

PLATAFORMA EMPRESAS PELO CLIMA

CICLO DE ELABORAÇÃO DE AGENDAS EMPRESARIAIS EM ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS DO CLIMA

Proposta de Framework

A partir do diálogo ocorrido em 26 de junho de 2013, no Fórum Latino-Americano de Adaptação às Mudanças Climáticas em São Paulo, a Plataforma Empresas pelo Clima (EPC) avançou na construção de um ciclo, com o passo a passo, de a elaboração de estratégias de adaptação às mudanças climáticas pelas empresas. O ciclo é a base para a Ferramenta de adaptação empresarial da EPC, que oferece suporte para a realização de cada um dos passos propostos.

Este documento **apresenta o Ciclo, que visa apoiar as empresas na elaboração de estratégias em adaptação às mudanças climáticas**. O caminho através das três etapas principais do Ciclo (ver Figura 1), portanto, auxilia a empresa a lidar com riscos, aumentar sua resiliência, aproveitar oportunidades de mercado enquanto fortalece parcerias e desenvolve relações de cooperação com outros atores, tais quais governos, empresas, comunidades, e associações setoriais, também sujeitas aos desafios das mudanças climáticas. Assim, a ação empreendida ocorre de forma sistêmica e cíclica, inserida na realidade empresarial e na estratégia socioambiental adotada pela empresa.

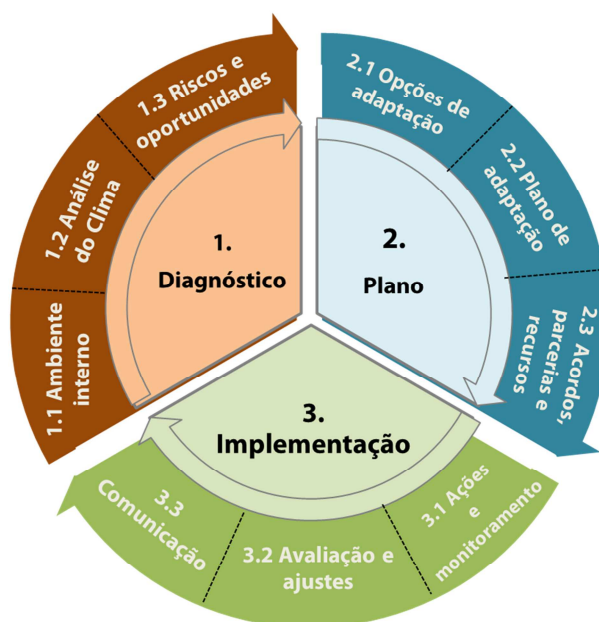


Figura 1 – Ciclo: caminho para a elaboração de agendas empresariais em adaptação às mudanças do clima.

Apoio



Implemented by



Parceria

Ministério do Meio Ambiente



Como diretrizes gerais, é importante considerar que, além do desenho de uma estratégia de forma consistente, para que riscos sejam efetivamente gerenciados e oportunidades aproveitadas, reduzindo custos e potencializando benefícios, deve-se:

- Acessar e compreender os riscos associados às variações e extremos climáticos no presente e como esse cenário deve se alterar nos próximos anos.
- Introduzir medidas de adaptação na gestão de riscos mais ampla e no planejamento estratégico da empresa para que seja considerada, por exemplo, na previsão de investimentos em manutenção de ativos.
- Fortalecer a flexibilidade dos sistemas organizacionais e garantir que qualquer investimento de longo prazo seja resiliente às mudanças do clima.
- Compreender e atuar em adaptação como um processo em contínuo desenvolvimento, incorporando os aprendizados a partir da experiência de cada ciclo, inovações e o entendimento crescente sobre os riscos climáticos.
- Rever aspectos externos, do ambiente, que podem afetar negativa ou positivamente a habilidade da empresa de se adaptar.

1. Diagnóstico | Passos 1.1 a 1.3 da Ferramenta

Esta etapa é voltada a acessar os elementos internos (pilares e cultura da organização, processos, capacidades, recursos e restrições) e externos (eventos climáticos passados, presentes e potenciais futuros, regulações e outros vetores) à empresa e mapear e priorizar riscos e oportunidades climáticas que se aplicam à organização. Os passos e resultados esperados desta etapa são descritos a seguir.

1.1 Ambiente interno | Passo 1.1 da Ferramenta

- Delimitação dos objetivos e escopo do projeto (**Quadro 1.1.1**).

Questões para reflexão:

- Qual é a motivação atual da empresa para responder às mudanças climáticas? Como isso pode mudar no futuro?
- Quais elementos são considerados para a definição do escopo para elaboração da estratégia de adaptação?
- Quais são as barreiras para a aprendizagem na organização? Que caminhos existem para que novos ciclos de planejamento sejam alimentados pela experiência em andamento?
- Que dados e informações sobre clima são necessários para a tomada de decisão em adaptação pela empresa? Quais fontes dessas informações já estão acessíveis à empresa?
- Há uma liderança clara para a agenda de adaptação na empresa? Que habilidades e conhecimento são demandados no grupo de trabalho que será envolvido na elaboração da estratégia?
- Quais políticas e processos da empresa relacionam-se diretamente à agenda de adaptação?

Apoio



Implemented by **giz**



Parceria

Ministério do
Meio Ambiente



- Há programas ou projetos na empresa que monitoram o ambiente externo, como políticas públicas, indicadores socioeconômicos, etc.?
- Mapeamento e engajamento das lideranças de cada área ou unidade de negócio da empresa para constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar. Este grupo de trabalho será responsável por coordenar a agenda empresarial de adaptação, engajar os demais atores internos e externos, distribuir tarefas e garantir que estas sejam realizadas (**Quadro 1.1.2**).
- Engajar alta gestão para apoio na elaboração e na implementação da agenda (**Toolkit de Engajamento**).
- Realização de seminários e reuniões internas para sensibilização e capacitação no tema. A abordagem de capacitação pode ser diferenciada para: (i) líderes, (ii) principais áreas a serem envolvidas no processo (planejamento estratégico, gestão de riscos, comunicação e recursos humanos), e (iii) colaboradores em geral (**Toolkit de Engajamento**).
- Revisita aos pilares da estratégia e da cultura organizacional, os quais serão o norte para a definição dos objetivos da elaboração do plano de adaptação da sua empresa e das diretrizes de tomada de decisão.
- Mapeamento das motivações e barreiras para a elaboração da estratégia de adaptação para a empresa (**Diagrama 1.1.1**).
- Identificação de pontos de integração do processo de gestão de riscos e oportunidades climáticas com as diversas políticas e processos organizacionais.
- Levantamento inicial de informações sobre gestão de risco, vulnerabilidade e adaptação às mudanças do clima sob a perspectiva setorial (com foco no setor de atuação da empresa) e regional para reconhecimento das relações entre o tema adaptação e o negócio.

Resultados esperados:

- Grupo de trabalho definido e engajado.
- Delimitação do escopo e definição dos objetivos e diretrizes para a estratégia de adaptação a ser elaborada.

1.2 Análise do Clima | Passo 1.2(A) e Passo 1.2(B) da Ferramenta

- Identificação, junto às áreas de gestão de riscos, logística, operações, recursos humanos e finanças, dos impactos passados e atuais de eventos climáticos para o negócio.
- Sistematização dos eventos climáticos, seus desdobramentos, possíveis perdas e custos para a empresa e qualquer outra informação relacionada; mesmo que não aplicáveis nessa etapa, as informações podem ser relevantes para os próximos passos.
- Estabelecimento de parcerias técnicas ou contratação de serviço especializado para desenho dos cenários climáticos futuros específicos para as regiões em que a empresa atua ou identificação de estudos e relatórios que apresentam os cenários requeridos ou aproximados para o escopo.

Apoio



Implemented by **giz**



Parceria

Ministério do
Meio Ambiente



- Análise de modelos e/ou possíveis cenários climáticos, socioeconômicos e ambientais referentes ao escopo para escolha de um ou mais cenários e listagem das mudanças projetadas para o clima (**Quadro 1.1.2**).
- Mapa de potenciais parceiros que podem estar expostos aos mesmos desafios ou possuir capacidades, habilidades e recursos complementares aos da empresa.

Resultados esperados:

- Histórico de impactos de eventos climáticos para a empresa registrados (**Quadro 1.2.1**) e panorama da relação da empresa com o clima: primeiros indícios da vulnerabilidade do negócio (considerando o escopo escolhido para o projeto).
- Cenário(s) climático(s) ajustado à realidade da empresa e compreendido(s) pelos grupos de trabalho, lideranças e parceiros envolvidos e lista de mudanças projetadas para o clima na localidade do escopo.
- Contato e compartilhamento com esses atores mapeados, incluindo associações setoriais, academia e órgãos governamentais para início do diálogo.

1.3 Mapeamento e priorização de riscos e oportunidades | Passos 1.3(A) e 1.3(B) da Ferramenta

- Mobilização dos profissionais e equipes com conhecimento específico das áreas tratadas e experiência em avaliação de riscos e/ou contratação de apoio externo, caso necessário.
- Levantamento de uma lista extensiva de riscos (potenciais impactos negativos) nas seguintes categorias: operacionais, financeiros, regulatórios e legais, de mercado, reputacionais e na cadeia de valor. Levantamento de uma lista de oportunidades (potenciais impactos positivos) incluindo novos mercados, produtos e serviços, desenvolvimento e implementação e novas tecnologias e redução de custos e eficiência operacional (**Quadro 1.3.1**).
- Definir e aplicar critérios (baseados nas diretrizes de tomada de decisão definidas no passo 1.1) para priorização dos riscos e oportunidades, garantindo que a realidade e as necessidades regionais e locais sejam consideradas nesse exercício (**Aba Apoio_Critérios**).
- Priorização de riscos a partir da análise da probabilidade de que cada impacto se concretize e da magnitude de suas consequências: uma pontuação, a partir de uma escala, pode ser conferida para a probabilidade de cada risco se concretizar e outra para a sua consequência e severidade. A multiplicação entre as duas pontuações gera um ranking dos riscos. Convém que medidas existentes sejam levadas em consideração (**Quadro 1.3.5**).
- Priorização das oportunidades a partir das incertezas relacionadas a cada uma, da viabilidade de realização e da expectativa de retorno sobre investimento (**Quadro 1.3.5**).

Resultados esperados:

- Mapa de riscos e oportunidades prioritários para o escopo em questão.

2. Plano de adaptação | Passos 2.1 a 2.3 da Ferramenta

Apoio



Implemented by



Parceria

Ministério do
Meio Ambiente



A elaboração do plano de ação para responder aos riscos e oportunidades prioritários deve prever ações e investimentos prioritários com material para comunicação com colaboradores e *stakeholders*, prazos, metas, responsabilidades e cronograma definido. Os seguintes passos e resultados são esperados:

2.1 Identificação e seleção das opções de adaptação | Passo 2.1 da Ferramenta

- Reforço do engajamento dos grupos de trabalho e das lideranças para essa etapa através de reuniões e seminários, deixando clara sua importância, objetivos, resultados esperados e as dificuldades que deverão ser superadas em conjunto, estruturando um grupo de colaboradores comprometidos em desenvolver o plano de adaptação (**Toolkit de Engajamento**).
- Identificar potenciais parceiros quais estão sujeitos aos mesmos riscos e oportunidades e formar parcerias para as ações de adaptação.
- Convide a *stakeholders* para participação nesta etapa, incluindo governo local, ONGs e comunidades do entorno, o que propiciará a identificação de ações e investimentos capazes de gerar benefícios mútuos e o alinhamento das estratégias dos negócios e dos planos do setor público para adaptação.
- Levantamento de lista extensiva das possíveis medidas para mitigar riscos e desenvolver oportunidades (**Quadro 2.1.1**).
- Identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa para responder a riscos e oportunidades.
- Priorizar as ações de adaptação para os impactos significativos de acordo com critérios estabelecidos e diretrizes de tomada de decisão definida no passo 1.1 Levantamento, junto aos grupos de trabalho, de informações que darão a dimensão e direcionarão o plano de adaptação (**Quadro 2.1.1**):
 - Recursos disponíveis para a implementação;
 - Outras possíveis fontes de recursos;
 - Prazos e urgência de mitigação dos riscos e de resposta a impactos;
 - Barreiras à implementação;
 - Possíveis incentivos para o desempenho individual e organizacional a favor da implementação do plano; e
- Possíveis desdobramentos positivos e negativos de curto prazo. Avaliação dos investimentos necessários no curto, médio e longo prazo para as opções de adaptação consideradas (**Aba Apoio_análise dos custos**).

Questões para reflexão:

- Houve debate e acordo sobre:
 - objetivos e metas do plano; e
 - critérios para a escolha de opções de resposta?

Apoio



Implemented by



Parceria

Ministério do
Meio Ambiente



- As pessoas envolvidas na seleção das opções de adaptação possuem mandato e o conhecimento necessários para tomar essa decisão?

Resultados esperados:

- Medidas de adaptações prioritárias a serem implementadas (**Quadro 2.1.1**).

2.2 Elaboração do Plano de Adaptação | Passo 2.2 da Ferramenta

- Definição de medidas de adaptação e respectivas ações concretas a partir das opções de adaptação levantadas e selecionadas no passo 2.1.

Questões para reflexão:

- Todos os colaboradores e áreas com contribuições relevantes estão envolvidos de alguma forma na elaboração do plano? Alguém mais em cargos de gestão e diretoria da empresa deveriam ser comunicados ou consultados nesse momento?
- Há outros planos de ação da empresa com os quais esse plano deve estar atrelado ou que devem ao menos ser considerados nesse processo?

Resultados esperados:

- Plano de adaptação com ações de adaptação priorizadas e as seguintes definições correlacionadas estabelecidas: metas, indicadores, responsabilidades, incentivos e reconhecimentos, parceiros para a implementação, cronograma e estrutura de governança para a implementação e monitoramento e avaliação (**Quadro 2.2.1**).

2.3 Acordos, parcerias e recursos | Passo 2.3 da Ferramenta

- Mapeamento de atores relevantes para a implementação da estratégia de adaptação da empresa e identificação de seus interesses, nível de influência e importância (**Quadro 2.3.1**).
- Planejamento da aproximação a esses atores (**Quadro 2.3.2**).
- Estabelecimento de acordos e parcerias, tanto público como privada, para a realização das ações.
- Levantamento dos recursos necessários para os projetos, especialmente os mais urgentes.

Resultados esperados:

- Acordos, parcerias e recursos disponíveis para implementação do plano de ação.

3. Implementação do Plano de Adaptação | Passos 3.1 a 3.3 da Ferramenta

3.1 Ações e monitoramento | Passo 3.1 da Ferramenta

- Acompanhamento da implementação das ações de adaptação descritas no plano e dos seus respectivos prazos.
- Registro de status de cada ação e, caso necessário, definição de novo prazo com o registro dos motivos para a alteração (**Quadro 3.1.1**).

Apoio



Implemented by **giz**



Parceria

Ministério do
Meio Ambiente



Questões para reflexão:

- Os objetivos do plano de adaptação e de cada ação seguem fazendo sentido e estão claros?
- Os indicadores monitorados são assertivos, refletem se as ações estão sendo implementadas como o planejado e alcançando seus objetivos?
- A frequência de monitoramento está adequada, os intervalos são suficientes para que o avanço nas ações e breves o suficiente para permitir que ajustes sejam feitos a tempo?
- Como os ganhos intangíveis podem ser acessados?
- Há dados e informações faltando para o monitoramento e avaliação do plano de adaptação? Quais e que fontes poderiam ser buscadas para o próximo ciclo?
- Que outras áreas e atores poderiam ser envolvidos no processo de monitoramento e avaliação do plano de adaptação?
- Quais os aprendizados e melhorias a serem levados aos próximos ciclos e projetos?

Resultados esperados:

- Implementação do plano de adaptação o mais aderente possível ao planejado.
- Relatórios de monitoramento das ações de adaptação.

3.2 Avaliação e ajustes | Passo 3.2 da Ferramenta

- Revisão dos mecanismos de incentivo e reconhecimento com base no que foi proposto e acordado nos grupos de trabalho, com as lideranças e direção da empresa.
- Revisão participativa do plano de adaptação com base na atualização dos modelos e cenários climáticos e do mapeamento de riscos e oportunidades.
- Avaliação dos resultados do plano de adaptação, portanto, da eficácia das medidas de adaptação adotadas e identificação; identificação das pressões externas e elementos internos que contribuíram para esse desempenho; e levantamento de possíveis ajustes nas medidas de adaptação e no plano como um todo (**Quadro 3.2.1**).
- Reflexão sobre o quanto a agenda de adaptação está internalizada e integrada à empresa, com base na “Matriz de Gestão da Mudança” (**Matriz 3.2.1**):

MOBILIZAÇÃO	INTERESSE	DESEJO	AÇÃO
<i>Pressão por mudança</i>	<i>Visão clara e compartilhada</i>	<i>Capacidade de recursos</i>	<i>Atuação e performance</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Política e plano de adaptação instituídos • Revisões regulares • Comprometimento ativo da alta gestão <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de engajamento e apoio em todos os níveis • Equipe altamente motivada <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos (equipe e financiamento) comprometidos no planejamento e rotinas • Economia de custos reinvestida em ajustes e melhorias <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ações sendo implementadas e incorporadas transversalmente na empresa • Monitoramento e relato do progresso sendo realizados <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Política / estratégia acordada e comunicada 	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de todos os níveis de 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores-chave trabalhando nos planos 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplo engajamento da empresa

Apoio



Implemented by **giz**



Parceria

Ministério do Meio Ambiente



<p>a todos os colaboradores</p>	<p>gestão envolvidos no processo de planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Todos os colaboradores com a oportunidade de contribuir <p>2</p>	<p>e ações</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos e financeiros identificados e sendo disponibilizados <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de baixo custo ou sem custo adicional implementadas <p>2</p>
<ul style="list-style-type: none"> Um "líder" da alta gestão identificado e envolvido Política / estratégia em elaboração <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores-chave e de apoio identificados para o desenho e implementação da política / estratégia <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> Líder na media gestão identificado para apoiar o líder na alta gestão Necessidades de treinamento e desenvolvimento diagnosticadas <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ações iniciadas em alguns níveis da organização Algumas medidas sem custo adicional implementadas <p>1</p>
<ul style="list-style-type: none"> Sem política / estratégia Sem planos de mudança na forma de pensar e fazer negócios Falta de liderança e consistência <p>0</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipe desmotivada e sem compreensão dos desafios Sem comunicação Desconfiança geral <p>0</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sem investimento. Alto nível de stress devido à carga de trabalho e equipe subdimensionada Sem plano de treinamento e desenvolvimento <p>0</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nenhuma ação (ou limitada à gestão de crises) <p>0</p>

Fonte: *Managing Change, Our Southwest*, <http://www.oursouthwest.com/SusBus/mggchange.html>

Resultados esperados:

- Resultados do plano de adaptação registrados e disponíveis para comunicação.
- Estratégia de adaptação repensada e com novos elementos e melhorias, se necessário.
- Plano de adaptação com ajustes para o próximo ciclo.

3.3 Comunicação | Passo 3.3 da Ferramenta

- Definição de conteúdos a serem comunicados para a cada público relevante (interno e externo), quando e como (em que formato e canal) (Quadro 3.3.1).
- Comunicação eficiente e ampla do processo e estabelecimento de canais para que os colaboradores contribuam. Canais de comunicação também precisam existir com comunidades do entorno, órgãos públicos, ONGs e parceiros em geral envolvidos.
- Documentação do caso para compartilhamento com outras empresas, associações setoriais e públicas em geral; o formato de estudo de caso pode reduzir os riscos associados pelas organizações à comunicação de suas atuações em adaptação.

Resultados esperados:

- Material de comunicação para stakeholders, parceiros e outros públicos.

Apoio



Implemented by **giz**



Parceria

Ministério do Meio Ambiente

