

CHRISTINA BARBOSA | SONIA LOPES

SUSTENTABILIDADE

GESTÃO ESTRATÉGICA NA PRÁTICA

Conheça o **MODELO GES** e conecte **LUCRO** com **IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS**



Empresa



Certificada

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
CONTEXTUALIZAÇÃO	3
SITUAÇÃO PROBLEMA	9
MODELO GES - GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUSTENTABILIDADE.....	10
ETAPAS DO MODELO GES	13
VENDA INTERNA	13
DIAGNÓSTICO	14
DESENHO.....	14
IMPLANTAÇÃO, MONITORAMENTO e CONTROLE.....	15
ENCERRAMENTO	16
OPERAÇÃO ASSISTIDA.....	16
CONCLUSÃO	17
BIBLIOGRAFIA	18

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é uma dimensão que não pode ser ignorada pelas organizações no século XXI sob a pena de verem sua perenidade ameaçada.

Ela engloba aspectos econômicos, sociais e ambientais, sendo importantíssima para tomada de decisão na escolha de onde aplicar investimentos. Para ser efetiva, a visão de sustentabilidade deve estar presente em diversas instâncias na governança corporativa, desde o seu planejamento estratégico, passando pela gestão de portfólios, programas e projetos, sem desprezar as operações. Assim, os resultados do alinhamento da alocação de capital e do comportamento corporativo aos objetivos de estabilidade financeira e de desenvolvimento sustentáveis, mais amplos e longevos, poderão ser apresentados em relatórios de desempenho integrados, para qualquer público e em qualquer formato.

Em 2018, os americanos William Nordhaus e Paul Romer foram laureados com o Nobel de Economia, colocando a sustentabilidade nas páginas de economia dos jornais. Para a academia sueca, os dois premiados “ampliaram significativamente o escopo da análise econômica ao construir modelos que explicam como a economia de mercado interage com a natureza e o conhecimento”. Para nós, os novos conhecimentos significam mais um alinhamento com os conceitos e práticas explorados nesta publicação.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Em qualquer segmento de negócio, uma organização existe para gerar valor. Ele deve estar muito claro para todos os *stakeholders*, pois é o responsável pela longevidade de sua organização e base para definição de toda a estratégia a ser adotada. O

valor é diretamente influenciado pelos impactos positivos e negativos (riscos e oportunidades) que a organização produz com suas atividades, produtos e serviços, nos ambientes interno e externo a ela. Os impactos podem afetar outros capitais que não o econômico/financeiro e, por isso, devem ser mapeados no gerenciamento de riscos, associados aos processos de governança.

Nesse contexto, a sustentabilidade contribui fortemente, e de forma imprescindível, para que as organizações continuem existindo em um mundo cheio de incertezas.

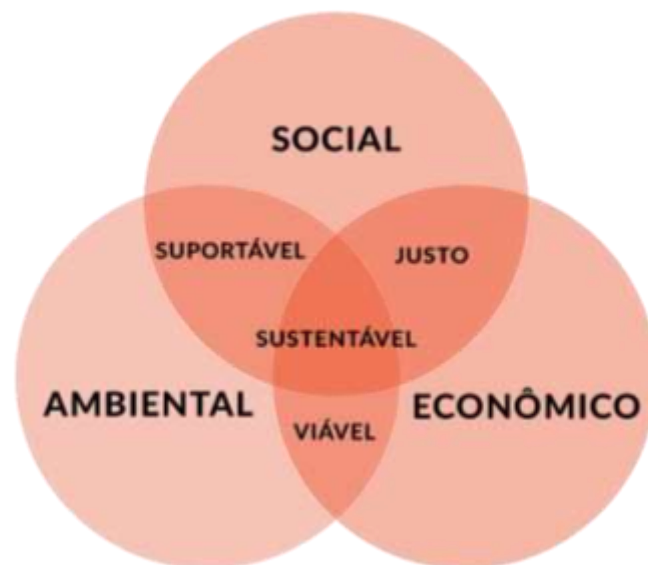
Sustentabilidade é muito mais do que plantar árvores, separar o lixo, apagar as luzes ou economizar água. Todos esses exemplos podem contribuir para que o indivíduo e sua organização se tornem sustentáveis, mas não necessariamente isso vai acontecer somente com ações isoladas. É necessário ter conhecimento estruturado dos reais impactos sociais, ambientais e/ou econômicos, positivos e negativos, criados.

Equivocadamente, o assunto sustentabilidade tem sido abordado, na maior parte das vezes e nos últimos anos, relacionado somente aos impactos ambientais, mais fortemente às mudanças climáticas, decorrentes da emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE). Na verdade, os impactos ambientais negativos são os efeitos mais visíveis ao ser humano de suas ações irresponsáveis, pessoais ou profissionais, em relação ao planeta, que culminam no aquecimento global.

Algumas leis, no Brasil e no mundo, foram estabelecidas com o objetivo de melhorar esse cenário a partir da regulamentação ambiental. A maioria das organizações ainda não conseguem tangibilizar os impactos ambientais que produzem e o seu efeito no valor agregado real. Elas só reconhecem as ações relacionadas a regulamentações como custo extra, que acaba afetando negativamente o lucro. Em alguns casos, o marketing verde poderia também ser um benefício identificado com essas ações, já que melhoraria a imagem da organização para o mundo. Mas sem rastreabilidade e transparência nas ações executadas e resultados alcançados, o marketing verde acaba produzindo o efeito inverso, negativo e sendo considerado *green washing*.

Na verdade, não há como tratar a sustentabilidade sem equilibrar os aspectos sociais, ambientais e econômicos (*triple bottom line*). Alguns serão mais relevantes do que outros para determinadas organizações, mas esse entendimento a partir da definição da materialidade ficará bem claro (ver figura 1).

Figura 1: Três pilares da sustentabilidade



A sustentabilidade é tão importante que tem sido tratada globalmente desde a elaboração do Protocolo de Quioto, elaborado em 1997. Para citar somente as iniciativas mais recentes, na Conferência das Partes da Convenção das Nações Unidas sobre a Mudança Climática de 2015 - COP21, em Paris, foram lançados 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela ONU, com 169 metas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 17 OBJETIVOS PARA TRANSFORMAR NOSSO MUNDO, 2015) e 232 indicadores (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2017), definidos para 195 países em 2030.

Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Na COP21, as metas assumidas pelo Brasil foram:

- Cortar as emissões de gases de efeito estufa em 37% até 2025 e em 43% até 2030 (com base nos resultados de 2005);
- Aumentar a participação na sua matriz energética de bioenergia sustentável para 18% até 2030;
- Restaurar e reflorestar 12 milhões de hectares de florestas;
- Zerar o desmatamento ilegal da Amazônia.

Em 2016, na COP22, foram realizadas negociações técnicas para a regulamentação e concretização dessas metas, para a cooperação internacional e entre os setores público e privado.

Apesar da relevância dos acordos anteriores, em 31/10/2017, a ONU Meio Ambiente divulgou o *Emissions Gap Report* (UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME [UNEP], 2017), demonstrando que não será possível evitar os piores impactos das mudanças climáticas até 2030, mesmo cumprindo todos os compromissos assumidos, até aquele momento. Assim, o holofote da COP23, realizada em Bonn, em novembro de 2017, focou nas medidas urgentes que os países têm que implantar, para que o acordo da COP 21 possa entrar em vigor em 2020. A principal meta do encontro foi continuar controlando as emissões de gases de efeito estufa para limitar o aquecimento máximo do planeta a uma temperatura média de 2°C, nos termos fixados em 2015, apesar de novas previsões já determinarem que o mais provável é que ela chegue a 3°C em 2030.

Entidades nacionais e internacionais estão tratando a sustentabilidade, algumas de forma isolada e outras já integradas, buscando parcerias e colaboração. Elas têm promovido acordos, políticas, pesquisas, projetos, eventos, cursos, certificações, etc.

Além dos ODSs, muitas estruturas têm sido desenvolvidas, para auxiliar o entendimento e a aplicação de ações para implementar a sustentabilidade. Na medida em que o assunto é relativamente novo e fruto de muitos estudos, não é difícil encontrar novidades frequentemente. Observar alguns exemplos de estruturas de sustentabilidade que podem servir de base na escolha do que será utilizado pela sua organização é útil para a definição dos aspectos socioambientais e econômicos relevantes, para definição e acompanhamento de ações para tratá-los, e também para a divulgação de resultados, podemos citar: Sistema B (BCorp), Global Report Initiative (GRI), *International Integrated Reporting Council* (IIRC), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

Quadro 1: Critérios para escolha de estrutura de sustentabilidade

ESTRUTURAS DE SUSTENTABILIDADE	CRITÉRIO DE ESCOLHA
OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)	Organizações que usam ou pretendem usar qualquer outra estrutura e podem associá-la aos ODS
GLOBAL REPORT INITIATIVE (GRI)	Organizações que fazem ou pretendem fazer relatórios de sustentabilidade usando a estrutura GRI
RELATÓRIO INTEGRADO (IR)	Organizações que fazem ou pretendem fazer relatórios integrando contabilidade e a sustentabilidade no formato do Relato Integrado
SISTEMA B	Organizações que já têm ou que pretendem ter Certificação B
ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE)	Empresas listadas ou que pretendem ser listadas na BM&FBOVESPA
DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI)	Empresas listadas ou que pretendem ser listadas na Bolsa de Nova York

As organizações podem adotar uma estrutura de sustentabilidade, baseada em um ou mais direcionadores descritos anteriormente (Sistema B, ODSs, GRI, IIRC, ISE, DJSI, etc.). A escolha se dará em função do ambiente em que seu negócio opera e a forma como sua organização quer divulgar suas informações relacionadas à sustentabilidade. O Quadro 1 pode ajudar a selecionar a estrutura de sustentabilidade mais adequada, tanto para o gerenciamento como para emissão de relatórios de resultados.

SITUAÇÃO PROBLEMA

As organizações são responsáveis pela maior parte das causas dos eventos geradores das mudanças climáticas!

Além disso, com o avanço do neoliberalismo após a Segunda Guerra Mundial, os governos passaram a transferir as responsabilidades sociais para as organizações privadas. Conseqüentemente, os governos só alcançarão suas metas através de ações implementadas pelas organizações, a partir de novos modelos de negócios e de gestão. E, como já se sabe, as organizações só alcançam resultados a partir das atitudes dos indivíduos (acionistas, sócios, colaboradores, fornecedores, reguladores e até clientes).

Novos princípios passam a regular o mundo dos negócios como:

- A harmonização entre os interesses econômicos, sociais e ambientais garantem a criação de valor sustentável para o negócio;
- Não se pode mais pensar somente em curto e médio prazo, pois é pensar em longo prazo que permite transformar ativos vulneráveis em resistentes;
- A noção de responsabilidade intra e intergeracional induz à escolha de opções mais longevas;
- A abordagem sobre o que deve ser local, regional e global determinará escolhas relacionadas a fornecedores, logística, comunicação, etc.;
- Consumir a receita e não o capital proporcionará continuidade;

- Transparência e prestação de contas (*accountability*) possibilitarão parcerias, investimentos e engajamento mais efetivos;
- Valores pessoais e ética passam a ter peso na escolha de ações, equipes, fornecedores, clientes, etc.;
- Como a responsabilidade pela integração de sustentabilidade recai sobre todos seus *stakeholders*, todos têm que mudar. A cadeia produtiva e de logística precisam assumir a responsabilidade por sua cota, mas nem sempre sabem como. Este “como” é o objetivo deste trabalho.

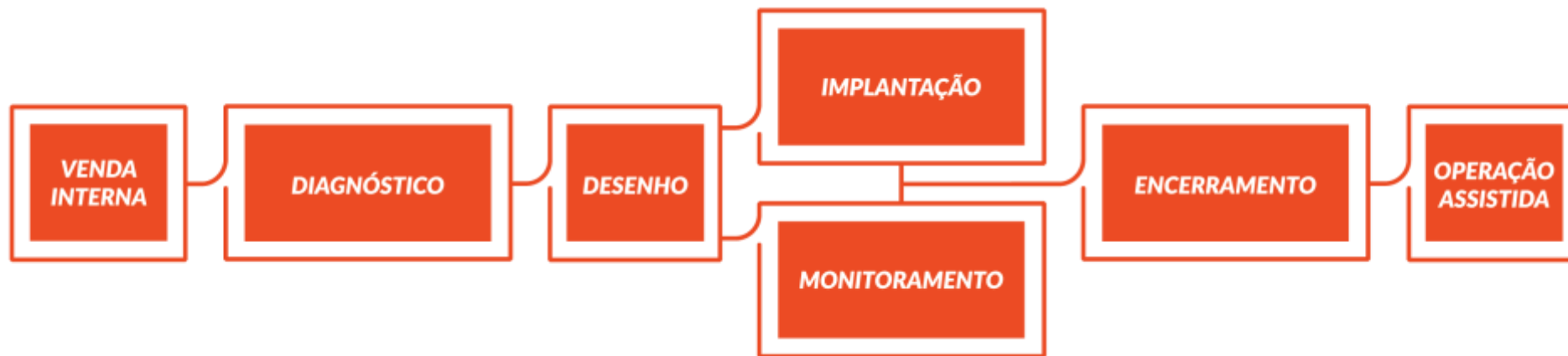
MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUSTENTABILIDADE

A partir da situação descrita acima passamos a trabalhar no desenvolvimento de um modelo que ajudasse as organizações a identificar sua materialidade, definir objetivos estratégicos sustentáveis e os indicadores de sustentabilidade que fossem desdobrados em ações que permitissem o monitoramento contínuo destes indicadores, facilitando a emissão dos relatórios consolidados, qualquer que tenha sido o tipo definido pela organização.

O resultado obtido está expresso no **MODELO GES - GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUSTENTABILIDADE**, aqui apresentado, e é um conjunto de boas práticas para auxiliar qualquer organização no seu caminho de evolução para aumentar sua maturidade em sustentabilidade. Este processo é uma Mudança Organizacional, dessa forma, modelo considera em seu formato passos de um Projeto de Mudança Organizacional.

O roteiro básico das etapas do **MODELO GES** pode ser visto na Figura 3: Etapas do **MODELO GES**. Cada Etapa é desdobrada em ações que permitem que cada organização tenha seu modelo customizado, em que a organização estrutura e implementa o seu caminho de acordo com as suas necessidades específicas.

Figura 3: Etapas do **MODELO GES**



O **MODELO GES** é baseado no princípio de que todas as ações escolhidas para serem executadas por uma organização, sejam para responder a mudanças ou para dar continuidade ao negócio, mantendo ou aumentando o seu valor, devem ser resultado de uma reflexão corporativa sobre como desdobrar a estratégia, gerando impactos sociais, ambientais e/ou econômicos positivos de forma equilibrada.

De modo geral o lucro é a primeira preocupação das organizações, mas o investimento em sustentabilidade pode, por exemplo, reduzir custos e, conseqüentemente, melhorar os resultados financeiros. Ou usar capital financeiro pode aumentar outros capitais como, por exemplo, o intelectual e o social/relacionamento, aumentando o valor da organização. Mas para que isso aconteça, as ações devem ser bem planejadas.

Implementar sustentabilidade é uma mudança de cultura organizacional e deve ser tratada como tal. É um caminho virtuoso que traz muitos benefícios. Logo, envolver e comprometer as pessoas certas é fundamental.

É preciso conhecer o assunto sustentabilidade para entender como ele vai agregar valor. Sabendo isso, é mais fácil convencer pares sobre as vantagens que podem ser alcançadas. E ganhar um patrocinador ou padrinho, fator primordial para a implantação!

Treinamentos e *coaching* auxiliam em todas as etapas, na medida em que proveem conhecimento e, conseqüentemente, comprometimento, além de espaços em que a obtenção de feedbacks pode auxiliar eventuais correções de rota.

Na sequência, é importante conhecer os impactos positivos e negativos que a organização já produz com o seu negócio, os que ela tem potencial para realizar e as práticas já usadas. Normalmente, o potencial para gerar impactos positivos é muito maior do que os que já são produzidos, principalmente porque a materialidade não é bem compreendida. Ela é essencial para definir as prioridades de uma organização que quer ser sustentável. Revisitar o planejamento estratégico e torná-lo sustentável será a base para todo o caminho que o **MODELO GES** propõe em que todos os resultados produzidos pela organização têm que estar alinhados com a estratégia para geração de valor. E, como o lucro não pode ser esquecido, ele tem que estar bem representado na estratégia. Dependendo do porte da organização, pode acontecer que nem um planejamento estratégico tradicional seja utilizado como ferramenta de gestão. Nesses casos, ele deverá ser realizado pela primeira vez já considerando a sustentabilidade.

A solução a ser definida para implementação do **MODELO GES** será adequada às características da organização. Nem complicada e nem simples demais. Ela deve considerar o tamanho da organização, seus recursos, sua disponibilidade de tempo e as prioridades envolvidas. A forma de customização do modelo deve garantir que todos esses aspectos estarão equilibrados tanto na composição do portfólio de projetos e programas sustentáveis, como na estruturação das operações.

A implementação da solução escolhida deve ser monitorada para que os resultados (baseados em ODSs, Sistema B, GRI, IIRC, ISE, DJSI, ou quaisquer outras estruturas para sustentabilidade) possam ser gerados de forma transparente, automática e rastreável.

Fazendo isso, sua organização aprenderá novas práticas e mudará sua cultura, construindo uma parte do seu caminho para a sustentabilidade. Mas esse caminho gera frutos que devem crescer. Durante todo o seu ciclo de vida, produtos e serviços geram externalidades, que podem ser minimizadas por um bom planejamento, mas que precisam ser monitoradas, para que os impactos projetados possam ser garantidos. Às vezes há necessidades de ajustes, mesmo já em fase de operação do **MODELO GES**.

A implantação do projeto de mudança para o **MODELO GES** fará com que a organização vivencie dois períodos distintos. O primeiro, em que ela desenvolverá o projeto em paralelo com suas outras atividades de rotina, e o segundo, em que o projeto terá acabado e as atividades de rotina já terão sido afetadas pela mudança para o **MODELO GES**.

Quando a proposta é implantar algo novo, isto é, gerar uma mudança em uma organização, seja em processos ou em comportamentos, a abordagem deve ser estruturada desde a concepção do projeto para que haja a sensibilização de influenciadores a fim de que ele se viabilize. Será necessário vender a ideia da mudança internamente e para isso deve-se deixar claro o valor que será agregado.

Na fase de **DESENHO**, o planejamento estratégico sustentável será redefinido e o projeto de mudança para uso do **MODELO GES**, incluído no portfólio sustentável de projetos e programas da organização. Durante o **MONITORAMENTO e CONTROLE da IMPLANTAÇÃO**, relatórios de desempenho serão emitidos para documentar status, ações preventivas/corretivas e lições aprendidas. Ao final da fase de **ENCERRAMENTO**, o Relatório de Encerramento consolidará todas as informações do projeto, registrando tudo que é importante para ser reutilizado. A fase de **OPERAÇÃO ASSISTIDA** colocará em prática, em uma escala real tudo o que foi proposto, e poderá exigir ajustes, conseqüente revisão do **PLANEJAMENTO** e, ainda, acréscimos no relatório de **ENCERRAMENTO**. Tudo isso acontecerá pela primeira vez com o “avião no ar”. Ou seja, a organização não vai parar de funcionar enquanto o **MODELO GES** estiver sendo customizado e implantado. Adaptá-lo e aplica-lo vai exigir apoio e liderança, mas também trará resultados imediatos, que contribuirão para maior aderência dos *stakeholders* ao seu uso. Portanto, não se esqueça de que todas as sugestões, críticas, observações, etc. são úteis para a melhor customização e, conseqüente, comprometimento de todos.

ETAPAS DO MODELO GES

VENDA INTERNA

Obrigatória na gestão de mudanças, a **VENDA INTERNA** é a etapa de sensibilização para o tema sustentabilidade e para a futura mudança no modelo mental e na cultura da organização. O foco principal estará nos tomadores de decisão da organização que

passarão por processos de gestão de expectativa e de resistência em relação ao novo *mindset* relacionado à implantação **MODELO GES**.

A “venda da ideia” do **MODELO GES** deve considerar o propósito da organização, os riscos envolvidos e a proposta de valor que será agregado ao negócio. Neste contexto, algumas técnicas como a argumentação e a persuasão serão necessárias para lidar com cada stakeholder.

DIAGNÓSTICO

O projeto de mudança para implantação do **MODELO GES** tem seu início efetivo com a etapa de **DIAGNÓSTICO** que possui dois grandes objetivos: aprofundar o conhecimento sobre a organização (negócio e pessoas) além de engajar ainda mais os *stakeholders* já mapeados e identificar os novos, fazendo-os pensar nos benefícios da aplicação da sustentabilidade de forma estratégica e estruturada.

Nessa fase, identificam-se a maturidade em relação à gestão estratégica de sustentabilidade, os impactos ambientais, sociais e econômicos, e a materialidade da organização. Também são consideradas as ações em andamento e as previstas, além do seu alinhamento com o planejamento estratégico.

DESENHO

O **DIAGNÓSTICO** deve ser usado como base para desenhar a melhor solução para o caminho da organização em direção à sustentabilidade. O **MODELO GES** deve ser customizado para que seja útil sem ser burocrático.

Enquanto o **DESENHO** da nova solução é desenvolvido, as ações de apoio à gestão de mudança estarão em curso, como parte da comunicação e consolidação da visão, sempre de forma participativa e considerando as necessidades específicas de cada *stakeholder*.

Na etapa são realizadas: revisão do planejamento estratégico, definição dos indicadores, formatação de escritório de gestão estratégica de sustentabilidade e atualização dos portfólios, programas, projetos e operações.

São elaboradas, também, ações e ferramentas para criar uma cultura que produza e gere resultados sustentáveis, garantindo o sucesso do **MODELO GES**.

IMPLANTAÇÃO, MONITORAMENTO e CONTROLE

Na etapa de **IMPLANTAÇÃO** do **MODELO GES**, a capacitação dos envolvidos e a implementação do que foi definido na etapa **DESENHO** são realizadas. É também quando uma grande parte da organização terá acesso pela primeira vez ao real conteúdo da transformação em curso.

O **MONITORAMENTO e CONTROLE** ocorrem ao mesmo tempo que a **IMPLANTAÇÃO**. É um período que deve ser monitorado bem de perto pelo gerente de projeto, pelos agentes de mudança e pelo *sponsor*, já que obstáculos e resistências devem surgir, exigindo ser avaliados e trabalhados. A comunicação continua tendo um papel importantíssimo.

Durante as etapas, os colaboradores de todos os níveis hierárquicos devem ter clareza dos benefícios da mudança para o **MODELO GES**, além de uma percepção positiva sobre ela e seus resultados. As resistências devem ter sido reduzidas ao mínimo e as competências necessárias devem estar sendo desenvolvidas. Usa-se o *coaching* e o *mentoring*, para complementar e melhorar o acompanhamento do desempenho.

ENCERRAMENTO

Ao final dessa etapa, o projeto de mudança para o **MODELO GES** deve ser reconhecido e aceito pelas partes como tendo seu desenvolvimento concluído. A validação do modelo e a emissão do relatório integrado são finalizados.

O registro das lições aprendidas faz parte da gestão do conhecimento do projeto, ocorrendo ao longo de todo o seu ciclo de vida e não apenas no **ENCERRAMENTO**. Seu objetivo é gerar melhoria técnica e comportamental, provocando ajustes em processos, precedências, especificações, treinamentos, etc.

OPERAÇÃO ASSISTIDA

A **OPERAÇÃO ASSISTIDA** visa à consolidação de novas práticas e do novo *mindset* implantado pelo **MODELO GES**. Busca-se na etapa que a mudança passe a fazer parte da rotina da organização e esteja integrada à sua cultura, de forma equilibrada para os indivíduos. É, ainda, quando o comprometimento dos colaboradores nos diversos níveis da organização será posto em prova.

Os ajustes necessários do **MODELO GES** implantado podem caracterizar mudanças no projeto e, conseqüentemente, alterações em planos, contratos, soluções, etc. O importante é alterações necessárias sejam gerenciadas de perto para que possam ser planejadas, caso não tenham sido previstas, e executadas com acompanhamento dos *stakeholders* envolvidos. Os indicadores tradicionais e os de sustentabilidade têm um papel fundamental na etapa de **OPERAÇÃO ASSISTIDA**, pois seu acompanhamento trará a certeza de que os ajustes tiveram o efeito esperado.

CONCLUSÃO

A organização que hoje quer crescer não pode mais desprezar os aspectos sociais e ambientais do seu negócio. Não os tratar significar assumir riscos de não conseguir investimentos, perder clientes e pagar mais caro por insumos, entre tantos outros.

O **MODELO GES** traz uma mudança de cultura importante para as organizações na medida em que altera o *mindset* de todos os que direta ou indiretamente participam do negócio. Por isso as práticas de gestão de mudanças não podem ser descartadas. Além disso, o projeto gera novos conhecimentos, ativo valioso para as organizações, e a gestão de conhecimento vai garantir que eles não se percam e nem fiquem somente em poder das pessoas, mas que possam ser reaplicados para incentivar a melhoria contínua.

O foco em integração do **MODELO GES** faz com que todos os *stakeholders* da organização passem a ter o mesmo entendimento sobre a estratégia escolhida, sua implementação e os resultados alcançados. Isso é possível a partir de tornar sustentáveis os processos de governança de planejamento estratégico, de escolha de programas e projetos para portfólios, de operações, além de reportar as informações financeiras alinhadas com as de sustentabilidade.

Dessa forma, entendendo o valor econômico-financeiro que a sustentabilidade traz, em curto, médio e longo prazo, e avaliando bem todas as iniciativas em que serão gastos os seus recursos, muitas vezes escassos, as organizações terão maior possibilidade de obter um retorno sobre o investimento sustentável positivo, contribuindo para o seu lucro.

A chave para o sucesso do projeto de mudança para o **MODELO GES** é engajar os *stakeholders* certos! Isso deve acontecer desde o nascimento da ideia, passando pela sua venda, entendimento da materialidade, escolha da estrutura de sustentabilidade, revisão da estratégia, transformação dos portfólios e mudança nas operações, até o acompanhamento da operação assistida. O conhecimento e a experiência das pessoas envolvidas são os “ingredientes” fundamentais para “dar a liga” a todos esses processos, trazendo mudança de clima organizacional, aumento de produtividade, melhoria de imagem e, conseqüentemente, tornando as pessoas mais felizes!

PARA SABER MAIS

Acesse modeloges.byconn.com.br



BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, C. (2013). Fatores determinantes da subjetividade humana que afetam efetividade de gerentes de projetos. Acesso em 07 de março de 2018, disponível em By Conn: <http://www.byconn.com.br/fatores-determinantes-da-subjetividade-humana-que-afetam-efetividade-de-gerentes-de-projetos/>

GAREIS, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE [GRI]. (s.d.). Global Reporting Initiative. Acesso em 25 de fevereiro de 2018, disponível em <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

GONÇALVES, V., & CAMPOS, C. (2016). *HCMBOK: o fator humano na liderança de projetos*. Rio de Janeiro : Brasport.

GREEN BUILDING COUNCIL BRASIL [GBCB]. (s.d.). Certificação Leed. Acesso em 25 de fevereiro de 2018, disponível em <http://gbcbrasil.org.br/sobre-certificado.php>

INSTITUTO BRASIL. DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC]. (s.d.). Governança Corporativa - Princípios Básicos. Acesso em 25 de Maio de 2016, disponível em IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL [IIRC]. (s.d.). The IIRC - Integrated Reporting. Acesso em 25 de fevereiro de 2018, disponível em <https://integratedreporting.org/>

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL [ONUBR]. (2017). Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Acesso em 04 de Janeiro de 2018, disponível em Nações Unidas: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, [. (2015). 17 objetivos para salvar o mundo. Acesso em 02 de novembro de 2017, disponível em ONUBR - Nações Unidas no Brasil: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, [. (6 de julho de 2017). SDG Indicators - Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Acesso em 18 de dezembro de 2017, disponível em Sustainable Development Goals: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

SILVA, M., & CALLADO, A. (07 a 09 de Novembro de 2011). Balanced Score Card Sustentável. Acesso em 06 de 11 de 2017, disponível em XVIII Congresso Brasileiro de Custos Rio de Janeiro: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/449/449>

SILVEIRA, A. M. (2014). Governança Corporativa. O Essencial Para Líderes. Elsevier.

UNITED NATIONS [UN]. (s.d.). Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Acesso em 06 de dezembro de 2018, disponível em <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME [UNEP]. The Emissions Gap Report 2017. Acesso em 06 de dezembro de 2018, disponível em https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/22070/EGR_2017.pdf

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME FI [UNEPFI]. (s.d.). Acesso em 06 de dezembro de 2018, disponível em Changing Finance - Finance Change: <http://www.unepfi.org/about/>