



Uma medida de urgência

Salvar o planeta é o objetivo final das iniciativas de mudança climática. Mas antes que esses projetos recebam o sinal verde, seus líderes devem mostrar como estão atingindo as metas. Três líderes de projeto falam sobre como eles buscam benefícios duradouros, garantindo que todos os membros da equipe tenham uma forte compreensão dos objetivos estratégicos.

DE HAYLEY GRGURICH



Konkana Khaund,
diretora de consultoria,
energia, meio ambiente
e infraestrutura
inteligente, Frost &
Sullivan, Toronto,
Ontário, Canadá



Milind Kumar,
diretor, programa
consultivo, Aurecon
Group, Adelaide,
Austrália



Dhiah Karsiwulan,
gerente de programa
de finanças
sustentáveis, Tetra
Tech, Jacarta,
Indonésia

Como sua função ajuda a gerar benefícios para projetos de mudança climática?

Dhiah: Estou focada em criar casos de negócios viáveis que tenham um forte impacto social e ambiental. Estamos encerrando a segunda fase do programa de desenvolvimento de energia limpa da Indonésia. É uma iniciativa de cinco anos patrocinada pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional de redução das emissões de gases de efeito estufa por meio de projetos de energia renovável e limpa.

Milind: Recentemente, participei de alguns projetos de seca muito interessantes em Nova Gales do Sul. Algumas das piores secas registradas recentemente na Austrália foram causadas pelas mudanças climáticas. Estamos tentando oferecer soluções em prazos muito curtos — e é uma urgência que todos devemos compartilhar para as mudanças climáticas.

Konkana: Liderei programas de pesquisa e desenvolvi estratégias de implementação para um amplo espectro de clientes, incluindo governos, agências sem fins lucrativos e entidades corporativas. Concentro-me no engajamento estratégico em áreas como tecnologias de eficiência energética e tecnologias climáticas, além de questões mais amplas de sustentabilidade e responsabilidade social.

Que desafios essas responsabilidades apresentam para as equipes em termos de entrega de benefícios?

Konkana: Acho que o consenso é um dos maiores desafios. Você precisa garantir que todos entendam a visão e participem. Essas conversas geralmente podem excluir o pessoal da parte da empresa encarregado da execução e se eles têm o entendimento, a experiência e a capacidade de gerenciá-la.

Dhiah: No setor privado, a decisão de buscar iniciativas é principalmente voltada ao lucro. Um desenvolvedor de energia, por exemplo, entrará em ação quando considerar que as regulamentações são favoráveis e os negócios parecerem técnica e financeiramente viáveis. Entre as instituições financeiras, os desafios incluem a falta de organização e conhecimento de pessoal sobre as mudanças climáticas, falta de adesão da alta gerência e baixa demanda devida à falta de

regulamentação de apoio no setor.

Milind: Para mim, é encontrar tempo para inovar. Muitas vezes, os projetos de mudança climática são de alto risco, ritmo acelerado, alta visibilidade e importância crítica. Isso pode significar que a abordagem de negócios como de costume não alcançará as metas de cronograma ou custo. Geralmente, é necessário um arranjo especial para garantir o sucesso do projeto e abordar questões de risco.

Konkana: Encontrar medidas quantificáveis também pode ser desafiador, porque nem sempre há medições claras para projetos de mudança climática. Se você estiver trocando lâmpadas em uma fábrica que está passando por um processo de modernização de iluminação com lâmpadas inteligentes, é possível quantificar a economia de energia. Mas pode precisar ser mais criativo para acompanhar as medidas de sucesso de projetos menos quantificáveis.

Como você se concentra nos benefícios desde o início?

Konkana: Estabelecer metas é o primeiro passo. Você pode ter uma lista de desejos de dez coisas diferentes que pretende fazer, mas analisar o tamanho da sua organização, seus conhecimentos e seu apoio financeiro ajudará a estabelecer limites. Em seguida, verifique se há um processo de priorização para essa lista de desejos, bem como um prazo para alcançá-la. Você precisa de especialistas internos para orientar a visão de sustentabilidade da empresa e se dedicar a atingir esses objetivos.

Milind: Eu diria que é preciso criar uma declaração de benefícios que resuma o benefício comercial, nomeie os principais líderes de responsabilidade, descreva os sistemas que serão usados para medir resultados e como essas medidas serão validadas. A partir daí, os líderes da empresa devem se envolver ativamente com as equipes de projeto para se tornarem integradores e facilitadores. Eles precisam apoiar a delegação de autoridade para tomar decisões eficientes e eficazes em todos os níveis.

Konkana: Nesse sentido, quando a liderança comunica a visão de longo prazo do projeto, não pode ser apenas: “Estamos fazendo isso: vamos ficar

“Muitas vezes, os projetos de mudança climática são de alto risco, ritmo acelerado, alta visibilidade e importância crítica. Isso pode significar que a abordagem de negócios como de costume não alcançará as metas de cronograma ou custo”.

— Milind Kumar

“Nesse sentido, quando a liderança comunica a visão de longo prazo do projeto, não pode ser apenas: Estamos fazendo isso: vamos ficar empolgados”. Comunique os porquês. Se a empresa conseguir isso, onde estará nos próximos dez anos?”

— Konkana Khaund



empolgados”. Comunique os porquês. Se a empresa conseguir isso, onde estará nos próximos dez anos? E você se sentiria orgulhoso de estar associado à empresa depois de conseguir isso? Compartilhar esses objetivos motiva as pessoas a viverem com um objetivo maior do que o que podem alcançar hoje.

Então, os benefícios do rastreamento vão além do ROI tradicional?

Konkana: Sim. Não tenha medo de redefinir o sucesso em projetos de mudança climática. Por exemplo, projetos de mudança climática que se concentram na criação de edifícios mais sustentáveis, inteligentes e intuitivos têm o potencial de aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários, o que pode ser uma medida verdadeiramente quantificável do sucesso de um projeto desse tipo. As empresas de última geração analisam dados, como quantos dias de licença por doença um funcionário tira, sua disposição no escritório e se sua contribuição para os projetos se torna mais substancial — tudo isso pode melhorar com os projetos de mudança climática.

Dhiah: O rastreamento ajuda todos a entenderem o impacto do projeto. Se os resultados estiverem abaixo dos benefícios estimados, um bom monitoramento ou rastreamento fornece razões para os números que podem gerar lições aprendidas, o que pode ajudar a manter o apoio do patrocinador para esforços futuros.

Milind: Também é uma oportunidade de trabalhar em colaboração com o patrocinador do projeto. Isso os mantém dedicados durante a criação de processos de gerenciamento de riscos no pensamento cotidiano. Eles devem estar envolvidos

na condução de uma revisão conjunta das metas e benefícios para garantir que sejam realistas e se alinham às metas da empresa. Os patrocinadores também podem ajudar a garantir apoio para a atribuição de recursos humanos essenciais e ajudar a criar oportunidades para desenvolver líderes dentro da equipe.

Qual é o maior erro que as organizações cometem ao tentar priorizar projetos orientados pelo clima?

Dhiah: Esquecem que a liderança de cima é fundamental. Eles também falham em investir verdadeiramente no projeto ao não incluir projetos orientados pelas mudanças climáticas em uma meta medida com um cronograma ou em indicadores de desempenho pessoal ou de equipe. Sem essa liderança e planejamento, o projeto se torna um trabalho adicional sem apoio essencial.

Milind: As equipes ignoram o impacto da disrupção e a necessidade de manter a continuidade dos negócios durante a implementação do projeto. Passo o tempo para concluir o planejamento detalhado no início e envolvo a cadeia de suprimentos mais cedo para encontrar soluções que possam ser modularizadas ou construídas com flexibilidade inerente para atender não apenas o desafio das mudanças climáticas, mas também a resiliência ou o crescimento do sistema.

Konkana: Tudo se resume a alinhar seus projetos às suas capacidades, seus conhecimentos e suas competências. Se você não conseguir fazer isso, acabará dando uma mordida maior que a boca, e é aí que os projetos ficam difíceis de manejar e fracassam. É fácil assumir projetos, mas é o acompanhamento que conta. **PM**

“O rastreamento ajuda todos a entenderem o impacto do projeto”.

— Dhiah Karsiwulan