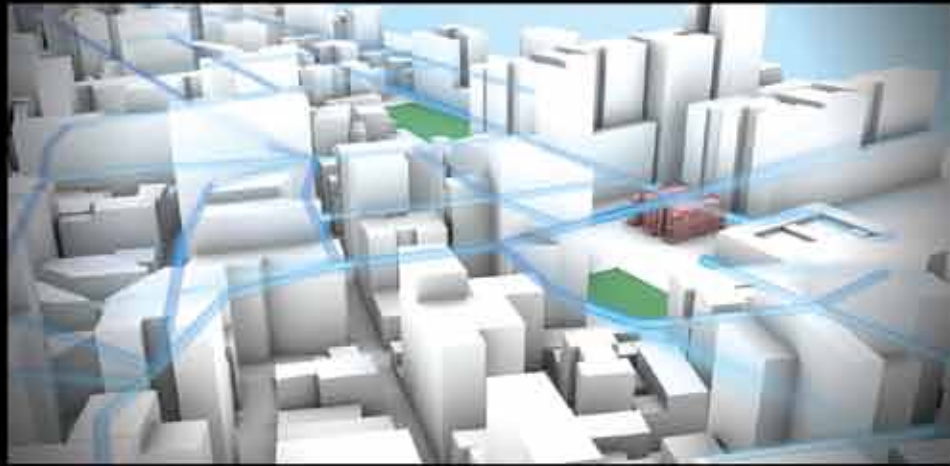




Caminhos para sustentabilidade
Guia para Gestores





“Nenhum de nós é melhor do que todos nós juntos”

A frase de domínio público remete à ideologia africana Ubuntu que foca nas alianças e nos relacionamentos interpessoais. Uma tradução de seu significado para a língua portuguesa seria “a crença no compartilhamento que conecta toda a humanidade”.



Concepção, pesquisa e texto
Vanessa Trois

Revisão
Rafael Raffa
Rafaela Henrique

Fotografia
Carolina Krebs
Vinícius Reis

Produção
Cléia Muller

Capa, Projeto Gráfico e Diagramação
Francisco Villas-Bôas

Identidade Visual Procempa Sustentável
Laísa Jacomini

Ilustração Fluxogramas
Jamyle Quevedo

PROCEMPA

Diretor-Presidente
André Imar Kulczynski

Diretor Técnico
Zilmino Tartari

Diretor Administrativo
Giorgia Pires Ferreira

Coordenador de Comunicação Social
Gustavo Machado

Porto Alegre, julho de 2011

Sumário

PARTE I - GUIA DE SUSTENTABILIDADE PARA GESTORES

- I. É preciso integrar-se: falar e ouvir o outro
- II. Sustentabilidade e Desenvolvimento
- III. Estratégias para Sustentabilidade
- IV. As quatro dimensões da sustentabilidade
- V. Sustentabilidade na Cadeia de Valor
- VI. Engajamento com diversos públicos
- VII. Comunicação e Sustentabilidade
- VII. Pessoas: Patrimônio de Valor
- IX. Responsabilidade Social Corporativa

PARTE II - A VISÃO DA PROCEMPA

- I. Nossa Jornada
- II. Engajamento Colaborativo: buscamos a integração
- III. Nosso olhar sustentável
- IV. Sustentabilidade na cadeia de valor
- V. Cuidado com a marca
- VI. Bons Trabalhos

| É PRECISO INTEGRAR-SE:

falar e ouvir o outro



Em tese, o conceito de sustentabilidade refere-se à integração das dimensões econômica, social e ambiental na realidade dos negócios. Mas a pergunta tácita na longa jornada que leva à gestão sustentável é: como transferir esse conceito tão abrangente para os processos e para a rotina das organizações?

De todas as reflexões feitas sobre o tema, a Procempa – através do sentimento de seus colaboradores -, avançou bastante no que se refere à incorporação da responsabilidade socioambiental na estrutura orgânica da Empresa. A busca por melhores práticas de gestão, através da excelência nos processos e de melhores índices de desempenho, também são metas perseguidas no dia-a-dia da Companhia.

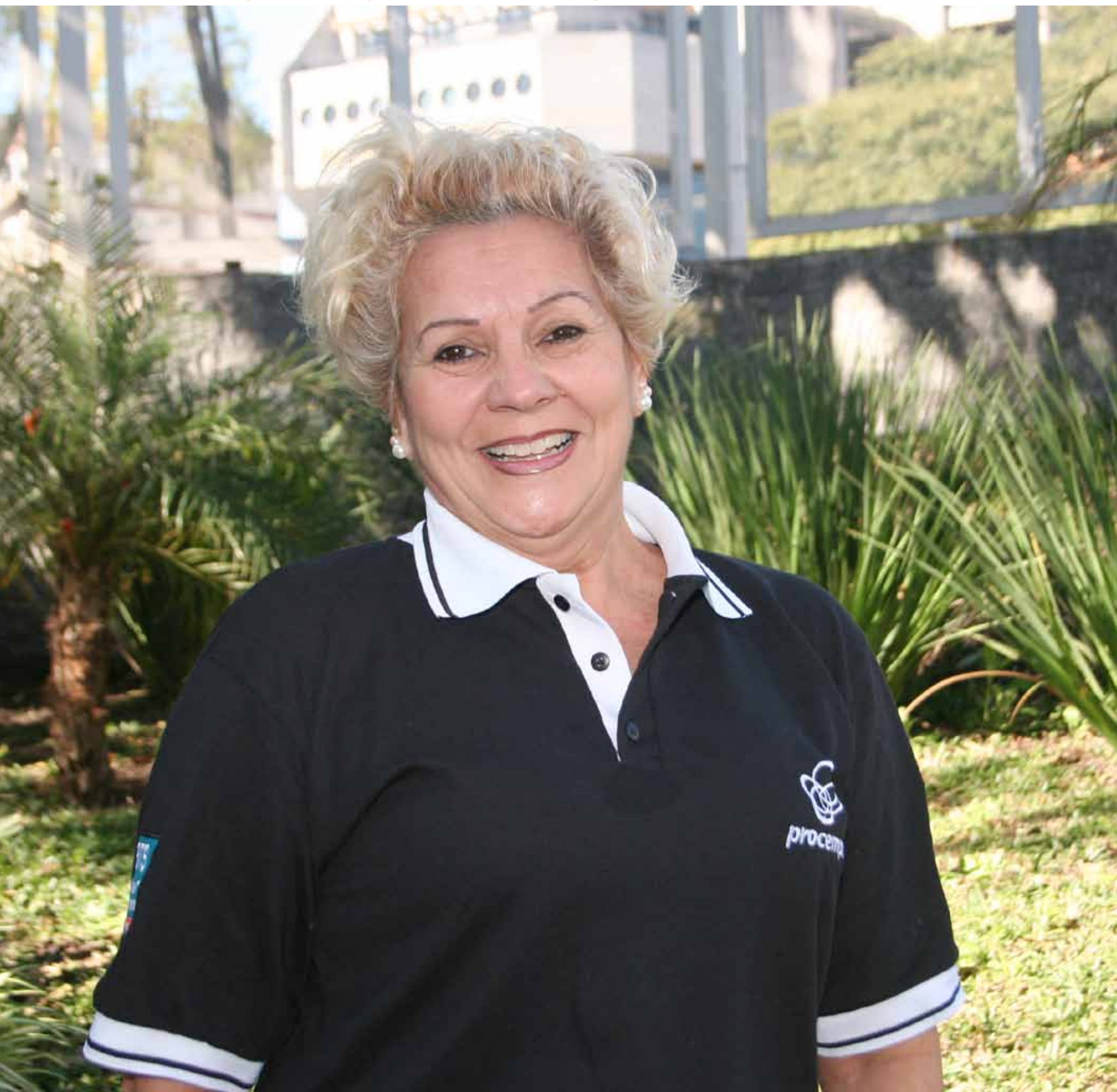
Então, como ser sustentável? Como alcançar a almejada ampliação dos resultados globais e, ao mesmo tempo, integrar-se de forma a acompanhar as profundas mudanças alavancadas pelos novos tempos? Vivemos na era da informação, global e compartilhada, em tempo real. É possível mudar gerenciando indicadores. Temos oportunidade de gerar prosperidade e qualidade, por meio do compartilhamento do conhecimento e do acesso à tecnologia. Ao mesmo tempo, é a cultura do excesso. Os valores estão fragmentados, e, em nenhum outro tempo, a miséria e os desastres naturais apresentaram realidades tão alarmantes.

A forte interdependência dos acontecimentos do mundo globalizado, nos fazem compreender que, sim, podemos fazer nossa parte para melhorar o planeta, contribuindo para reverter as curvas da exclusão e da degradação dos recursos naturais. Acreditamos que através da sustentabilidade é possível redimensionar as relações humanas e trazer às atividades diárias uma nova percepção: a colaborativa, que gera valor e transforma a conexão entre as pessoas.

Queremos, com esse guia, assinalar a importância da “coletividade colaborativa”, que apresentamos, como contribuição da Procempa, ao conceito de sustentabilidade. Além de aportar as dimensões ambiental e social como imperativas ao sucesso econômico, introduzir o conceito de sustentabilidade na gestão, envolve a fundamental consciência de que a multiplicidade de pessoas envolvidas nas decisões precisa ter suas vozes ouvidas e suas percepções percebidas.

É preciso integrar-se: falar e ouvir o outro. Ouvir no sentido mais amplo do termo, e que remete à esta dimensão colaborativa e ao entendimento profundo de que não estamos sozinhos nesse processo. Somos parte dele. Conectados, somos a solução. Colaborativos, geramos valor e nos tornamos melhores na teia multidimensional da vida.

II SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO



O QUE É SUSTENTABILIDADE:
Modelo de desenvolvimento onde devemos utilizar os recursos do planeta para satisfazer as necessidades atuais, sem impedir que as gerações futuras também possam satisfazer as suas e evoluir. (Comissão de Brundtland, 1987)

* Harman Dayle é professor da Universidade de Maryland, nos Estados Unidos. Foi economista sênior do departamento de meio ambiente do Banco Mundial e defende que "a economia sustentável deve, em algum ponto, parar de crescer". Mas isso não significa parar de se desenvolver.

Muito tem se falado em desenvolvimento e sustentabilidade, mas o mais conhecido dentre os diversos conceitos que podem ser encontrados, está no resultado do trabalho da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development*), documentado no Relatório Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*).

Liderados pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, os estudos que deram origem ao documento da Organização das Nações Unidas (ONU), expressam um conceito de reafirmação da visão crítica do modelo de desenvolvimento econômico do mundo industrializado, considerando os riscos do uso excessivo de recursos naturais e inserindo a preocupação sobre a capacidade finita dos ecossistemas.

Para alguns especialistas, a expansão da economia é incompatível com a capacidade de regeneração do planeta. O maior defensor dessa teoria é o americano Herman Dayle*. Ele identifica que nosso modelo mental e, consequentemente, todas as nossas criações no plano social e econômico se baseiam numa possibilidade que não existe, que é a de esse crescimento reger todo nosso caminhar. "Temos um limite que é a capacidade de suporte da biosfera no que se refere a prover recursos e absorver dejetos", diz.

Na abordagem desse Guia, entendemos que desenvolvimento é bem diferente de crescimento. Assim, desenvolver-se de forma sustentável, significa que, na tomada de decisão, o gestor deve reconhecer que os resultados de seus processos/negócios devem ser avaliados tendo como princípios os impactos econômico-financeiros na sociedade e no meio ambiente, constantemente redimensionando, monitorando e desenvolvendo projetos que garantam a sustentabilidade em longo prazo.

III ESTRATÉGIAS PARA SUSTENTABILIDADE



DICA:
“É necessário estabelecer um conjunto de valores e práticas e incorporar ao posicionamento estratégico das empresas para definir posturas, permear relações e orientar escolhas”.
(Guia de Comunicação e Sustentabilidade, editado pelo Conselho Empresarial Brasileiro)

O QUE É GRI:
A Global Reporting Initiative é uma organização não governamental internacional, sediada em Amsterdã, e reconhecida pelo desenvolvimento de diretrizes relacionadas à sustentabilidade utilizadas pelas organizações de todo o mundo. A GRI tem como objetivo fornecer uma estrutura confiável para elaboração de relatórios de sustentabilidade, instrumentos capazes de comunicar aos diversos públicos de relacionamento da empresa suas práticas sustentáveis.

* John Elkington é sociólogo e ambientalista, cofundador da ONG SustainAbility.

Para que o conceito de sustentabilidade ganhe forma prática na rotina de atividades das organizações, é necessário que os gestores sigam algumas etapas que permeiam a jornada de alinhamento rumo ao modelo sustentável. Considerando este modelo de desenvolvimento como estratégico para os negócios, é imprescindível, em primeiro lugar, perceber e priorizar como a empresa atende às expectativas de seus diversos públicos - engajamento. Depois, como ela gerencia seus impactos, que são os substrato para os indicadores de desempenhos financeiro, social e ambiental.

Em 1994, o britânico John Elkington* apresentou o conceito de sustentabilidade no modelo *triple bottom line*. Ele defende a inserção dos negócios nas três dimensões, mas pontua que, dependendo da atividade fim (do impacto da organização), o grau de relevância pode tomar aspectos diferentes conforme se analisam um, dois, ou três tipos de valores: econômico, social e ambiental.

O VALOR ESTRATÉGICO DA SUSTENTABILIDADE:

Especialistas relacionam os seguintes aspectos como ganhos favoráveis relativos à criação de valor para a organização através da sustentabilidade:

- Crescimento da receita e mais acesso ao mercado;
- Redução de custos e produtividade;
- Melhoria do acesso ao Capital;
- Gestão do Risco;
- Valorização do Capital Humano;
- Valor da Marca e Reputação.

O que vamos apresentar a seguir teve como base os para estudos de John Elkington e em documentos da *Global Reporting Initiative - GRI*.

Partimos do pressuposto de que o viés que mede a lógica de desempenho sustentável é convergente tanto para as organizações públicas quanto para as privadas, porque refere-se a um alinhamento de condutas para uma prática continuada, que é universal no gerenciamento de padrões.

Também se trata de compreenderemos o reposicionamento da sociedade, dos governos e do modelo empresarial. Em tempos de mundo globalizado,

III ESTRATÉGIAS PARA SUSTENTABILIDADE

de fragmentação de processos e multiplicação de referências, é fundamental o engajamento estratégico. Engajar-se é estabelecer relações de qualidade.

“A medida que se aprende a mapear as externalidades e os públicos de relacionamento, conseguimos traçar uma estratégia de negócio permeada pela sustentabilidade”. (Maria Helena Mainert, consultora GRI)

SUSTENTABILIDADE NA GOVERNANÇA

A sustentabilidade deve ficar clara nos valores, nos princípios, nas políticas, na missão e visão do planejamento estratégico da Empresa. Chamamos atenção para vinculação real da sustentabilidade à estratégia de negócios da Empresa. Além desse alinhamento, é preciso que as estruturas de governança percebam sua responsabilidade no que se refere a:

- Identificar e priorizar questões relativas à sustentabilidade e novas oportunidades;
- Realizar e gerenciar mapeamentos de riscos sociais, econômicos e ambientais;
- Ter a intenção de influenciar clientes e formar mercados;
- Implantar instrumentos de avaliação de desempenho;
- Dar transparência e acessibilidade às informações;
- Legitimar as expectativas dos stakeholders e buscar contemplá-las.

“O que não se pode medir, não se pode gerenciar. O que não se pode gerenciar não se pode mudar”. (GRI Training Program, BSD Consulting)

SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO

A sustentabilidade na gestão relaciona-se como os processos operacionais internos da organização, necessários para efetivação do negócio. Por isso, é preciso considerar os impactos financeiros, ambientais e sociais advindos de cada projeto ou processo. Os procedimentos de gerenciamento de forma continuada em sustentabilidade deverão ser implementados com base em instâncias que se referem a:

DICA:
Falar sobre sustentabilidade é falar sobre minimizar impactos ou externalidades que são gerados a partir dos processos/produtos/serviços de uma organização. O pensar sustentável deve estar inserido na metodologia de concepção dos projetos das Empresas.

- Gestão, treinamento e desenvolvimento de funcionários;
- Ferramentas e processos de engajamento de stakeholders: identificar, priorizar e dialogar;
- Inserção da sustentabilidade na Cadeia de Valor;
- Formação de líderes comprometidos com o tema,
- Conscientização da necessidade de perceber o resíduo como parte do processo.

AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Por fim, é preciso monitorar e acompanhar permanentemente o andamento dos processos para garantir a qualidade do ciclo. Entre os itens para essa garantia, estão a inclusão de evidências acerca de cálculos; técnicas para elaboração de estimativas; apresentação de dados atualizados, claros e com padrões de referência adequados.

DICA:
Temos que refletir sobre desempenho com base no gerenciamento de impactos e inserindo estrategicamente as expectativas dos stakeholders em relação à organização. Isso depende da adoção de práticas de modo contínuo que nos levam a refletir sobre algo que, até bem pouco tempo atrás, não era parte de nossa realidade.

O QUE É STAKEHOLDER: são as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio ou ser afetado por ele. Ex: público interno, clientes, fornecedores, comunidade, governo, acionistas;

IV AS QUATRO DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO



Aspectos da DIMENSÃO ECONÔMICA

Na perspectiva do negócio, deverá aparecer a condição econômica salientando-se os principais impactos da organização sobre a sociedade como um todo. Entre as informações importantes a considerar estão o desempenho econômico, a presença no mercado (uso de fornecedores locais e procedimentos de contratação locais) e os impactos econômicos indiretos (desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura/ações que beneficiem o bem público e a sociedade).

Nessa dimensão, os processos da gestão precisam contemplar as seguintes questões:

- Principais metas ou resultados atingidos ou não;
- Riscos e as oportunidades;
- Mudanças em estruturas com vistas à melhorias no desempenho;
- Estratégias para investimentos ou implementação de políticas;
- Estratégias para criação de valor na relação com o mercado e acionistas;
- Mudanças que, por ventura, tenham ocorrido para obtenção de melhor desempenho.

Aspectos da DIMENSÃO AMBIENTAL

No que se refere aos aspectos ambientais, devemos observar os desempenhos relacionados a insumos (material, energia e água) e a produção de emissões, efluentes e resíduos. Também é preciso conhecer os impactos dos produtos/serviços da organização. Para tal, devemos:

- Ter capacidade de conhecer e reduzir o nível de emissão de gases causadores do efeito estufa;
- Reduzir o impacto do transporte de bens, produtos e materiais utilizados nos processos produtivos e no deslocamento de funcionários e colaboradores;
- Reduzir o desperdício de matérias-primas, materiais, água e energia;
- Desenvolver ferramentas que aliem a produção de serviços à preservação de ecossistemas;

IV AS QUATRO DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO

- Promover a proteção de habitats, ou restaurá-los;
- Definir as estratégias para planos e medidas futuras para a gestão dos impactos na biodiversidade;
- Desenvolvimento de práticas de reciclagem e reutilização de resíduos oriundos de seus processos.

Aspectos da DIMENSÃO SOCIAL

A dimensão social se refere aos impactos da organização e pode-se elencar como aspectos fundamentais de desempenho as práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade sobre seus produtos e serviços. Devemos:

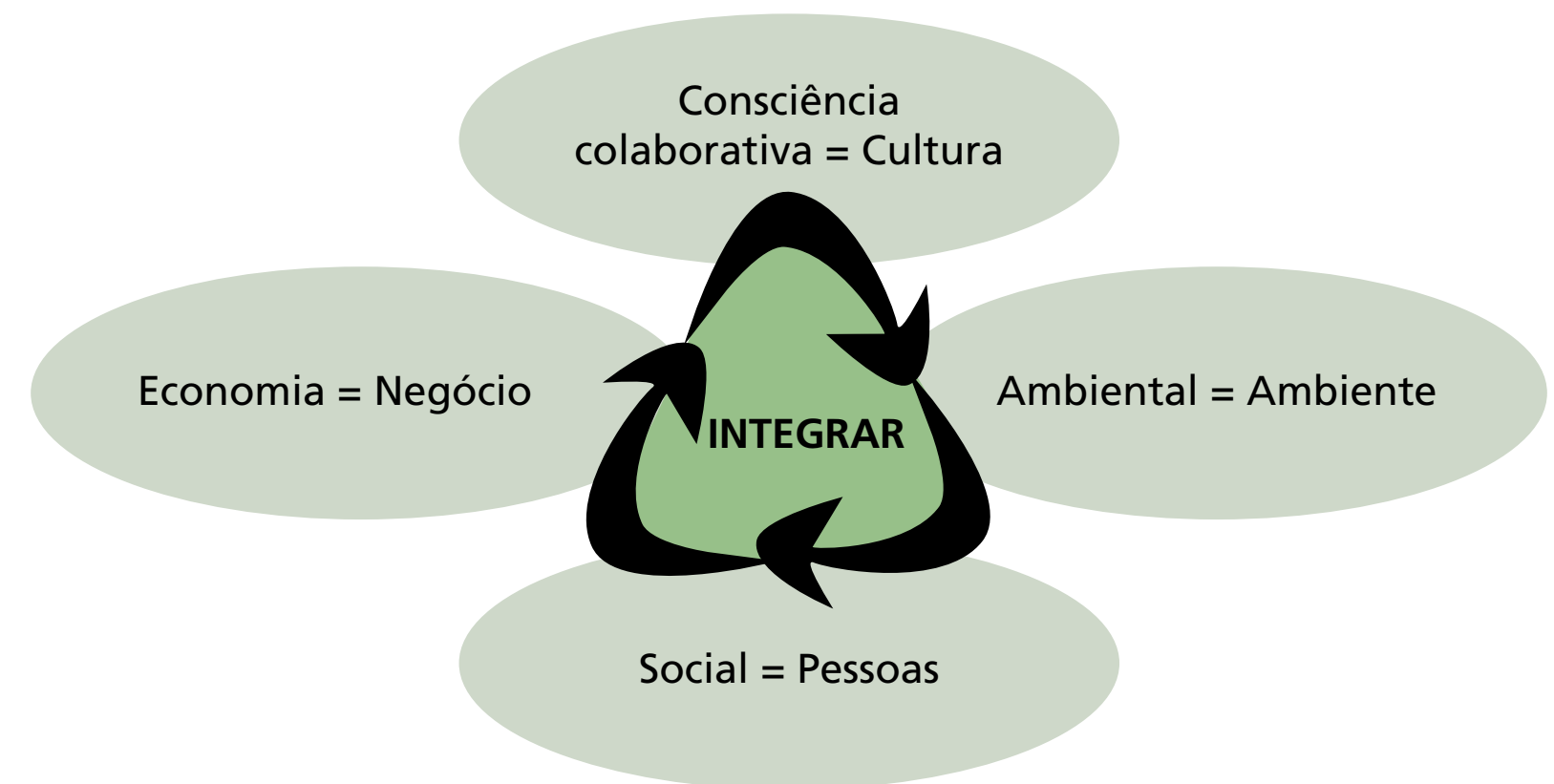
- Respeitar as convenções internacionais de trabalho e direitos humanos, as leis trabalhistas e o direito à livre associação dos funcionários;
- Prover condições de segurança;
- Utilizar ferramentas de marketing para conscientizar a sociedade a consumir de forma sustentável (reduzir, reusar e reciclar);
- Desenvolver ações que garantam a satisfação dos clientes, bem como a confidencialidade dos dados;
- Compartilhar a decisão e, dando espaço aos colaboradores, construir soluções, ferramentas e processos rumo à sustentabilidade;
- Valorizar as diferentes etnias e gêneros na empresa e na relação com os stakeholders, respeitando as diferenças sociais, culturais e religiosas;
- Desenvolver estratégias e programas voltados para a melhoria das condições de saúde dos colaboradores e da sociedade;
- Desenvolver estratégias voltadas para o melhoria da educação dos colaboradores e para o aperfeiçoamento das capacitações técnicas;
- Implementar programas para maximizar os impactos sociais positivos do negócio;
- Estar atento aos modelos de gestão dos fornecedores e fazer exigências quanto as suas políticas socioambientais.

DICA:
Lembrando que a sustentabilidade é uma jornada, um conceito de sistema aberto que pressupõe uma "re-flexão" constante, um jeito diferente de olhar para aquilo que fazemos diariamente.

Aspectos da DIMENSÃO COLABORATIVA

Inserimos nesse Guia a dimensão colaborativa como resultado de nossos questionamentos acerca de como aferir ao modelo sustentável sua materialidade inerente. A comparabilidade que queremos estabelecer com a introdução desta dimensão no modelo *triple bottom line* vem argumentada com os aspectos da ecologia profunda, cujo princípio organizativo da vida é a natureza, o padrão temporal é o longo prazo e a lógica operacional é a cooperação.

A dimensão colaborativa, inserida no ambiente organizacional, representa o envolvimento das pessoas que passam a perceber seus processos e seus relacionamentos com seus grupos de forma interconectada, interligada. Entendemos que para pertencer de forma justa num espaço é preciso "colaborar" e assim fazer desabrochar do valor da sustentabilidade, incorporado numa nova cultura, com novos valores que dizem respeito à importância orgânica da Empresa e das necessidades das pessoas e do meio-ambiente. Nessa perspectiva, o olhar sustentável gera valor, dá forma ao sentimento de colaboração e melhora a produtividade através da compreensão de que somos interdependentes. Inserida no ambiente corporativo, transforma-se em fator estratégico para ampliação dos negócios. Gera valor porque desperta nosso universo simbólico para o bem.



V SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE VALOR



O princípio integrador do modelo de sustentabilidade também aparece na perspectiva do conceito de cadeia de valor - criado em 1985 por Michael Porter*. Assim, sugerimos que para organizar os aspectos relevantes do desempenho da Empresa, é possível inserir a perspectiva de melhoria - dentro da perspectiva integradora da cadeia de valor - no desempenho da organização através do monitoramento/gerenciamento constante de seus impactos, bem como sua forma de se relacionar com os diversos públicos.

A sustentabilidade deve ser levada em conta considerando desde os aspectos internos de um processo até sua inter-relação com toda a cadeia produtiva e o entorno ambiental. A cadeia de valor e o modo como a empresa executa suas atividades está integrado num único processo, que incorpora valor para o negócio. A cadeia de valor expressa a um só tempo fluxo de agregação e distribuição de valor.

“Toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus serviços/ produtos. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor”. (PORTER, 1990)

DICA:
Todos os elos da cadeia precisam estar atentos às novas demandas pela sustentabilidade nas relações de compra, produção, logística, venda, pós-venda e pós-uso.

**Michael Porter é professor da Escola de Negócios de Harvard, nos Estados Unidos, considerado guru no meio acadêmico e empresarial para inteligência competitiva das organizações.*

VI SUSTENTABILIDADE E ENGAJAMENTO COM DIVERSOS PÚBLICOS



DICA:
É preciso compreender que o conceito de sustentabilidade deve contribuir para promover e desenvolver comportamentos que busquem influenciar positivamente os clientes e parceiros na tomada de decisões.

Neste guia, já falamos bastante sobre o posicionamento estratégico dos diversos públicos. Trazemos agora, a noção do valor compartilhado, que norteará o relacionamento com stakeholders. Nesse sentido, as decisões precisam trazer benefícios para os dois lados.

Isso traduz a consciência estratégica da interdependência entre os atores de processos - interno ou de mercado -, com compartilhamento de conhecimento, inovação em produtos, processos e estratégias, fortalecimento de vínculos com os públicos e melhora na imagem percebida. Na busca pela percepção diferenciada dos públicos sugere-se:

- Identificar e entender a performance os impactos sociais, ambientais e econômicos da empresa nos stakeholders e vice-versa;
- Considerar e priorizar estas questões;
- Refletir este entendimento em políticas práticas;
- Desenvolver uma cultura de diálogo, aprendizado e inovação;
- Realizar painéis de stakeholders com vistas a obter sugestões e recomendações que serão, eventualmente, incorporadas na tomada de decisão.

O posicionamento da Empresa em relação aos seus stakeholders pode ser visualizado, podendo gerar otimização do processo estratégico de controle ou influência de todas as mensagens entre o seu público, encorajando um diálogo objetivo que cria e sustenta relacionamentos lucrativos com clientes e outros atores do sistema.



VII COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE



DICA:
A jornada para a sustentabilidade é um longo caminho de contínuas melhorias e revisões de decisões, oferecendo uma visão equilibrada do desempenho da organização. Também não podemos guardar as informações só para nós. Devemos dividi-la para que o conhecimento se propague.

INFORMAÇÃO
Comunicação DA sustentabilidade
Abrangência: comunicação sobre o que a Empresa faz, como ela faz e porque ela faz. Busca criar empatia com os públicos de relacionamento.
MUDANÇA
Comunicação PARA sustentabilidade
Abrangência: comunicação com os objetivos de dialogar, mobilizar e educar os diversos públicos de relacionamento.
PROCESSO
Sustentabilidade DA comunicação

Abrangência: a incorporação da sustentabilidade nos processos nas práticas de comunicação corporativa.

A Comunicação - dentro da implantação do conceito de sustentabilidade - assume o papel central de articular valores e subjetividades, reelaborando o contexto simbólico da organização e dando concretude à dimensão colaborativa.

O uso de ferramentas estratégicas adequadas poderá criar elementos simbólicos da consciência colaborativa, o que, de forma gradual, irá se materializando em forma de conhecimento compartilhado na rede comunicacional. Do mesmo modo, deverá apontar soluções para melhorar o modo com que a organização se engaja e se posiciona no seu ambiente de negócios.

Contribui para qualificar a reputação, mas não é a única responsável pela construção da imagem da empresa. Esse é um papel que cabe a todos os colaboradores, na somatória de suas percepções sobre si mesmos e sobre a empresa onde atuam.

A Comunicação é vista como estratégica no olhar que propomos nesse trabalho. O Guia de Comunicação em Sustentabilidade, editado pelo Conselho Empresarial Brasileiro, sugere que a relação entre as duas áreas existe em três dimensões, que mostramos no quadro ao lado:

A partir desse modelo conceitual sugerimos:

- Desenvolver ações que superem o modelo de produção e divulgação de conteúdos;
- Ter transparência ao divulgar informações;
- Multiplicar o conhecimento adquirido;
- Dar o exemplo, é preciso incorporar o valor;
- Ter liderança, influência e poder de convencimento;
- Manter as informações permanentemente disponíveis para acesso e consulta;
- Manter as informações atualizadas e dimensionadas de forma a expressar a identidade da empresa;
- Propagar o conhecimento;

“As empresas deverão ser agentes indutores de transformação econômica e socioambiental na comunicação de suas práticas sustentáveis”. (Guia de Comunicação e Sustentabilidade)

VIII PESSOAS - PATRIMÔNIO DE VALOR



DICA:
São as pessoas que estão no centro da mudança de paradigma. São elas as responsáveis pela reorientação dos processos que conduzirão a gestão da empresa à sustentabilidade.

Embora a dimensão social da sustentabilidade já englobe as prerrogativas acerca das pessoas, é importante reforçar que o capital humano é um dos elementos fundamentais para o crescimento e a sustentação das organizações. E, de fato, as pessoas são o instrumental mais importante existente nas empresas. É através da inter-relação entre ações estratégicas e operacionais das pessoas que se origina e se estabelece (ou não) o negócio da Empresa.

No mundo globalizado, as relações estão mais complexas e as inquietações dos ambientes, inclusive do organizacional, ampliam-se para abraçar as mais diversas ordens.

No sentido desse Guia, a complexidade está no desafio de traduzir um conceito de qualidade multidisciplinar, de contrastes técnicos, produtivos, temporais e espaciais, mas conectados entre si, como o da sustentabilidade, para a realidade dos processos do negócio. Assim sugerimos:

- Focalizar as relações humanas, suas características e sua evolução;
- Compreender a natureza das organizações, seus escopos e suas reais possibilidades de melhoria;
- Entender a organização como um processo em constante mudança, em crescimento;
- Inovar em busca do contínuo aprimoramento dos valores;
- Buscar na identidade da organização os princípios para pesquisas.

IX RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



DICA:
A responsabilidade social anda de mãos dadas com o meio ambiente e, portanto, seu conceito é aderente ao da sustentabilidade. Contribuindo para o crescimento orientado da empresa, as estratégias de inclusão social também tornam a sociedade mais humana e justa.

Praticar responsabilidade social significa que a empresa passa a tomar uma posição ética e a ter uma visão ampliada do negócio, não considerando somente seus objetivos econômicos e comerciais, mas se preocupando com o impacto de seus produtos e serviços. A empresa passa a assumir um papel de produtora de melhorias da qualidade de vida dos cidadãos.

Para isso, salientamos a necessidade de as empresas considerarem o aspecto territorial de inserção de seus negócios como norteador das práticas de responsabilidade social. Os benefícios devem estar contemplando a comunidade onde está estabelecida a empresa, para que sua ação seja compensada em âmbito local.

Conforme o Instituto Ethos:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Na busca pela responsabilidade social corporativa é preciso:

- Ser plural, atendendo as necessidades de seus diversos públicos;
- Promover um diálogo participativo;
- Buscar a legitimidade social;
- Difundir o sentido em todas as instâncias da cadeia de valor, sendo seu conceito ampliado para seus diversos públicos;
- Ser transparente sobre os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação.

| NOSSA JORNADA



A Procempa* está no caminho da sustentabilidade. Estamos ingressando nessa jornada, que acreditamos ser estratégica e indispensável para a sociedade que se estabelece em tempos de mundo globalizado. Em tempo real, estamos conectados e conectamos as pessoas da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, dando a elas condições de produzirem mais e melhor suas tarefas.

Somos ao mesmo tempo sujeito e objeto desse modo de racionalizar nossa economia e nossas relações de mercado e entre pessoas. Mas acreditamos, é possível trazer as tecnologias para esse ambiente sustentável que pondera a existência de um princípio organizativo natural, que busca na colaboração a forma para mudar nossa trajetória e a dos que nos cercam. Entendemos que o sucesso econômico da organização é objetivo fundamental do negócio, mas ele pode ser alcançado e, potencializado, a partir deste comprometimento com o conceito de sustentabilidade - em suas quatro dimensões.

Nosso posicionamento é um convite para um olhar diferente para nossas atividades e seus impactos, e para como a Procempa se relaciona entre si e com os de seu entorno.

Entendemos, estamos no limiar de uma grande transformação social, ingressando na Era da Informação**. Somos uma sociedade essencialmente produtora de conhecimento e a capacidade de processar e armazenar informações torna-se fator imprescindível para o sucesso das organizações, das sociedades e dos governos.

“Entendemos claramente nosso desafio. O mundo deste ano de 2011, já não supõe a vida das pessoas sem o aporte das tecnologias da informação e comunicação. O que disponibilizamos para a cidade torna Porto Alegre extremamente competitiva no cenário mundial e dá ainda mais força para a Capital no futuro absolutamente tecnológico que se avizinha”. André Imar Kulczynski, Diretor-Presidente

**A Procempa é a Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de Porto Alegre responsável pelo desenvolvimento das soluções de TIC da Prefeitura Municipal da Capital gaúcha. Mais informações, sobre a Empresa, podem ser acessadas no site www.procempa.com.br*

***A Era da Informação é o nome dado ao período histórico que vem após a Revolução Industrial, a partir da década de 70, e marcado por vários avanços tecnológicos em diversas áreas. Dentre elas, duas têm causado significativo impacto sobre o modus vivendi das pessoas que são a Computação e as Telecomunicações.*

II ENGAJAMENTO COLABORATIVO:

Busca da integração



Estamos no estágio estratégico da integração de questões fundamentais como responsabilidade corporativa, valorização das pessoas e do ambiente, de excelência de processos. Nosso objetivo é que a perspectiva colaborativa amarre esse contexto e dê forma a uma nova cultura com base nos valores e princípios de sustentabilidade.

Há fortes investimentos em projetos socioambientais e na valorização das pessoas e dos espaços de relacionamento. Estamos em 3º lugar no ranking brasileiro de Cidades Digitais*, confirmando os fortes investimentos realizados em inovação tecnológica, aumentando o impacto de nossa produtividade para os serviços de informática pública da Capital.

Internamente, os processos estão sendo revisados e a Procempa se debruça no planejamento estratégico para desenhar o futuro. Queremos construir essa identidade através de ações reais e coerentes inspirando as pessoas para mudança. Precisamos internalizar as novas ideias e perspectivas inspiradas nas diversas reuniões entre lideranças, integrantes do Observatório da Qualidade** e consultores.

Compreendemos a complexidade das tecnologias no sentido de sua produção, de sua implementação, de seu constante redimensionamento e, também de seu potencial transformador em ambientes de trabalho. Nesse sentido, temos o desafio de equilibrar e ajustar essas diversas percepções acerca das tecnologias e alinhar a sua visão com a visão de todos os envolvidos no processo.

Acreditamos que é nesse alinhamento, que precisa ser colaborativo, a possibilidade concreta de melhoria de processos e de seus resultados para todos os envolvidos. ***“Produzindo benefícios para os dois lados num fluxo contínuo”***, ressalta o Diretor-Presidente, André Imar Kulczynski. ***“Precisamos nos conectar: falar e ouvir o outro, para nos integrarmos e estabelecermos relações de qualidade com os diversos públicos”***, completa Kulczynski.

“Se colocarmos na balança, nossos impactos são relativamente pequenos na comparação com o grau de produtividade que podemos alavancar através da tecnologia aplicada aos serviços das secretarias municipais. A ideia é que, de forma contínua, essas atividades se incorporem no dia a dia de todos os servidores, buscando atender melhor e de maneira mais eficiente o cidadão”. Luis Cunha, Coordenador de Relações Institucionais

*Pesquisa desenvolvida em 2011, pela Momento Editorial, com metodologia do CPqD, que avaliou 75 municípios. Belo Horizonte e Curitiba ficaram em 1º e 2º lugares, respectivamente.

**O Observatório da Qualidade foi criado em março de 2011 por resolução de diretoria e tendo como principal motivação a necessidade de participação efetiva de todos na construção e execução dos projetos estratégicos.

III NOSSO OLHAR SUSTENTÁVEL



NO NEGÓCIO

A ação da Procempa gera impacto econômico fundamental na cidade de Porto Alegre. O principal desafio da Companhia é o de demonstrar sua capacidade de ser um agente transformador dos processos e do negócio de seu principal cliente: a PMPA. É através das soluções de TICs, disponibilizadas pela Procempa ao município, que se potencializam as oportunidades para maior produtividade, mais transparência e agilidade e, por conseguinte, melhores serviços prestados para a sociedade. É governo atendendo melhor o cidadão.

“O real valor do que disponibilizamos para PMPA é de difícil mensuração, devido a sua natureza multidimensional, o retorno de investimento deve ser tratado em várias dimensões, considerando parâmetros quantitativos, qualitativos e orientação na melhoria dos processos”. Ayrton Gomes, Gerente Financeiro

O diferencial estratégico – decorrente da ação da Companhia, que dispõe de soluções específicas para o modelo de gestão da informática pública – é que este estabelece uma linguagem comum e define um mapa unificado para uso e aquisição das tecnologias de toda rede municipal. Isso faz com que aja um ambiente de trabalho potencializado pelo gerenciamento comum e, portanto, integrado da Prefeitura de Porto Alegre.

“Especificamos os equipamentos de acordo com requisitos de eficiência de consumo, tendência de mercado e aspectos sócio-ambientais. Fazemos exigências para atender nossa rede da forma mais universal possível”, Paulo Partichelli, Supervisor de Infraestrutura e Serviços

“O novo datacenter da Procempa está sendo dimensionado para atender com plenas condições as demandas da PMPA e do mercado corporativo. Baseado em uma robusta infraestrutura que segue normas internacionais de segurança, trará mais agilidade e flexibilidade para implementar, integrar e gerenciar soluções mais econômicas e seguras, além de atender os principais requisitos de um datacenter verde. O investimento, que considera a sustentabilidade como referência, certamente otimizará os resultados financeiros da Procempa”. Zilmino Tartari, Diretor Técnico

III NOSSO OLHAR SUSTENTÁVEL

Serviços aportados a partir da Infovia, como a rede digital de telefonia municipal RDTM (interliga 180 prédios e 9 mil ramais) possibilita ao principal cliente, a PMPA, uma economia de R\$ 7 milhões/ano. Sem falar no acesso aos serviços fundamentais que a Procempa disponibiliza:



- Educação** - Internet em alta velocidade em toda rede municipal de Ensino
- Saúde** - Projeto Wireless Saúde, com 172 postos conectados
- Segurança** - 223 câmeras espalhadas nos principais pontos da cidade
- Trânsito** - 41 câmeras de videomonitoramento e uma Central para controle da Mobilidade Urbana.
- No abastecimento de água** - Programa Água Certa
- Coleta de lixo** - Seletivo e Eletrônico
- Comércio** - Alvará Eletrônico.

A Procempa também contribui no sentido de alavancar e democratizar o acesso à internet para a sociedade porto-alegrense. Serviços públicos como de consulta de processos, certidão de débitos de imóveis, IPTU, pagamento de fornecedores, segunda via de conta de água, entre outros, podem ser acessados de forma remota, no celular.

Já contribuimos com o atendimento a 1.600 gestantes, na realização de exames obstétricos à distância fruto de investimentos em soluções de Telemedicina. Fornecemos ainda acesso gratuito à internet sem fio em nove pontos públicos da cidade.

“As tecnologias promovem a economia e tornam a cidade mais ágil, mais segura e mais eficiente. Nossas atividades dão mais produtividade para o atendimento das necessidades da população”. Lafaiete Everardi, Gerente de Operações

MEIO AMBIENTE

Nosso principal impacto em razão do uso e transferência das TICs se refere ao consumo de energia elétrica. Para isso, a Procempa investe em convênio com universidade local* para que o principal impacto - a emissão de CO2, seja minimizado de forma a compensar sua pegada no meio ambiente.

“Sabemos que os resultados desse trabalho serão o melhor indicador para concretizar projetos de compensação de gases de efeito estufa, como contribuição à biodiversidade. Também teremos condições de diagnosticar a eficiência do consumo dos equipamentos, gerando redução de despesas”. Carlos Santos, Supervisor de Patrimônio

A empresa também se aprimora com a implantação de softwares de atendimento remoto que diminuem em 50% os deslocamentos de carros. A maximização da economia em deslocamentos vem com a implantação Virtualização de Desktops para gerenciamento da rede municipal, com dois pilotos já em andamento e previsão de implantação para 2012. Também temos em andamento a construção de um estacionamento verde, certificado pelo Leed – selo internacional de construção verde – que cria uma praça para a cidade de Porto Alegre, num dos mais movimentados cruzamentos da Capital. Investimos em Fóruns Institucionais com objetivo de comunicar sobre nossos impactos, buscando provocar a transformação do conceito para o valor sustentável, despertando a reflexão e o olhar crítico.

“O Recicla Procempa foi criado para ser esse canal de diálogo. Investimos em diversas parcerias para apresentar os debates técnicos e para humanizar os temas tratados, provocando o diálogo, inspirando para mudança”, Cléia Muller, Assessora do Programa Procempa Verde.

Apresentamos resultados no gerenciamento dos resíduos com benefícios para a própria organização e para a sociedade. Diminuímos o consumo de papel nas atividades internas em 8%. Também aumentamos o percentual encaminhado para reciclagem de 12% para 24% e crescemos com a

*A implantação de medidas de monitoramento energético em todos os equipamentos consumidores estão sendo elaboradas em parceria com a PUCRS através do projeto Use da Faculdade de Engenharia Elétrica. O projeto da Procempa deverá ser implementado no segundo semestre de 2011.

III NOSSO OLHAR SUSTENTÁVEL

participação dos colaboradores que se aperfeiçoam dando exemplo de responsabilidade no tratamento de suas operações diárias. Dentro do programa de gerenciamento de resíduos eletrônicos já demos destino a 6.760 toneladas só em 2011.



SOCIAL

Acreditamos que os aspectos que incluem a valorização das pessoas e de seus espaços são a força motriz para o engajamento com os diversos públicos que queremos conquistar. Atribuimos às pessoas, o mérito de qualidade de nossos serviços prestados. Refletimos bom grau de satisfação de clientes (PMPA). Com base em pesquisa realizada em 2009, obtivemos grau 3,7, numa escala de 1 a 5.

“O resultado de pesquisas como essa direcionam nosso olhar para o melhor atendimento de necessidades e expectativas dos nossos principais clientes”, Rejane Mello, Supervisora Comercial

“Acreditamos que é preciso canalizar projetos que dialoguem com a identidade da empresa, fazendo cada um dos colaboradores se identificar enquanto parte do mesmo conceito da organização”. Giórgia Pires Ferreira, Diretora Técnica

Dentro dessa visão de pluralidade, são desenvolvidas imersões com grupos de gestores de diferentes áreas sobre motivação, liderança, organização, posicionamento, gestão de tempo, entre outros. O Observatório da Qualidade também expressa essa preocupação da gestão em discutir conjuntamente os projetos estratégicos, o pensar e repensar dos rumos da empresa.

“Os colaboradores são incentivados a contribuir na tomada de decisão através de sua participação ativa no processo. Nosso objetivo através da criação de grupos multidisciplinares é trabalhar garantindo o alinhamento das ações às estratégias, além de apoiar a disseminação das melhores práticas de gestão”. Gerson Silva, Assessor da Qualidade



Por atribuição, somos os responsáveis pela segurança dos dados de todo o município de Porto Alegre e, mais recentemente, o tratamento de confidencialidade das informações, ganha atenção especial com política de condutas e termos de referência para melhor uso das tecnologias. O exemplo mais recente é Videomonitoramento, tecnologia implantada e gerenciada pela Procempa para Empresa Pública de Transporte e Circulação - EPTC.

III NOSSO OLHAR SUSTENTÁVEL

“As imagens capturadas através do uso de câmeras de vídeo tem uso permitido no sentido de garantir a seguranças das cidades, mas devem ser mantidas em sigilo. Por termos a responsabilidade tecnologica, criamos um documento com as premissas éticas e legais para o uso do videomonitoramento na PMPA. É fundamental prestarmos esse serviço de forma a garantir o que é mais justo para todas as partes envolvidas”.
Adriano Ramos Gonçalves, Supervisor de Serviços de Telecomunicações.*

Investimos forte na formação do corpo funcional ao disponibilizar verbas para cursos de ensino superior, incluindo mestrado e doutorado e línguas estrangeiras. A força de trabalho reflete os investimentos da Empresa. 27,96% são graduados, 20,67% pós-graduados e 24,93% de graduandos.

As necessidades e expectativas da força de trabalho também são atendidas tendo garantias, benefícios, reposição salarial adequada, estabilidade e alinhamento ao perfil profissional.

A Empresa possui Plano de Cargos e Salários e diversos benefícios estendidos aos colaboradores. A saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho, através da ginástica laboral, por exemplo, faz parte da rotina dos colaboradores, que também ganham mais em qualidade de vida com espaços revitalizados com melhores condições de trabalho. Nas contratações de nossos fornecedores obedecemos a procedimentos legais de licitação, mas entre os processos liberados da consulta pública, a empresa valoriza fornecedores locais e exige conformidades de acordo com critérios socioambientais.

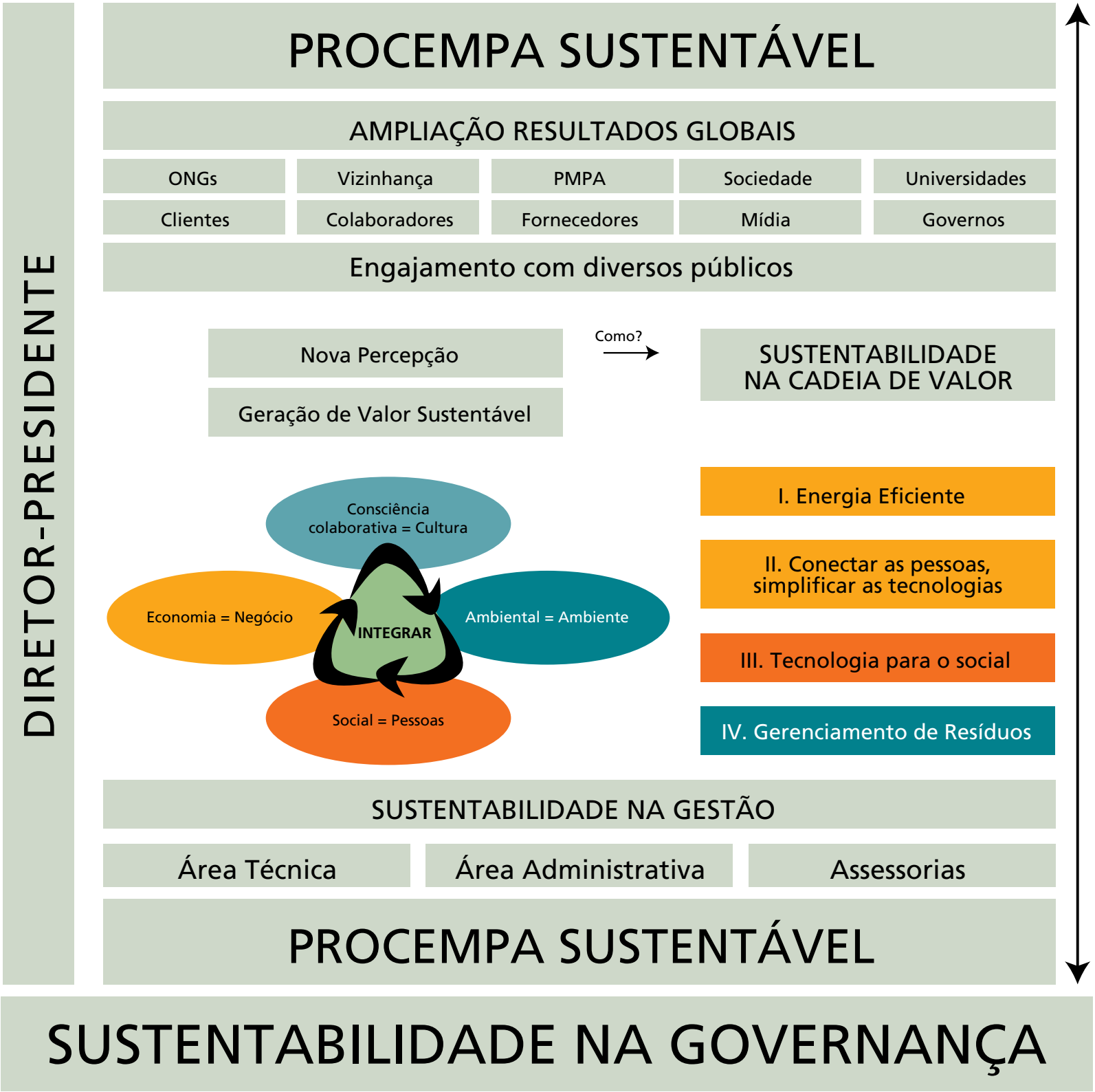
“Adotamos como pressuposto que nossas relações com os diversos públicos sejam pautadas no respeito, na transparência e na cooperação, reconhecendo a diversidade, sem discriminar gênero, cor, raça ou religião”.
Maria Aparecida, Supervisora de Recursos Humanos

Refletimos a maximização dos impactos sociais também através de Projetos como o Pescar, e criamos os CCDs – Centros de Capacitação Digital, ambientes para uso gratuito e acesso às tecnologias de forma extensiva e plural. Contribuímos nas formações dos jovens através do Programa Menor Aprendiz. O provedor da PMPA, PortoWeb, através do Portal da Solidariedade desenvolve e hospeda sites para ONGs, também de forma gratuita.

“Já os hotspots PW Cidadão e PW Verde disseminam conteúdos que valorizam cidadania, responsabilidade social e sustentabilidade. Nos alinhamos ao pensar social e estamos empenhados em ser um canal de informação com viés informativo e educativo”.
Cristina Leiptniz, Supervisora do PortoWeb

**Adriano Ramos Gonçalves coordenou o Grupo Técnico responsável pelo Termo de Referência de Videomonitoramento Municipal, publicado em fevereiro 2010.*

A seguir, a representação gráfica da visão de sustentabilidade na Empresa.



IV SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE VALOR



Sabemos que a forma como vamos gerenciar a sustentabilidade na cadeia de valor da empresa é um processo evolutivo. Mas damos a largada constituindo o foco inicial dentro de um modelo de quatro plataformas que privilegia:

I. ENERGIA EFICIENTE

Diagnóstico de nossa emissão de gases de efeito estufa em razão do alto consumo de energia elétrica do datacenter e dos equipamentos que constituem o parque computacional da Procempa;

II. CONECTAR PESSOAS, SIMPLIFICAR TECNOLOGIAS

Desempenho dos negócios dentro da perspectivas das TIC;

III. TECNOLOGIA PARA O SOCIAL

Aspectos sociais de valorização dos diversos públicos (interno e stakeholders)

IV: GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS

O gerenciamento dos resíduos que são produzidos ou decorrentes dos processos da Empresa;

Nas quatro plataformas da cadeia de valor estão contempladas as etapas do ciclo produtivo dos serviços da Procempa. No caso, a primeira refere-se ao gerenciamento de nosso impacto. A segunda incorpora as tecnologias na perspectiva do negócio; o atendimento de nossos diversos públicos, na terceira plataforma, e o compromisso com o resíduo gerado pelos processos, na quarta. A esse processo queremos integrar de forma contínua e monitorada, ações de valores sustentáveis.

“O objetivo é criar valor de excelência no processo, inovação em tecnologias, melhorando os serviços prestados, acompanhando as necessidades dos clientes e gerenciando os fornecedores”. Éberli Riella, Gerente de Tecnologia e Serviços

V O CUIDADO COM A MARCA



A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DE PORTO ALEGRE

Consideramos também as estratégias para nos posicionarmos frente aos nossos diversos públicos. A Procempa investe constantemente na atualização de seu conceito, na expressão de sua identidade, e garante bom reconhecimento no mercado das TICs.

“Os gestores identificam que a marca Procempa é forte, séria, confiável, conceituada e moderna. Afirmam que a organização tem um posicionamento marcante no mercado e possui uma preocupação com o bem estar social”. Jaqueline Baptista, Técnica Administrativa

A Empresa também está atenta à inserção da marca nos eventos dos quais participa seja como fornecedora de soluções de tecnologia, como patrocinadora ou realizadora. Desde 2005, estivemos presentes em cerca 250 eventos. A atualização da identidade visual da Procempa, em consonância com seus valores, missão e visão, também ganharam investimentos para garantir o conceito de modernização e inovação ao alcance de sua representação gráfica.

Produzimos balanços de responsabilidade social, relatórios e guias para compartilhar resultados e práticas. Internamente, a Newsletter da Empresa trata de informar sobre as iniciativas das áreas na busca pelo atendimento das demandas das secretarias da PMPA e dos clientes corporativos, além de servir como canal de diálogo entre a Empresa e seus colaboradores.

* A colaboradora Jaqueline Baptista estudou o case da marca Procempa e apontou suas reflexões no artigo *Marca Procempa: percepções e possibilidades*, apresentado em 2011, no MBA de Gestão Organizacional.

VI BONS TRABALHOS



Trazemos nesse Guia um espaço só para tratar dos nossos projetos de responsabilidade social empresarial, que a Procempa adotou, desde 2005, como filosofia de sua gestão. Assim, pensar em desenvolvimento territorial é também pensar no próximo. Nos sentimos realmente preocupados em melhorar a vida das pessoas. Levamos à população porto-alegrense o admirável mundo novo das tecnologias, da internet e do uso dos computadores e temos orgulho disso.

Desde 2006, comemoramos a pluralidade e a inclusão digital com os mais de 20 mil porto-alegrenses formados pelos cursos dos Centros de Capacitação Digital – CCDs. São oito unidades que oferecem vagas para idosos, deficientes visuais e crianças do Grupo Hospitalar Santa Casa de Misericórdia de forma totalmente gratuita.

“A Procempa contribui para a disseminação do conhecimento na área da informática, imprimindo valores importantes como solidariedade, inclusão social e digital e a aceitação das diferenças”. Luciana Solassi, Assessora de Projetos Sociais



Melhoramos as possibilidades dos jovens do Projeto Pescar de se qualificarem para o mercado de trabalho e para o exercício de sua cidadania. Os avanços, desde 2005, primeiro ano do Pescar na Procempa, são aumento do número de vagas e da carga horária dos estudos, taxa zero de evasão e índice de empregabilidade que beira 85%.

“O objetivo geral do Projeto Pescar é capacitar adolescentes em situação de vulnerabilidade social, desenvolvendo as competências necessárias para o seu engajamento no mundo do trabalho e para o pleno exercício da cidadania. A Procempa foi a primeira empresa pública no Brasil a aderir ao projeto, em 2005”. Jussara Kramer, Coordenadora do Projeto Pescar

BIBLIOGRAFIA

AGENDA 21. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/agenda>>. Acesso em: mai.2011.

BRUNTLAND, G (ed) Our Common Future: The World Commission on Environment and Development, Oxford: Oxford University Press, 1987.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 10ª Ed. São Paulo: Cultrix, 2005.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Guia de Comunicação e Sustentabilidade. Rio de Janeiro, 2009.

COHEN, Allan R. e FINK, Stephen. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIAS, Genebaldo Freire. Pegada Ecológica e sustentabilidade humana. São Paulo: Gaia, 2002

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. Driving brand value. New York: McGraw-Hill, 1997.

GRI – Global Reporting Iniciatiive. Disponível em: <http://globalreporting.org>. Acesso em: mai: 2011

GONÇALVES, Carlos Walter P. Os (des)caminhos do meio ambiente. São Paulo: Contexto, 1989.

PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, Milton. Técnica, espaço, tempo - Globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Hucitec, 1994.

TRIGUEIRO, A. O Meio Ambiente no século 21 . 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

