Revista Boletim do Gerenciamento

Site: www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

O Gerenciamento de Projetos na Implementação de Práticas ESG

Project Management in the Implementation of ESG Practices

ARAUJO, Luiz Gustavo de[1]; PERTEL, Mônica[2]
g.araujjo@hotmail.com[1]; monicapertel@poli.ufrj.br[2].

[1]Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.
[2]Professora Adjunta e Coordenadora da Graduação em Engenharia Ambiental, UFRJ.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Práticas ESG
Gestão ambiental
Gerenciamento de Stakeholders

Keywords:
ESG Practices
Environmental management
Stakeholder Management

Resumo:

O presente artigo tem o objetivo de analisar o conceito de práticas ESG (Environment, Social and Governance), demonstrando a importância do gerenciamento de projetos na implementação das referidas práticas. Com isso, o trabalho se debruça sobre os pilares ambiental e social dos critérios ESG, abordando o contexto histórico e conceitual, bem como a sua importância no âmbito das organizações para a promoção de impacto socioambiental positivo. Nesse contexto, o artigo apresenta um Sistema de Gestão Ambiental conforme o ISO 14001 para a implementação de práticas da esfera ambiental, e finaliza com a apresentação do modelo de Gerenciamento de Stakeholders conforme o Guia PMBOK para a implementação de práticas da esfera social, podendo se estender a todo o contexto de projetos da organização. Assim, esse trabalho busca informar e orientar gestores e empresas no caminho de repensarem suas práticas e promoverem impacto positivo na sociedade.

Abstract:

This article aims to analyze the concept of ESG practices (Environment, Social and Governance), demonstrating the importance of project management in implementing these practices. Therefore, the work focuses on the environmental and social pillars of the ESG criteria, addressing the historical and conceptual context, as well as its importance within organizations for promoting positive socio-environmental impact. In this context, the article presents an Environmental Management System in accordance with ISO 14001 for the implementation of practices in the environmental sphere, and ends with the presentation of the Stakeholder Management model in accordance with the PMBOK Guide for the implementation of practices in the social sphere, which can be extend to the entire context of the organization's projects. Therefore, this work seeks to inform and guide managers and companies on the path to rethinking their practices and promoting a positive impact on society.

1. Introdução

É notória a evolução de debates envolvendo sustentabilidade, impacto social e governança corporativa no mundo atual. Pode-se afirmar que há décadas que os organismos internacionais vêm alertando o mundo e o mercado sobre os impactos de suas atividades na vida cotidiana, principalmente impactos negativos no meio-ambiente e na qualidade de vida da sociedade.

Nesse contexto, torna-se imprescindível discutir o papel das empresas em seus processos de produção e suas responsabilidades no que se refere aos impactos causados por suas atividades. Na tentativa de reparar esses efeitos, ainda na década de 1970 surgiu a chamada Responsabilidade Social Corporativa (RSC), entendida como políticas e práticas das corporações que refletiriam a responsabilidade dos negócios pelo bem social. (p. 27) [1]

A despeito da importância do surgimento da RSC, verificou-se que uma das formas mais tradicionais de engajamento das empresas em RSC era por meio de atividades filantrópicas, ou seja, com doação de recursos para instituições ou comunidades que necessitassem de auxílio. (p. 27) [1]. Além disso, Farias e Barreiros (p. 41) [2] lembram que:

> *A RSC, por sua vez, não estipulava diretrizes e código de conduta vinculantes, servindo apenas como parâmetro de orientação de boas práticas e como modelo para os países desenvolverem sua própria lei sobre esta matéria, ou seja, tal prática era totalmente voluntária.*

Neste ínterim, a crescente demanda da sociedade quanto ao desenvolvimento sustentável e social impulsionou o refinamento de debates e práticas a serem incorporados pelas organizações, como foi o caso da criação da sigla ESG (em inglês *Environment, Social and Governance*), através de uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2004, em parceria com instituições financeiras de vários países. (p. 116) [3]

Tais práticas vão além da mera responsabilidade social das corporações e de ações filantrópicas, uma vez que as empresas não devem se ater apenas em reparar efeitos negativos causados à sociedade, mas se constituir como parte integrante das ações que promovam impacto socioambiental positivo. Tornou-se urgente pensar em:

> *(...) crescimento corporativo sustentável, com preocupação com o meio ambiente, compliance, ética, transparência e uma boa governança, enquanto estabelece uma cultura voltada para o bem da sociedade, da comunidade, dos seus colaboradores e de todas as pessoas envolvidas no espectro da companhia.* (p. 428) [4]

Ante o exposto, o presente artigo tem como objetivo abordar as práticas ESG como um projeto a ser gerenciado e implementado. Neste ínterim, o artigo se aterá às siglas “E”, referente ao pilar ambiental e “S”, referente ao pilar social. Com isso, pretende-se apresentar informações que sirvam de apoio às empresas que queiram iniciar a implementação de práticas ESG, sem o intuito de esgotar os diferentes tipos de gestão e ferramentas existentes no mercado.

Sendo assim, o artigo conta com amplo recurso bibliográfico, incluindo artigos científicos, livros e publicações de jornais e revistas. E quanto à estrutura, o desenvolvimento do artigo se inicia pelo capítulo 2, o qual se subdivide em quatro subcapítulos. O subcapítulo 2.1 faz uma abordagem histórica e conceitual sobre o desenvolvimento sustentável e os avanços na agenda ambiental que devem ser incorporados pelo mercado. Em seguida, no subcapítulo 2.2 será apresentado um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) a ser implementado por uma empresa/organização, partindo de uma revisão bibliográfica do ISO 14001, cuja norma serve de base para regulação de um SGA e obtenção de seu selo. A ideia é a de apresentar informações norteadoras, sem dispensar a consulta direta à própria norma para acesso aos detalhes.

Adiante, o subcapítulo 2.3 também faz uma abordagem teórica e conceitual sobre o

pilar social no âmbito ESG, analisando as teorias de *Shareholders* e *Stakeholders* para explicar os avanços nas relações das empresas com as partes interessadas e o seu entorno. Por fim, no subcapítulo 2.4 será apresentado o modelo de gerenciamento de *Stakeholders* com base no Guia PMBOK 6ª Edição [5], a fim de abordar os processos norteadores da gestão das partes interessadas, ressaltando que os detalhes ficam a cargo de consulta direta ao próprio Guia.

Dessa forma, o artigo segue com a conclusão desse trabalho que se propõe a informar e inspirar organizações a incorporarem os critérios ESG como propósito de geração de impacto socioambiental positivo.

2. Análise dos pilares ambiental e social no âmbito das práticas ESG.

2.1 Agenda ambiental e o desenvolvimento sustentável.

Mais do que urgente, tornou-se inaceitável pensar em modelos de negócios que não considerem suas relações com os fatores ambientais, sejam eles positivos ou negativos. Para que se chegasse à tal senso de urgência, percorreu-se décadas de debates sobre os efeitos que o modo de produção capitalista causa ao meio-ambiente, e de como isso afeta a vida no planeta.

Analisando um pouco desse processo, foi na década de 1987 que se levantou o conceito de "desenvolvimento sustentável" pela primeira vez, formulado pela Comissão das Nações Unidas em Meio Ambiente e Desenvolvimento, através do relatório conhecido como Brundtland ou "Nosso Futuro Comum". Concluiu-se, a partir desse relatório, que o atual modelo de desenvolvimento não só havia provocado degradação ambiental sem precedentes, como havia deixado milhares de pessoas pobres e vulneráveis em todo o mundo. E naquele momento, entendeu-se que era necessária uma ação global integrada e direcionada à mitigação de tais efeitos. (p. 8-10) [6]

Com o passar dos anos, acirrou-se cada mais o debate global sobre o desenvolvimento sustentável, e não mais focando apenas na agenda ambiental, mas também englobando outras duas dimensões, como a social e econômica. Nesse contexto de refinamento das discussões e de reanálise do mundo contemporâneo, a Cúpula das Nações Unidas (ONU) e seus países membros, em 2015, comprometeram-se a agir em prol de 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem alcançados até o ano de 2030. Tais objetivos foram definidos como um:

> *(...) apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade.* [7]

No que se refere aos objetivos focados em meio-ambiente, objeto desse capítulo, a Cúpula estabeleceu o ODS 6: Água potável e saneamento; ODS 7: Energia limpa e acessível; ODS 11: Cidades e comunidades sustentáveis; ODS 12: Consumo e produção responsáveis; ODS 13: Ação contra a mudança global do clima; ODS 14: Vida na água e ODS 15: Vida terrestre.

Como esperado, essa gama de debates ao longo dos anos e a pressão por mudanças no modo de viver, produzir e consumir da sociedade não se restringiu à esfera dos organismos institucionais e públicos. As empresas passaram a ter que se responsabilizar cada vez mais pelos impactos que causam em seu entorno, e isso se deve principalmente a fatores como: atender aos requisitos legislativos; promover maior economia de seus recursos; atender às condições exigidas pelos clientes e respeitar sua forte relação com a comunidade. Em relação a esse último, Farias e Barreiros ressaltam que:

> *(...) as novas gerações de investidores demandam opções de investimento que gerem impactos positivos perante a sociedade, motivo pelo qual a procura por modelos financeiros e produtos sustentáveis*

> *tem sofrido um aumento significativo.* (p.45) [2]

Contudo, mais do que atender a requisitos e demandas de terceiros, é preciso reconhecer o próprio papel da empresa na sociedade, e se valer do interesse genuíno e responsável de mitigar impactos negativos e fomentar modelos de negócios que gerem um impacto socioambiental positivo. Na atual conjuntura, tornou-se insuficiente o mero papel de responsabilidade social das empresas, fazendo com que "atuem, quando muito, fora de sua lógica de produção, para minimizar os danos." (p. 3) [8] Assim, é fundamental que promovam a internalização de suas externalidades negativas "e que as boas práticas se tornem regra na tomada de decisões." (p. 3) [8]

Seguindo nesta direção, o próximo capítulo tem o objetivo de apresentar, no âmbito do gerenciamento de projetos, um modelo de gestão ambiental a ser implementado por uma empresa, sendo este um dos pilares que integram as práticas ESG. Ressaltando que tal modelo não esgota as diferentes ferramentas e modelos existentes que possam atuar nessa seara.

2.2 O Sistema de Gestão Ambiental como projeto a ser gerenciado.

Conforme retratado no capítulo anterior, é de suma importância que as empresas sejam não só responsáveis pelos impactos que geram em sua cadeia de produção, mas que sejam parte integrante da geração de valor para sociedade, muito além da simples geração de lucro.

Como bem retrata Méo (p.508) [9], atualmente:

> *(...) o mundo exige dos fornecedores de produtos e serviços um alto padrão de qualidade socioambiental, para minimizar os sérios efeitos negativos causados pelos processos desenfreados de industrialização. E essa cobrança não se trata apenas de iniciativa de órgãos e organizações públicas ou civis. Em verdade, é inquestionável a crescente atenção das pessoas (cidadãs consumidoras) com os impactos que as cadeias produtivas e o consumo dos produtos causam ao meio ambiente e aos stakeholders.*

Nesse sentido, torna-se fundamental que as empresas tenham um modelo de gestão ambiental onde tais questões possam ser planejadas, executadas e mensuradas de forma efetiva. Dessa forma, é preciso desenvolver um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

A NBR ISO 14001 é a norma que estabelece os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental, cujo objetivo é o de auxiliar as organizações, independentemente de seu tipo ou porte, a desenvolver uma estrutura para aumentar seu desempenho ambiental, buscando gerenciar suas responsabilidades ambientais de forma sistemática, e contribuir para o pilar ambiental da sustentabilidade. (p. 1) [10]

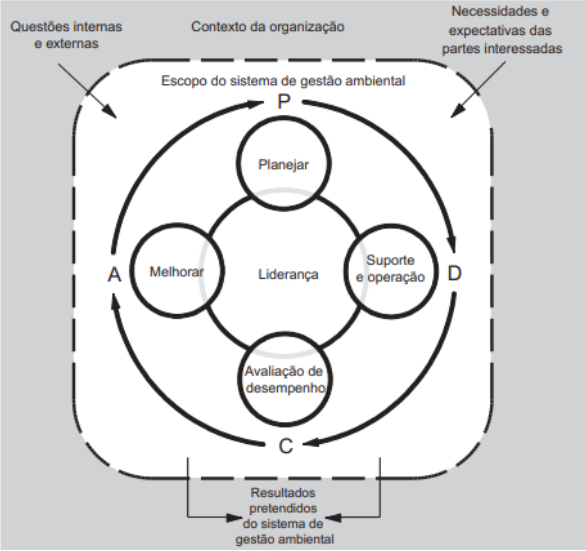
Com isso, para que se possa aumentar seu desempenho ambiental, a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão ambiental, incluindo os processos necessários e suas interações conforme estabelece a referida norma. Além disso, para estabelecer e manter o sistema de gestão ambiental, a organização deve considerar os conhecimentos sobre o contexto da própria instituição (questões externas e internas), bem como das necessidades e expectativas das partes interessadas. (p. 7) [10]

Um ponto de destaque apresentado pela norma ISO 14001 é a ferramenta do Ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), a qual fornece um processo iterativo para alcançar a melhoria contínua do sistema. Dessa forma, o Ciclo PDCA pode ser aplicado tanto a um sistema de gestão ambiental, como a cada um dos elementos individuais que o compõe.

Cabe descrever cada etapa do Ciclo PDCA da seguinte forma: *Plan* (planejar): trata-se da fase de estabelecer os objetivos ambientais e os processos necessários para entregar resultados de acordo com a política ambiental da organização; *Do* (fazer): fase de implementar os processos conforme planejado; *Check* (checar): monitorar e medir

os processos em relação à política ambiental, incluindo seus compromissos, objetivos ambientais e critérios operacionais, reportando seus resultados; e *Act* (agir): promover ações para melhoria contínua. (p. ix) [10]

Figura 1 – Relação entre o Ciclo PDCA e a estrutura da norma ISO 14001



Fonte: ABNT [10]

Diante do exposto, torna-se necessário compreender as etapas de um sistema de gestão ambiental integrado ao Ciclo PDCA. O propósito desse capítulo é o de organizar e mostrar a dimensão de cada etapa do sistema, como um fluxograma, pois as informações detalhadas de cada processo podem ser consultadas diretamente na norma ISO 14001.

Primeiramente, para dar início a um sistema de gestão ambiental é fundamental que haja o entendimento da organização, das partes interessadas e do comprometimento da organização. Ou seja, a Alta Administração da organização deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão ambiental, responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia dos processos, assegurar que a política ambiental e os objetivos ambientais estejam de acordo com o plano estratégico da organização, garantir que o SGA alcance os resultados pretendido, provendo os recursos necessários para a eficácia e o cumprimento dos requisitos do SGA e demonstrando apoio às áreas envolvidas em todo o processo. (p. 8) [10] A partir desse momento de mobilização e comprometimento das lideranças é possível fazer a transição para a etapa de ação.

A etapa de ação perpassa, inicialmente, pela necessidade de se estabelecer uma política ambiental, onde a Alta Administração deve implementar e manter uma política que seja apropriada ao contexto da organização, estabelecer objetivos ambientais que incluam a proteção do meio ambiente, prevenção da poluição, uso sustentável de recursos, mitigação e adaptação à mudança climática, dentre outros compromissos que atendam ao escopo da organização, aos requisitos legais e a outros requisitos que se façam necessários.

Essa política ambiental precisa ser documentada, comunicada e estar disponível para as partes interessadas. Também faz parte da etapa de ação a definição de papéis, responsabilidades e de autoridades organizacionais, cuja estrutura deve ser definida pela Alta Administração para assegurar que o SGA esteja conforme com os requisitos estabelecidos e promova o desempenho ambiental pretendido. (p. 8-9) [10]

A partir disso, é possível seguir com a etapa de planejamento, onde a organização deve determinar os aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, e quais são os impactos ambientais associados a esses aspectos, considerando uma perspectiva de ciclo de vida. Por definição, a norma considera como aspecto ambiental o “elemento das atividades, produtos e serviços de uma organização que interage ou pode interagir com o meio ambiente”, enquanto que impacto ambiental é definido como a “modificação no meio ambiente, tanto adversa como benéfica, total ou parcialmente resultante dos aspectos ambientais de uma organização.” (p. 3) [10]

Em seguida, a organização deve determinar e ter acesso aos requisitos legais e outros requisitos relacionados a seus aspectos ambientais, definir como tais requisitos se aplicam à organização e leva-los em consideração quando estabelecer,

implementar, manter e melhorar continuamente seu sistema de gestão ambiental. (p. 10) [10]

Ainda faz parte da etapa de planejamento a definição de objetivos e metas ambientais, levando em consideração os seus riscos e oportunidades. Tais objetivos devem ser coerentes com a política ambiental, mensuráveis, monitorados, comunicados e atualizados. Além disso, para definir as ações que serão tomadas para alcançar tais objetivos ambientais, a organização deve determinar o que será feito, que recursos serão requeridos, quem será responsável, quando isso será concluído e como os resultados serão avaliados, incluindo indicadores para monitorar o progresso. (p. 11-12) [10]

Em continuidade, a próxima etapa de um SGA seria a de implantação, cuja organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGA. Ao longo dessa etapa, torna-se fundamental que a organização determine a competência de pessoas que realizam o trabalho sob seu controle e que conscientize tais colaboradores quanto à política ambiental, os aspectos e impactos ambientais, os requisitos e a importância da conformidade nos processos do SGA. Somado a isso, a ISO 14001 ressalta que é de suma importância que a organização estabeleça processos necessários para comunicações internas e externas, bem como assegure que as informações sejam devidamente documentadas. Esses documentos devem estar disponíveis e adequados para uso e serem periodicamente revisados e controlados. (p. 13-14) [10]

Outros dois processos que compõem a etapa de implantação são o de controle operacional, cuja organização deve estabelecer critérios operacionais, implementar controle de processos com base nesses critérios, bem como tomar ações para prevenir ou mitigar as consequências decorrentes de situações de emergência. E por fim, o outro processo é o de monitoramento e medição, fase esta em que a organização determinará o que precisa ser monitorado e medido, assim como os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação para assegurar resultados válidos; os critérios pelos quais a organização irá avaliar seu desempenho ambiental, e definir quando o monitoramento e a medição serão realizados e seus resultados deverão ser avaliados. (p. 15-16) [10]

E torna-se necessário, ainda, passar pela fase de verificação, a qual pode ser realizada através de auditoria interna para prover informações sobre se o SGA está conforme com os requisitos da própria organização e os da norma ISO 14001, e se está implementado e mantido eficazmente. Para isso, a organização deverá definir critérios de auditoria, selecionar os auditores e conduzir as auditorias, bem como assegurar que os resultados auditados sejam relatados para a gerência pertinente. Em seguida, deverá ser feita uma análise crítica pela direção, conforme detalhado na norma ISO 14001.

Finalmente, é preciso estabelecer um processo de melhoria contínua do sistema de gestão ambiental, cuja organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do SGA para aumentar seu desempenho ambiental.

O próximo capítulo abordará sobre o pilar social que integra as práticas ESG, dando enfoque ao gerenciamento dos stakeholders a partir de uma revisão do guia PMBOK.

2.3 O componente social como pilar ESG

Para além da agenda ambiental que comumente é lembrada quando se discutem práticas ESG, a preocupação com a esfera social se faz tão importante quanto - apesar dos desafios em se estabelecer métricas efetivas e que responsabilizem as empresas. Conforme pontuam Aleixo e Silva (p. 311) [11]:

> *O pilar "S" da sigla ESG é comumente relacionado à responsabilidade social da empresa, ligada à esfera de direitos e bem-estar. Porém, a diversidade de contextos*

> *locais e de setores torna a sua compreensão extremamente maleável. A questão que se coloca, portanto, é entender os desafios do processo de integração do pilar "S" aos investimentos, bem como quais questões estariam conectadas às performances e responsabilidades empresariais (...).*

Antes de abordar o contexto atual, faz-se necessária uma breve abordagem teórica sobre o crescente senso de importância dado à esfera social e às relações com os *stekeholders*.

Alexandrino (p. 18) [12] analisa a teoria do *shareholder* em contraponto à teoria dos *stakeholders*, cuja primeira entende que toda a estratégia do negócio deveria considerar a opinião e as conveniências dos *shareholders* – acionistas ou proprietários do negócio, que seriam os mais interessados na entidade. Dessa forma, durante muito tempo prevaleceu a ideia de que o sucesso nos negócios da organização adviria da maximização de lucro e riquezas dos acionistas.

Com as crescentes mudanças e debates globais acerca de questões ambientais e sociais, as organizações se viram cada vez mais pressionadas a mudarem a visão de valor que se tem do negócio, abrindo espaço para a Teoria dos *Stakeholders*, a qual define que:

> *(...) os gestores devem, de forma estratégica, elaborar e implementar procedimentos que satisfaçam além dos acionistas, todos os grupos de interesse relacionados a organização. De modo a apresentar uma abordagem administrativa com ênfase no relacionamento entre os participantes, e na promoção dos diferentes interesses objetivando o sucesso da entidade e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.* (p. 19) [12]

O termo "capitalismo de *stakeholders*" tem sido amplamente usado para representar essa teoria. Segundo Parra (p. 441) [4], a sociedade está saindo de um capitalismo de acionista para um capitalismo de *stakeholder*, onde as empresas devem buscar construir laços fortes com seus clientes, colaboradores e fornecedores, ao mesmo tempo em que ajudam a comunidade na qual estão inseridas.

Ante o exposto, cabe entender os elementos que compõem esse pilar social e como as organizações podem integrá-los em suas práticas. Não se trata de tarefa simples, pois, conforme retrata Aleixo e Silva (p. 313-314) [11], há uma dificuldade em torno do exame da materialidade dos fatores ESG. E em se tratando do componente social, tem-se menos dados quantitativos disponíveis, tornando difícil conseguir apoio de investidores que baseiam suas estratégias em números. Além disso,

> *(...) a própria noção do que é "material" para a gestão de riscos de uma empresa muda ao longo do tempo e depende de uma combinação de fatos, prática e direitos.* (p. 314) [11]

Contudo, existe uma séria de esforços no sentido de compreender tal materialidade, como o surgimento de várias metodologias aplicadas especialmente por agências de *rating* na análise ESG, a exemplo da Escola de Sustentabilidade proposta pala London Business School. (p. 314) [11].

Não compete a esse artigo descrever métricas ou detalhar ações a serem implementadas pelas empresas, justamente pela gama de variáveis a serem consideradas nos diferentes tipos de empresas, contextos e localidades. Contudo, pretende-se abordar os principais elementos que integram o comprometimento e a promoção de impacto social positivo.

Para isso, esse trabalho tomou como base o relatório *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* [13], criado pelo Fórum Econômico Mundial de Davos em 2020. O relatório foi criado com o objetivo de estabelecer um conjunto central e expandido de métricas do "capitalismo de *stakeholders*" para servir de modelo às empresas ao alinharem seus principais relatórios de desempenho com os indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG) e acompanhar suas contribuições para os ODSs de forma consistente.

No que se refere ao componente social, o relatório ressalta seu alinhamento com seis dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais são ODS 1: Erradicação da pobreza; ODS 3: Saúde e bem-estar; ODS 4: Educação de qualidade; ODS 5: Igualdade de gênero; ODS 8: Trabalho decente e crescimento econômico, e por fim, ODS 10: Redução das desigualdades.

A partir desse alinhamento, o relatório identificou três temas que distinguem o desempenho corporativo no contexto social, ou como é tratado pelo relatório, no pilar "pessoas". Em seguida, para cada um desses temas foram estabelecidas métricas centrais e métricas expandidas, através das quais são fornecidos dados e metodologias a serem aplicadas em relação àquele tópico.

O primeiro tema é o da Dignidade e Equidade, o qual estabelece como métricas centrais a Diversidade e Inclusão; Igualdade salarial; Nível salarial e Risco de ocorrência de trabalho infantil, forçado ou análogo a escravo. Como métricas expandidas foram estabelecidas a Diferença salarial; Discriminação e Assédio; Liberdade de associação e negociação coletiva em risco; Revisão de direitos humanos, impacto de queixas e escravidão moderna e Salário digno.

O segundo tema é o de Saúde e Bem-estar, cuja métrica central é a de Saúde e Segurança e as métricas expandidas são Impactos monetizados de incidentes relacionados ao trabalho na organização e Bem-estar dos funcionários.

Por último, o terceiro tema é o de Habilidades para o futuro, cuja métrica central é a de Promoção de treinamento, e como métricas expandidas são Número de cargos qualificados não preenchidos e, por fim, Impactos monetizados do treinamento - Aumento da capacidade de ganho como resultado da intervenção de treinamento.

O relatório também abarca outras métricas sobre questões ambientais e de governança, além das de âmbito social ora apresentadas. Com isso, o capítulo se propôs a abordar as métricas reconhecidas internacionalmente e que podem servir de modelo a ser incorporado à cultura das empresas.

Por fim, um exemplo a ser observado no âmbito nacional está no relatório "Critérios e Métricas ESG para a Indústria" [14] publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), intermediado por um Grupo de Trabalho Empresarial composto por 13 empresas. No documento, constam objetivos e práticas a serem adotados para cumprimento dos critérios ESG, além de tornar público as ações de comprometimento dessas empresas.

O próximo capítulo busca fazer uma breve revisão bibliográfica do guia PMBOK 6ª Edição acerca do gerenciamento dos *stakeholders*, com o intuito de relacionar com o pilar social das práticas ESG.

2.4 Gerenciamento dos *Stakeholders* no contexto de projetos

O gerenciamento das partes interessadas de um projeto, sobretudo alinhado aos critérios ESG, detém grande importância diante da necessidade de se:

> *(..) identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto.* (p.465) [5]

Todos os projetos possuem partes interessadas que são afetadas ou que podem afetar o projeto de forma positiva ou negativa. O Guia PMBOK ainda destaca que a satisfação dos *stakeholders* deve ser identificada e gerenciada como um objetivo do projeto, e que a chave para um engajamento eficaz está na comunicação contínua com todas as partes interessadas, incluindo os membros da equipe para entender suas necessidades e expectativas. (p.466) [5]

Sendo assim, o Guia define que os processos de gerenciamento dos *stakeholders* são: Identificar as partes interessadas; Planejar o engajamento das partes interessadas; Gerenciar o engajamento das partes interessadas e Monitorar o engajamento das partes interessadas. Ademais, para que o projeto desenvolva a capacidade de se adaptar a mudanças e riscos potenciais (*Tailoring*), torna-se fundamental identificar a diversidade das partes interessadas, a complexidade de relacionamentos e as tecnologias de comunicação a serem utilizadas. (p. 465-468) [5]

Para a análise dos quatro processos mencionados acima, o artigo se propõe a identificar os pontos norteadores de cada processo, uma vez que pela extensão do conteúdo se faz necessária uma consulta direta ao Guia PMBOK.

Iniciando pelo processo de identificação das partes interessadas, o Guia descreve que esse é o processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto, bem como analisar e documentar "informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto." (p. 468) [5] Esse processo geralmente ocorre pela primeira vez antes ou simultaneamente ao desenvolvimento do termo de abertura do projeto. E deve ser realizado, fundamentalmente, no início de cada fase e quando ocorrer alguma mudança significativa no projeto ou na organização. (p. 470) [5]

Ainda nesse processo, o Guia orienta sobre a técnica de análise das partes interessadas, a qual resulta em uma lista com as referidas partes e informações relevantes, como suas posições na organização, funções no projeto, participações, expectativas, atitudes e interesses. Isso tudo pode ser representado a partir de alguns tipos de ferramentas, como por exemplo, a Matriz de poder/interesses; Cubo de partes interessadas; Modelo de relevância; Direções de influência e Priorização. (p. 474) [5]

O segundo processo é do planejamento de engajamento das partes interessadas, que trata do desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, de acordo com suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto. Segundo o Guia, "o principal benefício é que fornece um plano acionável para interagir com eficácia com as partes interessadas." (p.476) [5] A partir de então, deve-se realizar um plano que identifique as necessidades de informações diversas das partes interessadas no início do projeto, e atualizá-lo periodicamente à medida que a comunidade de partes interessadas sofra mudanças. (p.478) [5]

As ferramentas indicadas para auxiliar nesse processo são a de Mapeamento mental e a Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, cujas classificações podem ser dadas como: desinformado, resistente, neutro, apoiador e líder. (p. 481-482) [5]

O terceiro processo é o do gerenciamento de engajamento das partes interessadas, cujo objetivo é o de se comunicar e trabalhar com os *stakeholders* para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover a participação adequada das partes interessadas. Dentre as atividades que envolvem esse processo estão: engajar as partes interessadas nas etapas do projeto para que se mantenha o compromisso com o êxito; gerenciar as expectativas através da negociação e comunicação; abordar riscos ou preocupações potenciais, bem como antecipar questões futuras que possam ser levantadas e esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas. (p. 484) [5]

E por fim, o quarto processo é de monitoração de engajamento das partes interessadas, o qual se destina a monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajá-las através da modificação de planos e estratégias de engajamento. O ponto positivo desse processo está na manutenção ou incremento de eficiência e eficácia das atividades de engajamento à medida que o projeto se

desenvolve e o seu ambiente muda. (p. 488) [5]

Uma ferramenta que pode ser utilizada, dentre outras, para auxiliar nesse processo é a matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, a qual monitora o engajamento dessas partes com o acompanhamento das mudanças no nível de engajamento de cada uma delas. (p. 492) [5]

Em suma, são esses os processos de gerenciamento dos *stakeholders* apresentados no Guia PMBOK. O capítulo se propôs a demonstrar os passos norteadores sem esgotar outras alternativas e ferramentas que possam ser aplicadas nesse contexto. Assim como o aprofundamento em cada um dos processos pode ser verificado diretamente junto ao Guia PMBOK.

3. Considerações Finais

Ante todo o exposto, pode-se afirmar que a introdução de práticas ESG pelas organizações tem se tornado cada vez mais urgente, tanto pelos efeitos colaterais que o planeta e a sociedade vêm sofrendo quanto pelas exigências de órgãos reguladores e de clientes mais conscientes e comprometidos a geração de impacto positivo.

A pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) chamou ainda mais a atenção das empresas sobre a importância de se ter um desenvolvimento sustentável, bem como políticas e ações voltadas para o entorno social, a fim de reduzir os efeitos da pobreza e outras mazelas.

Com isso, o presente artigo buscou apresentar informações relevantes sobre os pilares ambiental e social das práticas ESG, vinculando a cada um desses um modelo de gestão para suas implementações, como o Sistema de Gestão Ambiental para a esfera ambiental e o gerenciamento dos Stakeholders para a esfera social, mas que também pode ser utilizado para todo o contexto da organização. Dessa forma, esse trabalho cumpre o papel de alertar, informar, nortear e inspirar gestores e organizações na implementação de práticas ESG como um grande projeto a ser executado.

4. Referências

[1] REZENDE, L. A.; CARNEIRO, J. *Responsabilidade Social Corporativa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: O Papel dos Conselhos*, Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. São Paulo, p. 24-41: ABRAMPA, 2021.

[2] FARIAS, A. J.; BARREIROS, N. *Análise da adoção da ASG (ambiente, social e governança) no mercado brasileiro e internacional*. DIGE, São Paulo, n. 7/2020 v.7, p. 38-51, 2021. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/DIGE/article/view/54931. Acesso em: 25 jan. 2021.

[3] MULLER, I. P.; VADAS, R. G.; TORRES, E. *Responsabilidade Social Corporativa, ODS, ESG, GRI, CVM, SASB, Governança e Reguladores: A Necessidade de Buscar Maior Sinergia e Convergência das Forças Reguladoras*, Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. São Paulo, p. 115-139: ABRAMPA, 2021.

[4] PARRA, M. *ESG 360 Graus*, Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. São Paulo, p. 428-441: ABRAMPA, 2021.

[5] PMI. Project Management Institute. *Guia PMBOK* 6a. ed. EUA. 2017. BORGES, Carlos; ROLLIM, Fabiano.

[6] MONTEIRO, I. P. C. *Desenvolvimento Sustentável: a evolução teórica, o abismo com a prática e o princípio de responsabilidade*. Revista do CEDS, São Luís, n. 2 v. 1, p. 1-33, 2015. Disponível em: http://sou.undb.edu.br/ceds/revista/edicao/1/2?utm_source=direto. Acesso em: 25 jan. 2021

[7] ONU. Organização das Nações Unidas *Os Objetivos de Desenvolvimento*

Sustentável no Brasil. 2022. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 25 jan. 2022.

[8] SITTA, T. S; LIMA, I. C. *Critério ESG e a necessidade de adoção de práticas sustentáveis no ambiente empresarial.* ESTADÃO, São Paulo, 2020. Disponível em: https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/criterio-esg-e-a-necessidade-de-adocao-de-praticas-sustentaveis-no-ambiente-empresarial/. Acesso em: 25 jan. 2021

[9] MÉO, L. C. *Direito/Dever ao Consumo Sustentável: Precisamos Combater o Greenwashing*, Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. São Paulo, p. 506-521: ABRAMPA, 2021.

[10] ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso.* Rio de Janeiro, 2015.

[11] ALEIXO, L. S. P.; SILVA, T. V. G. *O Que é o "S" de ESG?* Finanças sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. São Paulo, p. 309-331: ABRAMPA, 2021.

[12] ALEXANDRINO, T. C. *Análise da relação entre os indicadores de desempenho sustentável (ESG) e desempenho economico-financeiro de empresas listadas na B3*. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.

[13] WORLD ECONOMIC FORUM. *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. Davos, 2020. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation Acesso em: 25 jan. 2022.

[14] FIRJAN (Rio de Janeiro). *Critérios e Métricas ESG para a Indústria*. 2021. Disponível em: https://firjan.com.br/news/flipbook/49-esg/criterios-e-metricas-esg-para-a-industria_digital/index.html Acesso em: 25 jan. 2021.