



C

OMO INTEGRAR AS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS À ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO

¹Denise Lana Molina

²Ivete Rodrigues

RESUMO

Atentas aos impactos que podem afetar o ambiente de negócios, as empresas se estruturam para a sustentabilidade. Os investidores começam a perceber que a redução do risco financeiro passa por questões sociais, éticas e ambientais. Desta forma, a institucionalização das áreas de sustentabilidade nas empresas desafia seus executivos a gerir uma área que envolve um complexo ambiente interno e externo com vistas a um futuro de longo prazo, quando a avaliação de resultados ocorre trimestralmente. Este trabalho parte da premissa de que a Sustentabilidade Corporativa concentra iniciativas que podem ser desdobradas em projetos. Neste trabalho pretendeu-se investigar a forma de gestão que lhe permita ser parte integrante da estratégia corporativa.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Gestão de Projetos, Programas, Indicadores

ABSTRACT

Aware to the impacts that may affect the business environment, companies start to be structured for sustainability. Investors begin to realize that reducing the financial risk involves social, ethical and environmental aspects. Thus, the institutionalization of sustainability in the business challenges executives to manage an area that involves a complex internal and external environment with a view to a long-term future, when the evaluation of results occurs quarterly. This work assumes that the Corporate Sustainability initiatives can be deployed under projects. In this study we aim to investigate the form of management to enable it to be an integral part of corporate strategy.

Keywords: Sustainability, Project management, Programs, Indicators

¹ Trabalha na Schneider Electric

Especialização em gestão de negócios pela Fundação Instituto de Administração - FIA, Brasil

E-mail: denise.lana@schneider-electric.com (Brasil)

² Professora da Fundação Instituto de Administração - FIA de Administração e Negócio, Brasil

Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.

E-mail: iveter@fia.com.br (Brasil)



1. INTRODUÇÃO

Há um aumento crescente da conscientização, por parte do setor produtivo, à respeito da importância da sustentabilidade socioambiental para os negócios, em virtude da necessidade de se continuar desenvolvendo ao mesmo tempo em que as empresas se sentem ameaçadas pela finitude dos recursos, sejam eles matérias-primas para produção ou insumos como energia elétrica ou água. No entanto, verifica-se, na prática, que os esforços em sustentabilidade socioambiental são desarticulados e carecem de maior organicidade. Por ser uma área de conhecimento que envolve todo o processo produtivo e cultural da organização, seria importante que as diferentes áreas da empresa pudessem estar integradas, a fim de se obter o alinhamento entre estratégia de longo prazo e objetivos imediatos.

Somando-se a estes desafios estratégicos, há outros de caráter tático-operacional a serem enfrentados. Não basta o comprometimento formal das áreas, a divulgação de uma nova crença ou posicionamento. Para que as metas socioambientais sejam levadas a efeito, é preciso que haja equipes, cronograma das ações, custos envolvidos e indicadores de desempenho que darão - no curto prazo - o amparo que a área necessita para suas ambições de médio e longo prazo. Os modelos de gestão adotados por boa parte das empresas, baseados na divisão de tarefas e estruturas hierárquicas verticais podem ser fatores restritivos ao sucesso na implantação das estratégias socioambientais.

Os métodos e técnicas de gestão de projetos podem ser relevantes para o êxito da implementação das estratégias socioambientais. A clareza de papéis e responsabilidades, a estipulação de prazos para realização das atividades, a alocação de recursos humanos e materiais necessários, o acompanhamento e mensuração dos resultados, e a comunicação entre todos os envolvidos, podem ser fatores decisivos para o sucesso da área de gestão socioambiental das empresas, permitindo evidenciar indicadores relevantes que demonstrariam à alta administração seu progresso, ao mesmo tempo em que ganharia profissionalismo.

Entende-se que um conjunto de projetos bem geridos determina o sucesso de um programa, que por sua vez, traduz em ações e práticas os objetivos estratégicos maiores de uma dada organização. Em um programa de sustentabilidade socioambiental, portanto, a gestão de vários projetos utilizando-se a metodologia adequada, traz o reconhecimento mensurável de temas quase sempre intangíveis.



À luz deste contexto, este estudo tem por objetivo propor uma alternativa de estruturação de um programa de gestão socioambiental de uma indústria de equipamentos eletroeletrônicos situada em território nacional, subsidiária de um grupo internacional com sede na Europa. A área de Sustentabilidade tem sido considerada estratégica, pois pode render à empresa estudada novos negócios relacionados à crescente demanda por eficiência energética, energias renováveis ou alternativas para universalização do acesso à energia, ou ainda trazer resultados que aumentem os níveis de satisfação dos funcionários, melhorem as relações institucionais e reduzam o impacto ambiental e custo operacional. No entanto, estas oportunidades somente surtirão efeito se um conjunto de projetos definidos como a “estratégia de sustentabilidade” forem bem sucedidos em seu conjunto.

2. ESTRATÉGIA, PROGRAMA E PROJETOS

A gestão de projetos evoluiu de uma visão cartesiana, em que um projeto de sucesso era considerado aquele concluído de acordo com escopo, custo, tempo e qualidade deliberados, para uma visão gerencial, buscando valor agregado na entrega do projeto, a organização, a satisfação dos stakeholders e a evolução do aprendizado organizacional no desenvolvimento de novos projetos, refletindo mais maturidade do gerenciamento de projetos na organização (KERZNER, 2006).

Shenhar e Dvir (2007) relatam os estudos realizados por Robert Cooper sobre o desenvolvimento de novos produtos: 46% de todos os recursos foram alocados a projetos que foram cancelados ou fracassados. Apenas um em cada quatro produtos que entraram em desenvolvimento tornou-se um sucesso comercial. Por que isso acontece? De acordo com a hipótese deste estudo, provavelmente porque os projetos foram selecionados sem critérios relacionados à estratégia, a qual se supõe que aponta a direção correta.

Estudos demonstram que há melhoria no desempenho da organização quando esta se utiliza da abordagem de gerenciamento de projetos. Isto se deve ao fato que esta abordagem permite organizar esforços incomuns à rotina da organização por meio de definições de tempo, orçamento, recursos e especificações de desempenho para atender a um objetivo ou meta definida pelo cliente. Podem, portanto, ser entendidos como uma forma de alcançar objetivos estratégicos da organização (THOMAS e MULLALY, 2008; CRAWFORD et al., 2002).

Quando estes esforços são complexos, múltiplos e relacionados a um objetivo comum da organização, eles podem ser geridos sob um programa, ou seja, um grupo de vários projetos que facilita o gerenciamento consolidado. Para LEVATEC (1970), em um programa, projetos múltiplos



podem coexistir e serem executados simultaneamente por equipes e gestores de projetos especificamente designados para cada iniciativa. A gestão de programa, então, é um ponto central

de contato e pode encaminhar mais facilmente questões que impactam todos os projetos em andamento. Esta estrutura facilita a tomada de decisão, bem como permite o controle mais apurado de custos e prazos, mantendo, no entanto, a estrutura de custos, escopo e prazo de cada projeto.

A gestão de projetos estabelece suas bases no desenvolvimento de tarefas para alcançar uma entrega, com o constante monitoramento de suas variáveis – as mais comuns são escopo, prazo e custo. Já o programa esboça a visão comum e mais ampla, as metas e as ações necessárias para alcançar os objetivos; enquanto a gestão de projetos está voltada para o “como”, a gestão de um programa procura efetivar o “que”. Desta forma, os projetos contidos em um programa buscam um horizonte mais amplo em um nível organizacional. A abordagem mais gerencial do que técnica, preocupa-se não somente com custos e prazos, mas estende suas preocupações à estratégia estabelecida no programa, aos membros da equipe, sponsors e financiadores, aos fornecedores, enfim, a um amplo leque de relacionamentos (IPMA, 2006).

Ainda que, atualmente, o gerenciamento de projetos seja considerado importante para qualquer tipo de organização, somente gerenciar projetos isolados não é mais suficiente; desta forma, para GAREIS apud LOPES (2010) é necessário alinhar os projetos em programas e gerenciar portfólios para obter melhores resultados. O que se percebe é que, cada vez mais, projetos são iniciados sem que sua entrega final esteja relacionada a um objetivo estratégico claro. Devido aos recursos cada vez mais escassos, é importante a existência de uma estrutura de governança com critérios que permitam a inclusão, a aprovação, o cancelamento e a priorização de projetos, assim como realocação de recursos, tendo em vista o objetivo do programa (TURNER e MÜLLER, 2003).

Tendo em vista a amplitude do conceito de programa, exige-se do gestor de programas que não seja apenas um especialista, mas que tenha uma compreensão maior do ambiente, do negócio da organização, e que tenha habilidade para integrar e administrar riscos IPMA (2006).

Um dos papéis do gestor de programa é disseminar padrões, processos e procedimentos, além de atuar como mentor das melhores práticas em gestão. Porém, seu papel vai além. De acordo com o PMI (2008) “os gerentes de programa gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos, provendo visão e liderança global.” Cabe ainda ao gestor do programa desenvolver o plano geral do programa e criar planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.



De acordo com KENDALL (2003) é importante, ainda, que seja definida uma estrutura organizacional, com regras e responsabilidades, em detalhes suficientes para que o gerenciamento do programa possa ser mensurado e suas inter-relações determinadas. Ao complementar este raciocínio, o PMI (2004) defende que existem aspectos organizacionais que influenciam os projetos e sua gestão. Essencialmente, os sistemas e a cultura organizacionais impactam no gerenciamento de programas na medida em que fornecem estrutura e informação necessárias para a decisão. É necessário, então, criar uma governança para gestão de um programa, considerando o ambiente organizacional para que a tomada de decisão do gestor seja, pelo menos, mais simples do que o seria em âmbito organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de caráter qualitativo e utilizou o método de estudo de caso na condução de sua investigação. Segundo Yin (2004), a essência do estudo de caso é “a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado” (pg. 22-23). Ainda segundo Yin (2004), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O levantamento de dados baseou-se em dados primários (observação e entrevistas individuais com profissionais da empresa estudada) e dados secundários (documentos internos da empresa).

A empresa em questão recém criou uma área de sustentabilidade com o desafio de mobilizar recursos de diversas áreas e estruturas para realizar projetos corporativos de cunho socioambiental. Como resultado, a empresa espera que todas as áreas funcionais sejam beneficiadas por iniciativas de valor agregado para suas atividades, sem altos investimentos em recursos exclusivos para a implementação de tais ações. No entanto, a empresa não conta com uma cultura sólida em gestão de projetos nas áreas não-técnicas, faltam metodologia e tratamento correto das informações, complicando ainda mais o desenvolvimento de uma área que tem nos indicadores de desempenho o único sinal de seu progresso.

Foi feita uma pesquisa qualitativa utilizando-se dados primários e secundários:

Dados secundários: análise de documentos dos projetos da área, tais como planejamento estratégico da corporação, relatório de sustentabilidade, planos de projetos, relatórios de progresso e relatórios finais do projeto.



Dados primários: foi realizada uma entrevista coletiva com seis participantes, sendo dois deles executivos “*sponsors*” do programa, dois líderes de cada um dos eixos do programa (social, ambiental e econômico) além do gestor do programa. As entrevistas foram realizadas coletivamente como uma conversa fluida utilizando um roteiro pré-definido, onde se buscou agrupar as questões em quatro macro-temas de acordo com a teoria estudada:

1. Visão: Uma vez que a missão de um programa é prover uma visão estratégica comum capaz de orientar os gestores de projetos na direção desejada.

2. Governança: Pois o programa deve estabelecer diretrizes claras para a priorização de projetos e estabelecer canais para dirimir eventuais dúvidas, sem que haja prejuízos à execução dos projetos.

3. Oportunidades e Riscos: Como forma de diagnosticar possíveis riscos que possam existir e propor alternativas para sua mitigação, bem como identificar as oportunidades e alavanca-las conforme o estabelecimento do programa.

4. Impacto: Na empresa estudada, a implantação de um programa está diretamente relacionada ao impacto da transformação desejada, isto é, tornar a empresa mais sustentável. Portanto, decidiu-se verificar a percepção dos entrevistados sobre os possíveis impactos deste modelo.

Por meio de comparação iterativa, buscou-se verificar, a partir dos dados primários, a aderência prática dos conceitos que definem um programa, e depois examinar se há diferentes percepções no grupo. Já os dados secundários foram observados de forma a comprovar ou não a coerência entre os objetivos estratégicos e aqueles definidos para a área de sustentabilidade. A análise foi conduzida após concluir as intervenções com todos os envolvidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 VISÃO

A estrutura organizacional da empresa passou, em 2009, de hierárquica para a matricial, e com isso a empresa ganhou mais velocidade na implantação de seus projetos, mas resquícios culturais ainda dificultam a assimilação do novo modelo. É neste contexto que, em 2011, surgiu a área de sustentabilidade como um departamento horizontal, sob a responsabilidade de um gerente de projetos que seja capaz de mobilizar recursos de diversas áreas e estruturas para realizar projetos corporativos de sustentabilidade.



A análise dos dados secundários mostrou que há uma estreita relação entre os objetivos da empresa definidos como estratégia de atuação e a parte desta direção que cabe à sustentabilidade no sentido de contribuir para o crescimento futuro de forma sólida e duradoura. Verificou-se ainda que alguns projetos, já em andamento, traduzem parte destes objetivos em ações tangíveis e resultados que já podem ser medidos, tanto em termos de impacto quanto custo envolvido e tempo limite para cumprir o objetivo final. No entanto, a área de sustentabilidade deixa de abarcar algumas iniciativas, sobretudo relacionadas ao crescimento dos negócios.

De acordo com a teoria discutida em tópico anterior, um programa deve ter projetos que se relacionam entre si para a consecução de um objetivo maior que aquele obtido em cada projeto. Analisando-se os dados disponíveis, observa-se que os projetos são, em sua maioria, independentes, salvo os casos em que para se cumprir determinada meta do programa, mais de um projeto deve ser implementado. Assim, dentro do programa, a maioria dos projetos não tem relação expressa entre si, mas no contexto corporativo mais amplo, todos os projetos conectam as áreas à direção estratégica mostrando sua clara contribuição para a sustentabilidade.

Quanto à contribuição dos projetos para o sucesso do programa, os achados demonstram uma projeção favorável quanto à seleção do portfolio de projetos definidos, isto é, os projetos que fazem parte do programa tem grande potencial de contribuir para o objetivo estratégico de tornar as operações da empresa mais sustentáveis no país. Contudo, ainda é incipiente qualquer afirmação quanto aos resultados tangíveis, pois o programa ainda não tem a maturidade necessária para esta análise. O que se pode verificar a partir dos dados secundários é que os projetos foram selecionados de acordo com seu potencial de contribuir para as metas estabelecidas em um tempo determinado a um custo conhecido, com indicadores de desempenho que permite aos stakeholders acompanhar a

evolução do programa de sustentabilidade. A cada projeto foi atribuído um peso dentro do programa e um fator multiplicativo associado ao cumprimento de suas entregas, de forma que se possa calcular periodicamente o desempenho esperado dentro do tempo previsto para execução do programa.

No que tange aos dados primários, todos os entrevistados concordam que a melhor forma de organizar os objetivos e cumprir as metas propostas é o formato proposto pelo programa de sustentabilidade, pois integra todas as áreas e as convoca a contribuir com sua especialidade. A interação entre as áreas também foi favorecida pelo programa de acordo com os participantes, assim como a governança criada na qual o gestor do programa compreende as metas e por meio de sponsors tem livre acesso à alta administração para endereçar dúvidas ou priorizar as ações no tempo de acordo com as metas globais e eventuais limitações de recursos humanos ou orçamento.



Este formato também – de acordo com os entrevistados – favorece muito a comunicação dos resultados e compreensão dos funcionários sobre o tema e sobre os progressos esperados. A metodologia utilizada para apresentação e acompanhamento dos projetos ainda é outro fator positivo para os entrevistados que conseguem ver mais claramente o cumprimento dos objetivos e as regras para seleção de projetos adequados aos objetivos corporativos. Os sponsors são bastante receptivos ao formato, pois o envolvimento da liderança nos temas assegura que os aspectos vitais para o negócio, operações e clientes estão sendo considerados de forma consistente. Ainda neste grupo, percebe-se maior valorização da governança estabelecida para seleção e priorização dos projetos sempre baseada em critérios objetivos e relevantes para empresa.

4.2 GOVERNANÇA

A governança criada para o programa é bastante adequada à realidade organizacional, já que mobiliza gestores de várias áreas que juntos podem analisar os impactos da execução do programa sob o prisma de todas as áreas da empresa, uma vez que foram reunidos em um comitê. Alinhado ao planejamento estratégico da companhia, o programa prevê o término do seu ciclo simultâneo ao horizonte considerado pela empresa para implementar as mudanças necessárias. Isso colabora para que os projetos sejam selecionados corretamente de acordo com a estratégia e diminui os riscos de que sejam suspensos no decorrer do programa, uma vez que o cenário de três anos é mais previsível. Por outro lado, para o tema da sustentabilidade em que o longo prazo é extremamente importante, esta diminuição do horizonte para entregas do programa pode ser prejudicial se não houver continuidade.

Outro ponto positivo na execução do programa é que todas as variáveis dos projetos tem seu controle centralizado pelo gestor do programa de forma que muitas iniciativas antes dispersas nas áreas corriam o risco de perder a prioridade de execução embora seu objetivo estivesse relacionado à estratégia da empresa, por conta de fatores operacionais ou mudanças organizacionais mais táticas. A visão da alta administração quanto aos projetos se fortaleceu, uma vez que o controle de custos e centralização dos resultados é mais clara diante dos objetivos estratégicos.

Uma nova apreciação destes projetos pela diretoria, desta vez, no contexto do programa, fez com que eventuais ajustes para o alinhamento das propostas aos objetivos estratégicos fossem feitos a tempo de resgatar os projetos evitando desperdícios de tempo e recursos na direção errada.



4.3 OPORTUNIDADES E RISCOS

O fato histórico de a empresa criar comitês para tratar de temas fora da rotina, dá aos entrevistados uma ideia de risco de fracasso maior. Isso porque em várias ocasiões, a empresa criou diferentes comitês com objetivos ou metas nem sempre claros e quase sempre descolados das metas das áreas. Este conflito foi responsável pela falência de algumas iniciativas tanto quanto a falta de orçamento definido e prazo para execução, que fez com que algumas iniciativas caíssem no esquecimento. Os entrevistados ainda apontam como risco ao sucesso do programa a delegação das tarefas e responsabilidades por parte dos membros – diretores e gerentes sêniores – às suas equipes sem as devidas diretrizes e empoderamento necessários para a tomada de decisões. Outro fato apontado como risco pelos líderes é a quantidade de pessoas e áreas envolvidas, que causa um conflito de agendas inevitável e pode atrasar algumas ações; o apoio das linhas de comando internacionais às iniciativas propostas, ou ainda, a falta de governança para dirimir os pontos de conflito entre as áreas globais ou regionais (com atuação em outros países além do Brasil). Diante desta situação, o gestor do programa esclarece que busca comunicar adequadamente alguns stakeholders do programa que não são comuns aos públicos de interesse de sustentabilidade, tais como os gestores das áreas globais, baseados fora do Brasil. Segundo o gestor do programa, para evitar este conflito, todas as metas foram discutidas e validadas pelos centros de comando que operam no Brasil, na região da América do Sul e globalmente.

É exatamente aí, que os entrevistados concordam ser a oportunidade da organização da área em um programa, pois entendem que a maioria dos esforços necessários ao objetivo da sustentabilidade, depende da colaboração entre diversas áreas e correta priorização entre projetos especiais de sustentabilidade e as entregas que serão cobradas das áreas. Neste ponto de execução do programa, muitos líderes começam a ver as oportunidades de melhoria que o tema da sustentabilidade tem trazido para suas áreas. Os entrevistados enxergam também uma boa possibilidade de “fazer mais” que o esperado criando boas práticas que podem ser implementadas em outros países e regiões sob sua responsabilidade. Todos entendem que os benefícios criados pelo programa são duradouros, cumprindo assim uma das premissas de um programa segundo a teoria estudada. Os entrevistados concordam que a organização de um programa é a melhor forma de disseminar o tema da sustentabilidade, ainda novo no dia a dia da empresa e esperam, em sua maioria, entender e contribuir para a realização dos objetivos.



4.4 IMPACTO

Mesmo que o conceito acadêmico de “programa” não esteja consolidado entre os participantes, todos acreditam que o modelo adotado parece ser o mais adequado para que a mudança desejada de tornar a empresa reconhecidamente “sustentável”. A hierarquia entre projetos e objetivos, a reunião de membros com poder de decisão e disseminação das práticas, em conjunto com o reconhecimento externo já promovido por algumas premiações deixam o grupo mais confiante na realização da estratégia. De acordo com os entrevistados, o fato de ter os resultados apurados periodicamente e seu monitoramento público (por meio do relatório de estratégia e sustentabilidade) garante o reconhecimento do trabalho realizado pelas áreas de uma forma inédita, participativa e responsável. Neste mesmo ponto, a maioria volta a ressaltar a questão do controle de custos e apoio dos centros de comando para a correta execução das ações. Outro impacto tido como positivo pelos entrevistados é o fato de ter um encaminhamento mais rápido das questões que influenciam no andamento dos projetos, já que os membros envolvidos no comitê têm conhecimento e empoderamento suficientes para dirimir divergências.

Seguindo as tendências estudadas na teoria, os entrevistados entendem que o modelo organizacional adotado permite indivíduos e organizações alcançarem muito mais, com menos fontes e em menos tempo que outras abordagens considerando o conhecimento de todos. Com relação à mudança almejada, os entrevistados se demonstraram suficientemente apoiados para planejar mudanças de acordo com os objetivos estratégicos.

5. CONCLUSÕES

Inicialmente pretendia-se determinar quais as condições para transformar a gestão de uma área em um programa de projetos estruturados e coerentes com o objetivo final. A partir da teoria estudada é possível concluir que um programa é uma seleção de projetos com o objetivo de criar um benefício duradouro para a organização, no caso estudado da área de sustentabilidade o programa apropriou-se dos indicadores de cada um dos projetos selecionados para criar indicadores, que em conjunto apontam a evolução da sustentabilidade de forma bastante pragmática e transparente. Partiu-se da possibilidade de um programa com prazos conhecidos, governança estabelecida e orçamento definido poderia trazer indicadores de desempenho, no curto prazo, capazes de sustentar a área para o cumprimento de seus objetivos estratégicos de longo prazo, no caso da empresa estudada, este prazo seria de três anos.



O que se pode observar no presente estudo é que a implementação de um programa segue em certa medida as diretrizes acadêmicas, ou seja, para transformar uma área em programa é necessário que haja coerência entre objetivos estratégicos e específicos, caso contrário, o programa pode se tornar um conflito, onde certamente, prevalecerão as entregas esperadas das áreas e não aquelas que o programa prevê. Notou-se ainda uma maior facilidade na execução de projetos antes dispersos, a partir do momento em que se pode contar com a figura de um gestor com visão mais holística das práticas adotada com relação ao objetivo maior do programa. Os indicadores, agora reunidos em um “*dashboard*” conferem materialidade a esforços antes não mensurados, modificando, significativamente, a forma com que os gestores costumam dirigir seus projetos tendo em vista, o risco ou as limitações de operação por falta de licenciamento, por exemplo. Com o advento do programa, esta abordagem passa a visar oportunidades e alinhamento a uma estratégia corporativa de longo prazo, fortalecendo a tradicional visão ambientalista em um ambiente mais resistente a esta visão.

Complementar à teoria, o estudo de caso analisou dados disponíveis na empresa em questão e buscou ater-se às percepções de líderes envolvidos na implantação do programa, com o intuito de verificar quanto das sugestões acadêmicas são trazidas à prática pelo gestor do programa e se estas recomendações são visíveis para os envolvidos. As perguntas foram agrupadas em temas considerados relevantes pelo autor ao final da revisão da literatura. Embora esta fase tenha sido limitada pelo tempo disponível para este estudo, já que não foram realizadas entrevistas pessoais, a análise demonstra que a organização do programa tem seus benefícios reconhecidos pela maior parte dos entrevistados e que a estrutura proposta é adequada – ao menos – aos objetivos da área em questão.

Como parte das conclusões, pode-se afirmar que para transformar uma área em um programa, de acordo com os achados deste estudo, é necessário que os objetivos do programa possam ser desdobrados em projetos ou ações em que se possa controlar ao menos as variáveis do quadrilátero de ferro da gestão de projetos que são escopo, custo, prazo e qualidade. Estes projetos podem ser independentes, mas os resultados esperados devem ser parte de um objetivo maior, essencialmente marcado pelo benefício duradouro, que é muito claro no caso da sustentabilidade, pois o uso mais eficiente de recursos, o desenvolvimento social do entorno e o crescimento econômico sustentável são bastante visíveis. Quanto mais alinhado à estratégia da empresa, este programa estiver, maiores são as chances de suportar a execução dos projetos que gerencia à medida que é capaz de traduzir estratégia em termos práticos e ações exequíveis. Quanto mais forte for a governança criada para o programa, mais simples será o encaminhamento de conflitos, a comunicação organizacional e o patrocínio para assegurar a execução das ações, bem como sua



priorização e – em primeira instância – sua seleção. Outra característica do programa é a capacidade de converter realizações em números ou dados tangíveis que possam ser monitorados durante toda a execução do programa.

Outros pontos intangíveis são extremamente relevantes na gestão do programa, tais como a criação de uma visão compartilhada que contemple a satisfação de todos os atores envolvidos ou atendidos; ou a comunicação, muito mais no sentido de promoção e celebração das conquistas, o que impulsiona o terceiro fator imaterial a ser considerado na gestão de um programa, que é a motivação das equipes envolvidas. Uma visão abrangente provida pelo gestor do programa e compartilhada pelos sponsors é capaz de integrar práticas, mitigar riscos e tornar visíveis à alta administração formas de controle da sustentabilidade da operação baseada em indicadores, alinhados as formas tradicionais de gestão conferindo a área maior integração à estratégia e relevância de seus projetos, fortalecendo assim, iniciativas muitas vezes intangíveis, como nos pilares social, ético, cultural e transformacional. Isso extrapola as fronteiras ambientalistas da área, trazendo os temas, antes à margem da administração, para a agenda executiva à medida que representam objetivos de todas as áreas que juntos, impactam a empresa e seu ambiente de negócios.

Uma vez definidos metas, prazos, orçamento, projetos e indicadores de acompanhamento, o arcabouço de um programa está lançado. Outras questões como: comunicação adequadamente realizada em várias direções com um argumento comum que traduz a estratégia corporativa; sponsors fortes que entendem as ambições corporativas e do programa; governança que estabelece as regras para priorização dos temas; metodologias similares para execução de projetos que permitem a aferição dos resultados obtidos no curto prazo favorecem o florescimento de um programa ainda que a estrutura seja hierárquica e com pouca maturidade em gestão de projetos. Conforme aponta a teoria, por meio da adoção de um programa, a gestão de projetos começa a ganhar corpo em outras áreas não técnicas com uma abordagem mais gerencial, melhorando o desempenho organizacional como um todo, por meio de indicadores visíveis e mensuráveis, facilitando o reporte dos resultados de forma consolidada, e conseqüentemente, a tomada de decisões.

O estudo de caso analisado neste trabalho, no entanto, apresenta algumas limitações quanto à maturidade do programa criado, já que o mesmo encontra-se na fase de execução. Outro ponto a ser extrapolado é a verificação de estruturas semelhantes em outras empresas de diferentes setores, onde se poderia analisar melhor pontos fortes e pontos fracos de programas transversais desta natureza. Assim, ainda não é possível concluir que o programa de sustentabilidade é a melhor



alternativa para obter os resultados esperados, embora no caso da empresa estudada, dados os fatores culturais, esta seja a alternativa mais promissora.

Não obstante a necessidade de amadurecimento da experiência ainda relativamente nova da empresa em estudo espera-se que o trabalho tenha contribuído para estimular outras empresas a integrar as melhores praticas da sustentabilidade por meio da adoção da gestão de programas e projetos, como eixo de atuação estratégica transversal ampla e multidisciplinar.

REFERÊNCIAS

- CRAWFORD, J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance, New York: Marcel Dekker, Inc, 2002.
- DINSMORE, P.C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- IPMA – INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. IPMA Competence Baseline, The Netherlands: IPMA, 2006.
- KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. Advanced Project Portfolio Management and the PMO. J. Ross Publishing, 2003
- KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LOPES, Raphael de Oliveira Albergarias. Projetos: Deliberados ou Emergentes. As Práticas Em Gerenciamento de Projetos e a Estratégia Empresarial / Raphael de Oliveira Albergarias Lopes. - 2010. 80f.
- MIHÁLY GÖRÖG, Corvinus. Translating Single Project Management Knowledge to Project Programs. Project Management Journal, Vol. 42, No. 2. Project Management Institute. University of Budapest, Budapest, Hungary
- PMI. Project Management Body of Knowledge, USA, PMI, 2008.
- SHENHAR A. J. e DVIR D.; Reinventando o gerenciamento de projetos: A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. M.Books do Brasil, 2007.
- THOMAS J. e MULLALY M.; Researching the Value of Project Management. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2008.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

