

# Metodologia Tear de Trabalho em Cadeia de Valor

## Guia Passo-a-Passo

*Versão Resumida*



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* <b>A1 – Definir o modelo do programa</b>	<p><b>Objetivo</b> 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><b>Produto</b> Modelo do programa definido.</p> <p><b>Ferramenta</b> Relatório dos modelos existentes e lições aprendidas, Metodologia Tear e Matriz Comparativa de Programas na Cadeia de Valor.</p> <p><b>Duração</b> 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 <b>A2 – Formalizar o compromisso com o programa</b>	<p><b>Objetivo</b> Obter da empresa-âncora o compromisso formal de participação no programa, contemplando sua continuidade, responsabilidades e recursos.</p> <p><b>Produto</b> Documento formal assinado pela diretoria da empresa-âncora.</p> <p><b>Ferramenta</b> 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><b>Duração</b> Tempo necessário para obter o compromisso formal.</p>
Idealizador e Âncora <b>A3 – Comprometer a equipe executora</b>	<p><b>Objetivo</b> Comprometer a direção e a equipe responsável da empresa-âncora com a implementação do programa.</p> <p><b>Produto</b> Equipe definida, com delegação da alta direção.</p> <p><b>Ferramenta</b> 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><b>Duração</b> Encontros de 2 horas, que podem se repetir, caso necessário.</p>
Âncora e equipe <b>A4 – Selecionar as empresas participantes (clientes e/ou fornecedores)</b>	<p><b>Objetivo</b> Selecionar potenciais empresas participantes do programa, com o envolvimento e participação das áreas de relacionamento (atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores etc.).</p> <p><b>Produto</b> Lista das empresas.</p> <p><b>Ferramentas</b> Cadastro de clientes e/ou de fornecedores e critérios de seleção das empresas.</p> <p><b>Duração</b> 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><b>A5 – Formalizar o compromisso da rede com o programa</b></p>	<p><b>Objetivo</b> Obter o compromisso formal de participação no programa das empresas que vão compor a rede.</p> <p><b>Produto</b> Grupo de trabalho definido, com documento formal assinado pela alta administração e/ou representante de cada empresa participante.</p> <p><b>Ferramentas</b> Declaração da empresa-âncora sobre o significado e importância do programa para ela e apresentação da visão detalhada do programa.</p> <p><b>Duração</b> Evento de 2 a 3 horas.</p>
<p>Grupo de Trabalho</p> <p><b>A6 – Sensibilizar a cadeia de valor</b></p>	<p><b>Objetivo</b> 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><b>Produtos</b> 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><b>Ferramentas</b> 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><b>Duração</b> Evento de 2 a 3 horas.</p>

## Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede

<b>Objetivo</b>	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.
<b>Produto</b>	Informes com as lições aprendidas.
<b>Ferramenta</b>	Conforme a necessidade.
<b>Duração</b>	Conforme a necessidade.

## Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
<p>Grupo de Trabalho</p> <p><b>B1 – Estabelecer compromissos e princípios de trabalho no grupo</b></p>	<p><b>Objetivo</b> Estabelecer compromissos e princípios que orientarão o trabalho em rede.</p> <p><b>Produto</b> Relação de compromissos, princípios e capital humano do grupo.</p> <p><b>Ferramenta</b> Roteiro de perguntas sobre o participante, os compromissos e princípios acordados para o grupo e o capital humano existente no grupo.</p> <p><b>Duração</b> Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho.</p>
<p>Grupo de Trabalho</p> <p><b>B2 – Sensibilizar para a sustentabilidade</b></p>	<p><b>Objetivo</b> 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><b>Produtos</b> Registro do sonho e incorporação da dimensão da sustentabilidade à missão, à visão e aos valores.</p> <p><b>Ferramentas</b> 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><b>Duração</b> 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><b>B3 – Analisar o negócio sob a ótica da sustentabilidade</b></p>	<p><b>Objetivo</b> 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><b>Produto</b> Mapa estratégico da empresa sob a ótica da sustentabilidade.</p> <p><b>Ferramenta</b> Análise FOFA (SWOT) da empresa (análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças).</p> <p><b>Duração</b> 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><b>B4 – Mapear as partes interessadas</b></p>	<p><b>Objetivo</b> Identificar e conhecer as partes interessadas no negócio da empresa e os impactos desta na sua relação com cada uma delas.</p> <p><b>Produto</b> Mapa das principais partes interessadas.</p> <p><b>Ferramenta</b> AA1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) ou ferramenta semelhante.</p> <p><b>Duração</b> 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><b>B5 – Identificar o estágio de desenvolvimento em gestão sustentável</b></p>	<p><b>Objetivo</b> Identificar o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra na implementação da visão sustentável do negócio.</p> <p><b>Produto</b> Visão geral sobre o estágio de desenvolvimento da empresa quanto a uma gestão sustentável.</p> <p><b>Ferramenta</b> Tabela "Os Cinco Estágios do Aprendizado Organizacional", desenvolvida pela AccountAbility, ou ferramenta semelhante.</p> <p><b>Duração</b> Oficina de 2 horas com o grupo de trabalho para definição do posicionamento da empresa.</p>

### Compartilhar práticas, fortalecer e desdobrar a rede

<b>Objetivo</b>	Analisar as possibilidades e dificuldades apresentadas pela rede (em grupo e por empresa) para alinhar a incorporação da sustentabilidade à visão do negócio.
<b>Produto</b>	Relatório dos encontros e relatos das lições aprendidas.
<b>Ferramenta</b>	Diálogo assegurado na programação das reuniões dos grupos de trabalho e nos encontros periódicos entre coordenadores do programa e consultores.
<b>Duração</b>	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**

<b>Objetivo</b>	Conhecer e avaliar a situação atual da empresa em relação à aplicação dos conceitos de RSE em suas atividades, práticas e processos.
<b>Produto</b>	Relatório do Instituto Ethos com o autodiagnóstico da empresa.
<b>Ferramentas</b>	Indicadores Ethos de RSE (gerais, para micro e pequenas empresas e setoriais) e metodologia para sua aplicação.
<b>Etapas</b>	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> ).
<b>Duração</b>	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**

<b>Objetivo</b>	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).
<b>Produtos</b>	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.
<b>Ferramentas</b>	O manual <i>Critérios Essenciais</i> , os ODM e o relatório com o diagnóstico da aplicação dos Indicadores Ethos.
<b>Duração</b>	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

<b>Objetivo</b>	Analisar as possibilidades e dificuldades apresentadas pela rede (em grupo e por empresa) para aplicar os Indicadores Ethos e fazer as matrizes de correlação.
<b>Produto</b>	Relatório dos encontros e relatos das lições aprendidas.
<b>Ferramentas</b>	Diálogo assegurado na programação das reuniões dos grupos de trabalho e nos encontros periódicos entre coordenadores do programa e consultores.
<b>Duração</b>	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 <b>D1 – Priorizar metas</b>	<p><b>Objetivo</b> Priorizar metas para a implantação do novo sistema de gestão.</p> <p><b>Produto</b> Relação de metas classificadas para curto, médio e longo prazo.</p> <p><b>Ferramentas</b> Indicadores Ethos e a matriz criada no Passo C2.</p> <p><b>Duração</b> Oficina de 4 horas com o grupo de trabalho para análise.</p>
Grupo de Trabalho <b>D2 – Correlacionar metas com fatores críticos do negócio</b>	<p><b>Objetivo</b> Correlacionar metas com fatores críticos do negócio para melhorias nas áreas diagnosticadas e projetar os impactos dessas melhorias no âmbito da sustentabilidade.</p> <p><b>Produto</b> Matriz potencial de sustentabilidade.</p> <p><b>Ferramenta</b> Matriz Brasileira de Evidências de Sustentabilidade</p> <p><b>Duração</b> 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 <b>D3 – Analisar o estudo da sustentabilidade da cadeia e do setor</b>	<p><b>Objetivo</b> Analisar as tendências da cadeia e do setor para potencializar oportunidades e minimizar riscos do seu negócio.</p> <p><b>Produto</b> Metas revisadas.</p> <p><b>Ferramentas</b> Relatório "Estudo Setorial", com dados quantitativos e dilemas do setor, e matriz potencial de sustentabilidade.</p> <p><b>Duração</b> 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 <b>D4 – Elaborar planos de ação</b>	<p><b>Objetivo</b> 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><b>Produtos</b> Planos de ação e comunidades de prática criadas por temas de interesse.</p> <p><b>Ferramentas</b> O "Plano Tear de Ação" e diálogo assegurado na programação dos encontros.</p> <p><b>Duração</b> Oficina de 8 horas para compartilhamento e formação de grupos por temas de interesse.</p>
Grupo de Trabalho <b>D5 – Implementar e monitorar os planos de ação</b>	<p><b>Objetivo</b> 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><b>Produtos</b> 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><b>Ferramenta</b> 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><b>Duração</b> 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

<b>Objetivo</b>	Recomendamos que todas as práticas elaboradas na rede sejam compartilhadas com os participantes e levem a inovações e parcerias.
<b>Produto</b>	Constituição de comunidades de prática.
<b>Ferramentas</b>	Banco de práticas; cursos formados de acordo com os temas demandados; visitas às empresas.
<b>Duração</b>	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 <b>E1 – Elaborar balanço social</b>	<p><b>Objetivo</b> Elaborar um documento público de divulgação do desempenho.</p> <p><b>Produto</b> Balanço social.</p> <p><b>Ferramentas</b> Balanço Social Modelo Ibase ou Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, da GRI.</p> <p><b>Duração</b> 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 <b>E2 – Validar o balanço social</b>	<p><b>Objetivo</b> Validar conteúdo do relatório com as principais partes interessadas.</p> <p><b>Produtos</b> Balanço social validado e relatório de assuntos a serem abordados no próximo período.</p> <p><b>Ferramenta</b> Reunião de validação ou consultas às partes interessadas.</p> <p><b>Duração</b> 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 <b>F1 – Fortalecer as relações entre os participantes da rede</b>	<p><b>Objetivo</b> Compartilhar experiências, aprendizado e avanços entre os participantes da rede.</p> <p><b>Produtos</b> Estabelecimento de comunidades de prática e fortalecimento das relações comerciais.</p> <p><b>Ferramentas</b> Reuniões de compartilhamento, seminários regionais e painéis temáticos para o público em geral.</p> <p><b>Duração</b> Reuniões periódicas, conforme a necessidade.</p>
Rede <b>F2 – Incorporar práticas do programa à gestão</b>	<p><b>Objetivo</b> Incorporar à gestão da empresa as práticas do programa exercidas na rede.</p> <p><b>Produto</b> Processos, procedimentos e políticas revistos sob a ótica da sustentabilidade.</p> <p><b>Ferramentas</b> Processos, procedimentos e políticas atualmente existentes na organização e produtos gerados no programa.</p> <p><b>Duração</b> Ciclo contínuo, sem término nem prazo mínimo; enquanto a empresa existir.</p>

## Expansão da Rede

Passo-a-passo	Como realizar esta etapa
Rede <b>G1 – Aplicar a Metodologia Tear em novos grupos</b>	<p><b>Objetivo</b> 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><b>Produto</b> Novos grupos de trabalho, sem limitação no número de empresas participantes nem restrição de porte.</p> <p><b>Ferramentas</b> Metodologia Tear e produtos gerados no programa.</p> <p><b>Duração</b> Permanente, sem prazo.</p>

Patrocínio



Apoio Institucional



Este material foi impresso em Reciclato 120 g/m<sup>2</sup> da Suzano Papel e Celulose, o primeiro offset brasileiro reciclado produzido em escala industrial.