo 5: Melhorar a saúde materna. Reduzir em três quartos, até 2015, a taxa de mortalidade materna.

Em países com índices de pobreza elevados, a cada 48 partos uma mãe morre.

- Objetivo 6: Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças. Até 2015, ter detido a propagação do HIV/AIDS e a incidência da malária de outras epidemias.

Doenças infecciosas diversas causam 30% das mortes.

- Objetivo 7: Garantir a sustentabilidade ambiental. Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso a água potável.

1 bilhão de pessoas ainda não tem acesso a água potável e saneamento básico. Mais de 30% da capacidade produtiva do planeta já se perdeu devido a degradação ambiental.

- Objetivo 8: Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. Avançar no desenvolvimento de um sistema comercial e financeiro aberto, dedicando atenção às necessidades dos países menos desenvolvidos.

De acordo com Félix (apud BORBA; FÉLIX, 2009, p. 31), cabe aos Estados tecer ações com indicadores de desenvolvimento humano baseados nas metas do milênio. Do mesmo modo, como defende a autora, as empresas “devem não somente conhecer o caminho traçado e acordado pelos 191 países como também incluir ações de responsabilidade social em seu Planejamento Estratégico, com vistas ao alcance de resultados em curto, médio e longo prazos”.

Assim, as Metas do Milênio representam um caminho para que as organizações atuem positivamente no contexto do desenvolvimento sustentável. Além disso, permitem um direcionamento para que possam interagir com seus públicos de relacionamentos e se posicionarem no atual cenário social, econômico e ambiental.

4.3 GLOBAL COMPACT

A perspectiva do desenvolvimento de uma economia global e inclusiva fez nascer o *Global Compact* ou Pacto Global e tantas outras iniciativas da Organização das Nações Unidas como, por exemplo, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Programa das Nações Unidas pelo Meio Ambiente (PNUMA), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO).

O *Global Compact* é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletida em 10 princípios.

A proposta estabeleceu, em 1999, durante Fórum Econômico de Davos, dez princípios a serem seguidos pelas empresas de todo o mundo, envolvendo as quatro áreas: Meio Ambiente, Combate a Corrupção, Direitos Humanos e Direitos do Trabalho. Uma forma de unir empresas, organizações não governamentais e as Nações Unidas num pacto a favor da minimização dos impactos negativos da globalização, no que diz respeito aos aspectos econômicos, principalmente dos países menos desenvolvidos, sociais e ambientais. (FÉLIX apud BORBA; FÉLIX, 2009, p. 32).

Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. De acordo com informações contidas no website do Pacto Global, em janeiro deste ano, os números de organizações signatárias desta iniciativa já passavam dos 5.200.

As empresas participantes do Pacto Global são diversificadas e representam diferentes setores da economia e regiões geográficas. A perspectiva geral das organizações signatárias envolve a busca por uma gestão que permita o crescimento do negócio de uma maneira responsável e que contemple os interesses e preocupações de suas partes interessadas, como funcionários, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade.

De acordo com dados disponibilizados no site da Rede Brasileira do Pacto Global, evidencia-se que a iniciativa não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. Trata-se de uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento

sustentável e da cidadania corporativa.

Além de dar complementaridade às práticas de responsabilidade social empresarial e ser um compromisso mundial, o Pacto Global é uma iniciativa importante e base para a criação da ISO 26000 de Responsabilidade Social.

4.4 PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO EMPRESARIAL RESPONSÁVEL

Os Princípios para a Educação Empresarial Responsável é uma iniciativa da ONU, braço educacional do Pacto Global criado em 2006, no Global Forum, evento idealizado a partir do Movimento BAWB - Business as an Agent of World Benefit, promovido pela Escola de Negócios da Case Western Reserve University.

Neste evento as instituições acadêmicas signatárias do Pacto Global, coordenado pelo então Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, foram convocadas a definir diretrizes que norteariam sua própria gestão nos próximos anos. Estas novas diretrizes visavam transmitir valores de responsabilidade social corporativa para seus alunos e demais *stakeholders*, sob o olhar da sustentabilidade, com o objetivo de formar profissionais preparados para atuar em um mercado global cada vez mais atento a questões ambientais e sociais.

O Global Forum contou com a participação de mais de 400 líderes empresariais e representantes do mundo acadêmico de 40 países, além de mil participantes via internet. Durante o encontro foram identificadas áreas de cooperação entre o mundo empresarial e o acadêmico, visando à promoção de ações efetivas para o desenvolvimento sustentável global. Estas instituições de ensino assumiram um novo papel para o futuro que se desenhava. Naquele momento, elas se posicionaram como vetores estratégicos na formação de líderes responsáveis, pela sua poderosa esfera de relacionamento com os mercados, empresas, governos, profissionais e sociedade em geral.

Neste evento, cerca de 50 líderes de instituições acadêmicas reconhecidas globalmente foram convidados pela ONU para compor uma força-tarefa com o objetivo de criar os Princípios para Educação Empresarial Responsável (PRME). Estas diretrizes tiveram seu lançamento oficial em julho de 2008, e são divididas em: propósito, valores, método, pesquisa, parcerias e diálogo.

5. A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Esta seção tem o propósito de apontar os aspectos que norteiam a comunicação nas organizações e como estes se relacionam com a gestão da sustentabilidade corporativa. Trata-se da apresentação de um arcabouço teórico o qual procura evidenciar os pressupostos que motivaram o desenvolvimento do Projeto Relatório de Sustentabilidade ISAE.

Vale apontar, assim, que a comunicação exerce grande influencia sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Pensar em processos comunicativos na gestão da sustentabilidade é promover a formação de públicos conscientes para o desenvolvimento sustentável.

Além disso, o diálogo, a participação, o engajamento, a ação comunicativa e a visão sistêmica são apresentados enquanto elementos profícuos da comunicação no âmbito da gestão da sustentabilidade nas organizações.

5.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção pretende caracterizar o sistema organizacional valendo-se dos processos comunicativos nele existente. Defende-se o caráter imprescindível da comunicação para uma organização social, uma vez que, é o sistema que permitirá a contínua realimentação de informações necessárias para a sobrevivência organizacional.

Thayer (1976, p. 120) coloca a comunicação como elemento vital no processo das funções administrativas. “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento”.

Nesta perspectiva, Kunsh (2003, p. 69) diz que

A dinâmica segundo o qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolvem-se por meio da interligação de todos os fenômenos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência organizacional.

De acordo com a autora, este é o primeiro aspecto a ser considerado quando se fala em

comunicação nas organizações. Ela defende que é preciso ver como a comunicação funciona, identificando-se sua direção e a sua rede de transmissão.

Katz e Kahn (1978, p. 35) consideram que “as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas, ou do meio ambiente material”. Para os autores, nenhuma estrutura social é autossuficiente ou auto contida.

Levando em consideração a interdependência das organizações umas com as outras, é necessário apontar o aspecto relacional e interacional que existe entre elas. Como salienta Rego (1984, p. 119) as informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico industrial e o sistema inerente ao clima interno das organizações permitem, ao processo organizacional, estruturar as convenientes ligações entre microssistema interno e macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.

No que se refere ao processo comunicacional das organizações Kunsh (2003, p. 71) aponta, além dos elementos básicos que o constitui – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor – o aspecto relacional:

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-dia das organizações, interna e externa, perceberemos que ela que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em distintos contextos sociais.

O que é importante esclarecer aqui é que, as organizações, enquanto fontes emissoras de informações para os seus mais diversos públicos exercem papel fundamental na formação de comportamentos e atitudes. Não se deve ter a ilusão, contudo, de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos e desejados ou são aceitos da mesma forma como foram intencionados.

É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica. (KUNSH, 2003, p. 72).

Predominante nas décadas de 1960, 1970 e 1980, o modelo mecanicista da comunicação nas organizações a considera sob o prisma fundamentalista da eficácia organizacional. Preocupam-se com as estruturas formais e informais da comunicação e com as práticas em

função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.

Vale ressaltar, neste sentido, que a comunicação exerce um importante papel no estabelecimento de mecanismos que auxiliam os indivíduos na tomada de consciência da realidade e as organizações no desempenho de suas atividades.

5.2 A SUSTENTABILIDADE E A AÇÃO COMUNICATIVA

Encaminhando a discussão no contexto da sustentabilidade, Andrade (apud BORBA; FÉLIX, 2009, p. 124) propõe alguns elementos que considera fundamental – o diálogo, a participação, o engajamento, a ação comunicativa e a visão sistêmica. Para o autor, estes elementos se alinham para (ou deveriam) atuar no novo ambiente das organizações. A seguir será apresentado cada item conforme defende o autor:

- **Diálogo:** é a troca de ideias expressa pela linguagem igualmente conhecida. No diálogo, conceitos e opiniões são apresentados, combinados e integrados. É, pois, o intercâmbio de experiências culturais baseados na habilidade de interpretações de signos. Pressupõe-se pelo diálogo uma evolução no nível de consciência para que o indivíduo mantenha-se conectado com a complexidade do mundo.

- **Engajamento:** é o processo que envolve ativamente os diversos grupos sociais nas atividades da organização em busca de interação de objetivos que podem ser sociais, econômicos ou ambientais. Esclarecer a expectativa de todos é um passo essencial. No entanto, a ideia geral apontada pelo autor é que não é mais suficiente que uma organização apenas informe sobre suas operações - é preciso, pois, que ela envolva ativamente seus públicos por meio de mecanismos de informação, consulta e interação.

- **Participação:** as pessoas participam em família, na comunidade, no trabalho, na luta política. Os países participam nos foros internacionais, onde se tomam decisões que afetam o destino do mundo. Pode-se considerar que participar é influir na realidade. A participação está na pauta do desenvolvimento sustentável – participar é influir na realidade. A consciência de que os recursos necessários para o desenvolvimento das regiões carentes devem ser obtidas nas

próprias áreas de benefício precede do processo de participação. Além da necessidade socioeconômica de participação, há também o reconhecimento no sentido de que as estratégias altamente centralizadas têm fracassado na mobilização de recursos e no desenvolvimento de iniciativas próprias para tomar decisão em nível local.

- **Ação Comunicativa:** Valendo-se de Luhmann e Andrade (apud BORDA; FÉLIX, 2009, p. 127), aponta que o processo comunicativo envolveria não só os sujeitos das mensagens (informações), mas também a construção social dos signos (unidades formadoras de sentido). Trata-se da circular entre a estrutura e a operação construtora de signos. Ao tratar a comunicação como unidade essencial dos sistemas sociais, Luhmann resgata a dinâmica social constitutiva à concepção estruturalista da linguagem para conceber a relação sistema / meio. A teoria dos sistemas sociais é apresentada assim, enquanto processo multivetorial de interação e geração de sentido o qual permite a redução da complexidade e o reordenamento contínuo dos sistemas sociais. Considerar a comunicação como unidade social envolve, ainda, relacionar aprendizagem e mudança: a vida em sociedade só é possível porque ações podem mudar situações distintas – o que sugere um processo de constante mudança. Assim, as empresas que esperam ser sustentáveis, devem pensar suas formas, processos e estruturas a partir de um modelo de gestão fundamentado na pertinência de contexto amparado pela diversidade capacidade de visão sistêmica manifesta na ação comunicativa.

- **Visão Sistêmica:** Andrade diz que “todos nós temos um filtro que seleciona o que está ao alcance dos olhos ou de nossa compreensão ou paixão”. O homem avalia, analisa, escolhe uma opção de entendimento da realidade de acordo com sua cultura e vivência e, sem perceber, fragmentada a realidade. Há necessidades de conhecer as partes ligadas ao todo e do todo religadas as partes. É a contextualização que torna possível a pertinência. O conhecimento pertinente tenta situar a informação num contexto global, geográfico e histórico.

Andrade (apud BORDA; FÉLIX, 2009), continua enfatizando que a sustentabilidade é o resultado direto da ação comunicativa. Para o autor, o modelo de gestão sustentável nas empresas deve ocorrer integralmente quando a intervenção se concentra na ação entre significado e significação. Essa interação pressupõe habilidades, capacidades, atitudes e conhecimentos para harmonizar as expectativas dos sujeitos da sustentabilidade. Ele conclui que o investimento em projetos pedagógicos de cunho empresarial pode ser encarado como uma forte ação comunicativa para o modelo de gestão sustentável. Assim, para o diálogo, a participação, o engajamento, a comunicação e a visão sistêmica, a educação corporativa é, pois,

via e boa resposta para encaminhar e concretizar a sustentabilidade nas organizações.

5.3 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE

Para que exista uma maior compreensão sobre a sustentabilidade por parte das organizações, torna-se necessário a incorporação interna de conceitos afetos a esta nova maneira de posicionamento. É consenso para os pesquisadores e profissionais atuantes da área de que a sustentabilidade deve estar enraizada na cultura organizacional; deve abranger a missão, a visão, princípios e valores, estratégias e ações em todos os níveis hierárquicos.

A comunicação no contexto da sustentabilidade é um tema relevante que deve ser tratado de forma sistêmica pelos profissionais, estudiosos e pesquisadores da área. É necessário trazer as questões sociais, ambientais e econômicas para a área de comunicação nas organizações, de modo a impulsionar resultados, seja comunicando práticas eficazes, seja estimulando novas condutas organizacionais. Assim, defende-se que a informação, o engajamento e o diálogo devem fazer parte das metas organizações no contexto da sustentabilidade.

Dantas (apud BORDA; FÉLIX, 2009, p. 89), defende que as organizações não devem apenas criar estratégias de marketing focadas na questão ambiental, que gerem ações sem embasamento conceitual do processo gradativo de tornar a empresa “verde”. Argumenta que a dinâmica entre empresa e seus consumidores e clientes facilita a criação de via de mão-dupla, que pode levar a uma sólida relação de ganha-ganha: “a organização investe em ações de responsabilidade socioambiental e o mercado as aprova, valorizando a marca dessas empresas”.

O autor ainda cita pesquisa realizada em 2007 pela *Interbrand*. De acordo com a pesquisa, as empresas que investem em sustentabilidade e em comunicação com a sociedade foram consideradas como as marcas mais valiosas no Brasil. Em 1º lugar ficou o Banco Itaú, com valor de marca em R\$ 8,076 bilhões, seguido do Bradesco, com R\$ 7,922 bilhões e do Banco do Brasil, com R\$ 7,772 bilhões. Em seguida vieram a Petrobrás, com R\$ 5,738 bilhões, e o Unibanco, com R\$ 4,341 bilhões, seguidos da Natura, com 3,338 bilhões. Vale lembrar que a Natura, única empresa de bens e serviços da lista, está atrás dos quatro maiores bancos brasileiros e Petrobrás, ficando à frente da Vale do Rio Doce, cuja marca é orçada em R\$ 2,871 bilhões.

O autor ainda defende que

A comunicação desempenha papel de grande relevância na construção de marcas sustentáveis. Trocando em miúdos, não basta que uma empresa simplesmente adote uma postura socialmente responsável e que se empenhe de fato, dedicando uma parcela de si à preservação do meio ambiente. A marca da empresa só terá credibilidade se as pessoas tiverem consciência de seu empenho. A comunicação leva às pessoas essa informação. (DANTAS apud BORDA; FÉLIX, 2009, p. 92).

Informações de extrema importância e funcionalidade referente ao tema podem ser encontradas no Guia de Comunicação e Sustentabilidade, material publicado em 2009 pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). O guia é resultado da pesquisa “Comunicação e sustentabilidade: O que sua empresa pensa e faz nessa área?”, realizada junto aos associados do CEBDS.

O objetivo da referida publicação é proporcionar aos comunicadores informações qualificadas para que, a partir delas, reflitam sobre a importância, a relevância e os desafios da incorporação do conceito e das práticas da sustentabilidade nas empresas e no processo de comunicação com seus públicos de relacionamento.

De acordo com a pesquisa “Comunicação e sustentabilidade: O que sua empresa pensa e faz nessa área?”, 100% dos respondentes disseram que as empresas brasileiras precisam estar mais atentas ao desafio de comunicar a relação de seu negócio com a sustentabilidade.

A pesquisa ainda aponta para os conteúdos mais divulgados pelas organizações no que tange à sustentabilidade. Para os 80% dos entrevistados, os conteúdos referem-se a questão ambiental. As variáveis social e econômica ficaram com o restante das respostas, com 20% para ambas. Quando perguntado qual é a área responsável pela comunicação da sustentabilidade, 50% disseram a comunicação interna, 20% consideraram o marketing, seguindo a área de gestão socioambiental (15%), assessoria de imprensa (15%), diretoria geral (15%) e área de Responsabilidade Social (15%).

Considerações importantes levantadas no Guia de Comunicação e Sustentabilidade referem-se às dimensões da comunicação no contexto da sustentabilidade. É levantado, neste sentido, a noção de “comunicação da sustentabilidade”, a “comunicação para sustentabilidade” e “sustentabilidade da comunicação”. Nos tópicos seguintes serão apresentadas tais noções conforme sugere o guia.

- Comunicação da Sustentabilidade: ocorre quando a empresa utiliza diferentes

canais e linguagens, adequando-os aos diferentes públicos, para informá-los a respeito de suas posturas e práticas em sustentabilidade. A utilização desta dimensão em comunicação em sustentabilidade visa disseminar o que a organização tem feito, por que, para que, onde e como, como os objetivos de agregar valor a sua imagem e marcas, gerar empatia e fortalecer sua reputação;

- Comunicação para a sustentabilidade: trata-se de dividir aprendizados, é pois, promover sobre o tema e incluir novos atores. É não manter o foco apenas na empresa, ampliando-os para os interesses gerais;

- Sustentabilidade da comunicação: é a execução das estratégias de comunicação por meio de táticas e processos responsáveis, verdadeiros, éticos e que deixem a menor pegada ecológica possível.

Com isto, fica evidente que, para que seja possível promover efetivamente a sustentabilidade a partir das considerações apontadas e sugeridas anteriormente, é imprescindível a comunicação se valha de processos participativos junto a seus públicos de relacionamento. Isto porque, muito além de comunicar e produzir informações sobre suas práticas no contexto da sustentabilidade torna-se cada vez mais imprescindível que as organizações incluam em suas estratégias ações que permitam o diálogo junto suas partes interessadas.

6. RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Neste capítulo procura-se apresentar o que é um relatório de sustentabilidade e as perspectivas sobre seu desenvolvimento conforme as diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*.

O Plano de Projeto Relatório de Sustentabilidade ISAE, contido neste trabalho, vai ao encontro das perspectivas apresentadas anteriormente sobre a comunicação e sustentabilidade corporativa. Isto porque um dos princípios abordados pela GRI para a elaboração de relatórios de sustentabilidade é justamente a inclusão dos *stakeholders* no processo de relato.

No caso do projeto em questão, buscou-se inserir processos, atividades e entregáveis que oportunizassem o envolvimento junto às partes interessadas da organização executora do projeto de modo a propiciar o engajamento e o diálogo necessários para o aperfeiçoamento da sustentabilidade corporativa.

6.1 O QUE É?

O relatório de sustentabilidade é a prática de medir e divulgar através de um relatório os impactos econômicos, ambientais e sociais causados pelas atividades cotidianas de uma organização seja ela uma empresa, uma instituição do terceiro setor ou governamental. O processo de relato é uma iniciativa voluntária em que as organizações podem elaborar seu próprio modelo de relato ou optar por algum já existente.

Trata-se de uma prática de comunicação institucional cujo processo permite medir, divulgar e prestar contas as várias partes interessadas de uma organização sobre o desempenho da sustentabilidade corporativa. Embora existam vários modelos disponíveis, atualmente o modelo de relatório mais utilizado e de maior credibilidade no cenário internacional é o da GRI. A organização é uma ampla rede independente composta por milhares de indivíduos e organizações distribuídos em mais de 30 países e com sede em Amsterdam – Holanda. No Brasil, além de ser um núcleo oficial de colaboração do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a GRI conta com parceiros como a UniEthos e o Núcleo de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, o GVces.

Vale apontar que, no Brasil, a Natura Cosméticos foi a primeira empresa a publicar seu relatório de sustentabilidade conforme as diretrizes da GRI, em 2004. De lá para cá, o número de empresas brasileiras que divulgam seus relatórios vem crescendo em escala. Dentre as organizações que publicam seus relatórios conforme as diretrizes da organização holandesa, podemos citar: Banco Real, Aracruz Celulose, Natura Cosméticos, Bunge, Usina São Manoel, Duratex, Medley, Petrobrás, Banco Itaú e Wal-Mart Brasil.

6.2 BENEFÍCIOS DA ELABORAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Para uma organização, seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor, são muitos os benefícios de se elaborar e divulgar seu desempenho no campo da sustentabilidade à partir das diretrizes da GRI. Para a gestão corporativa, o relatório pode representar o diagnóstico das principais fortalezas e riscos no que tange ao seu desempenho socioambiental, o que oportuniza insumos informacionais para a inovação e alta performance.

O processo de comunicação institucional oportunizado pela elaboração do relatório permite a aproximação junto aos diferentes públicos da organização, fortalecendo assim o relacionamento corporativo. O relatório de sustentabilidade da GRI é, portanto, um instrumento de transparência organizacional que contribui para o fortalecimento da imagem e reputação da organização. Contribui, ainda, para aumentar a fidelidade, a motivação e o compromisso junto aos *stakeholders*.

Além disso, quando os relatórios são elaborados seguindo os mesmos referenciais em termos de estrutura e indicadores, o processo de medir, divulgar e prestar contas aos diferentes públicos permite a prática de *banchmarking* e comparações entre empresas do mesmo setor, e isto contribui para a melhoria contínua e competitividade das organizações relatoras.

6.3 DIRETRIZES E PRINCÍPIOS

Para orientar as organizações sobre a prática de medir e divulgar no que tange ao desempenho da sustentabilidade corporativa, a GRI desenvolveu as “Diretrizes para a

Elaboração de Relatório de Sustentabilidade”. O documento compõe um conjunto de informações que formam a base para a elaboração do relatório de sustentabilidade de qualquer organização. Em sua terceira edição, chamada G3-GRI, as diretrizes estão estruturadas em duas partes. A primeira parte, chamada de “Princípios e Orientações”, define “como relatar”, trazendo orientações para a definição do conteúdo do relatório, assegurar a qualidade da informação e estabelecer o limite ou o escopo do relatório. Na segunda parte, “Conteúdo do Relatório”, o documento aponta para o “o que relatar”, estabelecendo referenciais para relatar o perfil da organização, sua forma de gestão (governança, compromissos e engajamento) e também os indicadores de desempenho.

De acordo com os estudos realizados para este trabalho, observou-se que o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade é um ciclo permanente de engajamento dos *stakeholders* da organização relatora. Este processo, por sua vez, deve possibilitar o entendimento, o debate, a mensuração e a melhoria dos processos internos, o que certamente irá auxiliar a organização na gestão da sustentabilidade corporativa.

A pesquisa bibliográfica apontou que o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade pode ser descrito em 5 passos:

- 1º Passo: Preparar. Primeiramente deve-se criar um plano de ação, que envolve a construção de um cronograma, a definição de uma equipe e a organização das principais fases da elaboração do relatório. No âmbito da gerencia de projetos, infere-se, portanto, aos processos das fases de iniciação e planejamento do projeto. Dentre as área do conhecimento do gerenciamento de projetos observadas neste momento, pode-se considerar: integração, escopo, tempo e pessoas.

- 2º Passo: Engajar. No engajamento são identificados todos os stakeholders envolvidos com a organização. Destes, alguns serão prioritários, motivo pelo qual se deve estabelecer um método de comunicação e diálogo o qual deverá contribuir de forma crucial para a elaboração do relatório. Observa-se aí, que as atividades relacionadas a este momento estarão previstas também na fase de planejamento do projeto e no âmbito das áreas de conhecimentos de comunicações e integração.

- 3º Passo: Definir. No terceiro passo observa-se a predominância dos esforços para a seleção dos temas que estarão no relatório, de modo a decidir o conteúdo, definir metas e estabelecer mudanças organizacionais necessárias. No contexto do gerenciamento de projetos,

este momento relaciona-se predominantemente as fases de planejamento e também de execução, com vistas às áreas de conhecimento integração, escopo, qualidade e comunicações.

- 4 ° Passo: Monitorar. É neste passo que se dará o desenvolvimento do relatório. Devem-se verificar os processos e o desempenho da empresa por meio dos indicadores definidos. Nesta etapa destaca-se a importância de se atentar para a garantia da qualidade das informações, motivo pelo qual a coleta e o registro das informações devem ser precisos. Observa-se aí a predominância de processos de monitoramento e controle e a importância das áreas do conhecimento qualidade, integração e comunicações.

- 5 ° Passo: Comunicar. No último passo, deve-se definir desde como será redigido o relatório, se um resumo será apresentado ou por meio de quais veículos e estratégias de comunicação o relatório será divulgado para os diferentes públicos da organização relatora. Aplicando os conhecimentos de gerência de projetos, pode-se dizer que este passo relaciona-se de maneira a fase de encerramento do projeto, quando de sua publicação. Contudo, levando em consideração os princípios de materialidade e inclusão dos *stakeholders*, para a própria elaboração do relatório, salienta-se ainda que este momento pode ainda se relacionar às demais fases do gerenciamento de projetos – iniciação, planejamento, execução e monitoramento e controle. Isto porque a inclusão dos *stakeholders* no processo de elaboração do relatório é um processo contínuo que deve permear todo o seu ciclo de construção de modo a permitir o diálogo, a participação e o engajamento dos públicos de relacionamento da organização executora do projeto.

6.4 NÍVEIS DE APLICAÇÃO

Sobre a comunicação do relatório, é importante considerar que existem três níveis de aplicação estabelecidos pela GRI. Dependendo do número de indicadores de desempenho reportados e da quantidade de informações contidas no relatório, a publicação será classificada como nível C, B ou A.

O nível C estabelece um mínimo de 10 indicadores que deve ser respondido. A exigência para o nível B é de, no mínimo, 20 indicadores. Já para o nível A, a organização deverá responder os indicadores essenciais da GRI e também indicadores setoriais. Além das

informações relativas aos indicadores, o modelo GRI prevê ainda, o reporte de informações relativas ao perfil e também sobre a forma de gestão da organização.

Além do nível de aplicação, existem ainda três formas de comunicar o relatório:

- Auto declaração: A organização divulga o relatório sem revisão do GRI ou Auditoria Externa;
- Revisão do relatório pela GRI: A GRI FAZ uma análise de coerência e consistência do relatório. Quando aprovado, o relatório poderá ser publicado com a logo da GRI;
- Verificação de terceira parte: A organização relatora contrata um organismo de verificação e realiza uma auditoria não só do relatório, mas também de suas operações, para comprovar a autenticidade da publicação. A organização que realizar este procedimento deverá indicá-lo classificando o relatório com o símbolo +, logo após a letra correspondente ao nível de aplicação (C, B ou A).

No caso do Projeto “Relatório de Sustentabilidade ISAE”, por se tratar do primeiro relato seguindo as diretrizes da *Global Reporting Initiative*, optou-se pela elaboração de um documento nível C. A seguir, serão apresentadas informações referente a organização relatora, bem como o contexto o qual o projeto está inserido.

O quadro a seguir apresenta os diferentes níveis de aplicação da GRI com seus sequentes requisitos.

NÍVEL DE APLICAÇÃO	C	C+	B	B+	A	A+
Perfil da GRI	Deve responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8; 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4; 4.14 4.15	Com Verificação Externa	Deve responder a todos os critérios elencados para o nível C e mais: 1.2; 3.9; 3.13; 4.5 a 4.13; 4.16 a 4.17	Com Verificação Externa	O mesmo exigido para o nível B.	Com Verificação Externa
Informações sobre a Forma de Gestão	Não exigido.		Informações sobre a forma de gestão para cada categoria de indicador.		Forma de gestão divulgada para cada categoria de indicador.	

Indicadores de Desempenho da GRI e Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Dever responder a um mínimo de 10 indicadores de desempenho, incluindo um de cada uma das áreas de desempenho: ambiental, social e econômico.		Deve responder a um mínimo de 20 indicadores de desempenho, incluindo pelo menos um de cada um das seguintes áreas de desempenho: Econômico e ambiental, direitos humanos, Práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Deve responder a cada indicador essencial da GRI e do suplemento setorial com a devida consideração ao princípio da materialidade e de uma das seguintes formas: (a) responder ao indicador e (b) explicando o motivo da omissão.	
---	---	--	---	--	--	--

Quadro 1 – Diferentes níveis de aplicação da GRI

Fonte: www.globalreporting.org

7. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS METHODWARE

Levando em consideração a natureza do Projeto de Elaboração do Relatório de Sustentabilidade GRI, do ISAE, optou-se pelos encaminhamentos previstos na Metodologia *Basic Methodware*. Trata-se de uma abordagem prática e simplificada para o gerenciamento de projetos de pequeno e médio porte.

A metodologia de gerenciamento de projetos *Methodware* foi desenvolvida pela Beware Consultoria Empresarial e está alinhada com o Guia PMBOK. Apresenta de forma objetiva “como” o gerenciamento de projetos deve ser realizado através do estabelecimento de métodos para iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar projeto.

Essa metodologia foi publicada em 2010 no livro “Metodologia de Gerenciamento de Projetos – *Methodware*”, o qual foi premiado neste mesmo ano como “Melhor Livro Brasileiro de Gerenciamento de Projetos da Década”. A premiação foi organizada pelo PMI-Rio como parte do 8º Encontro Nacional de Profissionais de Gerenciamento de Projetos, um dos eventos mais importantes nessa área no Brasil.

A *Basic Methodware*, utilizada neste trabalho enquanto método para o gerenciamento do projeto de Elaboração do Relatório de Sustentabilidade ISAE é uma versão simplificada da *Methodware*. Para os autores da metodologia, a *Basic Methodware* é de utilização prática, para estudantes e gerentes de pequenos e médios projetos e de utilidade para aqueles que estiverem iniciando na área de gerenciamento de projetos (C, XAVIER. L, XAVIER, 2011).

De acordo com os estudos realizados sobre esta metodologia, verificou-se que existe um alinhamento entre uma das ferramentas mais conhecidas de melhoria contínua de processos, o Ciclo PDCA, e os processos de gerenciamento de projetos previstos para as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e, por fim, encerramento. A seguir, será apresentada uma breve descrição sobre estes processos os quais estão integrados na metodologia *Methodware*.

7.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Levando em consideração as boas práticas em gerenciamento de projetos, é prioritário o desenvolvimento de processos. Considera-se por processos um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que visam, por meio de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços.

Em projetos, os processos das áreas de conhecimento (escopo, custos, tempo, qualidade, riscos, comunicações, aquisições, pessoas e integração) são agrupados conforme o ciclo de vida do gerenciamento, levando-se em consideração a integração entre os processos, as integrações dentro deles e os objetivos os quais atendem. São cinco os grupos de processos em gerenciamento de projetos:

- Grupo de processos de iniciação. Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
- Grupo de processos de planejamento. Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi concebido.
- Grupo de processos de execução. Integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento para o projeto.
- Grupo de processos de monitoramento e controle. Mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas quando necessário para atender aos objetivos do projeto.
- Grupo de processos de encerramento. Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma nova fase ou a um final ordenado.

Vale apontar que os grupos de processos não são separados e descontínuos. Eles acontecem em diferentes momentos do ciclo de vida do gerenciamento e são formados por atividades que se sobrepõem e que acontecem em intensidade variável ao longo de cada fase do projeto.

7.2 CICLO PDCA

Esta ferramenta, também conhecida como ciclo de *Shewhart* ou ciclo de *Deming*, foi idealizada por *Shewhart* na década de 20 e introduzida no Japão por *Deming* após a 2ª Guerra Mundial. Trata-se de um método gerencial para a promoção da melhoria contínua à partir do qual, quando praticado de forma cíclica e ininterrupta, oportuniza a padronização de práticas sistematizadas na organização. As quatro fases são mostradas na figura 1 e descritas a seguir conforme Marshall Junior (2010).

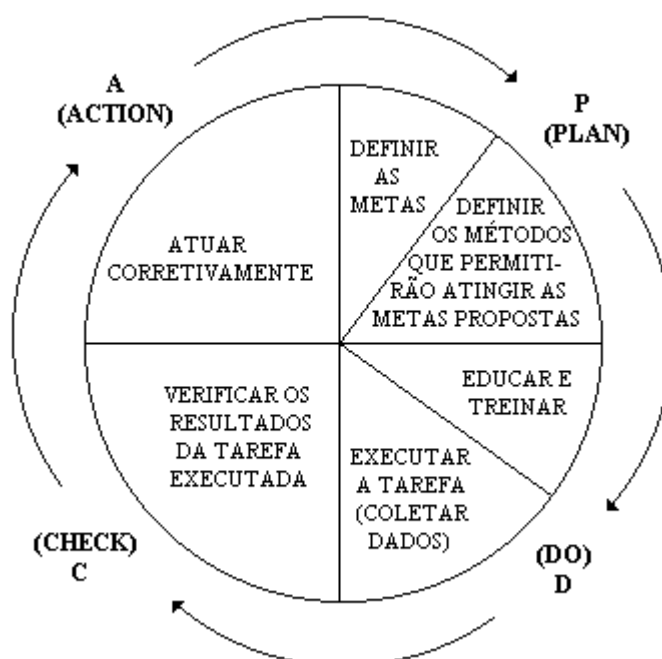


Figura 1 - Ciclo PDCA

Fonte: <http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>

1ª Fase: Plan (planejamento). Devem-se estabelecer os objetivos e metas, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Normalmente, as metas são desdobradas do planejamento estratégico e representam requisitos do cliente ou parâmetros e características dos produtos, serviços ou processos. Os métodos contemplam os procedimentos e as orientações técnicas necessárias para atingirem as metas.

2ª Fase: Do (execução). Esta é a fase de implementação do planejamento. É preciso fornecer educação e treinamento para a execução dos métodos desenvolvidos na fase de planejamento. Ao longo da execução devem-se coletar os dados que serão utilizados na fase de

verificação. Quando o pessoal envolvido na execução vem participando desde a fase de planejamento, o treinamento, em geral, deixa de ser necessário.

3ª Fase: Check (verificação). É quando se verifica se o planejamento foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos. Normalmente usam-se, para isso, ferramentas de controle e acompanhamento, como cartaz de controle, histogramas, folhas de verificação, entre outras. É importante ressaltar que essa comparação deve ser baseada em fatos e dados, e não em opiniões ou intuição.

4ª Fase: Act (agir corretivamente). Nesta fase têm-se duas alternativas. A primeira consiste em buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição dos efeitos indesejados, no caso de não terem sido alcançadas às metas planejadas. A segunda, em adotar como padrão o planejamento na primeira fase, já que as metas planejadas foram alcançadas.

Como considera Marshall Junior (2010) girar o ciclo PDCA significa obter previsibilidade nos processos e aumento da competitividade empresarial. Os autores desta publicação destacam que a previsibilidade acontece pela obediência aos padrões, pois, quando a melhoria é bem sucedida, adota-se o método planejado. Caso contrário, volta-se aos padrões anteriores e recomeça-se a girar o PDCA.

7.3 PROCESSOS DA METODOLOGIA BASIC METHODWARE

Para a gerência de projetos, de acordo com a metodologia *Basic Methoware*, Xavier, C e Xavier, L (2010, p. 3) propõem uma utilização bastante simples do ciclo PDCA, integrando-o aos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

O P representa o Planejamento, fase onde se define as metas e os métodos que permitirão atingi-las. A fase de Desenvolvimento (D), trata, inicialmente, de educar e treinar os profissionais e também de executar as tarefas planejadas. Durante esta execução, faz-se uma coleta de dados que é a fase de Checar (C), que visa à verificação de resultados da tarefa executada (no caso de gerenciamento de projetos chama-se monitoramento). Os desvios entre o previsto e o realizado, detectados na checagem, subsidiam a Ação corretiva (A) na fase seguinte (que denominamos como controle no gerenciamento de projetos). Neste momento, devemos analisar os erros cometidos e recomeçar o Ciclo PDCA, planejando outra vez a atividade.

Assim, na Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos *Basic Methodware*, os grupos de processos foram descritos conforme o quadro a seguir.

BASIC METHOWARE
INICIAR (I)
I- Autorizar o Início do Projeto
PLANEJAR (PLAN)
P1- Identificar os Envolvidos P2- Planejar o Escopo e a Qualidade P3- Planejar as Respostas aos Riscos P4- Planejar as Comunicações P5- Planejar o Tempo e os Recursos P6- Planejar as Aquisições P7- Planejar o Custo P8- Aprovar o Plano de Projeto
EXECUÇÃO (DO)
D- Gerenciar a Execução do Plano do Projeto
MONITORAR (CHECK)
C- Checar o Trabalho do Projeto
A- Agir para corrigir distorções
ENCERRAR (E)
E- Encerrar o Projeto

Quadro 2 - Processos Basic Methodware
Fonte: (XAVIER, 2011).

Desta forma, observa-se que o modelo propõe uma integração entre a ferramenta PDCA e alguns processos das áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos, distribuindo-os nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Na sequência, apresenta-se uma breve descrição dos processos sugeridos pela Basic Methodware.

7.3.1 Autorizar o Início do Projeto – I

O grupo de processos de iniciação define e autoriza o projeto ou uma de suas fases. Por meio da elaboração do termo de abertura do projeto, pretende-se autorizar formalmente o início de um projeto, ou de uma de suas fases, documentando os requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas. Os documentos provenientes da fase de iniciação são fundamentais para identificar as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto, além de subsidiar o desenvolvimento do plano de gerenciamento e a coletar os requisitos.

A autorização do início do projeto é a primeira etapa da metodologia Basic Methodware.

Para Xavier, C e Xavier, L (2010, p.20)

Nesta metodologia [Methodware], como o intuito é a simplificação, vamos considerar apropriada uma mensagem eletrônica como a autorização para o início de um projeto, a ser enviada pelo patrocinador para o gerente do projeto com cópia para outros interessados como, por exemplo, o superior imediato do gerente, caso este não seja o emissor da mensagem, e as áreas envolvidas no projeto.

No mapa de processos da metodologia, este item é apresentado no grupo de processos de iniciação do projeto e é identificado pela letra “I”. De acordo com os autores da metodologia, o processo de autorização do início do projeto está inserido na área do conhecimento “Integração”.

7.3.2 Identificar os Envolvidos - P1

Levando em consideração que pessoas ou organizações podem afetar ou serem afetadas por um projeto, torna-se necessário que se faça a identificação e avaliação de *stakeholders*. A equipe do projeto deve detalhar e validar progressivamente a lista das partes interessadas no projeto ao longo de suas fases, especialmente no estágio de planejamento.

Na metodologia *Methodware* esta etapa é apresentada como o primeiro passo para o planejamento do projeto e consiste, basicamente, em identificar quais são os públicos envolvidos no projeto. Os autores da metodologia apontam sobre a importância desta etapa para aproximar os públicos envolvidos nos processos de planejamento e mantê-los, por meio da comunicação, alinhados e motivados durante todo o projeto. Para os autores da metodologia, “envolvidos” são pessoas, grupos de pessoas e organizações que estão envolvidos ou interessados no projeto, ou, então, cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa como resultado da execução ou conclusão do projeto. De acordo com a metodologia *Basic Methodware* os principais envolvidos em um projeto são:

- Gerente do Projeto: Pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto;
- Cliente: Pessoa ou organização que solicitou ou contratou o produto ou serviço do projeto;
- Membros da equipe: pessoas que compõem a equipe do projeto;

- Representantes de áreas da organização executora: pessoas de áreas da empresa em que o projeto está sendo executado;
- Patrocinador: Pessoa ou grupo, dentro ou fora da organização executora, que provê recursos financeiros e/ou apoio institucional para a execução do projeto;
- Usuário: Pessoas ou organizações que irá utilizar o produto ou serviço do projeto;
- Fornecedores: Organizações que irão fornecer produtos ou serviços para o projeto.

Para o Projeto Relatório de Sustentabilidade do ISAE, as partes interessadas da organização, as quais devem também ser considerados como os próprios *stakeholders* do referido projeto, foram caracterizadas por categorias de públicos. Foram realizadas reuniões com as áreas do Instituto a fim de identificar e mapear a rede de públicos junto aos quais o ISAE se relaciona e, portanto, os atores que devem ser envolvidos no projeto.

7.3.3 Planejar o Escopo e a Qualidade - P2

Levando em consideração as informações que foram levantadas para a autorização do projeto, como as justificativas e os objetivos, bem como os requisitos identificados para atender as expectativas dos *stakeholders* do projeto, faz-se necessário a elaboração de uma descrição mais detalhada do projeto e dos produtos ou serviços que serão entregues pelo seu desenvolvimento.

Xavier (2011, p.34) aponta que é fundamental que se comece pela definição do escopo do cliente, ou seja, dos produtos, serviços ou resultados que estão relacionados com os objetivos do projeto e que serão entregues aos solicitantes do projeto.

Além do escopo do cliente, este processo também tem por objetivo o planejamento do escopo do projeto, ou seja, todo o trabalho que será necessário para que se possa atender as expectativas das partes interessadas e aos requisitos dos produtos e serviços pretendidos pelo projeto.

Xavier (2009, p.71) defende que o escopo do projeto deve ser maior do que o escopo do cliente, já que todo o trabalho a ser desenvolvido depende da estratégia de condução do projeto. O autor aponta que:

Um cliente solicita a construção de uma termoeletrica e estabelecendo todas as características que ela deve ter, podendo ter fornecido inclusive um projeto básico de engenharia. Para que a termoeletrica seja construída são necessários: aquisições de turbinas, transporte marítimo e terrestre, seguro e outras entregas, como as do gerenciamento do projeto, não solicitadas explicitamente pelo cliente, neste caso.

A figura abaixo ilustra a relação entre o escopo do cliente e escopo do projeto:

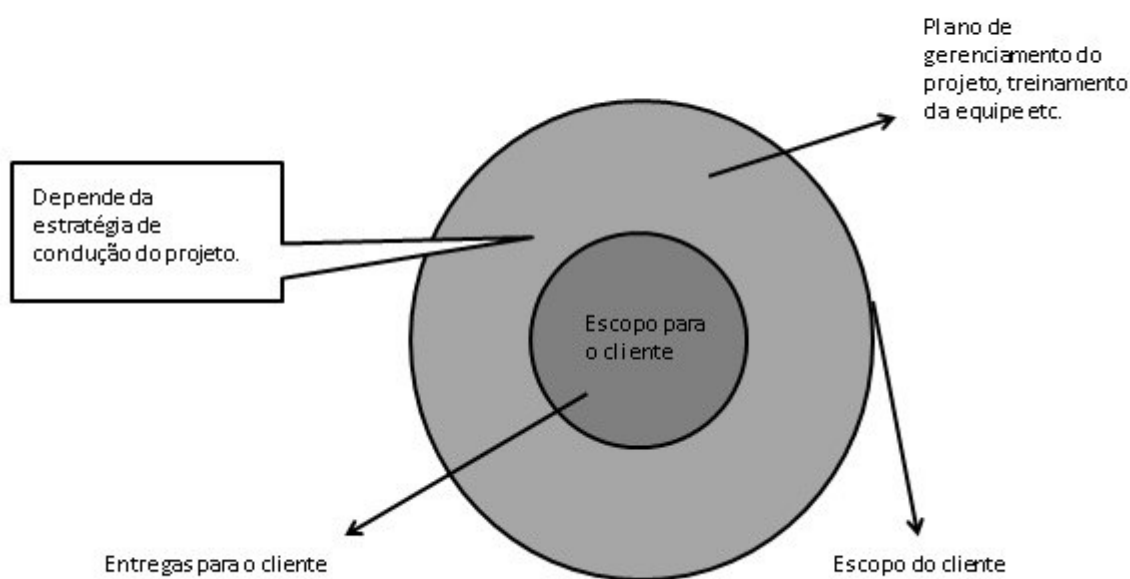


Figura 2 – Relação entre o escopo do cliente e escopo do projeto

Fonte: (XAVIER, 2009, p. 50)

Tanto a definição do escopo do cliente como a definição do escopo do projeto está intimamente relacionada com o conceito de qualidade. A qualidade pode ser entendida como o grau em que as características de um produto ou serviços atendem aos desejos e necessidades dos *stakeholders*. Segundo Xavier (2011, p.37) em projetos existem dois aspectos de qualidade a serem considerados:

O primeiro é a qualidade dos produtos e serviços e o segundo é a qualidade do gerenciamento do projeto. O primeiro está relacionado com as características e especificações às quais o produto deve atender, enquanto o segundo está relacionado aos aspectos da qualidade de gerenciamento do projeto.

Desta forma, o planejamento da qualidade prevê a inclusão no plano do projeto das atividades para garantir e controlar a qualidade das entregas. Uma auditoria, por exemplo, é uma atividade voltada para a garantia da qualidade; a realização de testes é atividade realizada a fim de controlar a qualidade.

7.3.4 Planejar as Respostas aos Riscos - P3

Este processo tem por objetivo identificar, analisar e definir as respostas aos riscos de um projeto. Geralmente, quando se pensa em riscos, a noção que se vem a mente está relacionada aos eventos negativos que possam ameaçar o projeto. Contudo, conforme a definição de riscos segundo o PMBOK (PMI, 2008), risco é “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto”.

Para Xavier (2011), todo projeto está exposto a riscos e o nível desta exposição é influenciado pela sua natureza, tamanho, complexidade e pelo ambiente o qual está inserido. Assim, são considerados fontes de fontes de riscos todos os aspectos que constituem um projeto, como a tecnologia, os recursos humanos e materiais, os aspectos legais, políticos, ambientais e financeiros.

Desta forma, depois de identificados os riscos, é preciso determinar o grau de exposição do projeto ao risco, o que depende tanto probabilidade de ocorrência do risco como do impacto que este pode causar ao projeto. A Metodologia Simplificada Basic Methodware considera, neste sentido, a análise qualitativa dos riscos para a determinação do grau de exposição do risco. Para Xavier (2011, p.40),

O Registro de Riscos do Plano do Projeto passa a conter, portanto, a exposição ao risco (alta, média ou baixa). Os riscos recebem prioridade em função da sua exposição. Os que têm maior exposição devem ser tratados como mais prioritários que os demais na hora de responder a eles.

Feito isto, o próximo passo é planejar as atividades que serão realizadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades do projeto. Outro ponto a se considerar no planejamento das respostas aos riscos é que ele terá reflexos nas demais áreas de gerenciamento.

7.3.5 Planejar as Comunicações – P4

O objetivo deste processo é o planejamento da comunicação junto às partes envolvidas no projeto.

O Guia PMBOK trata o gerenciamento de comunicações em projetos como uma área do conhecimento que permite a geração, a coleta, a distribuição, o armazenamento, a recuperação e a disponibilidade das informações do projeto na forma e no prazo apropriado. (PMBOK, PMI, 2008).

Xavier (2010, p.43) considera que a gestão da comunicação é também a gestão das expectativas das partes interessadas. Para o autor, essas expectativas podem diferir de pessoa para pessoa e, por isso, é importante utilizar as técnicas disponíveis para evitar as falhas e as barreiras de comunicação.

A Metodologia *Basic Methodware* sugere que seja realizado o “mapa das comunicações”. Este mapa tem por objetivo determinar como as atividades relacionadas à comunicação serão implementadas ao longo do projeto ou de uma de suas fases. Em relação ao conteúdo deste documento, os autores da metodologia apontam que ele deve permitir informações suficientes para identificar quem precisa das informações, quando as informações são necessárias, como elas serão fornecidas as partes interessadas e por quem.

7.3.6 Planejar o Tempo e os Recursos - P5

Este processo, inserido na área de conhecimento de gerenciamento de tempo em projetos, é a base para a elaboração do cronograma. De acordo com a metodologia *Basic Methodware*, o processo permite colocar no tempo as atividades e as entregas do projeto. Ou seja, pretende-se identificar “quando” e “por quem” os produtos e serviços serão desenvolvidos e entregues ao longo do projeto.

O primeiro passo para o gerenciamento de tempo é, portanto, definir as atividades que farão parte do cronograma. O mapa das atividades sofre influencia de processos de outras áreas envolvidas no gerenciamento de projetos e influencia também os demais de planejamento de tempo (BARCAUI, 2010).

Como pontua (BARACAUI et al, 2010) a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), enquanto ferramenta detalhada do escopo, possui importantes funções para o gerenciamento do tempo, como, por exemplo:

- Melhorar a precisão das estimativas de tempo;
- Auxiliar na definição de uma linha de base para medir e controlar o desempenho;
- Possibilitar acompanhamento e controle do prazo do projeto tanto pelo “todo” como pelas “entregas”.

Neste sentido, a EAP pode ser compreendida como a principal entrada do processo “planejar o tempo e os recursos”. Ao decompor uma entrega em atividades, o que se quer, de acordo com Xavier (2011) é planejar ou controlar melhor o tempo para sua execução. Contudo, para o autor:

A decomposição em atividades não é obrigatória, ficando a critério da equipe realizá-la ou não. Desta forma, vamos até o nível mais baixo em que fizemos a decomposição na EAP e tomamos a decisão, em cada entrega, se necessitamos ou não decompor as atividades. (XAVIER, 2011, p. 46).

Depois de identificadas as atividades e os marcos (pontos de controle que se acrescenta em um cronograma e que corresponde a conclusão de uma fase ou de uma entrega importante), o próximo passo é identificar as dependências entre as entregas, atividades e marcos.

Importante considerar a ressalva feita pelo autor quanto da escrita das entregas e das atividades. Enquanto as primeiras são escritas como substantivos, as segundas são escritas com o verbo no infinitivo. Em relação aos marcos, ou milestones, os autores da metodologia consideram que “são pontos de controle que acrescentamos em um cronograma, normalmente uma conclusão de fase ou de uma entrega importante do projeto”.

Em relação às dependências entre as tarefas (entregas, atividades e marcos), sugere-se que elas devam ser estabelecidas no nível mais baixo de decomposição. Neste ponto, vale considerar que tarefa predecessora é a que começa ou termina antes de outra atividade; tarefa sucessora é a que só pode começar depois do início ou término de outra atividade.

No processo P5 também se faz o levantamento dos recursos (pessoas, equipamentos ou materiais) necessários e a estimativa da duração das atividades. Xavier (2011) explica que estes processos são feitos em paralelo uma vez que existe uma dependência entre a duração de uma tarefa e a quantidade de recursos a ser utilizada. Segundo o autor,

Devemos, primeiramente, levantar os recursos necessários para a execução das tarefas, para então estimar a duração de cada uma. Uma pessoa ou grupo da equipe do projeto que estiver mais familiarizada com a natureza de uma tarefa específica deve fazer ou, no mínimo, aprovar a estimativa.

Depois disso, parte-se para a elaboração do cronograma, o qual representa todo o planejamento de tempo para o projeto. Para cada atividade ou entrega descrita no cronograma, deve estabelecer suas respectivas datas de início e fim; isto irá permitir a avaliação e o acompanhamento do desempenho do projeto.

O cronograma do projeto é um documento com as datas planejadas para o início e para a conclusão das tarefas e pode ser expresso na forma gráfica ou tabular. Pode, ainda, conter os marcos, os quais representarão os pontos de controle ou as datas de conclusão ou entregas. (Xavier, 2011).

7.3.7 Planejar as Aquisições - P6

A competitividade do cenário organizacional evidencia a busca pelas empresas de maior eficiência em seus processos e serviços para atender aos requisitos de qualidades exigidos pelo mercado. E isto, por sua vez, amplia a importância do tratamento dado às aquisições na gestão dos insumos necessários para atender aos objetivos de uma organização. No contexto do gerenciamento de projetos, o termo “aquisição” leva o significado de compra ou contratação de produtos, serviços ou resultados para atender às necessidades do projeto.

Vale apontar que, de acordo com o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), o gerenciamento de aquisições em projetos engloba os processos necessários para a compra de produtos e serviços ou resultados “fora” da equipe do projeto para a realização do trabalho.

O gerenciamento de aquisições é abordado pela *Methodware* como sendo um processo que passa pela decisão do que, quanto, quando e como será a contratação no projeto. Inclui, ainda, como será a administração e o encerramento de contratos. De acordo com Xavier, C e Xavier, L (2011, p. 52).

Para planejar as aquisições, devemos identificar as necessidades do projeto que serão mais bem atendidas por meio da aquisição de produtos, serviços ou recursos físicos (materiais, equipamentos e pessoas) de fora da equipe do projeto.

Xavier (2010) diz que o primeiro passo do gerenciamento de aquisições é verificar o que será preciso contratar. Trata-se da análise *make-or-buy* cujo processo reside em tomar a decisão de fazer ou contratar um produto, serviços ou pacote de trabalho.

A análise da EAP, do cronograma e das responsabilidades auxiliará a equipe a determinar os produtos e serviços a serem adquiridos, considerando as necessidades de recursos físicos (exceto pessoal) e a capacidade da organização em fornecê-los. Os recursos que não estiverem disponíveis internamente devem ser obtidos externamente. (XAVIER, 2011; p. 43).

Enquanto saída do processo de planejamento de aquisições a *Methodware* considera o “mapa de aquisições”. Este documento indica a relação das aquisições necessárias de bens e serviços para atender ao projeto, adequando a contratação ao cronograma.

7.3.8 Planejar os Custos - P7

O objetivo do processo “planejar custos” é desenvolver uma estimativa de custos dos recursos que serão necessários para a implementação das atividades do projeto. Importante salientar que estes custos não derivam somente das aquisições do projeto, mas também dos próprios recursos internos que, possivelmente, possam já estarem disponíveis na organização.

Tome o caso de um profissional interno que irá fazer parte da equipe do projeto. Apesar dos custos deste profissional já constar na folha de pagamento da empresa, deve-se também inserir no levantamento de custos do projeto.

O planejamento de custos, assim como outros processos do gerenciamento de projetos, é iterativo. Isto porque o processo exige decisões de gerenciamento quando as estimativas não estão condizentes com os recursos financeiros disponíveis, envolvendo, assim, mudanças na definição de tarefas, nos recursos envolvidos e no cronograma do projeto.

As estimativas de custos podem ser baseadas em propostas de fornecedores, dados históricos e estatísticos, ou em projetos semelhantes. Existem três formas de analisar as análises de custos, que são: a Estimativa Análoga, que utiliza dados de projetos semelhantes; a Estimativa Paramétrica, que busca informações estatísticas do projeto; e a Estimativa *bottom-up*, a mais acurada delas, que é usada através da multiplicação do custo do recurso pela quantidade necessária deste recurso. (XAVIER, 2011; p. 54).

Para Xavier (2011), a estimativa *bottom-up* depende da identificação dos recursos e do tempo de sua utilização, o que mostra a iteração do processo de planejamento de custos com o processo P5, planejar o tempo e os recursos.

7.3.9 Aprovar o Plano do Projeto - P8

O Plano do Projeto pode ser compreendido com sendo um documento formal que consolida todo o planejamento, servindo como base para a gerência do projeto. Assim, o desenvolvimento do plano do projeto pretende reunir em um único documento todas as ações necessárias para definir, preparar, interagir e coordenar todos os planos auxiliares em um plano de gerenciamento do projeto.

Fazendo referência ao PMBOK, Xavier (2011, p. 56) alerta que o conteúdo do plano irá variar dependendo da aplicação e da complexidade do projeto. O autor defende que o plano do projeto é mais do que somente uma estimativa do que será feito, quando será feito e os recursos exigidos para tal. Aponta que o plano do projeto

É um compromisso dos indivíduos e da organização envolvida para executarem o projeto de acordo com o plano. Então é crítico que os indivíduos responsáveis por fazer estes compromissos sejam participantes ativos no processo de planejamento e aceitem a sua parcela de responsabilidade na execução do plano.

Assim, o plano do projeto deve ser um documento formal e consistente o qual deverá ser submetido a aprovação pelo patrocinador ou cliente do projeto. Após aprovado, o plano passa a ser a base de referência (baseline) para a medição do progresso e o controle do projeto.

7.3.10 Gerenciar a Execução do Plano do Projeto (D)

O processo “gerenciar a execução do plano do projeto” tem o propósito de colocar em prática o que foi previsto no plano do projeto. Para isto, o gerente do projeto deverá orientar o

desenvolvimento das tarefas planejadas e todas as demais interfaces do gerenciamento existentes no projeto.

Este processo será concluído após todos os produtos e serviços forem entregues conforme o planejado, os quais deverão ser feitos de forma coordenada e com a utilização otimizada de recursos.

Sotille (2010, p. 32), ao discorrer sobre o grupo de processos de execução, salienta que ele integra pessoas e outros recursos para realizar o que foi definido no plano de gerenciamento do projeto. Para o autor, os processos de execução possibilitam que o gerente do projeto, em conjunto com a equipe de gerenciamento de projetos, oriente o desempenho das atividades planejadas para cumprir as especificações e realizar o escopo do projeto.

Neste ponto, quando da execução do plano do projeto para o atendimento dos entregáveis conforme o que foi definido no escopo, vale apontar a importância da regra 80/20, também conhecida como princípio de Pareto:

O gerente do projeto deve então identificar os 20% de produtos e serviços que serão responsáveis por 80% do sucesso do projeto. Para isso, deve usar como parâmetro: a importância do produto/serviço para o cliente; riscos envolvidos; custos envolvidos; e se o atraso da tarefa causará atraso no projeto. (XAVIER, 2011; p. 58)

Na Methodware os autores inserem um conjunto de atividades e processos para o gerenciamento do plano do projeto. Assim, são descritos os seguintes itens:

- D1 - Mobilizar a equipe do projeto;
- D2 - Autorizar a execução do trabalho;
- D3 - Comunicar-se com os principais envolvidos;
- D4 - Obter o aceite dos produtos e serviços do projeto.

Vale apontar ainda o destaque dado pelo autor sobre a importância do gerenciamento das pessoas no projeto. Xavier (2010) é enfático quando diz que gerenciar projetos é gerenciar pessoas. Para o referido autor, é papel do gerente de projetos desenvolver a qualificação dos membros da equipe de modo a aumentar sua capacidade de concluir satisfatoriamente as atividades do projeto. Além disso, caberá também ao gerente de projetos desenvolver a confiança e a coesão dos membros da equipe para que a produtividade seja assegurada.

7.3.11 Checar o Trabalho do Projeto (C)

O processo de checagem também pode ser compreendido como o desenvolvimento de ações e atividades necessárias para o monitoramento do projeto, o que significa observar, coletar, disseminar e avaliar informações a respeito do desempenho do projeto periodicamente.

Este processo pretende tem o propósito de medir e monitorar o progresso do projeto para identificar as variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de modo a que possam ser tomadas ações corretivas quando preciso.

Para isto, Xavier (2011, p. 62) diz que é preciso:

- Coletar informações sobre o custo e as datas reais de execução do projeto;
- Comparar o desempenho real obtido com o plano do projeto;
- Monitorar os riscos do projeto;
- Promover informações para apoiar os relatos de status, medição de progresso e estimativas futuras;
- Monitorar a implementação das requisições de mudanças aprovadas de acordo com o processo “A- Agir para Corrigir Distorções”, que será visto a seguir.

Dentre muitos instrumentos existentes para representar o resultado do monitoramento de um projeto, o principal é o “Relatório de Desempenho”, cuja periodicidade de emissão dependerá do contexto do projeto e do plano de comunicação estabelecido.

7.3.12 Agir para Corrigir Distorções (A)

Como considerado anteriormente, o processo “Agir para Corrigir Distorções - A” tem o objetivo de corrigir os problemas detectados pelo processo “Checar o Trabalho do Projeto –C”.

Considera-se uma distorção como sendo um desvio em relação ao que foi planejado em termos de escopo, tempo, custos, recursos humanos, qualidade, comunicação, aquisições, riscos e integração do projeto.

Xavier (2011) defende que as decisões sobre o que fazer em relação aos desvios identificados normalmente são realizadas nas reuniões de acompanhamento com o cliente, com a equipe, com o fornecedor ou outros *stakeholders*.

Outro ponto fundamentalmente importante neste processo é o controle das mudanças. No contexto do gerenciamento de projetos, as mudanças ocorrem por vários fatores e elas não representam, necessariamente, impactos negativos, podendo também gerar resultados positivos ao projeto. Assim, o controle das mudanças permitem que elas sejam identificadas e analisadas segundo o impacto sobre os objetivos do projeto. Além disso, a formalização intrínseca ao processo permite o controle de tudo o que deve ou não ser alterado, tendo em vista o impacto que tais mudanças podem causar no cronograma, no custo e até mesmo na qualidade do projeto.

Assim, na *Methodware* os autores descrevem dois processos necessários para corrigir as distorções:

- A1 - Corrigir as distorções;
- A2 - Controlar as mudanças.

Para Xavier (2011, p. 64), uma maneira estabelecer um controle de mudanças é adotar um formulário de requisição de mudança. De acordo com o autor, isto permitirá que as informações relevantes sobre “o que deve ser mudado”, “quem realizou a solicitação”, “o motivo da solicitação” e “quais os seus impactos” sejam identificados e utilizados no processo de tomada de decisão, o qual determinará sua aprovação ou não.

7.3.13 Encerrar o Projeto (E)

O processo “Encerrar o Projeto – E” tem por objetivo formalizar a aceite do produto, serviço ou resultado do projeto. O processo deve ser iniciado quando o processo “Checar o trabalho do Projeto – C” indicar que o projeto foi totalmente entregue e aceite, ou quando o projeto for cancelado pelo patrocinador ou gerencia da organização. Além disso, é por meio deste processo que se faz a análise sobre o sucesso ou fracasso do projeto e se reúne as lições aprendidas.

A methodware considera, para isto, dois subprocessos neste sentido:

- E1- Solicitar ao cliente o aceite final e a avaliação do projeto;
- E2- Fechar o projeto.

Para Xavier (2011, p. 66) o término do projeto para o cliente deve ser formalizado por meio do e-mail, reunião ou termo formal de aceite. Para o autor, o propósito aí é de documentar que o projeto e o cliente estão quites em relação às suas responsabilidades acordadas. Além disso, recomenda-se que se faça a avaliação final do projeto para que sejam documentadas as lições aprendidas. Neste sentido, pode ser solicitado o *feedback* final do cliente em relação ao desempenho do projeto e, ainda, a realização de reunião junto a equipe do projeto para avaliação do projeto.

Se as informações sobre os problemas, os erros e acertos cometidos no projeto não forem materializados em documentos e analisados pela organização, o conhecimento se perde e a organização não aprimora, repetindo erros passados. (Xavier, 2011, p. 67).

Fechar o projeto significa finalizar todas as atividades em todos os grupos de processos de gerenciamento de projetos, encerrando formalmente o projeto. Para isto, torna-se necessária a realização de tarefas de como, por exemplo, liberar recursos alocados no projeto, atualizar registros finais do projeto e fechar os projeto nos sistemas administrativos.

8. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO ISAE

Nesta seção o estudo se encaminha para o caso empírico proposto neste trabalho. É apresentado aqui o contexto no qual o Plano de Gerenciamento do Projeto “Relatório de Sustentabilidade ISAE” está inserido e também as perspectivas que nortearam seu desenvolvimento.

8.1 O ISAE E O CONTEXTO DO PROJETO

Fundado em 1996, o Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE) é uma organização conveniada da Fundação Getúlio Vargas que há 16 anos busca, de maneira inovadora e intersetorial, sensibilizar e auxiliar o mercado quanto às práticas responsáveis de gestão. Através da inovação, geração, estimulação e disseminação de conhecimentos, o ISAE/FGV tem a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável, promovendo a evolução pessoal, empresarial e social.

Signatário do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (*Global Compact* - ONU) e do PRME (Princípios para a Educação Empresarial Responsável – ONU), o ISAE/FGV promove a educação executiva responsável, norteadas por valores fundamentais e internacionalmente aceitos.

A Instituição conta atualmente com cursos de MBA, Pós-Graduação, de curta e média duração e ensino à distância. Além disso, possui uma área exclusiva voltada para as empresas. A área de Soluções Corporativas realiza o diagnóstico do ambiente corporativo e elabora soluções voltadas à realidade de cada empresa. Cada programa é baseado no perfil do grupo e com base nas características da organização.

Atualmente, a instituição conta com mais de 2.300 alunos matriculados em cursos de Pós-graduação e traz em sua história a formação de cerca de 400 turmas de MBA e de 18 mil executivos. De acordo com os dirigentes da organização, “muito além das competências necessárias para atuar em um mercado dinâmico, o ISAE/FGV se propõe a trabalhar na formação de líderes empresariais com valores capazes de tornar o futuro ainda melhor.” A instituição acredita que o desenvolvimento em bases sustentáveis de economias e sociedades

depende da qualidade dos profissionais que estão ou estarão na arena corporativa, tomando as decisões necessárias e liderando processos de alta complexidade.

Informações contidas nos veículos de comunicação do Instituto, sugerem sua busca pela excelência e por um olhar inovador sobre modelos de gestão, processos e tendências organizacionais. Assim, mais do que executivos altamente capacitados, o ISAE considera seu compromisso pela formação de líderes conscientes de sua responsabilidade com o planeta e com as futuras gerações.

8.2 O DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE PROJETO

No ISAE, a elaboração do Relatório de Sustentabilidade a partir das diretrizes GRI foi entendida pelo Núcleo de Responsabilidade e Sustentabilidade enquanto projeto estratégico e sua implementação vislumbrou-se enquanto oportunidade para o fortalecimento dos ativos tangíveis e intangíveis do Instituto.

Além da implementação e comunicação dos indicadores de desempenho econômico, social e ambiental, o projeto representaria mais uma iniciativa para o posicionamento do ISAE enquanto escola de negócios comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Em relação a divulgação do desempenho de seus compromissos institucionais, o ISAE vem desenvolvendo suas Comunicações de Progresso (*Communication on Progress*) desde sua adesão ao Pacto Global. Contudo, o documento, publicado anualmente e encaminhado para os *stakeholders* do Instituto, ainda não contemplava sistema de indicadores definidos e plano de materialidade e relevância alinhado com as expectativas e interesses informacionais de seus públicos estratégicos.

Assim, depois de aprovado o termo de abertura do projeto, o próximo passo foi então a elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto. Além de pesquisas bibliográficas sobre os processos de gerenciamento de projetos e sobre o tema, a equipe do projeto debruçou-se sobre as publicações da Global Reporting Initiative para o entendimento das diretrizes e princípios que norteariam todo o desenvolvimento do projeto. Além disso, foram consultados os relatórios de sustentabilidade de organizações que representam referências de mercado para o ISAE.

Por se tratar do primeiro relato do ISAE seguindo as diretrizes da Global Reporting Initiative, optou-se pela elaboração de um documento nível C que apresentaria os indicadores essenciais previstos pela GRI.

Levando em consideração as perspectivas de se fazer um relatório que privilegiasse a participação e o envolvimento dos públicos de relacionamento do Instituto, definiu-se então que o projeto contemplaria o desenvolvimento de um painel *multistakeholder*, o primeiro da história do ISAE. O propósito deste evento é a inclusão dos principais públicos de relacionamento do ISAE num processo que permita o diálogo e o engajamento necessário para a definição e direcionamento dos temas mais relevantes a serem tratados no relatório. A escolha dos públicos para a participação no Painel *Multistakeholder* contemplou três critérios específicos: vínculo de relacionamento, proximidade dos temas e equilíbrio no número de representantes em cada público.

Para a elaboração do plano do projeto optou-se por organizar o trabalho em fases de acordo com o ciclo de vida do projeto. Foram definidas, assim, seis fases para que fosse realizado o planejamento do projeto, conforme descritas abaixo:

1ª Fase: Preparação: Esta fase tem por objetivo a preparação para a realização do trabalho a ser desenvolvido. É neste momento que a equipe de planejamento deverá debruçar-se sobre a metodologia a qual irá subsidiar o desenvolvimento do projeto. É, portanto, a fase de entendimento a qual deverá ser subsidiada por atividades de pesquisas, benchmarking e treinamentos específicos.

2ª Fase: Engajamento: No engajamento são identificados todos os stakeholders envolvidos com a organização e com o projeto. Destes, alguns serão prioritários, motivo pelo qual deve-se estabelecer um método de comunicação e diálogo o qual deverá contribuir de forma crucial para a elaboração do relatório.

3ª Fase: Definição: Na terceira fase deverá prevalecer os esforços para a seleção dos temas que estarão no relatório, de modo a decidir o conteúdo, definir metas e estabelecer mudanças organizacionais necessárias.

4ª Fase: Produção: É nesta fase que se dará o desenvolvimento do relatório. Deve-se verificar os processos e o desempenho da empresa por meio dos indicadores definidos. Nesta

etapa destaca-se a importância de se atentar para a garantia da qualidade das informações, motivo pelo qual a coleta e o registro das informações devem ser precisos. A fase é marcada por atividades de coleta, análise e produção do conteúdo do relatório.

5ª Fase: Comunicação: Esta fase é marcada pela divulgação do relatório aos *stakeholders* da organização.

6ª Fase: Encerramento: Na fase de encerramento o projeto será finalizado formalmente perante a diretoria da organização através de apresentação dos resultados atingidos. Além disso, equipe do projeto deverá fazer uma avaliação final destacando as lições aprendidas. Esta questão é fundamentalmente importante, pois, enquanto processo contínuo, a organização deverá aumentar sua maturidade no desenvolvimento de seus relatórios de sustentabilidade. O registro das lições aprendidas representam questões fundamentais para o desenvolvimento dos próximos relatórios.

9. PLANO DO PROJETO

1. INTRODUÇÃO

O Relatório de Sustentabilidade é uma descrição dos impactos econômicos, sociais e ambientais do ISAE. Trata-se de um veículo de comunicação institucional cujo processo de construção permite a prática de medir, divulgar e prestar contas às várias partes interessadas.

Desde a adesão ao Pacto Global o ISAE vem desenvolvendo a Comunicação de Progresso (COP). Contudo o documento ainda não contempla sistema de indicadores definidos e plano de materialidade e relevância que possam vir ao encontro das expectativas e interesses informacionais de seus públicos estratégicos.

Desta forma, propõe-se com o Projeto Relatório de Sustentabilidade ISAE a elaboração e publicação do primeiro relato de sustentabilidade do Instituto conforme as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI).

O Projeto será executado pela equipe do Núcleo de Responsabilidade e Sustentabilidade do ISAE e terá como objetivo central aprimorar a Gestão da Sustentabilidade Corporativa por meio da implantação de indicadores que sejam relevantes para o ISAE e seus públicos de relacionamentos.

Para o gerenciamento do projeto foi designado o Sr. Tiago Garcia, analista de Responsabilidade e Sustentabilidade do ISAE. Sua escolha foi realizada em razão de seus conhecimentos no campo da comunicação institucional e sustentabilidade corporativa, além de sua experiência na elaboração da Comunicação de Progresso do ISAE e participação em treinamentos relacionados ao Modelo de Gestão do Pacto Global.

Por se tratar de um projeto com interface com todas as áreas do ISAE, serão realizadas reuniões com os gestores periodicamente. Realizadas juntamente com a diretoria de negócios, as reuniões terão por objetivo a implementação de indicadores previstos na GRI e de outros que se fizerem relevantes.

2. JUSTIFICATIVA

O projeto pretende aprimorar as Comunicações de Progresso do Pacto Global do ISAE por meio da implementação das diretrizes da Global Reporting Initiative, rede internacional composta por organizações de mais de 30 países. A estrutura de relatório apontada pela GRI é pertinente ao ISAE uma vez que é uma estrutura globalmente aceita e permite a comparabilidade entre organizações do mesmo setor. Além disso, os indicadores de desempenho social, econômico e ambiental irão permitir a avaliação periódica da performance do ISAE, além de oportunizar maior transparência junto a seus stakeholders. Por isto, a elaboração do Relatório de Sustentabilidade à partir das diretrizes GRI torna-se estratégica e sua implementação vislumbra-se enquanto ativo intangível por estar intimamente relacionada ao reporte do impacto e posicionamento do ISAE enquanto escola de negócios comprometida com o desenvolvimento sustentável.

3. OBJETIVOS E METAS

Objetivo: Aprimorar a Gestão da Sustentabilidade Corporativa por meio da elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade conforme as diretrizes da GRI, implantando, assim, indicadores que sejam relevantes para o ISAE e seus públicos de relacionamentos.

Meta: Publicar o relatório de sustentabilidade do ISAE conforme as diretrizes da GRI até o dia 01 de dezembro de 2012.

4. PREMISSAS	RESTRICÇÕES
<p>Os indicadores de desempenho institucional, econômico, social e ambiental deverão ser monitorados pelas áreas competentes do Instituto, tendo como prazo limite de reporte ao gerente do projeto o dia 1 de outubro de 2012;</p> <p>O Instituto deixará a disposição do gerente do projeto os serviços oferecidos pela área de Comunicação e Marketing, como assessoria na organização de eventos e programação visual das peças comunicativas que se fizerem necessárias;</p> <p>O relato a ser elaborado seguirá as diretrizes e princípios da Global Reporting Initiative (GRI) nível C;</p> <p>O gerente do projeto não será alocado para a gestão de outros projetos durante o período de execução, exceto para aqueles já previstos quando da apresentação deste documento;</p>	<p>O limite do orçamento do projeto será de R\$ 90.000,00;</p> <p>A publicação do relatório de sustentabilidade deverá estar pronta até o dia 01 de dezembro de 2012;</p> <p>Toda a programação visual das peças de comunicação pertinente ao projeto, bem como do próprio relatório, deverá ser realizada em comum acordo entre o Núcleo de Responsabilidade e Sustentabilidade e a área de Comunicação e Marketing do Instituto;</p>

5. RELAÇÃO DOS ENVOLVIDOS				
Nome	Área	Papel no Projeto	Fone	E-mail
Norman de Paula Arruda Filho	Presidência	- Aprovação e Legitimação	801	norman@isaebrazil.com.br
Roberto Pasinato	Vice- Presidência	- Aprovação e Legitimação	828	pasinato@isaebrazil.com.br
Rebecca Giese	Projetos Especiais	- Articular os gestores e integrá-los ao projeto	846	rebecca.giese@isaebrazil.com.br
Tania Lopes	Diretoria de Gestão Corporativa	- Participar da escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores;	802	tania.lopes@isaebrazil.com.br
Maira Ruggi	Comunicação e Marketing	- Participar da escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores; - Revisar o conteúdo; - Elaborar o Projeto Gráfico;	836	maira.ruggi@isaebrazil.com.br
Cleyton Caetano	Administrativo	- Participar da escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores;	813	cleyton.caetano@isaebrazil.com.br
Antônio	Diretoria	- Participar da	865	antonio.raimundo@isaebrazil.com.br

Raimundo	Acadêmica	escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores;		
Vera Carvalho	Secretaria Acadêmica	- Participar da escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores;	807	vera.carvalho@isaebrazil.com.br
Carlos Petersen	Relacionamento com o Mercado	- Participar da escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores;	840	carlos.petersen@isaebrazil.com.br
Pedro	Soluções Corporativas	- Participar da escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores;	819	pedro.goncalves@isaebrazil.com.br
Eduardo	Financeiro	- Participar da escolha dos indicadores; - Fornecer informações sobre os indicadores;	818	eduardo.schermak@isaebrazil.com.br
Tiago	Núcleo de Responsabilidade e sustentabilidade	Gerenciamento do Projeto.	870	tiago.garcia@isaebrazil.com.br

6. ESCOPO

O Escopo deste plano engloba a descrição do escopo do projeto e a descrição do escopo do produto. O escopo do projeto refere-se ao trabalho que deverá ser realizado para a entrega do Relatório de Sustentabilidade ISAE, produto do projeto. Já a descrição do escopo do produto refere-se aos requisitos e as especificações contidas na publicação “Princípios e Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade - versão 3.0 GRI”, a qual deverá ser consultada pela equipe do projeto para maiores detalhes. A garantia da qualidade se dará pelo cumprimento dos itens contidos na descrição

Escopo do Projeto:

- Gerenciamento do Projeto;
- Pesquisa sobre o segmento de negócio e respectivos relatórios de sustentabilidade;
- Treinamento necessários;
- Sensibilização dos Gestores quanto a importância do Relatório de Sustentabilidade;
- Mapeamento dos Stakeholders;
- Determinação da materialidade com públicos prioritários através do Painel Multistakeholder;
- Redação e análise dos resultados do Painel Multistakeholder.
- Definição de indicadores;
- Definição dos temas;
- Monitoramento dos Indicadores;
- Coleta de informações pelas áreas;
- Produção do texto do relatório;
- Produção gráfica;
- Impressão do relatório;
- Evento de Lançamento do relatório;
- Divulgação nos veículos Institucionais;

- Envio do relatório para os stakeholders;
- Relatório do Projeto;
- Reunião com a Diretoria;
- Lições Aprendidas.

Escopo do Produto:

O Relatório de Sustentabilidade ISAE, que será elaborado à partir dos princípios e diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI 3), deverá descrever o desempenho econômico, ambiental e social da organização. O relato deverá abranger a cobertura dos resultados relativos ao ano de 2012, destacando o contexto dos compromissos institucionais, da estratégia, da forma gestão e dos indicadores de desempenho econômico, social e ambiental.

O documento será organizado em 3 partes: Na primeira deverá conter informações quanto ao perfil do ISAE e fornecer um contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional. Nesta parte serão incluídos itens relativos a estratégia, ao perfil e à governança. Na segunda parte as informações deverão abordar a forma de gestão. O objetivo aí é explicitar o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da organização. Na terceira parte do relatório, finalmente, deverá ser apresentados os indicadores de desempenho econômico, ambiental e social, os quais deverão ser passíveis de comparações.

Neste projeto, o relatório de sustentabilidade deverá ser elaborado conforme o escopo previsto na categoria nível C da GRI.

7. ESCOPO NÃO INCLUÍDO

Não faz parte do escopo deste projeto a contratação de agencia especializada para a diagramação e programação visual do relatório. Também não está incluso no escopo do projeto o planejamento e a execução de ações necessárias para o cumprimento e aperfeiçoamento dos resultados pertinentes aos indicadores sociais, econômicos e ambientais.

8. ESTRATÉGIA DE CONDUÇÃO

O ciclo de vida do projeto será dividido em fases, conforme descrito à seguir:

1ª Fase: Preparação: Esta fase tem por objetivo a preparação para a realização do trabalho a ser desenvolvido. É neste momento que a equipe de planejamento deverá debruçar-se sobre a metodologia a qual irá subsidiar o desenvolvimento do projeto. É, portanto, a fase de entendimento a qual deverá ser subsidiada por atividades de pesquisas, benchmarking e treinamentos específicos.

2ª Fase: Engajamento: No engajamento são identificados todos os stakeholders envolvidos com a organização e com o projeto. Destes, alguns serão prioritários, motivo pelo qual deve-se estabelecer um método de comunicação e diálogo o qual deverá contribuir de forma crucial para a elaboração do relatório.

3ª Fase: Definição: Na terceira fase deverá prevalecer os esforços para a seleção dos temas que estarão no relatório, de modo a decidir o conteúdo, definir metas e estabelecer mudanças organizacionais necessárias.

4ª Fase: Produção: É nesta fase que se dará o desenvolvimento do relatório. Deve-se verificar os processos e o desempenho da empresa por meio dos indicadores definidos. Nesta etapa destaca-se a importância de se atentar para a garantia da qualidade das informações, motivo pelo qual a coleta e o registro das informações devem ser precisos. A fase é marcada por atividades de coleta, análise e produção do conteúdo do relatório.

5ª Fase - Comunicação: Esta fase é marcada pela divulgação do relatório aos stakeholders da organização.

6ª Fase - Encerramento: Na fase de encerramento o projeto será finalizado formalmente perante a diretoria da organização através de apresentação dos resultados atingidos. Além disso, equipe do projeto deverá fazer uma avaliação final destacando as lições aprendidas. Esta questão é fundamentalmente importante, pois, enquanto processo contínuo, a organização deverá aumentar sua maturidade no desenvolvimento de seus relatórios de sustentabilidade. O registro das lições aprendidas representam questões fundamentais para o desenvolvimento dos próximos relatórios.

9. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - NUMÉRICA

1. RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

1.1 Gerenciamento do projeto

1.1.1 Plano do Projeto

1.1.2 Controle

1.1.3 Pessoal

1.2 Preparação

1.2.1 Pesquisas sobre o segmento

1.2.2 Treinamentos

1.3 Engajamento

1.3.1 Sensibilização dos gestores

1.3.2 Mapeamento dos stakeholders

1.3.3 Painel multi stakeholder

1.3.4 Redação e análise da materialidade

1.4 Definição

1.4.1 Indicadores

1.4.2 Temas

1.4.3 Monitoramento

1.5 Produção

1.5.1 Coleta de informações

1.5.2 Redação

1.5.3 Diagramação

1.5.4 Impressão

1.6 Comunicação

1.6.1 Evento de lançamento

1.6.2 Veículos de Comunicação Institucional

1.6.3 Envio para stakeholders

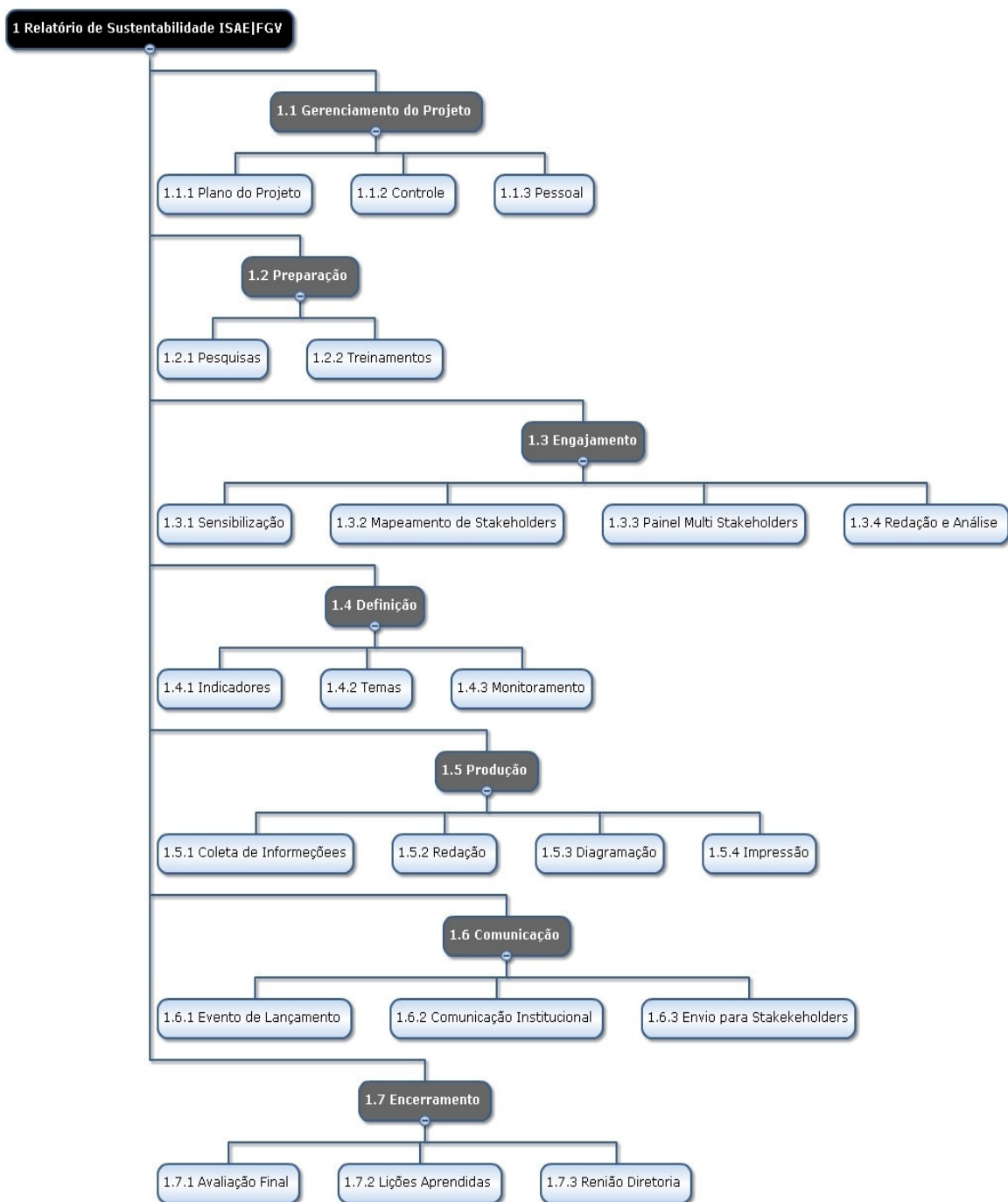
1.7 Encerramento

1.7.1 Avaliação final

1.7.2 Lições aprendidas

1.7.3 Reunião de encerramento com a Diretoria

10. ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO - GRÁFICA



11. DESCRIÇÃO DAS ENTREGAS

1 RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

1.1 Gerenciamento do projeto

1.1.1 Plano do Projeto

O Plano do Projeto deverá conter, no mínimo, os seguintes itens: Descrição do Escopo, EAI, Descrição das Entregas, Orçamento, Registro de Riscos, Plano de Gestão da Qualidade, Cronograma e Orçamento

1.1.2 Controle

O controle deverá ser feito através de reuniões quinzenais e relatórios de avaliação. A equipe do projeto também deverá estar à disposição de todos envolvidos com o reporte dos indicadores para orientar e sanar dúvidas.

1.1.3 Pessoal

Deverão ser alocados para o projeto 2 profissionais formados em comunicação social para a execução das atividades.

1.2 Preparação

1.2.1 Pesquisas sobre o segmento

A equipe do projeto deverá realizar pesquisas sobre o segmento de atuação da empresa e seus respectivos relatórios de sustentabilidade, participando de reuniões de benchmarking com organizações que têm maturidade relevante na elaboração do relatório de sustentabilidade GRI.

1.2.2 Treinamentos

A equipe do projeto deverá realizar treinamentos específicos sobre elaboração de relatórios de sustentabilidade GRI. É fundamental que o treinamento seja feito em organizações parceiras de GRI no Brasil, como, preferencialmente, a UNIETHOS.

1.3 Engajamento

1.3.1 Sensibilização dos gestores

Reunião junto a gestores do ISAE para apresentar a importância estratégica do relatório de sustentabilidade GRI e das oportunidades de relacionamento com *stakeholders*. Nesta reunião deverá ser apresentada as etapas do projeto o envolvimento esperado.

1.3.2 Mapeamento dos *stakeholders*

A equipe do projeto irá realizar formulários específicos para a identificação dos principais públicos de relacionamento do ISAE, categorizando-os em grupos específicos após a coleta de dados pelas áreas.

1.3.3 Painel *Multi Stakeholder*

O Painel *Multi Stakeholder* ISAE será um evento que reunirá os principais públicos de relacionamento do Instituto. O objetivo deste encontro é oportunizar um momento ouvir e apreciar a opinião dos *stakeholders* sobre os desafios para a formação de líderes globalmente responsáveis. O painel deverá ser realizado por uma consultoria especializada na metodologia de investigação apreciativa, preferencialmente por profissional certificado pela Case Western Reserve University (EUA). O evento deverá ser realizado na Sede do ISAE e contar com participação de 30 pessoas, as quais estão representando os diferentes públicos do Instituto.

1.3.4 Redação e análise da materialidade

À partir dos resultados do Painel *Multistakeholder*, será elaborado um relatório contendo as principais questões levantadas pelos públicos. No relatório constará um parecer sobre os temas os quais deverão ser tratados no relatório e também um gráfico que evidencia as questões mais relevantes apontadas pelos públicos participantes do painel.

1.4 Definição

1.4.1 Indicadores

Realização de reuniões com às áreas de interface para a seleção dos indicadores e serem tratados no relatório. Serão selecionados 10 indicadores de desempenho, incluindo um de cada uma das áreas de desempenho: ambiental, social e econômico.

1.4.2 Temas

À partir do relatório de materialidade e da atuação do ISAE no campo da sustentabilidade corporativa, serão definidos temas centrais que nortearão os capítulos do relatório.

1.4.3 Monitoramento

Mensalmente, os indicadores de desempenho selecionados deverão ser monitorados. Para isto deverá ser enviado um formulário para o reporte parcial dos resultados aos gestores.

responsáveis pelos indicadores.

1.5 Produção

1.5.1 Coleta de informações

As áreas responsáveis pelos indicadores selecionados deverão reportar ao gerente do projeto os resultados atingidos até o dia 30 de outubro. A equipe do projeto também deverá buscar informações dos seguintes documentos: Relatório de Materialidade 2012, Comunicação de Progresso 2011, Relatório de Atividades 2012 do Conselho de Administração, Relatório do Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão 2011 e 2012. As informações contidas nos documentos citados fornecerão os insumos para a redação do relatório de sustentabilidade.

1.5.2 Redação

A equipe do projeto deverá estruturar o relatório organizando as informações em capítulos. A redação do relatório deverá ser feita de acordo com a Descrição do Espoco do Produto, a qual apresenta de forma consolidada as orientações sobre os princípios e diretrizes para a redação do relatório. Para mais informações, o documento “Princípios e Diretrizes para a Elaboração do Relatório de Sustentabilidade – Global Reporting Initiative 3.0” deverá ser consultado.

1.5.3 Diagramação

Finalizada a redação, com sua sequente aprovação pela coordenação do Núcleo de Responsabilidade e Sustentabilidade, o documento deverá ser encaminhado para a área de Comunicação e Marketing, que conduzirá o processo de diagramação de acordo com o *briefing* passado pelo gerente do projeto.

1.5.4 Impressão

Após o projeto gráfico ter sido aprovado pelo gerente do projeto, a área de Comunicação e Marketing deverá providenciar a impressão de 100 exemplares do Relatório de Sustentabilidade.

1.6 Comunicação

1.6.1 Evento de lançamento

O evento de lançamento deverá ser programado com o objetivo de divulgar junto ao público interno a conquista realizada. Todos os funcionários serão convidados com vistas a despertar sentimento de colaboração de todos em relação a conquista. Para tanto, o evento deverá ser em formato de coquetel ao som de música ao vivo. Para isto, deverá ser contratada uma empresa especializada em festas e eventos corporativos. Os detalhes do escopo do evento de lançamento deverão ser discutidos com a diretoria do ISAE. A aprovação final também deverá ser

submetida à diretoria.

1.6.2 Veículos de Comunicação Institucional

O Relatório de Sustentabilidade deverá ser divulgado em todos os veículos de comunicação institucional do ISAE. À saber: site institucional, portal de sustentabilidade e *newsletters*.

1.6.3 Envio para *stakeholders*

O Relatório de Sustentabilidade deverá ser encaminhado a todos os *stakeholders* do ISAE por e-mail. A listagem dos *stakeholders* com seus respectivos contatos encontra-se disponível no documento “Mapeamento dos *Stakeholders*”. Para públicos prioritários, o relatório deverá ser encaminhado também por correspondência.

1.7 Encerramento

1.7.1 Avaliação final

A equipe desenvolverá um documento completo sobre a execução e os resultados do projeto.

1.7.2 Lições aprendidas

A equipe desenvolverá documentação com as lições aprendidas no projeto, que deverá ser entregue à diretoria da empresa, junto com a avaliação final. O gerente do projeto deverá ser responsável pelo registro de todos os eventos de relevância para o aprendizado da equipe da equipe do projeto.

1.7.3 Reunião de encerramento com a Diretoria

Deverá ser realizada uma reunião junto a diretoria empresa para a entrega do relatório final e lições aprendidas.

12. QUALIDADE		
Requisito	Descrição	Ítems da EAP
Gerenciamento do projeto	O gerenciamento do projeto deverá ser realizado levando em conta as nove áreas de gerenciamento de projetos.	1.1.1; 1.1.2
Requisitos quanto ao conteúdo do relatório (Anexo)	A equipe do projeto deverá responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8; 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4; 4.14 4.15 do Global Reporting Initiative 3.0.	1.5.2
Equilíbrio	O relatório deve refletir os aspectos positivos e negativos do desempenho da organização de modo a permitir uma avaliação equilibrada e razoável do desempenho global da organização.	1.3.4; 1.4.1; 1.4.2; 1.4.3; 1.5.1; 1.5.2
Compatibilidade	As questões e as informações relatadas devem ser selecionadas de forma consistente, e apresentadas de forma a refletir às partes interessadas o recurso ao relatório para analisar mudanças no desempenho da organização, ao longo do tempo, assim como análise relativa a outras organizações.	1.3.4; 1.4.1; 1.4.2; 1.4.3; 1.5.1; 1.5.2
Precisão	As informações relatadas devem ser suficientemente precisas e detalhadas para que as partes interessadas que recorram ao relatório possam tomar decisões com elevado grau de segurança.	1.3.4; 1.4.1; 1.4.2; 1.4.3; 1.5.1; 1.5.2

13. REGISTRO DE RISCOS				
ID	Risco	Exposição ao Risco	Resposta ao Risco	Responsável
1	Os indicadores a serem reportados no relatório não tiverem sido medidos pelos responsáveis na data prevista;	Média	Reuniões de acompanhamento	Tiago
2	As informações pertinentes ao requisitos do GRI referente a organização não forem encontradas;	Baixa	Busca sistematizada das informações em documentos institucionais e relatórios de gestão.	Paula
3	Tarefas de rotina comprometer a performance da equipe do projeto;	Alta	Priorização de atividades junto a coordenação.	Tiago
4	As informações não forem coletas em tempo hábil para a redação do texto;	Média	Recrutar internamente aliados para a redação.	Rebecca
5	Baixa participação dos envolvidos nas reuniões do projeto;	Baixa	Comunicação pela coordenação.	Rebecca
6	Os princípios de qualidade da GRI não forem compreendidos pela equipe do projeto;	Média	Treinamentos para a equipe do projeto.	Rebecca
7	A falta de conhecimento prático da equipe do projeto quanto da elaboração de relatórios à partir das diretrizes	Média	-Participar treinamentos; -Realizar banchmarking;	Equipe do projeto

	da GRI;			
8	Baixa qualidade da programação visual do relatório	Baixa	Briefing detalhado para a área de Comunicação e Marketing.	Paula
9	Baixa qualidade do evento de lançamento do Relatório de Sustentabilidade	Baixa	Contratação de empresa especializada.	Paula

14. CRONOGRAMA								
EAP do Projeto		Meses						
		1	2	3	4	5	6	7
1.1 Gerenciamento do Projeto		X	x	X	X	X	X	X
1.1.1 Plano do Projeto		X						
1.1.2 Controle		X	X	X	X	X	X	X
1.1.3 Alocação de Pessoal		X						
PREPARAÇÃO	1.2.1 Pesquisas	X						
	1.2.1 Treinamentos	X						
ENGAJAMENTO	1.3.1 Sensibilização dos Gestores		X					
	1.3.2 Mapeamento dos Stakeholders		X					
	1.3.3 Painel Multi Stakeholder			X				
	1.3.4 Redação e Análise da Materialidade			X				
DEFINIÇÃO	1.4.1 Definição de Indicadores			X				
	1.4.2 Definição de Temas				X			
	1.4.3 Monitoramento			X	X	X	X	
PRODUÇÃO	1.5.1 Coleta de Informações				X	X	X	
	1.5.2 Redação				X	X	X	
	1.5.3 Diagramação						X	
	1.5.4 Impressão						X	
COMUNICAÇÃO	1.6.1 Evento de Lançamento							x
	1.6.2 Comunicação Institucional							X
	1.6.3 Envio para Stakeholders							x
ENCERRAMENTO	1.7.1 Avaliação Final							X
	1.7.2 Lições Aprendidas							X
	1.7.3 Reunião com Diretoria							X

15. ORÇAMENTO		
EAP	DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO
1.1	Gerenciamento do Projeto	R\$ 25.000,00
1.2.2	Treinamentos	R\$ 10.000,00
1.3.3	Painel Multi Stakeholder	R\$ 15.000,00
1.5.3	Diagramação e projeto gráfico	R\$ 5.000,00
1.5.4	Impressão	R\$ 10.000,00
1.6.1	Evento de lançamento	R\$ 15.000,00
5 %	Reserva	R\$ 4.000,00
Total		R\$ 84.000,00

16. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

Com o objetivo de estabelecer um controle de mudanças que permita identificar as alterações e os impactos ocasionais, principalmente no escopo, no cronograma e no orçamento do projeto, os seguintes procedimentos devem ser seguidos pela equipe do projeto:

- Qualquer mudança deverá ser solicitada por e-mail ao Gerente do Projeto;
- O Gerente do Projeto, após análise de impacto, encaminhará a solicitação para aprovação ou não pela Diretoria de Projetos Especiais.

17. ACOMPANHAMENTO DO PROJETO

O acompanhamento do projeto será realizado através de reuniões quinzenais com a equipe do projeto.

APROVAÇÕES

Gerente do Projeto: _____

DATA: __/__/__

Patrocinador: _____

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso “Comunicação e Sustentabilidade: A Perspectiva do Gerenciamento de Projetos na Elaboração do Relatório de Sustentabilidade no ISAE|FGV”, além de ter oportunizado uma apreensão sobre como o gerenciamento de projetos pode contribuir para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, possibilitou um debruçar sobre as perspectivas teóricas que forneceram as bases nas quais um projeto desta natureza está inserido. Este encaminhamento foi oportuno e permitiu situar o pesquisador no contexto do projeto - um cenário corporativo que envolve um emaranhado de questões de ordem tanto social e cultural, quanto econômico, comportamental, espiritual, moral e ético.

Os conceitos apresentados no trabalho possibilitaram, desta forma, compreender o contexto que envolve a sustentabilidade corporativa, apontando para as questões que permeiam o cenário organizacional e que as conduzem para uma gestão voltada a responsabilidade e sustentabilidade. Este encaminhamento permitiu evidenciar que a sustentabilidade nas organizações deve ser encarada enquanto fator decisivo para o desenvolvimento organizacional e competitividade dos negócios.

Além disso, o diálogo entre teoria e prática oportunizou uma reflexão acerca do paradigma predominante entre comunicação e sustentabilidade e demonstrou, deste modo, a gerencia de projetos enquanto área do conhecimento profícua para a implementação de um projeto comunicacional pautado em resposta a um cenário que é complexo e desafiador.

A perspectiva da elaboração do Plano de Projeto Relatório de Sustentabilidade ISAE|FGV esta alicerçado no pressuposto de que o processo comunicativo está intimamente relacionado com a gestão da sustentabilidade corporativa, cujo objetivo central é a formação de públicos conscientes para o desenvolvimento sustentável.

Para isto, evidenciou-se que o diálogo, a participação, o engajamento, a ação comunicativa e a visão sistêmica são elementos essenciais da comunicação no âmbito da gestão da sustentabilidade nas organizações.

Observou-se, deste modo, que o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade é um ciclo permanente de engajamento dos *stakeholders* da organização relatora. Este processo, por sua vez, deve possibilitar o entendimento, o debate, a mensuração e a melhoria dos

processos internos, e isto certamente irá auxiliar a organização na gestão da sustentabilidade corporativa.

Enquanto sugestão para estudos sobre o tema, vale ressaltar a pertinência de um aprofundamento em relação a comunicação na gestão dos *stakeholders* em projetos desta natureza. O gerenciamento de *stakeholders* apresenta-se enquanto área de fundamental relevância a ser estudada uma vez que pode ser entendida como grupo de processos primordial para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade corporativa, dada a relevância da inclusão e participação dos públicos de relacionamento de uma organização para o desenvolvimento de seu relato - como apontado pelas Diretrizes e Princípios da *Global Reporting Initiative* (GRI).

REFERÊNCIAS

AHN, H. **Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report.** USA: Long Range Planning, vol. 34, 2001.

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased.** Disponível em: <www.portfoliomgt.org>. Acesso em: 02 jan. 2004.

BARCAUI, André B. **Gerenciamento do tempo em projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSOS. **Ciclo PDCA.** Ano IV, n. 45, Set/2007. Disponível em: <<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>>. Acesso em: 30 jul 2012.

DANTAS, Edmundo Brandão. Imagem organizacional e imagem de marca. In: BORDA, Gilson Zehetmeyer; FELIX, Joana D. Bicalho (org). **Gestão da Comunicação e Responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Atlas, 2009.

FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. Comunicação e Movimento Ambiental. In: BORDA, Gilson Zehetmeyer; FELIX, Joana D. Bicalho (org). **Gestão da Comunicação e Responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Atlas, 2009.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Centro de estudos em sustentabilidade EAESP. **Contribuições do 1º grupo de trabalho dos GVces sobre a ISO 26000 a norma internacional de responsabilidade internacional.** São Paulo: Vox Editora, 2011.

GARCIA, Tiago Rodrigues. **A comunicação na gestão da sustentabilidade corporativa: reflexões e proposição no campo das relações públicas: 2011.** 51f. Monografia (Pós-Graduação, Especialização em Economia do Meio Ambiente Valoração, Licenciamento e Educação Ambiental). Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Elaboração de Relatório de Sustentabilidade.** Amsterdan, 2007. Disponível em: <www.globalreporting.org>. Acesso em: 05 fev 2012.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** Tradução de Auripebo Berrance Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KUNSH, Margarida M. Krohling. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev., atual. e amp. São Paulo: Summus, 2003.

LEFF, Enrique. **Ecologia, capital e cultura: a territorialização da racionalidade ambiental.** Petrópolis: Vozes, 2009.

LIEBSCHER, Peter. Quantity with quality: Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring: 1998.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MAY, Peter H. **Economia do Meio Ambiente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NAVAES, Rubens. Responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa em um contexto ético. In: KUNSH, Margarida (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

NOBRE, M. & AMAZONAS, M. (orgs). **Desenvolvimento sustentável. A institucionalização dum conceito.** Brasília: Ibama, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Editor). **Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide, Fourth Edition.** USA: PMI, 2008.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Objetivos de desenvolvimento do milênio**. Disponível em: < <http://www.pnud.org.br/ODM.aspx>>. Acesso em: 15 mai 2012.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Economia ou Economia Política da Sustentabilidade. In: MAY, Peter H (Org). **Economia do Meio Ambiente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. São Paulo: Nobel/FUNDAP, 1993.

SOTILLE, Mauro Afonso. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica (p. 51-61). In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo; Atlas, 2008.

THAYER, Lee O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. Tradução de Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho . São Paulo: Atlas, 1976.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

XAVIER, C. XAVIER, L. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos basic methodware**. Rio de Janeiro: Brasport. 2011.

