

CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS

RESUMO

A sustentabilidade nos negócios deve ser focada em três instâncias: a prosperidade, a qualidade ambiental e a equidade social. Os princípios da sustentabilidade devem ser implementados em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. No entanto, é no nível tático onde menos se encontram evidências desta prática, sendo situada neste nível a gestão de projetos. Este trabalho desenvolveu uma visão crítica sobre a importância da implantação da sustentabilidade na prática de gerenciamento de projetos e foi realizado um estudo bibliográfico no banco de dados do Google Acadêmico. Procedeu-se uma análise qualitativa dos construtos sustentabilidade e gestão de projetos, a partir de uma revisão de artigos publicados entre 2005 e 2015. Identificou-se que os estudos realizados sobre gestão de projetos integrando os princípios sustentáveis têm uma perspectiva de contribuições no meio corporativo, alguns indicadores são a tomada de decisão por consenso ao invés de restritamente *Top-Down* (de cima para baixo); as análises sistêmicas e não apenas lineares; a medição de desempenho pelo *triple bottom line* (econômico, social e ambiental); e a gestão pensada em curto, médio e longo prazo. Analisando-se as publicações no período estudado, percebeu-se que a implantação da sustentabilidade nos projetos corporativos gera oportunidades, satisfação dos *stakeholders* e aumento de pelo menos 2% na sua produtividade. Para acompanhar e/ou tentar gerar mudanças desejadas no ambiente organizacional, a questão do desenvolvimento sustentável deve ser considerada uma inovação e, portanto, ainda é grande o desafio.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Gestão de Projetos; Desenvolvimento Sustentável.

CONTRIBUTIONS AND CHALLENGES OF SUSTAINABILITY IN PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

Sustainability in business should be focused on three levels: prosperity, environmental quality and social equity. The principles of sustainability should be implemented in three organizational levels: strategic, tactical and operational. However, at tactical level there is fewer evidence of this practice, being situated at this level the project management. This work developed a critical view of the importance of the implementation of sustainability in project management practice and it was conducted a bibliographic study on Google Scholar database. We realized a qualitative analysis of the constructs sustainability and project management, from a review of articles published between 2005 and 2015. It was found that the studies conducted on project management integrating sustainable principles have a perspective of contributions in the corporate environment some indicators are decision-making by consensus rather than strictly top-down (top-down); systemic analysis and not just linear; performance measurement to the triple bottom line (economic, social and environmental); and management thought in the short, medium and long term. Analyzing the publications in the period studied, it was noted that the implementation of sustainability in corporate projects creates opportunities, satisfaction of stakeholders and increase of at least 2% in productivity. To monitor and / or try to generate desired changes in the organizational environment, the issue of sustainable development must be considered an innovation and, therefore, it is a huge challenge yet.

Keywords: Sustainability; Project Management; Sustainable Development.

Clivyan Tavares de Amorim Cavalcanti¹
Ilka Rafaella Martins Silva²

¹ Graduada em Administração pela Universidade de Pernambuco - UPE. Brasil. E-mail: clivyantavares@hotmail.com

² Mestranda em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco - UPE. Brasil. E-mail: ilkarafaella@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente ganhou notoriedade no século XIX, mas ainda assim não de forma gradativa. Isso só aconteceu no século XX, quando ocorreram movimentos em defesa do meio ambiente, embora ainda esparsos. Em um nível internacional, as chamadas revoluções ambientais só vieram a acontecer no período pós-guerra, na produção em massa e no consumo em larga escala (Rocha & Brandenburg, 2003). Surgindo assim, o conceito de sustentabilidade, que Furtado (2005) denomina como o processo defensável, suportável, capaz de ser mantido, representa um processo contínuo que em longo prazo mantém-se, impedindo a ruína de algo. Segundo Barbieri et al. (2010), o movimento pelo desenvolvimento sustentável parece ser um dos movimentos mais importantes deste início de século e milênio, são muitas as iniciativas subscritas por empresas de diversos setores, porém, Silveira (2011) ressalta que a adoção de diretrizes de desenvolvimento sustentável nas organizações devem apresentar resultados práticos e significativos para o meio ambiente e a sociedade como um todo.

Segundo Todorov et. al (2014), resultados de uma pesquisa sobre sustentabilidade realizada pela PricewaterhouseCoopers, em 2002, com 101 empresas da lista da revista Fortune revelou que 72% delas não incluem risco/opportunidade de aspectos de sustentabilidade em seus projetos, investimentos, transações, ou processos de avaliação. Para Carvalho e Rabenchini (2006), de forma geral, todas as empresas vivem de projetos, mesmo aquelas cujo produto final não seja gerado por projetos. As atividades inteligentes de projetos são responsáveis por 25% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial, o que representa algo em torno de US\$ 10 trilhões. Estima-se que ao redor do mundo 16,5 milhões de trabalhadores estejam envolvidos com atividades de projetos.

Sendo assim, a essência da atividade de planejamento é a escolha da situação futura mais adequada ao ambiente que se insere uma organização, bem como, o estudo e adoção das estratégias alternativas, conduzindo para efetividade dos resultados (Xavier, 2009; Kerzner, 2012). Diante dessa limitação, percebe-se que uma premissa básica e orientadora de qualquer projeto é o seu gerenciamento (Patah e Carvalho, 2012, Huang, Asce, e Lim, 2013).

Relacionar gestão de projetos e sustentabilidade está se tornando recorrente na literatura científica, visto que a sustentabilidade transformou-se em uma condutora privilegiada das estratégias organizacionais e tem contribuído para a adoção de projetos que visem à redução dos impactos ambientais de suas atividades ao meio ambiente e a sociedade, pressupondo-se um

equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Posto isto, esse estudo teve como objetivo a exploração do tema sustentabilidade na gestão de projetos, levando-se em consideração a sua abordagem na literatura científica nos últimos dez anos.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, com fontes de dados documentais e abordagem metodológica de revisão sistemática da literatura, cujo objetivo é realizar sínteses da literatura sobre um tema específico, mediante avaliação crítica e sumarizada das informações apuradas (Sampaio & Mancini, 2007).

A seleção de dados envolveu uma pesquisa periódica de artigos relacionados com a sustentabilidade e a gestão de projetos. Dessa forma, a busca pelo material bibliográfico, acerca da temática, foi realizada em três etapas. A primeira constituiu-se do levantamento dos estudos em periódicos nacionais por meio do banco de dados do Google Acadêmico, visando à coleta abrangente de informações e sendo possível abarcar uma vasta produção científica, em um período de 10 anos, 2005 a 2015. Inicialmente, utilizaram-se os descritores sustentabilidade e desenvolvimento sustentável em simultâneo com os termos gestão de projetos e gerenciamento de projetos. Por haver uma incidência elevada de publicações na busca pelas palavras-chaves citadas, aproximadamente 113.000 resultados, optou-se por limitar a pesquisa por meio da existência de bloqueadores de expressões, como aspas e asteriscos. Sendo assim, uma nova busca foi realizada com as palavras-chaves “importância da sustentabilidade” e “gestão de projetos”, compreendendo 51 publicações.

Na segunda etapa foi realizada a análise de títulos e resumos, levando em consideração a relevância dos estudos, bem como sua fidedignidade. Nesse momento, foi possível descartar algumas publicações que não apresentaram relação direta com o escopo do presente artigo, bem como aquelas, cuja interpretação não se mostraram satisfatórias na descrição do estudo.

A última etapa englobou a leitura crítica dos artigos considerados elegíveis e procedeu-se uma análise qualitativa dos constructos sustentabilidade e gestão de projetos, tendo cada etapa da revisão sistemática sido realizada por dois pesquisadores de forma independente, solicitando-se a ajuda de um terceiro para a análise final.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho buscou na literatura, ainda bastante restrita, articular alguns pontos de críticas com referências e informações que possam contribuir para uma melhor intervenção no processo de inserção dos princípios da sustentabilidade no meio corporativo. Em vários artigos foi notório que as empresas têm se defrontado com um processo crescente de cobrança por uma postura responsável e de comprometimento com o meio ambiente. Esta cobrança tem influenciado a ciência, a política, a legislação, e as formas de gestão e planejamento, sob pressão crescente dos órgãos reguladores e fiscalizadores, das organizações não governamentais e, principalmente, do próprio mercado, incluindo as entidades financiadoras, como bancos, seguradoras e os próprios consumidores. Como resultado, de acordo com Besserman (2008), observa-se a criação e adoção de legislações e normas mais rígidas, com multas e responsabilização por passivos ambientais de forma mais incisiva. Sob tais condições, as empresas têm procurado estabelecer formas de gestão com objetivos explícitos de controle da poluição e de redução das taxas de efluentes, controlando e/ou minimizando os impactos ambientais, como também otimizando o uso de recursos naturais – controle de uso da água, energia e outros insumos.

Para Assumpção (2008), uma empresa se beneficia implementando projetos embasados nas vertentes do desenvolvimento sustentável por inúmeros motivos, como a definição e exigência de clientes, interesses em conquistar ou de ampliar mercado e interesse em demonstrar bons resultados ambientais. O meio corporativo que é tido como corresponsável, desta forma, Barbieri (2007) alerta sobre a necessidade de interesse pelos impactos dos processos corporativos e uma nova atitude empresarial, considerando a sustentabilidade em seus projetos, para que sejam adotados conceitos administrativos e tecnológicos, e sobre isso Bouer e Carvalho (2005) relata que a formulação e implementação de uma metodologia particular é fundamental para desenvolver competências necessárias para atingir o objetivo final do projeto, onde deve exercitar-se na disciplina do controle e ganhar rapidamente elevados padrões de maturidade que visem à contribuição na capacidade de suporte do planeta e Kerzner (2009) destaca que as organizações diferem muito em seus níveis de maturidade, por mais que atuem no mesmo ramo, ela está associada ao grau de desempenho que cada uma tem, quanto maior o nível de maturidade no gerenciamento de seus projetos, maior a probabilidade de alcançar seus resultados. Isto significa que a empresa passa a ter uma base adequada de ferramentas, técnicas, processos e

cultura de forma que ao término do projeto a alta administração seja capaz de discutir a metodologia utilizada, fazer recomendações e aprender com os erros (Piscopo, 2013).

Segundo Sánchez (2014) aplicar a sustentabilidade na empresa significa não somente uma perspectiva de preocupação com meio ambiente e a sociedade, se tornou um fator econômico muito forte, e por esse motivo esse conceito deixou de ser algo intangível e utópico e se tornou algo que está mudando as diretrizes das empresas e o gerenciamento de seus projetos. Porém, ainda é difícil incorporar as dimensões sociais e ambientais em projetos, na qual, Brandli et al. (2010) cita o sistema burocrático e hierárquico rígido, a falta de conscientização e comprometimento dos agentes envolvidos e, a inexistência de definição de políticas institucionais de curto e longo prazo como entraves comuns encontrados nas organizações. Barbieri (2004) separa em dois grupos de empresas quando se refere à sustentabilidade em seus projetos, o primeiro grupo representa a baixa preocupação da gestão ambiental e o outro tem maior comprometimento com a causa. Ou seja, de um lado, há organizações cuja postura em relação às práticas de gestão de projetos sustentáveis se resume ao controle e em geral apresentam comportamento mais reativo, cumprem a lei e respondem às pressões da comunidade. Já as mais comprometidas com a causa, o segundo grupo, encaram a gestão ambiental como parte de seu negócio, sendo, portanto mais proativa.

Diante deste contexto, Motta (2009) pontua que existem três aspectos fundamentais que caracterizam e diferenciam as empresas: sua estratégia, sua estrutura organizacional e seu sistema de gestão, logo, quando se busca inserir a sustentabilidade em uma empresa deve-se atentar para a inserção do conceito primordialmente nestes três aspectos de modo criativo, dialógico e participativo. Além disso, Valle et al. (2007) gerenciar um projeto envolve vários aspectos relativos aos diferentes padrões culturais, ao relacionamento interpessoal com sujeitos de perfis e necessidades distintas, surgindo assim, novos modelos organizacionais, vistos como os mais adequados para o novo ciclo que se inicia, na qual Barbieri et al. (2010) retrata como organizações inovadoras sustentáveis.

Portanto, a inserção do conceito de desenvolvimento sustentável requer mudanças organizacionais, adaptação e/ou substituição de processos produtivos, adequação e/ou antecipação a normas ambientais e de segurança, acarretando custos para a empresa e exige estruturas de governança adequadas para implementar a nova estratégia, sendo o gerenciamento de projetos primordial não apenas para prosperidade econômica, pois autores como Bhamra e Lofthouse (2007) propõem não apenas a contabilidade de lucros e

perdas da maneira tradicional, mas modificar para refletir a agenda interna do desenvolvimento sustentável, para que não haja descompasso entre a dimensão econômica e as demais.

Para Cirelli e Kassai (2010), a sustentabilidade nas organizações é composta por três esferas: econômica, social e ambiental, referenciando o tripé de sustentabilidade ou *Triple Bottom Line*. Esse termo define valores e procedimentos que a empresa deverá seguir no desenvolvimento do plano de negócios, que resulte em redução aos impactos causados por suas operações e agregue valor econômico, social e ambiental. Para tanto, Gomes et al. (2013) afirma que é necessário que haja propostas e processos bem definidos para a neutralização de impactos ambientais nas organizações e que todas as áreas e departamentos da organização, no geral, estejam engajados e participem de forma efetiva, conduzidos pelos respectivos gestores, de modo que deverão sempre ter consciência da maneira como conduzirão os negócios, revendo suas crenças e valores. Para Lima (2007), as práticas organizacionais socialmente responsáveis e o respeito ao meio ambiente por parte da organização dão credibilidade à gestão do negócio que é muito valorizado por grandes empresas e a sociedade, contribuindo assim, para sua permanência e seu crescimento no mercado, diminuindo o risco da mortalidade, como também, tendem a ter uma gestão mais consciente. Porém, as barreiras enfrentadas para inserção desta temática no ambiente corporativo muitas vezes passam pelo crivo do pensamento de que o desenvolvimento sustentável é apenas uma moda, ou que o confunde como sendo relativo apenas às questões ambientais, fazendo com que questões essenciais relacionadas à sustentabilidade não recebam a atenção necessária devido à burocracia, sendo tratadas como apenas mais um processo administrativo, limitado pelos interesses econômicos.

Outra contribuição da sustentabilidade no gerenciamento de projetos é referente a uma das vertentes das análises organizacionais, que deixam de ser lineares para terem visão sistêmica, conforme Andrade et al. (2006) e Capra (2002) a complexidade de variáveis que desafiam as organizações aumenta na proporção em que cresce a complexidade da nossa sociedade, devido o aumento de fluxo da informação. As organizações precisam se antecipar as necessidades desta sociedade e evoluir com ela. Acrescem-se a isto grandes concentrações urbanas, esgotamento de recursos naturais, transportes, ecologia, educação, evolução da tecnologia, catástrofes naturais ou causadas pelo homem e assim sucessivamente. Partindo desta percepção, Senge (2009) apresenta o pensamento sistêmico, que permite desenvolver a visão de conjunto, uma estrutura para ver as inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de

estabilidade. Todavia, conforme Lacerda e Rodrigues (2011), o meio corporativo vem focando em enfrentar aspectos de eficiência econômicos sem considerar as implicações da poluição, da limitação dos recursos naturais, do comportamento humano, dentre outras, finda que estabelece mais problemas do que resolve. Além disso, Valle et al. (2007) afirma que a visão sistêmica faz agilizar as decisões, considerando que as informações se encontram estruturadas e estão disponíveis a todos os atores envolvidos na gestão, de modo a aumentar o controle gerencial em todas as fases a serem implementadas, e Fraga e Silva (2010) complementa quando pontua a eficácia dessa visão para auxiliar também na definição do que não fazer, identificando as atividades que não agregam valor à organização, bem como, quais serão os desafios e metas, a cultura que deverá estabelecer para alcançar a sustentabilidade, os canais do marketing social a serem utilizados, e, tudo isso tem que ficar claro, disponível aos *stakeholders* da organização.

Outra condição da sustentabilidade é a busca de um novo modelo de desenvolvimento e a organização se torna agente participativo, com toda sua estrutura organizacional, nessa caminhada. Com isso, o compromisso, a motivação e o desenvolvimento de competência pela sustentabilidade devem estar presentes em toda a estrutura organizacional, transcendendo as atividades diretas na construção de uma sociedade melhor. Sendo assim, a tomada de decisão será, sempre que possível, por consenso e não restritamente por Top Down (de cima para baixo), tornando o processo dialógico e participativo, trazendo para os funcionários o sentimento de pertencimento à organização, mas, é relevante a colocação de Zoghbi e Martins (2009) quando fala que, no gerenciamento de projetos, é importante a adesão do alto escalão da organização para a sustentabilidade da gestão do conhecimento e da informação, pois é a partir dele que se atesta a legalidade da implantação de uma nova cultura e Kessler (2013) corrobora ao colocar que os membros da equipe devem ser incentivados a pensar de forma holística, estimulando as pessoas a verem as coisas de forma diferente e mais sustentável, ou seja, levando a equipe a contribuir uns com os outros

O sucesso da inserção da vertente sustentabilidade nos projetos das organizações também depende do desempenho dos profissionais responsáveis pelo planejamento e gestão socioambiental. Por sua vez, para que estes profissionais exerçam suas atividades de forma adequada, precisam reunir um conjunto de conhecimentos, habilidades e competências. De acordo com Tavares (2006), certos projetos têm sido alvo de crítica, porque desconsideram conhecimentos técnicos da gestão de projetos socioambientais, onde muitas vezes são motivados

por ações oportunistas, e não executam mudanças simples na realidade local e perdem oportunidade de atingirem objetivos grandiosos. Diante disso, Voltolini (2011) afirma que os líderes em sustentabilidade apresentam atributos específicos que os diferenciam dos líderes convencionais de negócio e por conta disso as organizações não se efetivam como agentes de transformação socioambiental por uma má elaboração de projeto e conseqüentemente um incorreto desenvolvimento do mesmo, acarretando assim, prejuízos que muitas vezes não são contabilizados, equivocadamente, pelos seus idealizadores e gestores.

Entende-se que a realização de projetos com alta qualidade ambiental implica a conjugação de aspectos relacionados a diferentes áreas do conhecimento e, portanto, a realização do projeto integrado. Salgado (2004) destacou a importância do coordenador de projetos atuar de forma interdisciplinar, compatibilizando as propostas em busca da melhor solução possível, para que assim, seja dada oportunidade de conjugar os talentos dos diferentes especialistas na busca pelo melhor caminho para alcançar o desenvolvimento sustentável dentro da organização. Além de uma equipe multidisciplinar, segundo Isaab et al. (2014) é fundamental garantir que todas as partes interessadas participem durante todo o processo de planejamento do projeto. Quanto a isso alguns pesquisadores descrevem que as preocupações sustentáveis devem ser incluídas ainda durante a criação do escopo, planejamento e decisão do projeto e todos os atores devem ser envolvidos e influenciados a cada ciclo do projeto, na qual Robichaud e Anantamula (2011) afirma haver uma mudança de mentalidade em relação aos benefícios da sustentabilidade nos projetos. Sendo assim, para Motta (2009) deve haver uma melhor interação, para que haja comunicação entre os diversos agentes multidisciplinares e o desenvolvimento e promoção de múltiplas habilidades na estrutura organizacional do processo do projeto, promoção de cursos de capacitação e reuniões de intercâmbio de habilidades das pessoas envolvidas em conceitos e tecnologias disponíveis, aliado ao conhecimento, por todos os envolvidos, de todo o processo do projeto, permite que a estrutura organizacional tenha habilidade múltipla para inserir a sustentabilidade em todo projeto. Valle et al. (2007) afirma quão importante é a apresentação da visão da organização aos envolvidos, onde deve ser destacado o cenário futuro que se espera alcançar, lembrando que o cenário futuro tem papel motivador e pode modificar-se à medida que surjam novos desafios. Transformar ou alterar técnicas e atitudes ultrapassadas não é simples, visto que a organização empreende ações que propõem novos conhecimentos a gestores resistentes às mudanças, de modo que se faz necessária uma “desaprendizagem” quando a visão e

a habilidade da organização não são mais adequadas. Em geral, para o gerenciamento de projetos é essencial o conhecimento e gestão adequada tanto nos aspectos de planejamento e controle mais tradicionais como prazo, custo, escopo, risco e qualidade, quanto nos aspectos ligados à sustentabilidade nas perspectivas ambiental, social e econômica (Brook & Pagnanelli, 2014).

De acordo com Fraga e Silva (2010) a perspectiva financeira é a parte em que a sustentabilidade é abordada com mais ênfase nos projetos da organização, onde deverá induzir uma mudança organizacional, integrando todas as ações das outras perspectivas para manutenção da sustentabilidade. Assim, o principal objetivo da perspectiva financeira é a ampliação e administração dos recursos disponíveis, sejam eles recursos financeiros, ou não-financeiros, onde requerem transparência nos procedimentos, responsabilidade com as despesas e maximização na utilização dos recursos produtivos, visto que as pessoas envolvidas com a organização acompanham não só o desempenho financeiro como também das outras perspectivas numa relação de causa e efeito, onde o sucesso da organização depende da lógica na execução dos processos elaborados no planejamento estratégico.

Atualmente, na elaboração e gestão de projetos há necessidade de maior conhecimento sobre os serviços e produtos, tanto na adequação dos padrões de qualidade, bem como, na avaliação dos graus de riscos, para assegurar assim, a existência de políticas e normas, pontos de controle nos processos com objetivo de mitigar riscos, relatórios que visem melhorias nos controles internos e práticas positivas para a gestão de riscos operacionais, acarretando, numa gestão de projeto eficiente no cumprimento de leis e regulamentos tanto internos quanto externos e tarefas executadas nos padrões mais altos de qualidade e ética. Tornando assim, o conhecimento e gerenciamento dos riscos das ações um dos pontos mais importantes no projeto de uma organização na qual estará se prevenindo do risco da sua imagem e integridade, pois, Laruccia e Yamada (2011) relata que durante muito tempo elas se empenham em tornar suas marcas sólidas no mercado transformando em confiáveis na visão do público, porém pode ser destruída facilmente com notícias negativas na mídia expondo a instituição informando que a mesma foi corresponsável devido a queimadas nas matas, desmatamento, poluição de rios e lagos, vazamentos de produtos químicos, incentivando o trabalho escravo e infantil, com os empréstimos, financiamentos e créditos concedidos as empresas que efetivamente realizaram o trabalho. Assim, de acordo com Fraga e Silva (2010), os órgãos financiadores estão destinando quantias substanciais a essas organizações, elas se veem obrigadas a prestar contas aos financiadores e precisam estar

preparadas para elaborar e gerenciar projetos, relatórios, políticas de marketing, logística, recursos humanos, processos internos, finanças e todos os procedimentos que viabilizam e integram uma gestão segura a curto, médio e longo prazo buscando sempre o desenvolvimento sustentável. Vargas (2005) fala que muitas vezes isso as organizações não conseguem cumprir, pois, ocorre por dúvidas dos atores envolvidos e conflitos entre eles devido à prioridade do projeto, às metodologias administrativas, aos conceitos técnicos e de desempenho, aos custos e orçamentos e ao agendamento de trabalho e quando esses conflitos não são solucionados, podem representar riscos para gerenciamento de projetos.

Outro parêntese que precisa ser destacado quanto à gestão de risco nos projetos não só sustentáveis, mas em todas as vertentes da organização é a ausência de cultura de gerenciamento de projetos, na qual se torna um grande risco, sendo necessária a entrada de uma cultura forte para que o desempenho gerencial seja eficaz (Schein, 2009). Diante disso, Anselmo (2009) coloca a importância de antecipar situações desfavoráveis, para detectá-las e saná-las por meio de ações preventivas e corretivas. Portanto, se faz cada vez mais necessária que as organizações tenham uma eficiente gestão de riscos de seus projetos, e compreendam que a sustentabilidade deve ter um posicionamento estratégico, numa busca por descobertas, por um novo paradigma, pois, segundo Ansoff e McDonnell (2009) a estratégia é uma ferramenta potencialmente poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa hoje em dia e segundo Herrero (2005) a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas dos seus principais stakeholders, para que assim, sejam desenvolvidas alianças estratégicas que permitem a criação de ações mais eficientes e de melhor desempenho. Sendo assim, o planejamento e gestão devem estar coerentes com esta estratégia, podendo incluir, mas indo além de comprimento de requisitos impostos e evitando metas delimitadas por aspectos de planejamento.

Nos últimos anos aumentou o interesse em desenvolver competências como fonte de vantagem competitiva e diante dos artigos científicos analisados nesta pesquisa, a ideia da sustentabilidade, como estratégia de aquisição de vantagem competitiva no gerenciamento de projetos por parte das empresas é refletida de uma forma expressamente declarada em meio às crises financeiras que abalaram os mercados mundiais. As empresas, de alguma forma, impactam o meio ambiente em função da sua atividade produtiva, portanto, ter um bom plano estratégico é de fundamental e Dias (2011) reforça quando fala que a importância das empresas, no processo rumo ao

desenvolvimento sustentável, é inegável e imprescindível. Muitas empresas brasileiras estão implementando projetos sustentáveis como meio de evitar futuras barreiras não tarifárias, aliado a isto, ainda existe o papel social que as organizações desempenham, tomador de decisão do futuro nas mais variadas áreas, tornando-se responsável pela implementação da prática sustentável na sociedade (Tauchen, & Brandli, 2006; Halac, Schiller, & Venturini, 2005; Roorda, 2008). Além disso, a abordagem evolucionista do desenvolvimento econômico preconiza que a competitividade das empresas decorre principalmente da capacidade em gerar e difundir inovações, sendo necessário o constante aprimoramento das competências inovadoras, mostrando melhores condições para modificar ou reagir às mudanças no mercado, mas, a organização só consegue determinar quais novas habilidades serão necessárias adquirir para aproveitar novas oportunidades, quando se tem a capacidade de avaliar a estratégia que está sendo utilizada, o valor que ela agrega e os benefícios que ela produz. Para isso, Para Fraga e Silva (2010) fala da importância da eficácia operacional como um dos principais argumentos para realização do gerenciamento de projetos numa organização, buscando fazer com que ela atinja o que foi estabelecido no seu planejamento e corrigindo possíveis distorções de desempenho durante o período estabelecido. Entretanto, para se ter realmente um desempenho superior, só os processos não bastam, é necessário saber o que realmente seus clientes, beneficiários desejam e consideram importante, não adianta ter processos excelentes se a finalidade não for adequada aos seus destinatários. Saber escolher a causa, o produto e/ou serviço confere à organização um posicionamento estratégico sustentável, através da avaliação de performance e do desenvolvimento constante.

Diante do contexto apresentado neste trabalho, Elkington (2012) alerta as empresas que não aceitem o desafio de harmonizar os três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) nos seus projetos correm o risco da extinção. Criar uma metodologia funcional de gestão de projetos não é tarefa simples, na qual seja eficaz na gestão voltada para sustentabilidade e tenha bom desempenho durante sua execução, mas Barbieri (2010) corrobora ao colocar que as questões ambientais têm importante impacto sobre a competitividade das empresas. As organizações que executam seus projetos de forma transparente, assegurando que a estrutura organizacional e os procedimentos internos estão em conformidade com a legislação pertinente, além de permitir que a organização mantenha suas finanças saudáveis, minimizando riscos de perdas, Todorov (2013 como citado em Willard, 2002) corrobora mostrando que quando os colaboradores estão envolvidos com a

sustentabilidade, há pelo menos 2% de aumento na sua produtividade, que gera aumento das receitas e redução de despesas com energia e resíduos. Diante deste cenário, Frickmann (2007) confirma que crescimento econômico e qualidade ambiental podem andar juntas e trazer lucros para a organização, por conta do ganho de eficiência e de mercado, mas para isto é preciso mudança de comportamento.

4 CONCLUSÕES

Pelo estudo realizado foi possível concluir a notória importância de diretrizes do desenvolvimento sustentável na gestão de projetos, onde deve perpassar por todas as vertentes da organização, apesar de ser um desafio, pelo fato da ideia de sustentabilidade ser um conceito novo, na qual transcende as atividades cotidianas da organização. Sua importância é constatada pelos seus desdobramentos econômicos, sociais e ambientais, na agregação de valor a produtos e processos, visto que, seus resultados serão efetivos, de modo a se apresentar para sociedade civil de forma verdadeira, sem ações rasas e pontuais.

Além disso, a sustentabilidade oferece condições singulares não só para permanência no mercado, como também na criação de novas oportunidades de empregos e de mercados, principalmente para os países que a possuem. Apesar disso, a inclusão dos aspectos de desenvolvimento sustentável no âmbito do gerenciamento de projetos ainda é muito superficial, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático, mas urgente, se visto como solução para suprir as falhas em projetos. Quanto à produção científica sobre sustentabilidade inserida no contexto de gerenciamento de projetos está crescendo, mas ainda é bastante incipiente.

Nesse sentido, são imprescindíveis as presenças da comunidade, consumidores, segmentos organizados da sociedade civil, os quais são fortes instrumentos de iniciativas de autorregulamentação das empresas. Afinal, as adoções de medidas sustentáveis no meio corporativo não necessariamente se contrapõem ao crescimento e desenvolvimento econômico, pelo contrário, o conceito de desenvolvimento sustentável vem fortalecer a possibilidade de conciliar a conservação do meio ambiente e a produção de riqueza e bem estar para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- Assumpção, L. F. J. (2008). Sistema de Gestão ambiental: Manual prático para implementação de SGA e certificação ISO 14001. 2. ed. Curitiba: Juruá.
- Andrade, A. L.; Seleme, A.; Rodrigues, L. H.; Souto, R. (2006). Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman.
- Anselmo, J. L. (2009) Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica. 2009. 419 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.
- Ansoff, H. Igor; McDonnell, Edward J. (2009). Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas. 590 p.
- Barbieri, J. C. (2004). Gestão Empresarial Ambiental. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, José Carlos (2007). Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Tales, A.; Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 2.
- Besserman, Sérgio. (2008). A lacuna das informações ambientais. In: Trigueiro, André. Meio Ambiente no século 21. Campinas: Armazém do Ipê, P. 91 – 105.
- Bhamra, T; Lofthouse, V. (2007). Design For Sustainability : A Practical Approach. Gower.
- Bouer, R.; Carvvalho, M. M. (2005). Project management maturity: just a singular methodology is enough? *Revista Produção*, v. 15, n. 3, pp. 347-361.
- Brandli, L. B. et al. (2010). The Latin America Meeting of Sustainable Universities (I ELAUS): results and possibilities. In: ERSCP-EMSU CONFERENCE, Delft, The Netherlands.

- Brook, J. W., & Pagnanelli, F. (2014). Integrating sustainability into innovation project portfolio management—A strategic perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*.
- Capra, F. (2002). *As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.
- Carvalho, M. M., Rabechini, R. (2006). *Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Atlas.
- Cirelli, J. R.; Kassai (2010). Análise da Percepção sobre Sustentabilidade por parte de *stakeholders* de uma instituição financeira: um estudo de caso. Congresso USP.
- Dias, R. (2011). As empresas e o meio ambiente. In: DIAS, Reinaldo. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. São Paulo: M. Books.
- Fraga, R. V.; Silva, C. E. (2010). Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aracaju, v.1, n.1, pp. 5-31.
- Frickmann, C. E. (2007). *Sustentabilidade e Competitividade: O Papel das Empresas*. (Portuguese). *Revista de Economia Mackenzie*, 5(5), 87-101.
- Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. Salvador: NEAMA/CRA.
- Gomes, S. M. S., Lima, A. S., Rocha, L. F., Slomski, V. G. (2013). Sustentabilidade empresarial: Concepções e ações ambientais de gestores do setor alimentício. *Revista Razão Contábil & Finanças*, Fortaleza, v. 4, n. 2.
- Halac, R., Schiller, S., & Venturini, E. (2005). Sustainable universities: New knowledge and innovative actions. *THE 2005 WORLD SUSTAINABLE BUILDING CONFERENCE*, 2005, Tokyo. Proceedings. Tokyo, pp. 2316-2322.
- Herrero Filho, Emílio (2005). *BSC e a Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.
- Huang, B.G.; Asce, A.M., & Lim, E.J. (2013). Critical Success Factors for key Project Players and Objectives: Case study of Singapore. *Journal of Construction Engineering and Management*, pp. 203-216.
- Isaab, N. K. M., Aliasb, A., & Samadb, Z. A. (2014). Sustainability Integration Into Building Projects: Malaysian Construction Stakeholders' perspectives. *The Macrotheme Review* 3.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. Tenth Edition.ed. New York: John Wiley and Sons.
- Kerzner, H. (2012). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kessler, H. J. (2013). Shifting mindsets and awakening possibility. *Environmental Design & Construction*, 16(4), 38-40.
- Lacerda, D. P., Deus, A. D., & Rodrigues, L. H. (2011). Proposta de Indicadores sistêmicos para avaliação de fornecedores de uma empresa do ramo automotivo. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais... Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Laruccia, M.M.; Yamada, K.J. (2011). O desenvolvimento sustentável e a gestão de compliance em instituições financeiras. *Estratégica*, vol.11(02), dezembro.
- Lima, A. M. (2007). *Instrumentos de Reporte de Sustentabilidade (Triple Bottom Line)*. Foz do Iguaçu: UFSM.
- Motta, S.F.R. (2009). Sustentabilidade e Processos de Projetos de Edificações. *Revista Gestão & Tecnologia de Projetos*, Vol. 4, n 1.
- Patah, L. A.; Carvalho, M. M. (2012). Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: Um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 3, n. 2, p 178-206.
- Piscopo, M.R. (2013). Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 3, p.178-208, setembro/dezembro.
- Robichaud, L. B., Anantmula, V. S. (2011). Greening project management practices for sustainable construction. *Journal of Management in Engineering*, 27, pp. 48-57.

- Rocha, J. M. e Brandenburg, A. (2003). Limites e desafios da agricultura familiar: a sustentabilidade em questão. In: REDES, v. 8, n. 2, p. 93-104. Santa Cruz do Sul: Edunisc.
- Roorda, N. (2008). Assessment, policy development & certification of education for sustainable development: AISHE 2.0. In: ENVIRONMENTAL MANAGEMENT OF SUSTAINABLE UNIVERSITIES - EMSU, 5, 2008, Barcelona. Conference Contributions. Barcelona: UPC/UAB/RCE, pp. 493-502.
- Salgado, M.S. (2004). Produção arquitetônica e interdisciplinaridade: Uma discussão sobre o processo do projeto e a ISO 9001/2000. In: I Conferência Latino-Americana de Construção Sustentável e 10º. Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Anais.... São Paulo: ENTAC, p.1-10
- Sampaio, RF., Mancini, MC. (2007) Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. Revista Brasileira de Fisioterapia: São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, janeiro/fevereiro.
- Sánchez, M. A. (2014). Integrating sustainability issues into project management. Journal of Cleaner Production.
- Schein, E. (2009). Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas.
- Senge, P. (2009). A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. São Paulo: Best Seller.
- Silveira, M. C. A. C. (2011). Responsabilidade Social Empresarial e a Sustentabilidade. São Paulo: Annablume.
- Tauchen, J.; Brandli, L. L. (2006). A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. Gestão & Produção, São Carlos, v. 13, n. 3, p. 503-515, setembro/dezembro.
- Tavares, S. (2006). Avaliação de projetos sócio-esportivos. In: MELLO, V.de A.; TAVARES, C. O exercício reflexivo do movimento: educação física, lazer, e inclusão social. Rio de Janeiro: Shape, pp. 200-211.
- Todorov, M.C.A., Kniess, C.T., & Martins, C.B. (2013). Competências de Gerentes de Projetos Sustentáveis. In: II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 2013. Anais... São Paulo.
- Todorov, M.C.A.; Kniess, C.T.; Martins, C.B.; Martins, S.B. (2014). Avaliação de um projeto de ecoeficiência segundo as práticas em gerenciamento de projetos. Revista Expectativa, vol. 13, p. 121 –138.
- Torres, L. L. (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. Revista Portuguesa de Educação, v. 21, n. 1.
- Valle, A. B.; Soares, C. A. P.; Finocchio JR., J.; Silva, L. S. F. (2007). Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: FGV.
- Vargas, R. V. (2005). Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport.
- Voltolini, R. (2011). Líderes Sustentáveis. O que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Senac.
- Willard, B. (2002). The Sustainability Advantage. New York: New Society Publishers.
- Xavier, C.M.S. (2009). Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Zoghbi, J. F. G., Martins, J. E. P. (2009). Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2 ed., Brasília (DF). Anais. Brasília: Consad.