

UMA MELHOR MANEIRA PARA DEFINIR BOAS METAS DE SUSTENTABILIDADE

O que constitui uma boa meta?
Uma meta apenas SMART não é
suficiente.

A BSD Consulting analisou
insights de mais de 100 projetos
de estratégia implementados.
Aqui mostramos quatro critérios
para elaborar bons objetivos e
cinco dicas para um processo
bem-sucedido de definição de
metas.



Contate-nos se desejar discutir nossas dicas e sugestões, se
tiver dúvidas ou se quiser compartilhar suas próprias
percepções! Estamos ansiosos para discutir esse tema com
você.

Esse material foi produzido pela equipe da BSD Suíça e
adaptado pela equipe da BSD Brasil.

Para mais informações, favor entrar diretamente em
contato via e-mail ou telefone com:

Beat Grüninger
Diretor BSD Consulting Brasil
beat.grueninger@elevatelimited.com
Tel. +55 11 30514600

A BSD Consulting é uma consultoria especializada em
sustentabilidade. Nós apoiamos empresas e organizações
no estabelecimento de aspectos sociais e ecológicos em
suas estratégias, processos, cultura e comunicação.

BSD Consulting
Rua José Maria Lisboa, 860 sl 73/74
Jardim Paulista, São Paulo - SP
www.bsdconsulting.com



Certified
Training Partner
BSD Consulting Brazil
in Brazil

Um caminho melhor...

4 critérios para uma boa meta de sustentabilidade

Um clássico em consultoria estratégica: as metas precisam ser SMART. No entanto, boas metas são mais do que apenas SMART. Nós identificamos quatro critérios em mais de 100 projetos de estratégia, que são cruciais para estabelecer boas metas.

1. DERIVADA DE DESAFIOS GLOBAIS

De “Quanto é possível?” para “Quanto é necessário?”



Na maioria das vezes, a definição tradicional de metas é realizada com base nos anos anteriores, em análises de viabilidade, e busca o aperfeiçoamento gradual. No entanto, essa visão interna não considera a limitação de recursos e a necessidade de urgência nas ações. Empresas sustentáveis contribuem para a solução dos desafios ecológicos, sociais e econômicos do nosso tempo e agregam valor para a sociedade.



Boas metas são caracterizadas por mudar a perspectiva de “quanto é possível?” para “quanto é necessário?”. Um bom objetivo é derivado de um dos desafios da sociedade - como, por exemplo, a meta climática de 2°C.



Isso resulta em metas de sustentabilidade estrategicamente relevantes, uma vez que a empresa soluciona problemas socialmente relevantes e, portanto, leva em conta as megatendências. O progresso identificado revela a contribuição que uma empresa faz e, assim, aumenta sua credibilidade interna e externamente.



Iniciativas e metodologias que identificam os principais desafios da sociedade podem fornecer um ponto de partida. A comunidade global entrou em acordo sobre os **17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (OSD)**. Os **9 limites planetários** e sua versão **gráfica**, acompanhados de padrões sociais mínimos, também são bastante conhecidos. Desafios sociais existem igualmente em nível local e é importante que empresas contribuam com soluções para eles.

CRITÉRIO 1: Uma boa meta é uma resposta explícita a um desafio global.

2. LONGO PRAZO E AMBICIOSA

Metas de longo prazo exigem ambição e coragem



Implementamos benchmarks, verificamos pontos fortes e fracos, avaliamos tecnologias e contexto, analisamos oportunidades e riscos, tudo isso para definir e avaliar níveis de ambição. Este processo, no entanto, estrutura ações futuras baseadas na visão do passado



Uma boa meta define inicialmente o estado desejado em 5 a 10 anos. O caminho em direção à meta pode ser estabelecido se o resultado final almejado for claro: quais metas intermediárias devem ser alcançadas? Nem todos os passos precisam ser previamente conhecidos. Metas também devem promover a busca por novas soluções e inspirar novas abordagens. Metas ambiciosas energizam e proporcionam motivação.



Metas ambiciosas e de longo prazo resultam em um afastamento do caminho das melhorias incrementais. Elas lidam com a questão “Como a nossa empresa pode se adequar ao futuro?” e permitem identificar as etapas necessárias para alcançar esse objetivo.



Ferramentas como a **The Future Fit Benchmark** e **Science-based Targets** fornecem um horizonte de longo prazo para a definição de metas. O *Future Fit Benchmark* avalia a prontidão de uma empresa para o futuro com base no status de metas ambiciosas. Usando os métodos do *Science-based Targets*, uma meta de CO₂ pode ser calculada para 2030, e por meio dela uma empresa pode permanecer em conformidade com a meta climática de 2°C.

CRITÉRIO 2: Uma boa meta descreve o objetivo desejado no longo prazo e a partir dele estabelece o caminho para a meta.

3. ORIENTADA PARA RESULTADOS E EFEITOS

Buscar resultados e efeitos mais do que investimentos



Despesas são fáceis de medir: dinheiro investido ou horas gastas. Uma meta como “100% dos funcionários treinados por 2 horas anuais em prevenção de acidentes” não nos diz nada sobre resultados e impactos. Uma boa meta propõe menos acidentes.



Boas metas descrevem o que é pretendido, ou seja, resultados e efeitos. Dessa forma, elas dependem de bons indicadores de desempenho. Isso pode exigir a definição de novos indicadores e um diagnóstico inicial do *status quo*. É mais fácil buscar efeitos nos indicadores existentes, como vendas do produto, satisfação do cliente ou consumo de energia, etc.



O foco nos resultados ou efeitos indica que o objetivo final é o progresso. Ao mesmo tempo, possibilita aos responsáveis a escolha do caminho mais rápido para atingir o objetivo. Essa forma de definir a meta tem um efeito motivador, reduz as despesas de coordenação e leva a uma abordagem eficiente.



Tivemos boas experiências com alocação de valores de acordo com o **método “iooi”**. Este método diferencia entre entrada, saída, resultado e impacto:

	Entrada (Input)	Saída (Output)	Resultado (Outcome)	Impacto (Impact)
	Recursos Investidos	Resultado direto	Efeito direto	Efeito indireto
Exemplo	Quantias monetárias para equipamentos mais eficientes, tempo de trabalho	Número de equipamentos eficientes adquiridos	Redução do consumo de energia em kWh	Aumento da competitividade

O método “iooi” ajuda a expor entradas (inputs) como tal e se concentra em resultados e efeitos. Ao mesmo tempo, é evidente que os impactos são difíceis de medir. Dessa forma, recomendamos focar nos indicadores e metas relacionados a resultados (outcomes) e saídas (outputs)

CRITÉRIO 3: Uma boa meta determina os resultados ou efeitos desejados.

4. PRECISO E FÁCIL DE COMPREENDER

Verificar redundâncias reduz a ambiguidade de interpretação



Os dois primeiros critérios SMART são metas “específicas” e “mensuráveis”. No entanto, no final, é preciso ser capaz de concluir se uma meta foi alcançada ou não. Para isso, as metas devem ser definidas com precisão. As metas são precisas quando minimizam a ambiguidade de interpretação e são formuladas de maneira simples, clara e compreensível.



Infelizmente, o problema está frequentemente nos detalhes. Os resultados muitas vezes permanecem abertos à interpretação: como os produtos sustentáveis são definidos? Qual norma será utilizada para auditoria? CO₂ ou CO₂eq.? Eletricidade ou energia? Nem tudo precisa ser perfeito, mas a falta de clareza pode ser evitada com uma verificação sistêmica

Além disso, um segundo olhar leva a formulações mais simples, o que aumenta a compreensão das metas. O idioma deve ser adaptado de acordo com o público-alvo - funcionários, investidores, agências de rating ou o público em geral. O público deve entender os objetivos intuitivamente.



Menor margem para interpretação aumenta a credibilidade entre as partes interessadas, especialmente entre aquelas com conhecimento especializado, como ONGs, agências de rating e funcionários. Definir metas também aumenta a identificação. As metas são mais fáceis de lembrar e entender quando formuladas em termos simples.



Uma verificação sistêmica eficaz leva em conta as partes interessadas com as quais se estabeleceu uma relação de confiança. Internamente, muitas vezes é a controladoria que analisa os detalhes. Como empresa de consultoria, também assumimos parcialmente esse papel. Pode-se testar formulações com o próprio público-alvo se as metas forem comunicadas externamente.

CRITÉRIO 4: Uma boa meta é precisa, minimiza a margem para interpretação e maximiza a compreensão.

... para estabelecer boas metas

5 dicas para definir metas com sucesso

Mesmo as melhores metas não levam automaticamente à implementação e progresso. A implementação é considerada como bem-sucedida se todos puderam alcançar as metas. Assim, a pergunta a seguir representa o maior desafio: Como posso garantir que todos estejam contribuindo para alcançar essas metas? Além do resultado "boas metas", o foco também está no processo. Essas cinco dicas ajudarão vocês - como gestores de sustentabilidade - a gerar engajamento e adesão interna para as metas.

1. Obtenha uma ordem direta/explicita da alta administração da empresa

Com esse pedido você recebe recursos humanos e financeiros. Ambos são necessários para implementar de maneira eficiente o processo de definição de metas.



2. Planeje o processo de A a Z.

Boas metas necessitam de um bom processo. Planeje o processo desde o kick-off à entrega. Use o plano como um guia: ajustes coordenados em conjunto são desejáveis e reafirmam a compreensão e entendimento geral. O estabelecimento de várias fases também previne a sobrecarga: as primeiras fases apontam para objetivos macro; o detalhamento é trabalhado posteriormente.



3. Integre atores relevantes e tomadores de decisão logo no início do processo.

Pode soar trivial, mas este passo é frequentemente subestimado. Fomente um senso de convicção pessoal, responsabilidade e liberdade organizacional junto às partes envolvidas. Confie na expertise de departamentos especializados e acompanhe-os de maneira solidária.



4. Leve o tempo que precisar.

Seis meses ou mais podem passar até a aprovação das metas pela gerência da empresa. Leve o tempo que precisar e estabeleça/formule boas metas. Use também o tempo para o intercâmbio de experiências dentro da empresa, com colegas, especialistas e *network*.



5. Reconheça o comprometimento e resultados

Reconhecimento é crucial para o estabelecimento e implementação das metas. Isso pode, por exemplo, ocorrer através da gestão, intranet, revista corporativa ou uma competição interna de sustentabilidade. Enfatize que aqueles que implementam as metas são reconhecidos pelo empenho.

