



# CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO

## Gestão da Responsabilidade Total

A base para o desenvolvimento de ferramentas do CDSC é composta por três dimensões que apoiam a construção de conhecimento aplicável para empresas e seus gestores:

1. **Estrutura e aspectos da sustentabilidade** – o conceito de sustentabilidade, bem como seus componentes e desafios, devem ser compreendidos para que se possa definir sua relação com o modelo de geração de valor das empresas, transformando as em fonte de vantagens competitivas.
2. **Estrutura e componentes da cadeia produtiva** – a abordagem com este foco se justifica, pois as diferentes cadeias produtivas enfrentam determinados desafios na busca por resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados, e para atingi-los as empresas que as compõem devem atuar de modo diferenciado, lidando com seus próprios desafios, mais de forma coerente, com integração dos seus elos.
1. **Setores da empresa e funções corporativas** - a promoção da sustentabilidade na empresa deve ser compartilhada entre seus diferentes setores, para que cada um possa focar os aspectos ligados às suas atividades mais relevantes para o resultado global da organização.

Essas três dimensões buscam delimitar o papel da empresa no processo global de busca pelo desenvolvimento sustentável.

A ferramenta para aplicação da Gestão da Responsabilidade Total se propõe a apoiar as empresas e seus gestores na definição de metas para buscar desempenho mais sustentável de seus negócios e na sua integração em seu sistema de gestão corporativa.

Com ela, apontamos um caminho que vai da avaliação da sustentabilidade e definição de prioridades corporativas até a proposição de prioridades para diferentes setores da empresa em relação à sustentabilidade, culminando com

um sistema de gestão da qualidade que incorpora aspectos da sustentabilidade e políticas e diretrizes apoiadoras da atuação responsável dos colaboradores.

Para a criação da ferramenta, realizamos uma pesquisa-ação com uma de nossas empresas associadas, a MASB Desenvolvimento Imobiliário. O primeiro passo foi a definição de prioridades para a empresa. Ao se fazer uma reflexão sobre o que a empresa considera prioridade – analisar os indicadores e questões da sustentabilidade –, ocorre um processo de conscientização gradual, essencial para formar a gestão responsável, buscando a sustentabilidade.

Em seguida, foram definidas as prioridades para as áreas da empresa, com o apoio da gestão da qualidade. Porque trabalhar com o a gestão da qualidade? Devido à ampla utilização do sistema e de indicadores de performance em auditorias. Além disso, a área responsável pela gestão da qualidade é transversal nas organizações, buscando melhorias contínuas em todas as áreas.

Quando esse mapeamento inicial foi finalizado, partimos para o estabelecimento de indicadores de sustentabilidade e metas. Nessa fase, os indicadores foram escolhidos de acordo com a facilidade de aplicação. Como gostaríamos que o acompanhamento ocorresse de forma imediata, os indicadores selecionados estão muito próximos da realidade das áreas da empresa, o que permite uma medição rápida e efetiva.

A partir desse acompanhamento, esperamos gerar uma série histórica que nos permita avaliar como a área se comporta naquele determinado requisito apontado pelo indicador. Com a avaliação é possível melhorar a estrutura para a sustentabilidade da organização como um todo, com a incorporação de novos indicadores de responsabilidade e melhoria dos já existentes.

Na pesquisa-ação desenvolvida, pudemos observar oito passos para a construção da ferramenta, sumarizados na figura 1.

A ferramenta ainda está em processo de desenvolvimento, mas já apresenta melhorias que facilitam sua execução e reduzem os riscos da ocorrência de problemas que podem impedir as melhorias.

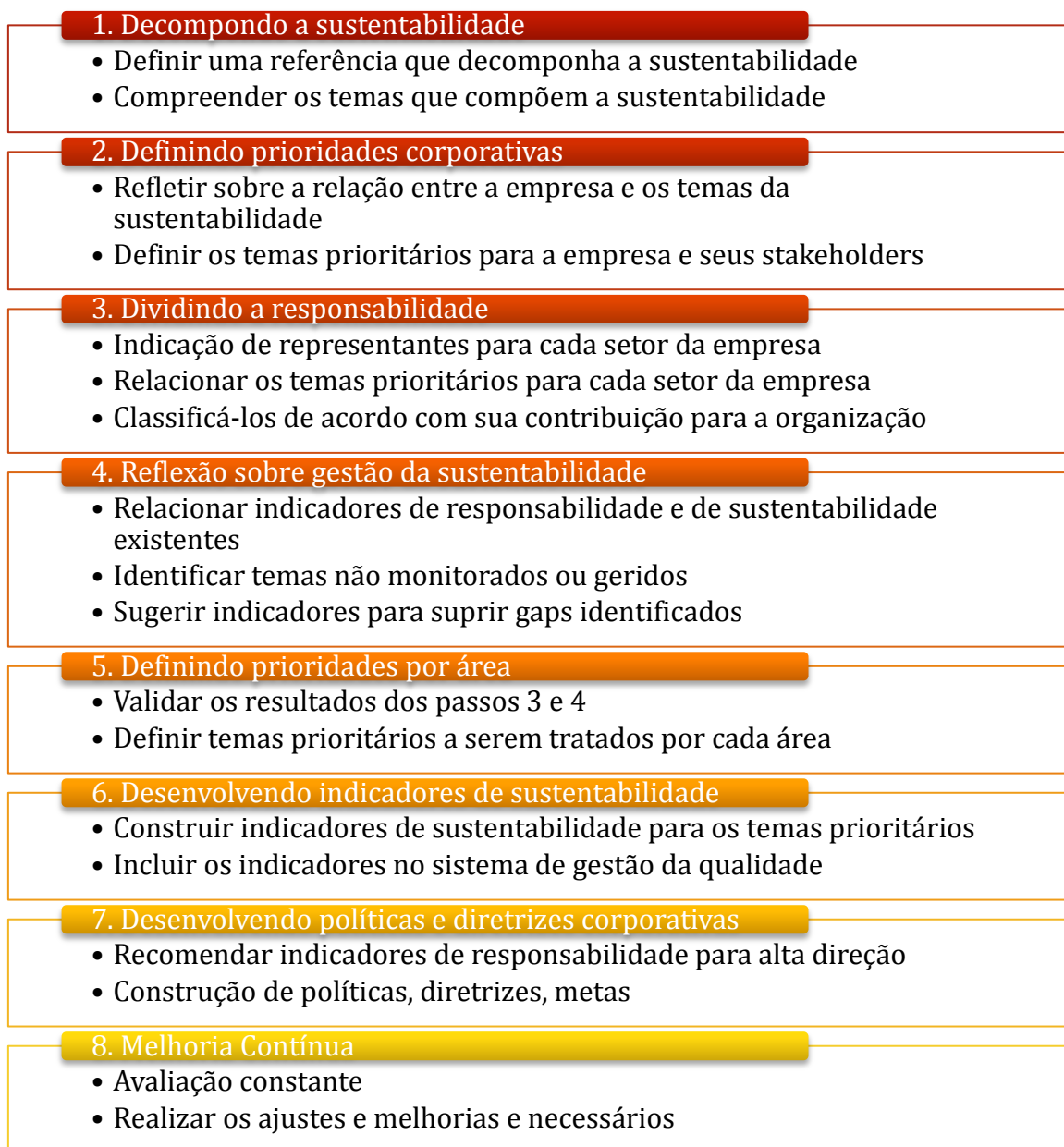
Um ponto observado no projeto piloto, que deve ser mais explorado, é a capacidade da ferramenta apontar barreiras internas à promoção de melhorias na qualidade e custos dos produtos, promovendo o diálogo entre setores para atingi-las.

Outro ponto de melhoria da ferramenta é a inclusão de estímulos para que a atuação dos setores não se limite às fronteiras da organização, mas busque também a transformação do ambiente em que ela atua, promovendo a sustentabilidade junto à sua cadeia produtiva, governos e sociedade civil organizada.

Apesar de o projeto piloto ter sido desenvolvido numa empresa do setor da construção civil (a MASB), consideramos que ele pode ser replicado em diversos outros setores devido ao seu caráter parcimonioso. Oferece um



caminho simples e eficiente na promoção de mudanças para a gestão sustentável, com orientações gerais que podem ser facilmente adaptadas a diferentes realidades empresariais.



**Figura 1.** Os oito passos para a inclusão da sustentabilidade na gestão

A ferramenta é produto do Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC), com suas parceiras associadas, BASF, Holcim e MASB. O CDSC é parte do Núcleo Petrobras de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral.



### **Equipe NPS**

**Cláudio Boechat** – Coordenador Técnico

E-mail: [boechat@fdc.org.br](mailto:boechat@fdc.org.br)

Telefone: (31) 3589-7

**Maria Raquel Grassi F. Marques** – Coordenadora e Gerente de Projetos

E-mail: [raquel@fdc.org.br](mailto:raquel@fdc.org.br)

Telefone: (31) 3589-7293

### **Equipe CDSC**

**Rafael Tello** – Coordenador Técnico

E-mail: [rafaeltello@fdc.org.br](mailto:rafaeltello@fdc.org.br)

Telefone: (31) 9246-5521

**Lucas Amaral Lauriano** – Pesquisador

E-mail: [sustentabilidade@fdc.org.br](mailto:sustentabilidade@fdc.org.br)

Telefone: (31) 8394-7083

**Eduarda Carvalhaes** – Estagiária

E-mail: [eduarda.carvalhaes@fdc.org.br](mailto:eduarda.carvalhaes@fdc.org.br)

Telefone: (31) 3589-7490