

Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor

Guia Passo-a-Passo

Versão Resumida



Banco Interamericano
de Desenvolvimento

INSTITUTO
ETHOS

Apresentando as etapas da Metodologia Tear de forma simplificada, esta versão resumida foi preparada para permitir um acesso rápido aos usuários. Para uma descrição mais detalhada de cada etapa, recorra ao texto completo, na publicação.

Início da Construção d

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
Idealizador* A1 – Definir o modelo do programa	<p>Objetivo Definir o programa para aprofundar e incorporar RSE à cadeia de valor por meio de um modelo que permita sua expansão para outros grupos, áreas, empresas e setores. Considerar o impacto geográfico, o potencial de expansão, o potencial de impacto, o nível de engajamento atual etc.</p> <p>Produto Modelo do programa definido.</p> <p>Ferramenta Relatório dos modelos existentes e lições aprendidas, Metodologia Tear e Matriz Comparativa de Programas na Cadeia de Valor.</p> <p>Duração Depende do processo decisório da empresa (tempo necessário para definir, estruturar e validar o modelo com a direção da empresa idealizadora do programa e potenciais parceiros).</p>
Idealizador A2 – Formalizar o compromisso com o programa	<p>Objetivo Obter da empresa-âncora o compromisso formal de participação no programa, contemplando sua continuidade, responsabilidades e recursos.</p> <p>Produto Documento formal assinado pela diretoria da empresa-âncora.</p> <p>Ferramenta Apresentação, pela alta direção da empresa ou pelo grupo idealizador para a alta administração da empresa-âncora, do quanto os resultados e benefícios esperados do programa potencializam a estratégia de negócio da empresa.</p> <p>Duração Tempo necessário para obter o compromisso formal.</p>
Idealizador e Âncora A3 – Comprometer a equipe executora	<p>Objetivo Comprometer a direção e a equipe responsável da empresa-âncora com a implementação do programa.</p> <p>Produto Equipe definida, com delegação da alta direção.</p> <p>Ferramenta O modelo do programa e seus requisitos operacionais (papel de cada envolvido, estratégia de seleção das empresas participantes, investimentos, prazos, objetivos e resultados esperados) serão apresentados para a direção da área que será responsável pela execução do programa.</p> <p>Duração Encontros de 2 horas, que podem se repetir, caso necessário.</p>
Âncora e equipe A4 – Selecionar as empresas participantes (clientes e/ou fornecedores)	<p>Objetivo Selecionar potenciais empresas participantes do programa, com o envolvimento e participação das áreas de relacionamento (atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores etc.).</p> <p>Produto Lista das empresas.</p> <p>Ferramentas Cadastro de clientes e/ou de fornecedores e critérios de seleção das empresas.</p> <p>Duração Tempo necessário para definir a estratégia e selecionar as empresas, com o apoio das respectivas áreas de relacionamento.</p>

* Na reedição do programa, o papel de “idealizador” foi substituído pelo de “promotor do programa”.

As ações para compartilhar práticas, fortalecer a rede e desdobrá-la devem permear todos os encontros durante a aplicação dos passos da Metodologia Tear.

a Rede e Sensibilização

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
<p>Âncora</p> <p>A5 – Formalizar o compromisso da rede com o programa</p>	<p>Objetivo Obter o compromisso formal de participação no programa das empresas que vão compor a rede.</p> <p>Produto Grupo de trabalho definido, com documento formal assinado pela alta administração e/ou representante de cada empresa participante.</p> <p>Ferramentas Declaração da empresa-âncora sobre o significado e importância do programa para ela e apresentação da visão detalhada do programa.</p> <p>Duração Evento de 2 a 3 horas.</p>
<p>Grupo de Trabalho</p> <p>A6 – Sensibilizar a cadeia de valor</p>	<p>Objetivo Divulgar publicamente o compromisso da empresa-âncora e das outras empresas participantes com o programa e mobilizar para o tema as demais empresas da cadeia de valor.</p> <p>Produtos Evento de lançamento e divulgação do programa e do evento na mídia (<i>releases</i>, internet, intranet, extranet, jornal, boletim, <i>e-mail</i> etc.).</p> <p>Ferramentas Apresentação do programa e distribuição de material relacionado ao tema que possibilite a aplicação do conteúdo por todas as empresas presentes, independentemente de sua participação imediata ou não no programa.</p> <p>Duração Evento de 2 a 3 horas.</p>

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede

Objetivo	Compartilhar com as demais empresas-âncora e/ou com novos grupos da mesma âncora lições aprendidas nesta etapa e envolver os parceiros do programa durante o processo de sensibilização e lançamento.
Produto	Informes com as lições aprendidas.
Ferramenta	Conforme a necessidade.
Duração	Conforme a necessidade.

Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
<p>Grupo de Trabalho</p> <p>B1 – Estabelecer compromissos e princípios de trabalho no grupo</p>	<p>Objetivo Estabelecer compromissos e princípios que orientarão o trabalho em rede.</p> <p>Produto Relação de compromissos, princípios e capital humano do grupo.</p> <p>Ferramenta Roteiro de perguntas sobre o participante, os compromissos e princípios acordados para o grupo e o capital humano existente no grupo.</p> <p>Duração Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho.</p>
<p>Grupo de Trabalho</p> <p>B2 – Sensibilizar para a sustentabilidade</p>	<p>Objetivo Conscientizar os representantes das empresas da importância de incorporar o tema da sustentabilidade ao negócio, mobilizando-os para a mudança na cultura de gestão da empresa.</p> <p>Produtos Registro do sonho e incorporação da dimensão da sustentabilidade à missão, à visão e aos valores.</p> <p>Ferramentas Filmes (como <i>The Corporation</i>) e jogos ligados à temática; colagem identificando onde a empresa está e aonde quer chegar; e casos de empresas que incluíram a sustentabilidade em seu planejamento, missão, visão e valores.</p> <p>Duração Oficina de 4 horas com o grupo para capacitação nas ferramentas, mais o tempo necessário para aplicá-las na empresa.</p>
<p>Grupo de Trabalho</p> <p>B3 – Analisar o negócio sob a ótica da sustentabilidade</p>	<p>Objetivo Analisar a estratégia do negócio de cada empresa participante sob a ótica da sustentabilidade, considerando tendências, oportunidades, riscos e desafios nos setores econômicos com os quais ela se relaciona.</p> <p>Produto Mapa estratégico da empresa sob a ótica da sustentabilidade.</p> <p>Ferramenta Análise FOFA (SWOT) da empresa (análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças).</p> <p>Duração Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para capacitação nas ferramentas, mais o tempo necessário para aplicá-las na empresa.</p>
<p>Grupo de Trabalho</p> <p>B4 – Mapear as partes interessadas</p>	<p>Objetivo Identificar e conhecer as partes interessadas no negócio da empresa e os impactos desta na sua relação com cada uma delas.</p> <p>Produto Mapa das principais partes interessadas.</p> <p>Ferramenta AA1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) ou ferramenta semelhante.</p> <p>Duração Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para criação de um mapa comum, mais o tempo necessário para aplicar a ferramenta na empresa.</p>
<p>Grupo de Trabalho</p> <p>B5 – Identificar o estágio de desenvolvimento em gestão sustentável</p>	<p>Objetivo Identificar o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra na implementação da visão sustentável do negócio.</p> <p>Produto Visão geral sobre o estágio de desenvolvimento da empresa quanto a uma gestão sustentável.</p> <p>Ferramenta Tabela "Os Cinco Estágios do Aprendizado Organizacional", desenvolvida pela AccountAbility, ou ferramenta semelhante.</p> <p>Duração Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para definição do posicionamento da empresa.</p>

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede

Objetivo	Analisar as possibilidades e dificuldades apresentadas pela rede (em grupo e por empresa) para alinhar a incorporação da sustentabilidade à visão do negócio.
Produto	Relatório dos encontros e relatos das lições aprendidas.
Ferramenta	Diálogo assegurado na programação das reuniões dos grupos de trabalho e nos encontros periódicos entre coordenadores do programa e consultores.
Duração	Diálogo de 2 horas nas reuniões e encontros bimestrais de 1 dia entre coordenação e facilitadores dos encontros.

Diagnóstico da Gestão Sustentável

Passo-a-passo

Como realizar esta etapa

Grupo de Trabalho

C1 – Aplicar os Indicadores Ethos de RSE

Objetivo	Conhecer e avaliar a situação atual da empresa em relação à aplicação dos conceitos de RSE em suas atividades, práticas e processos.
Produto	Relatório do Instituto Ethos com o autodiagnóstico da empresa.
Ferramentas	Indicadores Ethos de RSE (gerais, para micro e pequenas empresas e setoriais) e metodologia para sua aplicação.
Etapas	1. Sensibilizar e aplicar o questionário dos Indicadores Ethos (avaliação e definição de metas por indicador); 2. Enviar resultados para o Instituto Ethos; 3. Receber o relatório de benchmarking; 4. Analisar os resultados do relatório; 5. Identificar as áreas de aprendizagem (<i>gaps</i>).
Duração	Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para capacitação nos Indicadores Ethos; reunião de 4 horas para capacitação dos líderes internos; tempo necessário para aplicar os indicadores na empresa; tempo de 4 horas para análise do relatório.

Grupo de Trabalho

C2 – Efetuar a análise qualitativa das práticas de RSE na empresa

Objetivo	Analisar o resultado da avaliação feita com os Indicadores Ethos tendo em vista o manual <i>Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e Seus Mecanismos de Indução no Brasil</i> e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).
Produtos	Matriz que relaciona as ações da empresa que contribuem para os ODM e mostra as práticas, procedimentos e processos que atendem aos critérios essenciais de RSE.
Ferramentas	O manual <i>Critérios Essenciais</i> , os ODM e o relatório com o diagnóstico da aplicação dos Indicadores Ethos.
Duração	Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para análise e comparação dos Indicadores Ethos com o manual <i>Critérios Essenciais</i> e com os ODM.

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede

Objetivo	Analisar as possibilidades e dificuldades apresentadas pela rede (em grupo e por empresa) para aplicar os Indicadores Ethos e fazer as matrizes de correlação.
Produto	Relatório dos encontros e relatos das lições aprendidas.
Ferramentas	Diálogo assegurado na programação das reuniões dos grupos de trabalho e nos encontros periódicos entre coordenadores do programa e consultores.
Duração	Diálogo de 2 horas nas reuniões e encontros bimestrais de 1 dia entre coordenação e facilitadores dos encontros.

Planos de Ação

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
Grupo de Trabalho D1 – Priorizar metas	<p>Objetivo Priorizar metas para a implantação do novo sistema de gestão.</p> <p>Produto Relação de metas classificadas para curto, médio e longo prazo.</p> <p>Ferramentas Indicadores Ethos e a matriz criada no Passo C2.</p> <p>Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para análise.</p>
Grupo de Trabalho D2 – Correlacionar metas com fatores críticos do negócio	<p>Objetivo Correlacionar metas com fatores críticos do negócio para melhorias nas áreas diagnosticadas e projetar os impactos dessas melhorias no âmbito da sustentabilidade.</p> <p>Produto Matriz potencial de sustentabilidade.</p> <p>Ferramenta Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade</p> <p>Duração Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para preenchimento da matriz; reunião de 4 horas com o grupo de trabalho para construção da matriz na empresa.</p>
Grupo de Trabalho D3 – Analisar o estudo da sustentabilidade da cadeia e do setor	<p>Objetivo Analisar as tendências da cadeia e do setor para potencializar oportunidades e minimizar riscos do seu negócio.</p> <p>Produto Metas revisadas.</p> <p>Ferramentas Relatório "Estudo Setorial", com dados quantitativos e dilemas do setor, e matriz potencial de sustentabilidade.</p> <p>Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para apresentar o estudo; oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para rever prioridades nas metas.</p>
Grupo de Trabalho D4 – Elaborar planos de ação	<p>Objetivo Estabelecer ações para atingir as metas, definindo prazos e responsáveis. Compartilhar com o grupo de trabalho os planos de ação elaborados individualmente e validar os pontos de sinergia existentes.</p> <p>Produtos Planos de ação e comunidades de prática criadas por temas de interesse.</p> <p>Ferramentas O "Plano Tear de Ação" e diálogo assegurado na programação dos encontros.</p> <p>Duração Oficina de 8 horas para compartilhamento e formação de grupos por temas de interesse.</p>
Grupo de Trabalho D5 – Implementar e monitorar os planos de ação	<p>Objetivo Implementar e monitorar os planos de ação, promovendo a troca de experiências entre as empresas participantes e auxiliando-as nas dificuldades de implementação.</p> <p>Produtos Quantificação das ações implementadas (previsto <i>versus</i> realizado e por empresa); matriz de sustentabilidade preenchida; relatório de evolução da aplicação dos Indicadores Ethos.</p> <p>Ferramenta Meios de monitoramento. <i>No nível das empresas:</i> aplicar indicadores de monitoramento e avaliação para medir a eficácia das práticas implementadas; reavaliar por meio dos Indicadores Ethos e monitorar com a Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade. <i>No nível do grupo de trabalho:</i> criar indicadores para avaliar a eficácia do grupo de trabalho a longo prazo.</p> <p>Duração Monitoramento constante durante o período de implementação dos planos de ação e anual quando o ciclo de aplicação das ferramentas se repetir.</p>

Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede

Objetivo	Recomendamos que todas as práticas elaboradas na rede sejam compartilhadas com os participantes e levem a inovações e parcerias.
Produto	Constituição de comunidades de prática.
Ferramentas	Banco de práticas; cursos formados de acordo com os temas demandados; visitas às empresas.
Duração	Diálogo de 2 horas nas reuniões e encontros bimestrais de 1 dia entre coordenação e facilitadores dos encontros.

Comunicação e Relatório

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
Grupo de Trabalho E1 – Elaborar balanço social	<p>Objetivo Elaborar um documento público de divulgação do desempenho.</p> <p>Produto Balanço social.</p> <p>Ferramentas Balanço Social Modelo Ibase ou Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, da GRI.</p> <p>Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para definição do modelo a ser seguido e capacitação dos envolvidos, mais o tempo necessário na empresa para elaboração do balanço social.</p>
Grupo de Trabalho E2 – Validar o balanço social	<p>Objetivo Validar conteúdo do relatório com as principais partes interessadas.</p> <p>Produtos Balanço social validado e relatório de assuntos a serem abordados no próximo período.</p> <p>Ferramenta Reunião de validação ou consultas às partes interessadas.</p> <p>Duração Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para apresentar formas de realizar a validação do balanço social.</p>

Consolidação da Rede (Constante)

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
Rede F1 – Fortalecer as relações entre os participantes da rede	<p>Objetivo Compartilhar experiências, aprendizado e avanços entre os participantes da rede.</p> <p>Produtos Estabelecimento de comunidades de prática e fortalecimento das relações comerciais.</p> <p>Ferramentas Reuniões de compartilhamento, seminários regionais e painéis temáticos para o público em geral.</p> <p>Duração Reuniões periódicas, conforme a necessidade.</p>
Rede F2 – Incorporar práticas do programa à gestão	<p>Objetivo Incorporar à gestão da empresa as práticas do programa exercidas na rede.</p> <p>Produto Processos, procedimentos e políticas revistos sob a ótica da sustentabilidade.</p> <p>Ferramentas Processos, procedimentos e políticas atualmente existentes na organização e produtos gerados no programa.</p> <p>Duração Ciclo contínuo, sem término nem prazo mínimo; enquanto a empresa existir.</p>

Expansão da Rede

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
Rede G1 – Aplicar a Metodologia Tear em novos grupos	<p>Objetivo Estabelecer novas redes para reedição do programa, seja com subfornecedores, seja com clientes das empresas participantes ou entre fornecedores do setor etc., partindo da empresa-âncora ou da empresa participante no papel de âncora.</p> <p>Produto Novos grupos de trabalho, sem limitação no número de empresas participantes nem restrição de porte.</p> <p>Ferramentas Metodologia Tear e produtos gerados no programa.</p> <p>Duração Permanente, sem prazo.</p>

Patrocínio



Apoio Institucional



RECICLATO SUZANO Este material foi impresso em Reciclato 120 g/m² da Suzano Papel e Celulose, o primeiro offset brasileiro reciclado produzido em escala industrial.