

# PROJETO SIGMA

## País

Grã-Bretanha

## O que é

Conjunto de diretrizes e ferramentas para empresas que visam contribuir efetivamente para o DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (DS).

## Origem

O Projeto SIGMA foi lançado em 1999 com o apoio do Departamento de Indústria e Comércio do Reino Unido. É uma parceria entre a British Standards Institution (BSI)<sup>1</sup>, o Forum for the Future<sup>2</sup> e AccountAbility<sup>3</sup>. Foi amplamente revisado em 2003.

## Objetivo

Visa construir a capacidade das empresas de alcançarem seus objetivos de negócio e institucionais tratando, de modo mais eficaz, os dilemas, ameaças e oportunidades nos campos econômico, social e ambiental. As diretrizes do Projeto SIGMA oferecem soluções flexíveis e viáveis que podem ser implementadas em uma ampla gama de setores, tipos de organização e funções.

Integração e melhoria de desempenho são palavras chaves no Projeto SIGMA. Ele reúne temas sociais, ambientais e econômicos, ao mesmo tempo em que incentiva as empresas a integrar essas áreas na gestão organizacional. É a síntese de vários modelos e instrumentos no campo da responsabilidade social empresarial. Ele pode ser usado sozinho ou em conjunto com outras iniciativas e permite às organizações definirem seu próprio processo de acordo com suas necessidades, visando sempre à melhoria do desempenho.

As Diretrizes não prescrevem níveis de desempenho, mas ajudam as organizações a definir suas metas de performance, consistentes com os princípios operacionais que tenham adotado; medem seu desempenho em relação a essas metas ao longo do tempo e apresentam resultados em relação a elas – tomando medidas para solucionar

quaisquer situações nas quais o nível ou velocidade da melhoria seja insuficiente para que se alcancem as metas preestabelecidas.

As diretrizes do Projeto SIGMA podem ser usadas com normatizações e orientações que prescrevam níveis mínimos de desempenho, ou para auxiliar em avaliações de desempenho.

### **Conteúdo**

As diretrizes consistem em:

**I. Princípios Gerais** – Ajudam organizações a compreender a sustentabilidade e suas contribuições para com ela. Fornecem um conjunto de referência para ajudá-las a desenvolver seus próprios princípios. Baseia-se em dois elementos centrais:

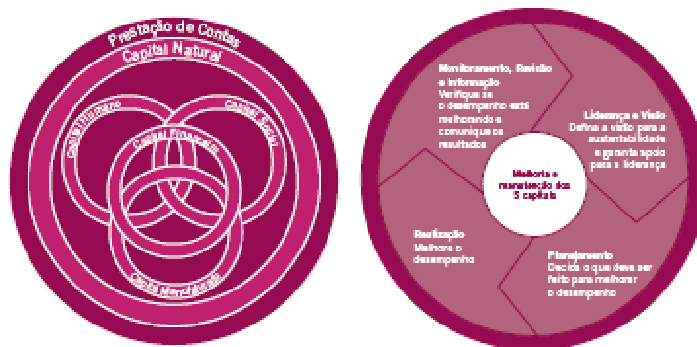
- Gerenciamento holístico de cinco diferentes tipos de capital<sup>4</sup> (construído, financeiro, humano, social e natural) que refletem os impactos e a riqueza da organização como um todo.
- Exercício das práticas responsáveis, transparência e atenção para com parceiros (stakeholders) e respeito a regras e normatizações relevantes.

**II . Estrutura de Gerenciamento** – integra problemas de sustentabilidade em processos centrais e instâncias decisórias da empresa. É um ciclo de quatro fases flexíveis em sua implementação (divididas em subfases) – liderança e visão; planejamento; realização; e revisão, feedback e informação – que permitem que uma organização se desenvolva, planeje, realize, monitore e preste informações sobre sua estratégia de desenvolvimento sustentado e seu desempenho na área. A estrutura explica de forma clara e concisa as atividades necessárias e os resultados esperados, e lista outras ferramentas e recursos. Também ajuda organizações a crescer com base no que elas já possuem em operação.

**III . Caixa de Ferramentas** – Aconselhamento e orientação sobre desafios gerenciais específicos. Fornece uma gama de ferramentas e guias práticos que as organizações podem usar como auxílio para melhorar seu gerenciamento de problemas de sustentabilidade e seu desempenho geral. Exemplos: uma ferramenta baseada em um caso prático, uma ferramenta voltada para a avaliação de desempenho, um processo

para engajamento de parceiros (stakeholders) e uma escala de pontuação em sustentabilidade. Algumas das ferramentas foram desenvolvidas especificamente para o Projeto SIGMA, e outras, como o GRI e a contabilidade ambiental, foram tiradas de fontes externas, por apresentarem a melhor abordagem atualmente disponível.

O Projeto SIGMA mantém contato com sistemas e estruturas de gerenciamento existentes, como a ISO 14001, Investors in People, a série ISO 9000, o OHSAS 18001 e o AA 1000, permitindo assim a compatibilidade com outros sistemas existentes e ajudando as organizações a crescer com base no que já possuem em operação.



Além dos documentos principais, o projeto apresenta resultados de pesquisa (IV. R&D Streams) e experiências práticas (V. Practical Experience).

### **Passo-a-Passo**

As Diretrizes SIGMA, em especial o Sumário Executivo, são recomendadas a todos os que se interessam na contribuição que as organizações podem trazer ao desenvolvimento sustentado. A Estrutura de Gerenciamento e a Caixa de Ferramentas concentradas em detalhes práticos têm especial valor para os administradores e pessoal responsável por dirigir, planejar ou implementar abordagens sustentáveis em suas organizações.

## I. Diretrizes SIGMA

Organizações podem adotar os Princípios Gerais SIGMA, usá-los para desenvolver ou avaliar seus próprios princípios ou trabalhar com outros princípios compatíveis voltados ao desenvolvimento sustentado.

## II . A Estrutura de Gerenciamento

Pode ser usada, no todo ou em parte:

- Para integrar sistemas de gerenciamento existentes, aproveitando abordagens existentes.
- Para estabelecer um sistema de gerenciamento autosuficiente.
- Como orientação para aprofundar e ampliar práticas de gerenciamento existentes, sem a estrutura formal de um sistema de gerenciamento.

As quatro fases:

- a. Liderança e visão - definem a visão de sustentabilidade e garante o apoio da liderança.
- b. Planejamento - decide o que precisa ser feito para melhorar o desempenho.
- c. Realização – melhora o desempenho
- d. Monitoramento, Revisão e Informação – verificam se o desempenho está melhorando e comunicam os resultados.

Cada fase e suas respectivas subfases são descritas em tabelas detalhadas que contêm:

- Questões-chaves para enfrentamento e resolução;
- Um roteiro de verificação sobre como as atividades pretendidas se relacionam como os princípios escolhidos pela organização;
- A lista daqueles que precisam estar envolvidos;
- Aquelas que são as atividades-chaves;
- Cronologia de datas, indicando quando devem ser implementadas;
- Uma lista de ferramentas e recursos úteis;
- Efeitos e resultados esperados;
- Questões-chaves para a implementação, a respeito das quais a organização pode ter de tomar consciência. As fases se baseiam em um processo gerencial, e não incluem

níveis esperados de desempenho. Entretanto, melhorar o desempenho é a principal meta das diretrizes SIGMA, e as organizações devem estabelecer metas ambiciosas e alcançáveis que possam ser realizadas usando a Estrutura de Gerenciamento proposta pelo Projeto.

### III . A Caixa de Ferramentas

Consiste em 13 ferramentas de apoio, guias e estudos de casos. Um breve resumo de cada ferramenta e do que elas podem conseguir para uma organização:

#### 1. Norma de certificação AA 1000:

É uma normalização geralmente aplicável para avaliar, atestar e fortalecer a credibilidade e qualidade do informe de sustentabilidade de uma organização e de seus processos, sistemas e competências subjacentes. Fornece orientação sobre elementos-chaves do processo de certificação. Esta ferramenta oferece um resumo simples da organização. Inclui uma explicação dos princípios a serem aplicados em um processo de certificação realizado com a norma AA 1000: materialidade, abrangência e dedicação.

#### 2. Ferramenta de Estudo:

Oferece um processo simples para desenvolver um caso hipotético especificamente voltado à realidade de uma dada organização, a fim de tratar a questão da sustentabilidade. Usando uma abordagem pragmática que reconhece a linguagem e as prioridades centrais da organização, os usuários podem criar um case forte, que incorpore exemplos da vida real. Isso revelará o que a sustentabilidade significa para a organização e como um melhor desempenho em sustentabilidade pode maximizar oportunidades e minimizar riscos potenciais.

#### 3. Ferramenta de Compatibilidade:

Proporciona às organizações uma compreensão sobre como seus sistemas e abordagens de gerenciamento relacionam com a Estrutura de Gerenciamento do Projeto SIGMA. Ajuda as organizações a obter os efeitos desejados e resultados vislumbrados na Estrutura de Gerenciamento, sem necessidade de duplicar os esforços. A ferramenta mapeia o Projeto SIGMA em relação a outros sistemas, como o EFQM, o AA 1000,

Investors in People, EMAS, ISO 14001, ISO 14031, OHSAS 18001, ISO 9000, AS 8000, AS/NZS 4581, The Natural Step (TNS), Global Compact (ONU) e o Charter Mark.

#### 4. Ferramenta de Contabilidade Ambiental:

Este instrumento é uma introdução à contabilidade ambiental, a fim de ajudar as organizações a calcular os custos externos (as externalidades) ligados ao ambiente.

#### 5. Ferramenta de Informação GRI :

Este guia, baseado nas diretrizes do Global Reporting Initiative, é destinado a empresas de todos os tamanhos e ajuda a elaborar um relatório RSE. Fornece princípios e indicadores de desempenho econômico, ambiental e social. Tanto os princípios como os indicadores foram desenvolvidos ao longo dos últimos cinco anos, com dados e sugestões vindos de uma ampla gama de stakeholders em todo o mundo.

#### 6. Ferramenta de Marketing e Sustentabilidade:

Sugere alguns passos iniciais para desenvolver um plano de marketing e sustentabilidade e estabelece as bases para a colaboração entre profissionais de marketing e sustentabilidade. Fornece um conjunto de passos práticos para identificar oportunidades-chaves, por meio do entendimento dos consumidores e do mercado, avaliando os atributos de sustentabilidade dos produtos e serviços da organização e determinando que questões de sustentabilidade possuem maior potencial de uso em uma campanha de marketing.

#### 7. Questionário de Desempenho:

É um check-list que avalia o desempenho da organização em relação à Estrutura proposta pelo Projeto SIGMA. Consiste em 22 perguntas, cada uma dividida em subcategorias. Deve ser utilizado após a implementação do Projeto SIGMA. Fornece à organização uma imagem de como estão se saindo em termos de desenvolvimento sustentável. O questionário também pode ser usado para avaliar desempenho entre diferentes partes de uma organização.

#### 8. Guia de Risco, Oportunidade e Sustentabilidade:

Oferece informações básicas e ferramentas simples para permitir às organizações melhorar sua compreensão e gerenciamento de riscos e oportunidades ligadas ao desenvolvimento sustentável. Por meio de uma explicação de riscos sociais, econômicos e ambientais do ponto de vista dos parceiros (stakeholders), as organizações podem desenvolver uma compreensão a respeito de uma gama mais completa de ameaças a seu sucesso organizacional, incluindo-se a não-percepção de oportunidades. Um processo genérico de riscos e oportunidades, apoiado por ferramentas e orientação avaliativa, permite aos usuários melhorar seus processos já existentes ou desenvolver novos.

#### 9. Diretrizes e Normas relevantes para o Desenvolvimento Sustentável:

Este guia resenha 20 normatizações e diretrizes relevantes para o desenvolvimento sustentável. Inclui o Global Compact (ONU), EMAS, The Natural Step, Social Accountability 8000, Investors in People, Global Sullivan Principles, The Ethical Trading Initiative Base Code, Balanced Scorecard, a European Foundation Quality Model - Excellence Model, o Global Reporting Initiative, o AA 1000, Combined Code of Corporate Governance, a família ISO de normalizações, o London Benchmarking Group, as diretrizes da OECD para Empresas Multinacionais, os Caux Roundtable Principles for Business, as diretrizes de Direitos Humanos para Empresas, da Anistia Internacional, os Principles for Global Corporate Responsibility, Business Impact Task Force e a Sustainable Development Strategy do Governo Britânico.

#### 10. Stakeholder Engagement:

Oferece às organizações duas maneiras de melhorar suas práticas de engajamento de parceiros (stakeholders). A primeira abordagem baseia-se no processo AA 1000, que incorpora o engajamento de stakeholders como um elemento central no processo de gerenciamento, aferição e comunicação do desempenho. Este processo ajuda a organização a perceber diferentes aspirações e necessidades dos stakeholders e equilibrar e gerenciar os elementos interligados de desempenho social, ambiental e econômico. A segunda abordagem é um conjunto de ferramentas que ajuda as organizações a explicar e avaliar o engajamento de seus stakeholders. A primeira

ferramenta concentra-se nos motivadores do engajamento, e a segunda apresenta um conjunto de questões-chaves sobre quem, o quê, onde, quando e como em termos de engajamento, bem como as melhores técnicas disponíveis.

#### **11. Guia de Questões de Sustentabilidade:**

Lista e fornece breves explicações sobre uma ampla gama de questões ligadas à sustentabilidade, a respeito das quais as organizações devem estar conscientes.

#### **12. Guia de Contabilidade para a Sustentabilidade:**

Ajuda as organizações a prestar contas sobre seu desempenho em termos de sustentabilidade organizacional. Reconhecendo tratar-se de uma área embrionária, na qual há muitas lacunas e inadequações na atual contabilidade financeira, o guia explora o pensamento mais moderno em termos de sustentabilidade e fluxos de recursos, ativos e passivos, no contexto das Práticas Contábeis Geralmente Aceitas (GAAP). Diferentes maneiras de integrar informações são apresentadas, para ajudar as organizações a entender novas opções de estruturação contábil. Usuários que já estão implementando mudanças em suas práticas contábeis e fontes de dados para coeficientes e valores ambientais também são oferecidos.

#### **13. Placar de Sustentabilidade:**

Desenvolve o conceito de um Placar de Equilíbrio nos Negócios. A abordagem permite à organização identificar motivadores-chaves e o modo como estão interligados, e usá-los para desenvolver objetivos e métricas.

#### **Referências**

[www.projectsigma.co.uk/](http://www.projectsigma.co.uk/)

[www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf](http://www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf)

[www.projectsigma.com/Toolkit/SIGMASustainabilityMarketing.pdf](http://www.projectsigma.com/Toolkit/SIGMASustainabilityMarketing.pdf)

<sup>1</sup> Uma das principais organizações de normatização; defende a adoção de melhores práticas de administração, redução de riscos e implementação de normas internacionais como forma de distribuição de renda.



<sup>2</sup> Um dos principais órgãos e centros de estudos de sustentabilidade; Instituição fundada em 1996 no Reino Unido, desenvolve ações a fim de acelerar a transição para um modo de vida sustentável com base em soluções digitais. Trabalha em parceria com mais 150 organizações, governos e universidades para difundir e compartilhar o conceito e práticas do DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

<sup>3</sup> Um organismo profissional internacional dedicado às práticas responsáveis. Missão: promover a prestação de contas para o DS. Oferece ferramentas e normas com base em seu AA 1000, promove o desenvolvimento profissional e padrões de certificação e conta com um modelo de governança inovador.

<sup>4</sup> O Sigma desenvolve a ideia do triple bottom line (TBL), colocando os cinco tipos de capital sob o guarda-chuva da prestação de contas. O modelo dos cinco capitais permite superar fraquezas do TBL, como a possibilidade de considerar os fatores — social, econômico e ambiental — como se fossem iguais (quando a integridade ambiental é de fato um pré-requisito social e econômico) e tratados isoladamente (quando, na verdade, estão frequentemente interligados). As duas abordagens, TBL e os cinco capitais, são na realidade complementares, sendo que os capitais construído e financeiro se relacionam com a linha econômica do TBL, enquanto os capitais humano e social representam a linha social e o capital natural está associado com o aspecto ambiental. A abordagem do TBL tem sido usada em várias diretrizes e ferramentas do projeto.