



**PAULA PIASSA DAS NEVES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS NAS  
ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS COM FOCO NA  
SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE INICIAL.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Basgal**

**Orientadora**

**Curitiba – PR**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso **Práticas de Gestão de Projetos nas Organizações Empresariais com Foco na Sustentabilidade: Uma Análise Inicial**, elaborado por Paula Piassa das Neves e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 19 fevereiro de 2016

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Basgal

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Paula Piassa das Neves, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP36-Curitiba (5/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Práticas de Gestão de Projetos nas Organizações Empresariais com Foco na Sustentabilidade: Uma Análise Inicial é autêntico e original.

Curitiba, 19 de fevereiro de 2016

---

Paula Piassa das Neves

Tudo está em constante mutação e cada mudança parece um aprimoramento.

Alexis de Tocqueville

## Resumo

O presente trabalho procurou identificar e analisar as estratégias de sustentabilidade na gestão organizacional, com o principal objetivo de identificar como as práticas de gerenciamento de projetos exercem influência estratégica dentro da organização. O estudo pautou-se na problemática questão: possibilidade de adotar essas estratégias, na construção de um modelo de gestão de projetos que promova a sustentabilidade, sendo também uma oportunidade para os negócios organizacionais. Neste contexto, primeiramente, através de levantamento bibliográfico buscou-se descrever, breve análise, aspectos históricos e fundamentais na construção de um modelo de sustentabilidade. Logo a seguir, discutir de forma generalizada as mudanças corporativas em organizações que têm adotado o conceito de desenvolvimento sustentável em seus projetos, através da hipótese que o gerenciamento de projetos influencia com práticas sustentáveis dentro da organização. A partir dos objetivos específicos de diferenciar e identificar empresas responsáveis pelo desempenho econômico, social e ambiental, e sua atuação no mercado, observou-se indicadores de sustentabilidade em algumas organizações, identificando a implementação de novas formas gerenciais baseadas na adoção de técnicas e práticas sustentáveis. Em decorrência disso, analisou-se a viabilidade da metodologia de gerenciamento de projetos relacionada com alguns princípios sustentáveis, neste estudo, limitado ao caráter ambiental, econômico e social.

**Palavras-Chave:** Gerenciamento de Projetos, Gestão Organizacional, Estratégia, Desenvolvimento Sustentável.

## Abstract

This study aimed to identify and analyze the sustainability strategies in organizational management, with the main objective to identify how the project management practices exert strategic influence within the organization. The study was guided in problematic issue: the possibility of adopting such strategies, in building a project management model that promotes sustainability and is also an opportunity for organizational business. In this context, first, through a literature review attempted to describe, brief analysis, historical and fundamental aspects in building a model of sustainability. Soon after, discuss widely the corporate changes in organizations that have adopted the concept of sustainable development in their projects through the assumption that the influence project management with sustainable practices within the organization. From the specific objectives to differentiate and identify companies responsible for the economic, social and environmental performance, and its market performance, sustainability indicators was observed in some organizations, identifying the implementation of new management forms based on the adoption of sustainable techniques and practices . As a result, we analyzed the feasibility of the project management methodology related to some sustainable principles in this study, limited to environmental character, economic and social.

**Keywords:** Project Management, Organizational Management, Strategy, Sustainable Development.

## AGRADECIMENTOS

Dedico um agradecimento especial à Profa. Dra. Denise Basgal pela disponibilidade e orientação durante todo o trabalho.

À todos os meus professores.

À todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

## **LISTA DE TABELAS**

1. INDICADORES EMPRESARIAS DE SUSTENTABILIDADE .....	25
2. INDICADORES EMPRESARIAIS EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE QUE APARECEM COM MAIOR FREQUÊNCIA.....	28
3. PRINCIPAIS ASSOCIAÇÕES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS CONJUNTOS DE MÉTODOS .....	37
4. OS CONJUNTOS DE MÉTODOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS .....	38
5. “ANTIGA” VERSUS A “NOVA” LIDERANÇA .....	46
6. PARADIGMA CARTESIANO VERSUS PARADIGMA DA SUSTENTABILIDADE ...	51
7. APRESENTA AS PROPOSTAS POR MEIO DA UTILIZAÇÃO DAS DIRETRIZES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA GESTÃO DE PROJETOS, NO PROCESSO DE INICIAÇÃO .....	54
8. APRESENTA A PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO POR MEIO DAS DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA GESTÃO DE PROJETOS NA FASE DE PLANEJAMENTO.....	55
9. APRESENTA A PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO POR MEIO DAS DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA GESTÃO DE PROJETOS NA FASE DE EXECUÇÃO .....	55
10. APRESENTA A PROPOSTA POR MEIO DE UTILIZAÇÃO DAS DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA GESTÃO DE PROJETOS NA FASE DE MONITORAMENTO .....	56
11. APRESENTA A PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO POR MEIO DAS DIRETRIZES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA GESTÃO DE PROJETOS NA FASE DE ENCERRAMENTO .....	56



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

1. ILUSTRAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	14
2. PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	17
3. INTER-RELACIONAMENTO DAS DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	21
4.ILUSTRAÇÃO DO PMBOK PELO INSTITUTO ETHOS.....	36
5. ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	40
6. MAPEAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO.....	44
7. CICLO PDCA GENÉRICO .....	48
8. OS GRUPOS DE PROCESSOS.....	52

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. CONCEITO HISTÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>3. PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>16</b>
<b>4. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>20</b>
4.1 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE .....	21
4.2 TRANSFORMAÇÕES NOS MÉTODOS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS .....	32
<b>5. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....</b>	<b>35</b>
5.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO .....	39
5.2 ESTRATÉGIAS, PROJETOS E SUSTENTABILIDADE .....	49
<b>3. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>	<b>61</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A importância do estudo observa-se na análise da hipótese de um modelo de gestão que promova o desenvolvimento sustentável nas organizações, reduzindo os impactos sociais e ambientais nesse processo. Problematizando a gestão de projetos com práticas voltadas para a sustentabilidade empresarial e as oportunidades para os negócios organizacionais. A necessidade de conscientização é evidente sobre as origens dos problemas ambientais e sociais. Efeitos colaterais no meio ambiente e sociedade são aspectos relevantes para o estudo. Neste contexto o trabalho descreve breve conceito histórico do desenvolvimento sustentável passando para as questões corporativas.

Avalia-se o cenário econômico dos projetos na influência do desenvolvimento sustentável, os danos ambientais aparecem em muitos escândalos também por meio de corporações. Atualmente a responsabilidade socioambiental se expandiu incorporando diversos fatores, nesta perspectiva, notam que os consumidores procuram interagir com empresas engajadas e que atuem nesse cenário empresarial ecologicamente correto, no objetivo de reduzir e até extinguir de alguma forma estes danos. O objetivo geral deste trabalho consiste em compreender como o gerenciamento de projetos pode contribuir através de ferramentas, boas práticas e metodologias para a elaboração dessa mudança dentro da organização.

O presente estudo procurou analisar a relação dessas atividades relacionadas com os seus efeitos socioambientais. Levantar a discussão sobre a definição de sustentabilidade no âmbito empresarial. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica para a fundamentação teórica.

Optou-se por dividir a estrutura, primeiramente, tratou-se do contexto histórico do estudo, logo após, passando para a discussão da sustentabilidade nos pilares econômico, ambiental e social o qual se justifica o trabalho, pois o tema é emergente na gestão de projetos conforme aponta Carvalho e Martens, (2015). No quarto e quinto tópico buscou-se identificar as práticas de sustentabilidade nas organizações, assim, como a identificação das transformações nos métodos organizacionais, apresentando os objetivos específicos: identificar através da pesquisa documental quais são as melhores práticas sustentáveis na gestão empresarial; avaliar a questão de mudanças corporativas em organizações que têm adotado o conceito de desenvolvimento sustentável em seus projetos e elaborar pesquisa

bibliográfica para identificar as mudanças e práticas sustentáveis nas organizações empresariais. Por fim, apresentando a problematização do estudo.

Acredita-se que o maior desafio consiste em encontrar um modelo de gestão que busque alinhar objetivos e missões organizacionais, paradigma que leva a responsabilidade comum de preservar o meio ambiente e o social por meio de atividades econômicas responsáveis. Logo no setor privado o desafio está em alinhar os lucros, que são os objetivos dos negócios, com soluções que criem valor para a sociedade e ao mesmo tempo agregando valor para os seus negócios e que não se restrinja apenas um *slogan* e sim a cultura que deverá se estender a todos os níveis da organização.

Verifica-se uma crescente preocupação, por diversos motivos, e a necessidade por parte das empresas de programar mudanças em seus modelos de gestão, para satisfazer exigências e atender aos desafios da construção de um desenvolvimento sustentável.

## 2. CONCEITO HISTÓRICO

Este capítulo apresenta um breve referencial teórico, diante da bibliografia estudada e também por informações de mídias especializadas em geral, percebe-se que a sustentabilidade surge dentro de um contexto histórico determinado e na busca por entender as perspectivas de gerenciamento de projetos ligadas aos propósitos da sustentabilidade corporativa, buscou-se investigar o conceito e questões ligadas ao desenvolvimento sustentável à luz dos impactos sociais, econômicos e ambientais. Apesar de a expressão ser muito utilizada, percebemos a dificuldade em um único consenso de definição, pode-se dizer que o conceito inclui utilizar recursos buscando o crescimento econômico, preservação ambiental e bem estar social. O desafio de produzirmos e nos desenvolvermos com o mínimo de impacto possível. De acordo com Romeiro (1999, p. 2)

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu pela primeira vez, com o nome de ecodesenvolvimento, no início da década de 70. Foi uma resposta à polarização, exacerbada pela publicação do relatório do Clube de Roma, que opunha partidários de duas visões opostas sobre as relações entre crescimento econômico e meio ambiente: de um lado, aqueles, genericamente classificados de possibilistas culturais (ou “tecnocentricos” radicais), para os quais os limites ambientais ao crescimento econômico são mais que relativos diante da capacidade inventiva da humanidade, considerando o processo de crescimento econômico como uma força positiva capaz de eliminar por si só as disparidades sociais, com um custo ecológico tão inevitável quanto irrelevante diante dos benefícios obtidos; de outro lado, aqueles outros, deterministas geográficos (ou “eco-centricos” radicais), para os quais o meio ambiente apresenta limites absolutos ao crescimento econômico, sendo que a humanidade estaria próxima da catástrofe mantidas as taxas observadas de expansão da extração de recursos naturais (esgotamento) e de utilização da capacidade de assimilação do meio (poluição).

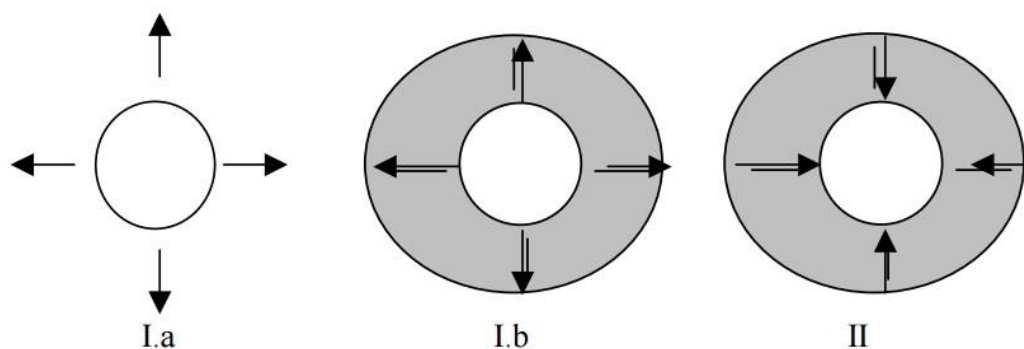
Desde então, início da década de 70, surgiram diversos conceitos para descrever o desenvolvimento sustentável. Vieram os avanços tecnológicos após a revolução industrial, da mesma forma, o aumento das atividades econômicas causou impacto negativo no meio ambiente, o que antes era visto com abundância, começa a preocupar quanto aos recursos que serão limitados. A nossa sociedade possui o ciclo produtivo de extrair insumos necessários do meio ambiente para a produção de bens de consumos e alimentos, porém, como já conhecido, esse processo produtivo causa degradação ambiental e muitas vezes levando ao esgotamento de recursos naturais.

Sachs (2000) ressalta que a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, de 1972, ocorrida em Estocolmo, colocou a dimensão do meio ambiente na agenda internacional. Ela foi precedida pelo encontro Founex, de 1971, implementado pelos organizadores da Conferência de Estocolmo para discutir, pela primeira vez, as dependências entre o desenvolvimento e o meio ambiente, e foi seguida de uma série de encontros e relatórios internacionais que culminaram, vinte anos depois, com o Encontro da Terra no Rio de Janeiro (SACHS, 2000).

Diante do entendimento que as empresas estão em busca de resultados financeiros, maiores fatias de mercado, competitividade, manutenção e sobrevivência no mercado, porém, deve-se também analisar o lado social que emerge uma preocupação com uma volumosa camada da população que sofre cada vez mais com a pobreza e exclusão social. A proposta do conceito de sustentabilidade com o objetivo de direcionar formas de utilização dos recursos naturais e a conservação do planeta foi apresentada na década de 80 no relatório Brundtland

Em 1987 emerge o conceito de desenvolvimento sustentável na Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (criada em 1983), dirigido pela ex-primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, produziu, sob o patrocínio da ONU – Organização das Nações Unidas, o relatório *Our common future* (“Nosso futuro comum” também conhecido como Relatório de Brundtland), em que são detalhados os desafios e os esforços comuns, incluindo a administração de áreas comuns; paz, segurança, desenvolvimento e o meio ambiente; propostas de mudança institucional e legal. (ARAUJO, 2006, p.4).

Para o autor Romeiro(1999), o Relatório Brundtland (CMMAD, 1988), por exemplo, é definido basicamente como “aquele que satisfaz as necessidades atuais sem sacrificar a habilidade do futuro satisfazer as suas” (ROMEIRO, 1999), o autor explica essa definição, segundo ele com duas correntes básicas de interpretação, conforme a figura 1. Ainda segundo o autor as dificuldades desse entendimento revelam-se não apenas nas incontáveis definições de desenvolvimento sustentável, mas, principalmente, nas diferenças de interpretação de uma mesma definição (ROMEIRO, 1999).



**Figura 01 – Ilustração do desenvolvimento sustentável**

**Fonte:** Romeiro (1999, p.4).

Na visão de Romeiro, a figura I.a evidencia o sistema econômico não limitado por restrições ambientais, entende a disponibilidade de recursos naturais usada com a capacidade de assimilação dos ecossistemas, pode se expandir livremente por tempo indeterminado, visão explícita nos modelos neoclássicos, conforme apontado por Romeiro (1999). Na imagem I.b o autor cita outra visão do desenvolvimento sustentável como neoclássica, o sistema econômico é visto como suficientemente grande para que o meio ambiente se torne uma restrição à sua expansão, mas uma restrição apenas relativa, superável indefinidamente pelo progresso científico e tecnológico. (ROMEIRO, 1999). E por fim apresenta a figura II, mostra a segunda interpretação que evidencia a complementaridade entre capital e recursos naturais, pois, conforme Romeiro evidencia se vê o sistema econômico como um subsistema de um todo maior que contém o meio ambiente, em longo prazo os recursos naturais renováveis impõem os limites dentro dos quais o sistema econômico deve operar (ROMEIRO, 1999).

Para o autor do ponto de vista econômico, evidentemente são enormes as implicações da segunda corrente de interpretação de desenvolvimento sustentável vista acima. O reconhecimento da existência de limites absolutos à expansão do subsistema econômico implica a necessidade de estabilizar a produção a um nível sustentável (ROMEIRO, 1999).

A partir de 1998, inicia a repercussão da idéia do *triple bottom line*, o desenvolvimento sustentável apresentado pelos três pilares centrais: o desenvolvimento econômico, a proteção ambiental e a inclusão social, abordado pelo sociólogo John Elkington, com a tese de observar os impactos ambientais, sociais e econômicos, também conhecido nas organizações empresariais como dimensões dos “Três Ps” (people, planet, profit) ou, em português, “PPL” (pessoas, planeta, lucro). A palavra desenvolvimento aliada a um crescimento significa progresso e ampliação. Citando o *Dictionary of Environment and Sustainable Development*(PEREIRA, 2009), o desenvolvimento sustentável é colocado como um desenvolvimento que levará a um benefício econômico, social e ambiental em longo prazo e também considera as necessidades atuais e das gerações futuras, e exige que se tenha uma maior ênfase na conservação dos recursos naturais e dos sistemas de base sobre os quais todo o desenvolvimento depende. Exige-se também uma maior consideração à equidade social no contexto nacional e internacional, em particular atenção aos países mais pobres como bem colocado por Ana Silva Rocha Ipiranga *et al.*, citando Elkington:

Com o avanço das discussões sobre o significado e as consequências dessa ideia-força nas diferentes esferas sociais, também começam a surgir iniciativas para concebê-la e materializá-la no contexto das organizações empresariais. Entre elas, está a iniciativa do sociólogo inglês John Elkington de fundar a consultoria *SustainAbility*, pregando um modelo de mudança social fundamentado no *triple bottom line* ou tripé da sustentabilidade, que prevê a integração entre as dimensões econômica, humana e ambiental, com o propósito de prestar atendimento, de forma equilibrada, às pessoas, ao planeta e ao lucro. Esse modelo de mudança social parte da ideia de que as organizações devem medir o valor que geram ou o que destroem, nas dimensões econômica, social e ambiental (SUSTAINABILITY, 2008; ELKINGTON, 1999, IPIRANGA *et. al*, 2011).

As rápidas mudanças direcionaram uma estratégia de novas abordagens para diminuir perdas que direciona o desenvolvimento fundamentado em três pilares: social, econômico e ambiental. Werbach (2010) aborda que uma estratégia bem-sucedida para a sustentabilidade é diferente e vai muito além de ser simplesmente ‘verde’: deve levar em conta cada dimensão do ambiente em que a empresa atua – a dimensão social, cultural, a econômica e não apenas o ambiente natural.

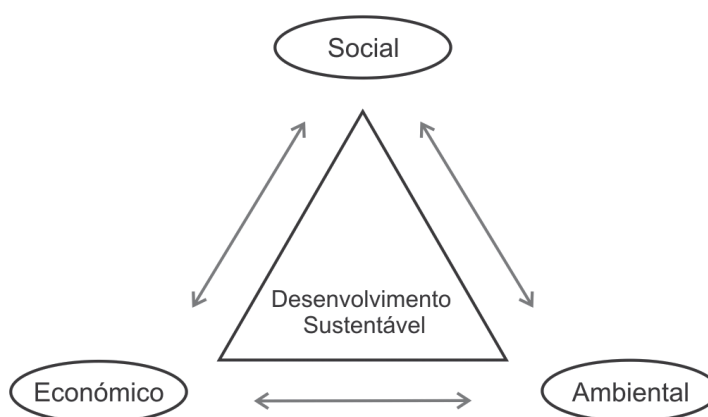


### 3. PILARES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Frente aos novos desafios, expansão de maior consciência coletiva e mudança no comportamento dos consumidores, as questões sustentáveis começam induzir um novo comportamento por parte das organizações, que atingem não somente a qualidade de vida das pessoas, mas também a análise pela perspectiva do problema ambiental atingindo diretamente as empresas, causando aumento nos custos e levando até a inviabilidade dos negócios. Logo, além da questão estratégica, visão, algumas vezes, questão de sobrevivência e continuidade da atividade empresarial.

O conceito o qual identifica os três pilares sustentáveis tornou-se conhecido e divulgado entre as empresas, como uma ferramenta de interações empresariais entre o econômico, ambiental e social e ilustra a importância de uma visão além da sustentabilidade econômica. Busca vincular o respeito ao meio ambiente, inclusão social e ao crescimento econômico.

Importante ressaltar, as questões econômicas, ambientais e sociais não se separaram dos princípios de sustentabilidade buscam atender os interesses de todos que afetam ou são afetados por suas atividades. Na discussão dos pilares pode se incorporar outras dimensões, que não foram abordadas, neste estudo, se relaciona entre si, são vistas como interligadas e que se associam ao tripé. Na seqüência a figura 2 ilustra os pilares do desenvolvimento sustentável.



**Figura 02 - Pilares do desenvolvimento sustentável**

**Fonte:** Pereira (2009, p. 119).

Na parte social, podemos levantar diversas questões que englobam, por exemplo: dignidade humana, direitos sociais, direitos dos trabalhadores, postura ética. No âmbito econômico a prosperidade de resultados, relação entre clientes e fornecedores, acionistas e competitividade. Para Carvalho e Viana (1998, p.130) as dimensões econômicas, ambientais e sociais se equilibram pelo desenvolvimento sustentável:

O conceito de desenvolvimento sustentável, incorporado à semântica da linguagem política, econômica e administrativa internacional, apresenta três vertentes principais: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico. Inclui-se ainda nesse contexto, a noção de responsabilidade comum, representada como o processo no qual a exploração dos recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico devem adquirir sentido de continuidade e harmonia, de modo que as transformações sócio-econômicas não constituam uma dinâmica autofágica nem limitem o bem estar das gerações futuras.

Nessa perspectiva, a realidade do mercado impõe maiores preocupações por partes das empresas: qualidade, relacionamento ético, produtos sustentáveis, satisfazer as relações que são construídas com os públicos internos e externos, gerar valores, riquezas e garantir sustentabilidade em longo prazo, reforçando compromissos em atingir uma sociedade mais justa. Logo é o conceito da dimensão social que se preocupa com os impactos sociais dentro e fora da organização, ligando-se ao conceito de dimensão ambiental que se preocupa com os impactos causados no meio ambiente. A dimensão econômica que leva apenas à preocupação com a eficiência, obtenção de lucro e gerar mais vantagens competitivas requer a necessidade de uma nova forma de inovação e substituição das práticas antigas, forma de atuação para outros princípios e diretrizes que se comprometam em solucionar problemas de impactos ambientais e sociais.

Apesar do objetivo primordial da empresa ser baseado na obtenção de lucros, busca-se, ao mesmo tempo alertar para a contribuição harmoniosamente entre o ganho financeiro, benefício social e ambiental. Conceitos estes que interligados trazem uma mudança no paradigma vigente, dessa forma, é importante a empresa buscar por tecnologias eficientes e meios de produção sustentáveis, com a finalidade de adequar seus resultados aos conceitos de sustentabilidade. São estratégias de gestão que buscam os lucros, entretanto, não deixando de olhar para a melhoria da qualidade de vida no planeta.

Diante de um sistema orientado para o crescimento econômico e acumulação de capital, busca-se na abordagem do tema levantar a discussão pela produção e consumo, mas também a preocupação, do outro lado, em buscar métodos mais eficientes de produção para geração de um maior resultado econômico com um menor impacto negativo, logo pensando nas atitudes voltadas para a minimização dos impactos do consumo final. Mediante isso, aparecem os paradigmas, ORTEGA (2014), em seu estudo ressaltou autores como Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012), que sugerem o discurso como ideológico tendo em vista os fundamentos históricos do modo de produção capitalista.

São paradigmas relacionados à sustentabilidade que tem sido discutido acerca da lógica de produção capitalista, em contrapartida, diante das discussões acredita-se em uma mudança de postura em uma busca mais eficaz e responsável da utilização dos recursos visando reduzir os impactos futuros sobre o meio ambiente. Mudança que exige uma nova consciência que vai além das questões econômicas. Acredita-se na necessidade e urgência pela inovação.

Observam-se estratégias empresariais, entretanto, pode ser condição fundamental para que as empresas mantenham-se em um mercado competitivo, sendo sustentável, para isso, conciliando as ações de preservação do meio ambiente e responsabilidade social atrelada ao crescimento econômico. Essas práticas no âmbito empresarial podem ser analisadas também como uma nova oportunidade estratégica de novos negócios, dessa forma, avalia-se a possibilidade de obtenção de retorno através das práticas e ações sustentáveis, beneficiando no fim, também a própria atividade empresarial.

O exercício dessas boas práticas organizacionais visa contribuir decisivamente para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em geral, através dos colaboradores, seus familiares e todas as partes interessadas, por exemplo, clientes, parceiros, fornecedores, governos e a comunidade em geral. Bombassaro (2010) aborda que cada vez mais a sociedade tem percebido seu poder de pressão sobre as empresas, principalmente se exercida de forma organizada, sendo possível conquistar enormes benefícios sociais a partir do monitoramento das questões relativas à responsabilidade socioambiental das organizações.

#### 4. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Como já ressaltado, o que antes era preocupação econômica, passa a observar estratégias para preocupações sociais e ambientais. Para Eon (2015) a responsabilidade social anteriormente é definida quando empresas, de forma voluntária, adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar do seu público interno e externo, funcionários, acionistas, comunidade, fornecedores, parceiros e *stakeholders* definido como partes interessadas que influenciam ou podem ser influenciadas. Conforme aponta, com o passar do tempo, o conceito ampliou-se responsabilidade social empresarial (RSE), nesse sentido, observa-se que a relação tende a envolver um conceito mais amplo envolvendo qualidade de vida e bem estar do público interno e externo da empresa, mas também a redução de impactos negativos de sua atividade na comunidade e meio ambiente (EON, 2015). Essas ações na maioria das vezes são acompanhadas pela adoção de mudança comportamental e estratégia de gestão que envolve valores e maior transparência nas suas relações.

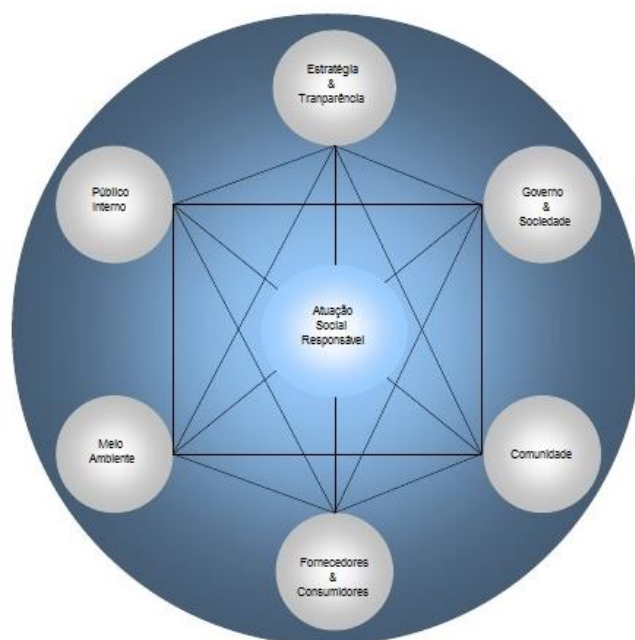
Na visão de Bombassaro (2010) a conjunção de dois fatores tão importantes para a sociedade, o social e o ambiental, fazem parte hoje da maioria dos planos estratégicos das empresas brasileiras, formando a chamada função socioambiental. Bombassaro (2010) cita o autor NASCIMENTO (2008) que relata a responsabilidade socioambiental empresarial, como termo que vem sendo mais utilizado, como o conjunto de ações socioambientais desenvolvidas por uma determinada empresa. Estas ações visam identificar e minimizar os possíveis impactos negativos resultantes de sua atuação, bem como desenvolver ações para construir uma imagem positiva, fortalecendo as condições favoráveis aos negócios da empresa.

O Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC define responsabilidade socioambiental, em sua cartilha publicada em 2004 com o título de “Guia de Responsabilidade Social para o Consumidor”, IDEC (2004). Conforme citado por Bombassaro (2010, p. p.67) definição de responsabilidade socioambiental:

Uma postura ética permanente das empresas no mercado de consumo e na sociedade. Muito mais que ações sociais e filantropia, a responsabilidade social, no nosso entendimento, deve ser o pressuposto e a base da atividade empresarial e do consumo. Engloba a preocupação e o compromisso com os impactos causados a consumidores, meio ambiente e trabalhadores; os valores professados na ação prática cotidiana no mercado de consumo – refletida na publicidade e nos produtos e serviços oferecidos; a postura da empresa em busca de soluções para eventuais problemas; e, ainda, a transparência nas relações com os envolvidos nas suas atividades.

A responsabilidade socioambiental como uma ferramenta, estratégia de gestão não se dá apenas como um fator de competitividade, mas em alguns casos de sobrevivência das empresas. A reputação de uma empresa torna-se um fator muito importante para o seu gerenciamento, a organização tem consciência das conseqüências negativas com a sua imagem gravemente afetada diante de situações decorrentes de problemas ambientais e sociais.

Demonstrado na figura 3, Mendonça (2002), sintetiza as dimensões praticadas na noção de inter-relacionamento da responsabilidade social. O autor entende que as ações praticadas pela organização para gerar sentido de fortalecimento tende a serem encaradas com certa sinergia.



**Figura 03 - Inter-relacionamento das Dimensões da Responsabilidade Social**

Fonte: Mendonça (2002, p. 19).

Parafrazeando Mendonça (2002), referente à figura 3, conforme o autor explica: a proposição de apresentar uma noção de inter-relacionamento entre as dimensões da Responsabilidade Social elencadas no modelo procura-se fortalecer e direcionar o entendimento no sentido de que as ações e práticas da organização sejam tomadas, sem que haja perda de foco na necessidade desse entrelaçamento. Entende-se sobre esse aspecto que o fortalecimento das dimensões tende a ser encarado de forma sinérgica. (MENDONÇA, 2002).

Métodos, ações de sustentabilidade para serem incorporados nas estratégias do ambiente empresarial requerem mudanças também na cultura organizacional, empresas que buscam essa mudança estão aliando essas questões com suas estratégias de negócio para também alcançarem sucesso. De acordo com Bombassaro (2010), é notório o fato de que o fortalecimento das empresas pela adoção das boas práticas de governança reflete diretamente na geração de emprego e renda provocando, por consequência, a melhoria na economia nacional, gerando um círculo virtuoso de crescimento e empregabilidade em benefício da sociedade.

#### 4.1. PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

Diante dos problemas ambientais e sociais a organização empresarial tende a passar por processos para se adequar e se reestruturar para incorporar as novas práticas de sustentabilidade, pressões sociais e restrições impostas forçam a busca por novas formas e práticas de reduzir impacto ambiental e social buscando melhorar a imagem do setor produtivo. Deve-se observar, diante da discussão anterior, que a responsabilidade social empresarial vem depois da filantropia e questões de sustentabilidade organizacional são caminhos estratégicos para qualificarem as organizações com atitudes mais coerentes que levem ao desenvolvimento e práticas do desenvolvimento sustentável.

Conforme constatação no estudo de Munck e Borim-de-Souza (2009) observa-se que a filantropia é algo que antecede a responsabilidade social empresarial que é vista como meio para atingir as dimensões sustentáveis. Quando se fala em filantropia relaciona ações da empresa para atender expectativas sociais, ficando sempre a critério da empresa se engajar ou não nesses programas e papéis sociais, que não são necessariamente obrigatórios e que estão relacionados com a ética da empresa.

De acordo, com os autores quando existe a preocupação organizacional estratégica em atingir um desenvolvimento mais sustentável e responder a esse desafio, se permite buscar inúmeros caminhos estratégicos, tais como, sustentabilidade organizacional e responsabilidade social empresarial. Para Munck e Borim-de-Souza (2009) a sustentabilidade organizacional é algo maior, onde, a responsabilidade social empresarial representa um dos passos iniciais, corresponde a uma pequena parcela dos processos envolvidos para o alcance do desenvolvimento sustentável, propondo, assim, que a responsabilidade social empresarial constituiu uma iniciativa estratégica que fundamenta a sustentabilidade organizacional, como evidencia os autores, a primeira parte de um caminho organizacional estratégico, sobre suas ações e relações com *stakeholders*, na qual as empresas procuram meios que viabilizem práticas de gestão que integrem as dimensões da sustentabilidade, logo a sustentabilidade organizacional parte de um caminho organizacional estratégico avançado, que, por sua vez, estrutura-se por decisões interessadas em promover um equilíbrio de tudo que se relaciona e é influenciado direta e indiretamente pelo agir operacional da organização (MUNK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

Quando se fala em sustentabilidade Werbach (2010), explica que a sustentabilidade não é uma palavra em voga ou um golpe de relações públicas que promove uma empresa. Uma meta ambiental não basta para gerir o futuro da empresa com sucesso. Nem é uma meta econômica. Conforme apresentado por Werbach (2010) No livro *O verde que vale ouro*, Daniel Esty e Andrew Winston afirmam que as empresas inteligentes usam uma estratégia ambiental para alavancar suas oportunidades de negócios e inovação.

Faz-se necessária a diferenciação dos termos referente aos conceitos organizacionais a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, para Munck e Borim-de-Souza (2009), o primeiro conceito trata-se da capacidade de manutenção contínua, compõe

ações mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável, enquanto este se refere aos processos com o objetivo de manter um sistema complexo em longo prazo, buscando a soma dos equilíbrios dos sistemas sociais, econômicos e ambientais, e mais um equilíbrio maior composto por todas as interações entre esses sistemas. Assim, para os autores a partir da dimensão de relacionamento entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, admite-se que o desenvolvimento sustentável é composto por inúmeras sustentabilidades, dentre elas a sustentabilidade das organizações ou sustentabilidade organizacional (MUNK; BORIM-DE-SOUZA, p. 194, 2009).

Diante disso, esses caminhos estratégicos têm a crescente tendência de se consolidarem no ambiente corporativo, pois, existe a necessidade de acelerar a adoção dos princípios de sustentabilidade na gestão das organizações e estabelecer suas práticas em conformidade com a atuação e perfil da empresa aliando-se aos diversos tipos de demanda e públicos com os quais ela interage. Para agregar valor o princípio da sustentabilidade precisa ser aplicado de maneira estratégica e integrado com questões que partem de análises internas e externas da empresa, englobando em suas práticas, já exposta no estudo, a idéia das dimensões da sustentabilidade, nos pilares social, ambiental e econômico. Lembrando de forma geral, que vão além e outros pontos se consolidam nos pilares e podem ser trabalhados com a questão da sustentabilidade que não foram citados neste estudo.

A luz dos estudos de Carvalho e Martens, 2015, introduz-se as dimensões da sustentabilidade, conforme os autores a dimensão econômica em gestão de projetos tem suas preocupações voltada para o desempenho e sobrevivência da empresa ou do projeto, mas também se voltam para inovação e a difícil tarefa de gerenciar a cultura organizacional da empresa ou da equipe. Na perspectiva ambiental os autores consideram as variáveis relacionadas com gestão de impactos, gestão de políticas, compromisso e responsabilidade ambiental. Para Martens; Carvalho e Martens (2015), o social esta voltado para o bem estar dos envolvidos no projeto, relações com a comunidade local, gestão de engajamento de *stakeholders*, relações com a sociedade e responsabilidade com produtos e serviços.



As formas gerenciais de projetos se alteram nas empresas que se organizam de modo a tornar-se sustentável, essas práticas buscam promover a sustentabilidade que não deve ser encarada com um início e fim, mas sim, como um processo contínuo de atividades com ferramentas e práticas e não apenas uma meta a ser atingida. Em uma organização pode-se medir o grau e crescimento de práticas sustentáveis por meios de indicadores e relatórios de sustentabilidade passando por uma construção a curto, médio e longo prazo de desenvolvimento, aperfeiçoamento e maturidade com práticas e ferramentas. As empresas que se baseiam nessas práticas e premissas gerenciais buscam a definição como organizações sustentáveis e procuram atender os critérios de se manterem competitivas no mercado e ao mesmo tempo economicamente viáveis, por exemplo, atendendo os conceitos de ética e responsabilidade social.

De outra forma, se desenvolver sem comprometer o meio ambiente, vale destacar que essas práticas se aplicam a empresas independentes do seu porte, área de atuação e dos setores privado ou público que podem realizar essas ações. Essa capacidade de se tornar sustentável poderá depender dessa capacidade de equilíbrio de manter a competitividade no mercado e a relação com o meio ambiente e em termos de responsabilidade social.

O estudo publicado no evento Congresso Virtual Brasileiro de Administração CONVIBRA, observou-se no artigo ‘Sustentabilidade Empresarial: Conceitos e Indicadores’, uma pesquisa descritiva e qualitativa que realizou um levantamento e apresentou indicadores de sustentabilidade empresarial em algumas organizações também brasileiras, apresentou o estudo de caso elaborado no levantamento de dados e informações com base também no relatório do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável.

Para melhor entendimento, este trabalho realça na seqüência alguns modelos apresentados no estudo de destaque nas iniciativas do gênero e representado por indicadores empresariais de sustentabilidade. A seguir a tabela 1, que apresenta os indicadores empresariais de sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social.

**Tabela 01 - Indicadores empresariais de sustentabilidade**

<b>Empresas</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Dimensões Econômico</b>	<b>Social</b>
3M do Brasil	Educação Ambiental Fluentes e resíduos Materiais Preservação Reciclagem	Faturamento Força de Trabalho Investimentos	Diversidade Profissionalização Responsabilidade Segurança e Saúde Sociedade
Alcoa	Água e Energia Biodiversidade Efluentes e resíduos Materiais Reciclagem	Faturamento Impactos econômicos Inovação Tecnológica Lucro Retorno do Investimento Tributos	Diversidade Gestão Participativa Práticas trabalhistas Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Amanco	Água e energia Conformidade Ecoeficiência Efluentes e resíduos Gestão ambiental	Exportações Faturamento Folha de pagamento Produção Tributos	Responsabilidade Sociedade
Ambev	Água e energia Conformidade Efluentes e resíduos Investimentos	Receita Tributos	Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Aracruz	Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais	Exportações Faturamento Tributos	Direitos humanos Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento

Bayer	<p>Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais Preservação Reciclagem</p>	<p>Faturamento Folha de pagamento Tributos</p>	<p>Direitos humanos Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade</p>
Braskem	<p>Água e energia Efluentes e resíduos</p>	<p>Exportações Faturamento Lucro Tecnologia</p>	<p>Segurança e saúde Sociedade Treinamento</p>
Companhia Siderúgica de Tubarão	<p>Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais</p>	<p>Faturamento Folha de pagamento Tributos</p>	<p>Direitos humanos Práticas trabalhistas Responsabilidade Sociedade</p>
Copesul	<p>Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais</p>	<p>Faturamento Folha de pagamento Tributos</p>	<p>Direitos humanos Práticas trabalhistas Segurança e saúde Sociedade</p>
Cosipa	<p>Efluentes e resíduos Gestão ambiental</p>	<p>Efluentes e resíduos Gestão ambiental</p>	<p>Segurança e saúde Sociedade Treinamento</p>
Eletronuclear	<p>Água e energia Conformidade Efluentes e resíduos</p>	<p>Faturamento Folha de pagamento Tributos</p>	<p>Práticas trabalhistas Segurança e saúde Sociedade Treinamento</p>

Furnas	Água e energia Preservação	Lucro Receita	Força de trabalho Responsabilidade Sociedade Treinamento
Gerdau	Água e energia Educação ambiental Gestão ambiental Preservação Reciclagem	Faturamento Investimentos Lucro Receita Tributos	Remuneração por resultados Sociedade Treinamento
Natura	Água e energia Efluentes e resíduos Fornecedores	Custo Investimentos Lucro Renda	Responsabilidade Satisfação Sociedade
Nestlé	Água e energia Ecoeficiência Efluentes e resíduos		Gestão ergonômica Remuneração Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Petrobrás	Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais	Compras Doações Folha de pagamento Mercados	Direitos humanos Diversidade Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Treinamento
Siemens	Educação ambiental Efluentes e resíduos Reciclagem	Exportações Faturamento Investimentos Lucro	Diversidade Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento

Usiminas	Água e energia Efluentes e resíduos Fornecedores	Folha de pagamento Lucro Margem Receita Tributos	Sociedade Treinamento
VCP (Votorantim)	Certificação Efluentes e resíduos Preservação	Exportações Receita Tributos	Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
White Martins	Água e energia Impactos ambientais	Faturamento Folha de pagamento Investimentos Lucro Tributos	Responsabilidade Segurança e saúde

**Fonte:**Araujo (2006, p.12).

O estudo relaciona os principais indicadores empresariais em relação à sustentabilidade que aparecem com maior frequência conforme a tabela 2.

**Tabela 02 - Indicadores empresariais em relação à sustentabilidade que aparecem com maior frequência.**

<b>Ambiental</b>	<b>Econômica</b>	<b>Social</b>
Emissões, efluentes e resíduos	Faturamento	Sociedade
Água e energia	Tributos	Segurança e saúde
Conformidade ambiental	Folha de pagamento	Responsabilidade social
Fornecedores	Lucro	Treinamento
Materiais	Receita	Práticas trabalhistas
Biodiversidade	Investimentos	Direitos humanos
Reciclagem – Preservação	Exportações	Diversidade

**Fonte:**Araujo (2006, p.16).

Conforme o autor explica, é importante ressaltar que os dados se originaram de fontes secundárias, relatórios empresariais sobre a sustentabilidade, e isso implica que as empresas podem possuir mais ações do que os fatores levantando no relatório (ARAÚJO 2006). Faz-se necessária uma definição dos termos usados na tabela 2, conforme apresentado para uma melhor compreensão, segue cada um dos termos explicados na seqüência (ARAÚJO, 2006):

- **Água e energia:** uso racional das fontes renováveis e eficiência energética e hídrica.
- **Biodiversidade:** investimentos para a manutenção de um habitat natural.
- **Conformidade ambiental:** autuações por violações das normas de proteção ambiental
- **Emissões, efluentes e resíduos:** controle/tratamento das emissões de gases, efluentes líquidos e resíduos sólidos.
- **Fornecedores:** os contratos de fornecedores têm cláusulas contratuais que envolvem questões ambientais e sociais. Os fornecedores também devem cumprir integralmente a legislação trabalhista.
- **Materiais:** aquisição de matérias-primas ambientalmente corretas, uso racional das matérias-primas.
- **Reciclagem:** reaproveitamento do material já utilizado na produção.
- **Exportações:** valor monetário dos produtos vendidos para o mercado externo.
- **Faturamento:** valor total das vendas em um determinado período de tempo.
- **Folha de pagamento:** intimamente ligado ao conceito de força de trabalho.
- **Investimentos:** aplicação em dinheiro com o propósito de se obter lucro.
- **Lucro:** ganho, benefício ou vantagem que se obtém com alguma atividade.
- **Receita:** quantia recebida, rendimento, renda.
- **Tributos:** impostos, taxas e contribuições pagas ao governo.
- **Direitos humanos:** seguridade dos direitos básicos das pessoas.
- **Diversidade:** contratação de pessoas levando em consideração a diversidade cultural.
- **Práticas trabalhistas:** cumprimento dos direitos e deveres dos funcionários.

- **Responsabilidade social:** ações que promovem o desenvolvimento social.
- **Segurança e saúde:** segurança do trabalho e saúde ocupacional
- **Sociedade:** promoção de programas que desenvolvam a sociedade.
- **Treinamento:** tornar os funcionários aptos para desenvolverem suas Atividades.

Logo, inclui-se também para compreensão a ecoeficiência apontada nos indicadores de algumas empresas como Amanco e Nestlé, que alinha o econômico com o ambiental. Faz parte da noção de sustentabilidade para Almeida (2002) se aliada a ecoeficiência e responsabilidade social. A sustentabilidade exige uma postura preventiva, que identifique tudo que um empreendimento pode causar de positivo - para ser maximizado - e de negativo - para ser minimizado (ALMEIDA, 2002).

A prática sustentável é uma aposta crescente nas organizações, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), criou um Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), índice que serve como uma importante ferramenta para analisar e comparar as diversas empresas que mantêm ações na Bolsa de Valores, esse índice é consultado pelos investidores para esclarecimento de como estas organizações estão adotando e praticando o desenvolvimento sustentável.

Essa característica também é um importante fator de investimento por parte dos investidores que tem interesse nas políticas de respeito ambiental e social. Bombassaro (2007) cita a definição de Milaré que discorre sobre este índice de sustentabilidade o ISE que reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com os melhores desempenhos em todas as dimensões e medem a sustentabilidade empresarial. Foi criado para se tornar marca de referência para o investimento socialmente responsável e também indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro.

Dessa forma, são ações e atitudes que a empresa realiza sem deixar de visar seu crescimento econômico, logo, se adotam atitudes éticas e consideradas sustentável ambientalmente e socialmente também colaboram para o desenvolvimento da sociedade. A efetivação da sustentabilidade empresarial passa por soluções e processos importantes que se mostram rentáveis e benéficos, tanto para a empresa, como para todos os seus *stakeholders*. Essas organizações têm a possibilidade de desenvolver seus projetos na busca de alinhar e

atender as demandas da sociedade em termos de responsabilidade social e impactos ambientais, além de suas preocupações financeiras.

Segundo Laszlo (2008), cada vez mais as corporações líderes setoriais globais estão adotando estratégias de sustentabilidade em suas principais atividades de negócios. O autor cita alguns exemplos de empresas: DuPont, Wal-Mart, Lafarge, NatureWorks (da Cargill), Novo Nordisk, Marks & Spencer, Toyota, General Electric, Unilever, Danone, Alcoa, Philips, JP Morgan Chase, entre outras. Laszlo (2008), ainda ressalta um ponto interessante, que para ele, em suas palavras, no entanto, a perfeição não deve se intrometer no caminho do aperfeiçoamento; o fato de que essas organizações estão integrando conscientemente a dimensão ambiental e social em seus principais negócios – não apenas para reduzir os danos, mas também um esforço de lucrar com iniciativas sociais – é um sinal de que está acontecendo algo profundo no jogo do capitalismo.

Laszlo (2008), exemplifica o caso da empresa DuPont, uma companhia de US\$ 27 bilhões com 60 mil funcionários, tem na sua atividade inicial a fabricação de pólvora e explosivos. Se reinventando diversas vezes passando por setor de corantes, tintas, tornando-se empresa energética. Sendo a empresa a segunda maior fabricante de produtos químicos dos EUA, na década de 90, conforme explica Laszlo, ela se redefiniu passando a incorporar soluções sustentáveis essenciais para uma vida mais saudável e segura para as pessoas. O exemplo ilustra a perspectiva de possibilidade de mudança em estratégias organizacionais. Na visão do autor referente ao exemplo da DuPont, podemos observar

Várias iniciativas de valor sustentável da DuPont desde 1991 focaram em ações de mudança climática, o que a torna particularmente relevante como um estudo de caso em uma época em que esses fenômenos ambientais estavam passando a ser uma questão importante de sustentabilidade – questão essa que estava ascendendo rapidamente para a agenda pública. [...] A DuPont é um exemplo de empresa influente muito efetiva na gestão dos valores aos acionistas e *stakeholders*, num contexto em que tanto a empresa como a sociedade “saem ganhando” (LASZLO, 2008, p.70).

Discussões que se estendem para transformações e mudanças organizacionais.



#### 4.2. TRANSFORMAÇÕES NOS MÉTODOS ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS

Diante da pesquisa observa-se que faz parte do escopo de algumas empresas buscarem estratégias para produzir um produto que seja desenvolvido de forma sustentável, buscando interagir com as esferas econômica, ambiental e social, dessa forma, percebe-se também impacto na conscientização da sociedade, em geral, para consumir de forma mais consciente e vice-versa. No “novo” ambiente de negócios, as empresas que oferecem soluções para problemas ambientais e sociais estão descobrindo novas oportunidades de negócios e ganhos.

As organizações estão em busca de estratégias que possam lhes garantir sobrevivência em longo prazo sem comprometimento de seu desempenho no curto prazo. Sendo assim, na busca pela melhoria contínua, a *Global Reporting Initiative* (GRI), é uma instituição que gera diretrizes com finalidade de preparar e emitir relatórios que permite as empresas medirem entre si seus desempenhos ambiental, econômico e social.

A Estrutura de Relatórios da GRI visa servir como estrutura globalmente aceita para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi direcionada para ser utilizada por organizações de qualquer dimensão, setor ou localização e tem em consideração os aspectos práticos com que se deparam inúmeras organizações, desde pequenas empresas até multinacionais com operações variadas e geograficamente dispersas. Explicação obtida nas Séries de Aprendizagem da GRI, que estão disponíveis no site da *Global Reporting Initiative*.

Assim, visa o comprometimento da empresa em adotar um comportamento ético e transparente contribuindo para o desenvolvimento econômico e simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados, tendo valores como respeito aos direitos humanos e aos direitos trabalhistas, bem estar da comunidade e sociedade como um todo. Ou seja, uma forma ética como a empresa se relaciona com todas suas partes interessadas.

Observa-se o mundo corporativo que gera valores, sendo também socialmente responsável no papel da garantia da qualidade de vida da comunidade, de seus funcionários e na preservação do meio ambiente, ampliam-se os objetivos da administração, onde, os administradores e gerentes estão cada vez mais aprendendo a lidar com situações de impactos que podem ser causados no meio ambiente (KRAEMER, 2015). Visualiza-se o crescimento da importância dos assuntos ambientais, no ambiente de negócios, em termos de responsabilidade com o desenvolvimento dos seus produtos.

Mais uma vez, o setor empresarial começa, por diversos motivos, a se envolver cada vez mais com essa gestão responsável que tende a se preocupar com questões ambientais e sociais e vem ganhando cada vez mais espaço no meio empresarial. A competitividade também é um fator que força alguns setores que ainda não se encontram conscientizados a buscarem adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável.

Essa adaptação conseqüentemente muda alguns paradigmas, mudando a visão empresarial, estratégias de marketing e investimentos, tudo voltado para aprimorar seus produtos diante da necessidade de adaptação com o fator ambiental do mercado global e ecológico. Portanto, por exemplo, o que era apenas tratado como matéria-prima para o processo produtivo, no processo visando apenas o lucro, ao longo do tempo não se torna sustentável e sim esgotável e finito se continuar sendo mal utilizados (KRAEMER, 2015).

As empresas possuem um papel extremamente relevante nesse desafio para os caminhos da gestão ambiental, se estiverem engajadas em provocar uma mudança de valores e de orientação em seus sistemas operacionais através de uma prática empresarial sustentável, passam a aprimorar sua visão antes do lado econômico para ajustes estratégicos levando ao desenvolvimento de métodos de gestão sustentáveis.

Observam-se ainda projetos desenvolvidos com foco na sustentabilidade, porém, quando se analisa a gestão do projeto ainda é comum o fracasso por mau planejamento de escopo, prazo e custo – conhecida tríplice restrição do gerenciamento de projetos, por exemplo, muitas vezes por falta de metodologia aplicada aos seus processos, citando Baracho (2015, p.1)

A busca de um produto que seja desenvolvido de forma sustentável nas esferas econômica, social e ambiental já faz parte do escopo de muitas empresas que produzem estratégias capazes de viabilizar as suas responsabilidades socioambientais, através de projetos específicos para a área ambiental, principalmente para aquelas potencialmente poluidoras. Mas apesar disso, ainda é comum profissionais perderem o controle do prazo e do custo – chegando a afetar a qualidade do(s) produto(s) – devido à má utilização ou falta de metodologias aplicadas no gerenciamento de seus processos.

De acordo com a autora o desafio esta em encontrar um modelo de gestão para estes organismos empresariais que alinhe objetivos e missões organizacionais junto às responsabilidades de cada *stakeholder* e a questão comum de preservar o meio ambiente com atividades econômicas cientes e responsáveis (BARACHO, 2015). Apresentado brevemente aspectos e dimensões do desenvolvimento sustentável e também no âmbito empresarial, passa-se agora para as competências e práticas da gestão de projetos.

## 5. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

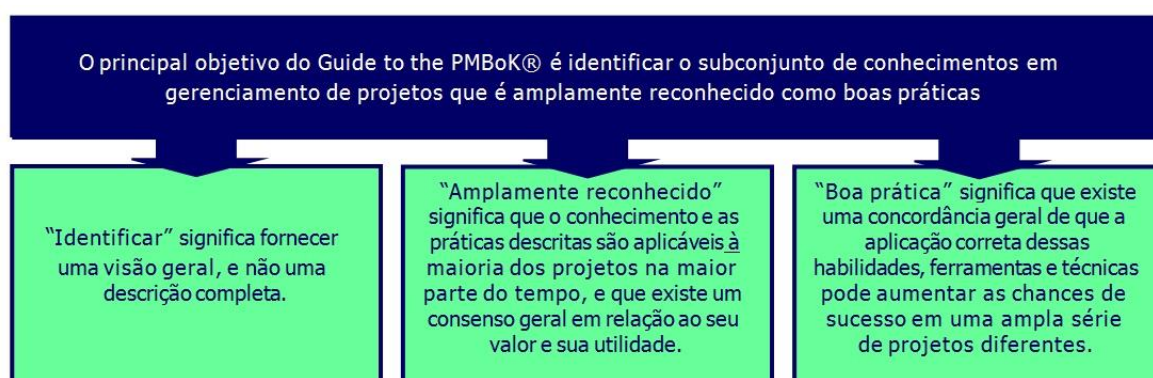
O gerenciamento de projetos com suas ferramentas pode proporcionar inúmeras vantagens, porém, se bem utilizadas, se mostra eficaz na busca em conseguir os resultados esperados definidos pela organização, pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento, tamanho e em qualquer linha de negócios (FGV management, 2015). A gestão de projetos se alinha a uma grande tendência sobre a forma como as ações e estratégias sustentáveis das empresas podem ser colocadas em prática. A parte da metodologia se mostra fundamental para que as organizações sejam bem sucedidas em seus projetos na transição da gestão sustentável. Importante a correta aplicação do conceito de sustentabilidade, dessa forma, levando os negócios para o âmbito sustentável.

Observa-se um número crescente de empresas com interesse pela gestão da mudança, se um lado, mudanças organizacionais implica, algumas vezes, em investimentos altos de tempo e dinheiro por outro lado essa área da gestão estuda a melhor forma de conduzir processos de adaptação nas corporações, o seu objetivo é desenvolver e identificar ferramentas e técnicas que tornem a mudança efetiva e facilite esse processo para reduzir custos e o tempo aplicado gerando o máximo resultado.

No papel que encontramos da empresa em estabelecer uma visão de futuro e um processo de urgência quando o foco é sustentabilidade partimos da necessidade de mudança organizacional, observam-se nos últimos anos, alguns poucos progressos e conscientizações na área de gerenciamento e elaboração de relatórios ambientais sobre os desafios da sustentabilidade e responsabilidade social. Faz-se necessária a consciência sobre um projeto que se investe milhões, porém, prejudicando retornos sociais e ambientais.

O *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, é um guia com padrão de reconhecimento internacional, descreve métodos, normas, práticas e processos estabelecidos para o gerenciamento de projetos, metodologia para aperfeiçoar os resultados. Em agosto de 1987, o *Project Management Institute* (PMI) que é hoje a organização líder em Gerenciamento de Projetos em todo o mundo, criado nos EUA (Pensilvânia) em 1969 é uma instituição sem fins lucrativos dedicada ao gerenciamento de projetos, publicou um documento denominado “*The Project Management Body of Knowledge*” (FGV Management, 2015).

Este documento foi revisado e republicado em 1996, com o nome de “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*”. O Instituto publica e atualiza o PMBOK periodicamente. Essas técnicas, ferramentas, habilidades e processos quando desenvolvidos adequadamente sugere grandes chances ao sucesso dos projetos (FGV Management, 2015). Conforme apresentado na Conferência Internacional do Instituto ETHOS, em 2006, a figura 4 apresenta um resumo sobre o PMBOK:



**Figura 04 – Ilustração do PMBOK pelo Instituto ETHOS.**

**Fonte:** Instituto ETHOS (2006, p.20).

Para conhecimento, segue uma listagem de instituições de gerenciamento de projetos, conjunto de métodos, país e foco da metodologia, conforme mostra a tabela 3, apresentada pelos autores Patah e Carvalho (2012), dentre os vários conjuntos existentes para melhorar o gerenciamento de projetos. Neste estudo o projeto é entendido como define o *Project Management Institute* (PMI, 2008) “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (SOTILLE, *et al*, 2010).

**Tabela 03 - Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos**

<b>Instituto</b>	<b>Conjunto de Métodos</b>	<b>País de Origem</b>	<b>Foco da Metodologia</b>
<i>Project Management Institute (PMI)</i>	<i>Project Management Body of Knowledge (PMBok)</i>	EUA	Gestão geral de projetos
<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	<i>ICB – IPMA Competence Baseline</i>	União Européia	Gestão geral de projetos
<i>Australian Institute of Project Management (AIPM)</i>	<i>AIPM – Professional Competency Standards for Project Management</i>	Austrália	Gestão geral de projetos
<i>Association for Project Management (APM)</i>	<i>APM Body of Knowledge</i>	Reino Unido	Gestão geral de projetos
<i>Office of Government Commerce (OGC)</i>	<i>Projects In Controlled Environments (PRINCE2)</i>	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação
<i>Japan Project Management Forum (JPMF)</i>	<i>ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction</i>	Japão	Gestão de projetos de construções

**Fonte:** Patah e Carvalho (2012, p.183).

Conforme Valle (2010), o PMBOK, com seus 42 processos de gerenciamento de projetos, não é considerado uma metodologia, porque descreve processos de alto nível sem prescrever especificamente como devem ser implantados. Entretanto, considerada para o autor uma ótima estrutura para que a metodologia específica de gerenciamento de projetos de uma organização se baseie.

A tabela 4 evidenciada pelos autores Patah e Carvalho é uma forma resumida sobre as principais características e diferenças entre os principais conjuntos de métodos em gerenciamento de projetos PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*, ICB – *IPMA Competence Baseline*, AIPM *Professional Competency Standards for Project Management*, APM *Body of Knowledge*, PRINCE2 – *Projects In Controlled Environments* e ENAA *Model Form International Contract for Process Plant Construction*.

**Tabela 04 – Os conjuntos de métodos em gerenciamento de projetos e suas principais características.**

<b>Conjunto de Métodos</b>	<b>Características</b>	<b>Diferenças entre os Demais</b>
<i>PMBok – Project Management Body of Knowledge</i>	Conjunto de métodos desenvolvido para diversos tipos de projetos, sendo, portanto, bastante genérico. Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto.	É complementado por dois conjuntos de métodos adicionais: Programa e Portfólio.
<i>ICB – IPMA Competence Baseline</i>	Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas.	Juntamente com a norma australiana, apresenta um grau de profundidade bem maior que os demais métodos nos aspectos humanos da figura do gerente do projeto.
<i>AIPM Professional Competency Standards for Project Management</i>	Este documento, publicado pelo instituto australiano de projetos, é bastante similar em sua estrutura ao PMBoK, dividido por áreas de conhecimento.	Também possui um enfoque mais profundo nas habilidades humanas.
<i>APM Body of Knowledge</i>	Um dos mais completos conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos.	É o mais abrangente dos conjuntos de métodos.
<i>PRINCE2 – Projects In Controlled Environments</i>	Conjunto de métodos estruturado por etapas de um projeto e nas atividades a serem conduzidas pela equipe de gestão do mesmo.	Conjunto de métodos mais voltado para projetos de tecnologia de informação.
<i>ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction</i>	O documento tem um enfoque muito grande nos aspectos contratuais de um projeto.	O foco deste conjunto de métodos são projetos de construção em engenharia.

**Fonte:** Patah e Carvalho (2012, p.184).

Os projetos estão de acordo com o planejamento estratégico da organização, dessa forma, a gestão de projetos e seu escopo aparece no contexto que envolve a sustentabilidade, pois devido à importância do tema deve-se relacionar com o objetivo de proporcionar eficiência e agilidade nas organizações administrando as mudanças necessárias e adaptando as empresas aos desafios inerentes do desenvolvimento de suas atividades. Conforme analisado por Laszlo (2008) o novo ambiente competitivo irá requerer que os gestores adotem uma mentalidade diferente de liderança e um enfoque mais disciplinado para integrar o valor aos *stakeholders* em suas organizações, outro ponto levantado pelo autor para

obter vantagem das oportunidades de negócios correlacionados à sustentabilidade os gestores terão de aprender a ver suas cadeias de valor como sistemas integrais, em que múltiplos *stakeholders* co-inovam em soluções de valor sustentável (LASZLO, 2008).

## 5.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO

Analisado neste estudo o citado guia PMBOK, que sugere quais processos devem ser executados nas principais áreas do conhecimento de um projeto que são: Escopo, Tempo, Custo, Recursos Humanos, Comunicações, Risco, Aquisições, Qualidade, *Stakeholders* e que também propõe um conjunto de processos para a integração dessas áreas. Destaca-se nesse sentido da gestão o relacionamento com os *stakeholders*, pois nesse cenário sustentável as empresas passam a considerar atender o interesse de todas as partes com as quais se relacionam. Diante da constatação da sustentabilidade empresarial que esta fortemente atrelada aos interesses dos *stakeholders* e nas praticas da organização, práticas que se inter-relacionam, é feito, neste capítulo, uma breve análise das principais áreas, citadas acima, de conhecimento do gerenciamento de projetos a luz dos estudos de diversos autores da série de gerenciamento de projetos do programa de educação continuada da Fundação Getulio Vargas.

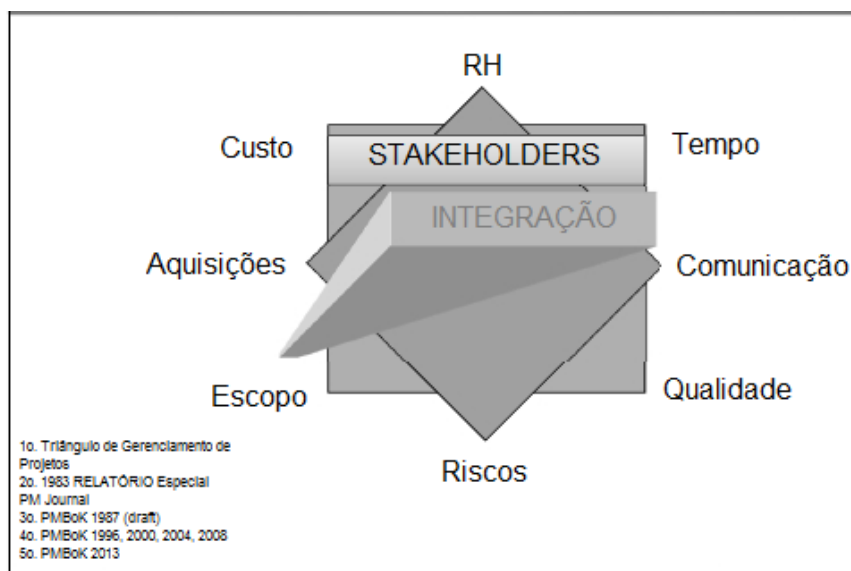
O gerenciamento de partes interessadas ou *stakeholders*, como já apontado, define o indivíduo ou grupo de indivíduos que influenciam ou são influenciados por práticas, decisões ou ações de uma empresa. O controle de várias tarefas integradas com processos, ferramentas e características comuns interage entre si para atingir objetivos com sucesso de um projeto. Assim as empresas reconhecem o valor da gestão de projetos para o sucesso das suas entregas.

Observa-se que não é tarefa fácil à efetiva realização para incorporar diretrizes e premissas do desenvolvimento sustentável, aliada a gestão de lidar com prazos, equipes, custos, tempo e os interesses de todos os *stakeholders*, é preciso conhecimento e métodos, para colocar a teoria em prática. Torna-se a gestão de projetos um caminho possível para a



discussão das medidas para incorporar as mudanças de maneira eficiente e que englobe os inúmeros processos das diversas áreas do projeto e as exigências do mercado. Faz necessário identificar e mapear as partes interessadas, para assim, observar seu grau de influência propondo melhorias e mudanças no relacionamento entre a empresa e esses atores no processo da sustentabilidade empresarial.

O gerenciamento de projetos, analisado no estudo, demanda os seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (VALLE *et al.*, 2010). Para integrar os princípios da sustentabilidade na metodologia formal do padrão do PMI, que busca identificar as possíveis falhas desde o seu início de planejamento e gerencia as suas transformações pelas fases dos processos de gestão, procura-se na metodologia que se inicia pelo termo de abertura e após sua aprovação, assim, começar o planejamento do projeto esta etapa demanda maiores informações e maiores detalhes do projeto e das questões que envolvem a empresa e *stakeholders*, exemplo, questões de sustentabilidade que serão abordadas em todo o projeto.



**Figura 05 - Áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.**

**Fonte:** FGV Management (2015).

Conforme a figura 5 aparece primeiramente composta por custo, tempo, escopo e qualidade, passando para RH, comunicação, riscos, e aquisições, após integração e por último *stakeholders*.

O processo de planejamento e de operação na construção da sustentabilidade empresarial, conforme observado, destaca o estabelecimento de uma visão em todas as suas áreas de ação e que contemple o curto, médio e o longo prazo, observação que também serve para o projeto, o qual se deve adotar as ferramentas e boas práticas do gerenciamento na tentativa de garantir à empresa uma produtividade maior e melhor e uma atuação socialmente responsável em um ambiente no qual a empresa influencia e recebe influência.

Explorando essas áreas de conhecimento, o gerenciamento do escopo visa abranger os processos requeridos para assegurar que o projeto gere todos os produtos e serviços necessários para completar os ciclos de forma bem sucedida. Sotille (2010) explica que trabalho não descrito no plano de gerenciamento do projeto não faz parte do projeto. A preocupação é definir o que está ou não incluso no projeto. Nesse contexto, o escopo pode se referir a escopo do produto e escopo do projeto. Escopo do produto são as funções e características que descrevem o produto, serviço ou resultado. Escopo do projeto o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as funções e características especificadas alinhado com a estratégia da empresa (FGV Management, 20015).

Nesta etapa com os critérios estabelecidos do escopo, utilizam-se métodos de seleção de projetos que levam em consideração as necessidades da empresa, estabelecendo critérios de avaliação que vão definir o processo de priorização e seleção dos projetos. Os critérios de seleção, tais como: retorno financeiro, análise de custo-benefício, aumento da participação no mercado, melhoria da imagem da empresa, transferência de tecnologia, satisfação do cliente, entre outros, levando em consideração a abordagem dos impactos e benefícios sustentáveis que podem ser estimados no gerenciamento de Custos.

O gerenciamento de custos do projeto inclui todos os processos envolvidos no planejamento de estimar, determinar o orçamento e controlar os custos envolvidos com o objetivo de terminar o projeto dentro do orçamento aprovado. Nesse sentido, estima-se também os custos referentes às adoções de práticas de sustentabilidade e os custos voltados para essas questões. Para Barbosa (2010) um projeto com restrições de custos muito bem-determinadas pode definir alternativas de escopo diferentes, com soluções mais ou menos onerosas, influenciando seu planejamento.

Os custos do projeto devem ser tratados de forma integrada com as outras áreas de conhecimento (BARBOSA, 2010). Entretanto, considera-se também o efeito das decisões do projeto sobre custos de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto. Deve-se levar em consideração e realizar a previsão e análise do desempenho financeiro esperado do produto do projeto pela empresa e *stakeholders*. De maneira geral, quando essa análise e previsões são incluídas no gerenciamento de custos do projeto, este vai abordar diversos processos adicionais e diversas técnicas de gerenciamento, visando o retorno sobre o investimento, fluxo de caixa e retorno do capital investido. Em projetos especialmente que apresentam menor escopo, essas estimativas de custos e orçamentos estão tão estreitas que muitas vezes se ligam em apenas um processo (FGV Management, 2015).

O prazo do projeto é abordado no PMBOK, tem sua importância, pois inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no qual foi estipulado. No gerenciamento de tempo definem-se as atividades: identificar as atividades específicas do cronograma as quais são realizadas para produzir as diversas entregas do projeto. Busca-se estimar os recursos de cada atividade, estimativa do tipo e quantidade de recursos necessários para realizar cada uma dessas atividades. Resumindo o desenvolvimento do cronograma se baseia na análise de recursos necessários, restrições, duração e seqüência das atividades do projeto. Muito importante para o estudo de gerenciamento de projetos e seu sucesso essas métricas clássicas que incluem a tríplice restrição: escopo, prazo e custo aliados a sustentabilidade, e as outras áreas, para a perpetuação dos benefícios econômicos, ambientais e sociais do projeto, conforme aponta Carvalho e Martens (2015).

Continuando nas áreas de conhecimento aparece o gerenciamento de riscos, nessa perspectiva, por exemplo, liga-se as atividades listadas referente às medidas sustentáveis que geram impactos no projeto, impacto aqui entendido como negativo ou positivo, ameaças e oportunidades, devem ser analisadas e encontra-se na gestão de riscos. Salles Junior (2010) risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto. A importância do gerenciamento de riscos em aprimorar as técnicas de gerenciamento de projetos se dá na relevância da abordagem eficiente em se quantificar os riscos de um projeto, buscando conduzir seus objetivos de uma maneira mais controlada e garantindo o prazo, o orçamento e a qualidade esperada pelo consumidor final. Portanto, em um projeto, normalmente entendemos um risco

como uma condição ou evento incerto, que pode afetar positivamente ou negativamente o projeto, caso venha ocorrer.

O gerenciamento de riscos se justifica em aspectos importantes do projeto, evitar problemas antes que eles surjam e buscar antecipar e gerenciar o que pode dar errado. Assim, evitar gastos e surpresas desagradáveis que podem ocorrer, na função de aumentar as chances de sucesso do projeto. A implementação do gerenciamento de riscos não garante o sucesso, mas procura evitar surpresas desagradáveis e melhorar o processo decisório aumentando suas chances de sucesso. Para Salles Junior (2010) as organizações estão permanentemente lidando com o futuro (planos estratégicos, novos produtos, serviços, mercados, etc), estão, por consequência, lidando permanentemente com riscos em todos os níveis: riscos operacionais, ligados a processos; riscos de projetos, ligados à implementação do novo; riscos estratégicos.

Por outro lado, para Raj *et al.* (2010) o sucesso em projetos esta diretamente ligado às pessoas. É preciso conhecer o negócio da empresa e administrar o presente enquanto se cria o futuro. É preciso transformar ameaças em oportunidades e criar paixão por resultados. É preciso, ainda, facilitar o aparecimento de novos líderes, criar equipes integradas e comprometidas e, principalmente, evoluir sempre (RAJ *et al.*, 2010). A gestão de pessoas tem uma função estratégica na organização, no que diz respeito à sustentabilidade e conscientização das equipes na adoção de modelo, prática e ferramentas sustentáveis.

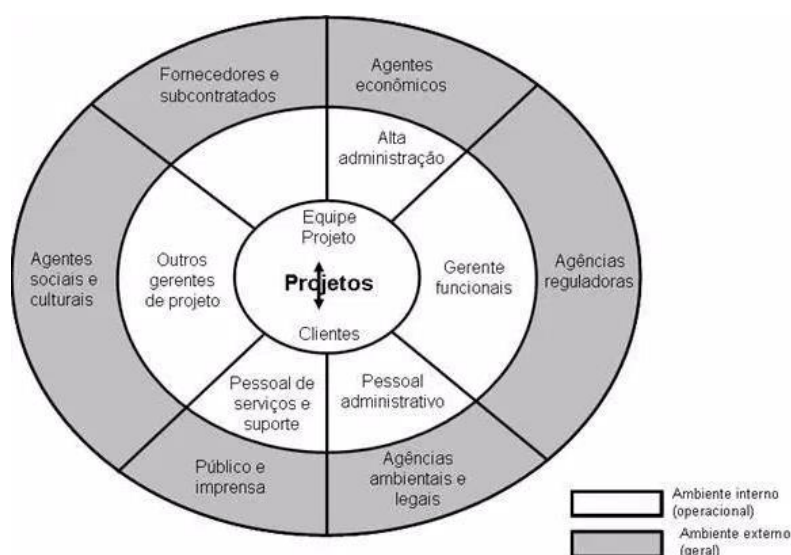
Nas organizações as pessoas se envolvem passam a atuar de maneira mais efetiva e cada indivíduo passa a sofrer influências da rede de relacionamentos. Conforme Raj *et al.* (2010), o RH passa a medir o clima organizacional que visa avaliar a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho procuram identificar o clima organizacional. Inicia-se uma gestão participativa que começa a acontecer influências nas decisões que passam a considerar muito mais o consenso do que é melhor para a equipe do que apenas a rigidez dos direitos e deveres que são previstos formalmente nas organizações. Nesse estágio os sistemas corporativos podem desenvolver uma maior flexibilidade e adequação às mudanças.

Dessa forma, com indicadores pode-se acompanhar o desempenho das pessoas e também incluir o conceito de competência para a gestão estratégica, segundo Raj *et al.* (2010) na prática, isso significa que todos os processos operacionais de gerenciamento de pessoas passam por uma reestruturação para complementar as competências como

diferenciais que determinam desde a seleção até a sua remuneração. Pode-se dizer de maneira simples que se busca quem é mais capacitado e tem mais talento visando efetividade nos resultados.

A seleção de talentos no âmbito da sustentabilidade pode levar em consideração conhecimentos não convencionais, por exemplo, passando a se preocupar com questões como sensibilidade, consciência social e ecológica. A responsabilidade da gestão da comunicação poder alinhar toda a parte de engajamento das informações e estratégias da difusão dos conhecimentos e novas práticas para a sustentabilidade. É necessário que as informações sejam organizadas, formalizadas e distribuídas de maneira apropriada para toda a organização. Envolvendo nesse processo o gerenciamento de *stakeholders*, que estão envolvidos ou cujos interesses possam afetar de forma negativa ou positiva, exercendo influências nas entregas do projeto.

Na explicação de Chaves *et al.* (2010) as partes interessadas estão em diversos níveis da organização ou podem ser também externas ao projeto. Faz-se necessário identificar e mapear as partes interessadas. Na figura 6 os autores apresentam um mapeamento do ambiente do projeto que auxiliará na identificação das partes direta ou indiretamente envolvidas com o mesmo, seus produtos e resultados, permitindo entender sua importância ou influência (CHAVES *et al.*, 2010).



**Figura 06 – Mapeamento das partes interessadas do projeto**

**Fonte:** Chaves *et al.* (2010, p.43).

Para melhor entendimento das formas negativas e positivas do valor atribuído aos stakeholders, analisam-se os casos, citado por Laszlo (2008), referente ao exemplo de uma empresa que explora a extração de areia e pedras para o setor de construção, seguem os dois cenários diferentes em que a empresa se encontra, conforme o autor:

- **Cenário nº 1: o caso do valor negativo ao *stakeholder*.** A empresa de agregados opera suas pedreiras com processos que afetam negativamente a comunidade local e o meio ambiente pela emissão de pó, vibrações, poluição visual e ambiental, e pela fraca restauração dos terrenos das pedreiras exauridas. Ela faz somente o que é requerido para cumprir as normas governamentais e atender às autoridades locais de expedição de licenças de uso. Há pouca ou nenhuma comunicação ou coordenação com a comunidade local e com as ONGs. (LASZLO, 2008, p.115).
- **Cenário nº 2: o caso do valor positivo ao *stakeholder*.** A empresa opera suas pedreiras segundo padrões de pó, vibrações, telas visuais e controle de ruídos que excedem os níveis de conformidade. Ela utiliza técnicas de paisagismo, tais como plantar árvores e assentar bancos de terra no sentido de mitigar os impactos das operações nas pedreiras. Restaura os terrenos das pedreiras utilizadas graças a um plano de reflorestamento e reabilitação que é co-desenhada com a comunidade local. Ela ainda trabalha em parceria com ONGs para resolver as pressões ecológicas decorrentes de suas operações. (LASZLO, 2008, p.115).

Laszlo (2008) identifica o valor ao *stakeholder* na perspectiva que exige que os gestores pensem sobre como as empresas criam e sustentam uma vantagem competitiva. Sobre essa ótica do autor, a avaliação vendo o mundo sob a perspectiva dos *stakeholders*, também é o meio do qual os gestores podem descobrir novas oportunidades e riscos de negócios. Benefícios e valores positivos que listados e identificados se traduzem em obtenção de maiores ganhos. Dessa forma, para o autor o poder dos *stakeholders* é uma realidade no

ambiente global dos negócios, ele compara e contrasta na tabela 5 aspectos-chave considerado, por ele, referente ao que ele chama de nova mentalidade e velha mentalidade que prevalece segundo ele em várias empresas da atualidade.

**Tabela 05 - “Antiga” versus a “nova” liderança.**

<b>Antiga mentalidade sobre o valor ao Stakeholder</b>	<b>Nova mentalidade sobre o valor ao stakeholder</b>
Ele não é uma questão central dos negócios	Ele é parte da meta central dos negócios
Ele é um gerador de custos	Ele é fonte de inovação, lucro e crescimento
Ele é limitado para incrementar mudanças (reduções de custos ou extensões de produtos de pequena monta)	Ele é sobre mudanças revolucionárias e de movimentos de mudanças de jogo
Ele é um projeto para especialistas de EHS*	"Eu detenho ele"
Eu sou uma vítima (da mídia, ONGs e etc.)	Eu sou responsável pelas percepções dos stakeholders
Eu lidarei com ele se for forçado	Eu escolhi lidar com ele porque vejo seu valor
Trata-se de nós contra ele (empresa versus stakeholders)	Trata-se de nós e ele
Ele não faz parte dos resultados financeiros de curto prazo	Os retornos podem vir em menos de um ano; são necessários tanto os resultados de curto prazo como os de longo prazo
Trata-se de um problema a ser decidido	Trata-se de uma oportunidade para todo o sistema

**Fonte:** Laszlo (2008).

Considera-se a importância do envolvimento dos *stakeholders*, quando incorporadas novas práticas de sustentabilidade. Embora algumas partes interessadas possam ter uma capacidade limitada de influenciar o projeto sendo a favor ou contra, outras partes podem exercer um grau elevado de influência sobre o projeto e seus resultados.

Ainda dentro da temática o processo de gerenciamento de aquisições, se destaca no que engloba os processos necessários para aquisição de bens e serviços, com a finalidade de cumprir o escopo do projeto com a qualidade esperada, este muito ligado também às questões de partes interessadas no projeto como fornecedores, que em alguns processos, procura privilegiar os que adotam maiores práticas sustentáveis em acordo com a organização.

Observa-se essa tendência em relevância a escolhas ligada a sustentabilidade tanto por parte das empresas e investidores, como apresentado no índice e indicadores que medem o desenvolvimento sustentável da organização e também no público final. O processo de gerenciamento de aquisições aborda as visões de perspectivas dos fornecedores e compradores dentro do processo. Destaca aqui a qualidade no processo com função ampliada e ligada ao sucesso estratégico, Marshall Junior *et al.* (2010), explica

A ampliação da abrangência da qualidade nas atividades organizacionais pode também ser percebida em responsabilidades que se agregam à área, como qualidade ambiental e qualidade de vida, ética e valores – hoje imprescindíveis e objeto de regulamentações nacionais e internacionais e de normas diversas, mostrando a crescente conscientização da sociedade, que impõe demandas e exerce pressões complementares.

A questão do gerenciamento da qualidade e práticas sustentáveis se relaciona com as políticas de qualidade da organização, para que o projeto atenda as necessidades dos processos de planejamento da qualidade em sintonia com a política organizacional e com aderência aos processos de certificação e outras normas aplicáveis.

Barbieri (2011) expõe a questão do *Total Quality Environmental Management* (TQEM) que é uma ampliação do modelo *Total Quality Management* (TQM), o TQM é uma abordagem gerencial baseada na participação de todos, segundo o autor, pode ser entendido como uma concepção de administração que envolve todos os integrantes da organização e seus fornecedores em um esforço contínuo para produzir e comercializar bens e serviços que atendam às expectativas de seus clientes e usuários. O modelo de administração da qualidade ambiental total soma a variável ambiental na qualidade total. Segundo Barbieri (2011) para alcançar um desempenho ambiental cada vez mais elevado, o TQEM se vale de ferramentas típicas da qualidade, como o benchmarking, listas de verificação, diagramas de causa e efeito, gráfico de Pareto, gráficos de controle de processos, diagramas de fluxos de processos e o método ciclo PDCA ilustrado na figura 7. (BARBIERI, 2011).





**Figura 07 - Ciclo PDCA genérico.**

**Fonte:** Barbieri (2011, p.122).

De acordo com Barbieri (2011 p.122), a definição do ciclo PDCA:

O ciclo PDCA (do inglês, *Plan-Do-Check-Act*), desenvolvido por Shewart na década de 1930 e popularizado por Deming, um dos maiores gurus do movimento da qualidade, permite elaborar planos de trabalhos para qualquer área-problema de modo contínuo, tornando-se, desse modo, uma metodologia básica para alcançar, de maneira permanente, novos padrões de desempenho. Assim que certo padrão é alcançado ele já se torna objeto de novos estudos, ou seja, o ciclo se repete, inicialmente para sustentar o padrão alcançado, depois, para superá-lo.

Barbieri (2011) faz uma relação análoga entre os custos ambientais no TQEM, com os custos da qualidade, o autor lista quatro categorias de custos: custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas. Conforme o autor explica os custos de prevenção podem se associar às ações para evitar problemas ambientais futuros, já os custos de avaliação, às ações para verificar a situação da organização quanto ao cumprimento das normas legais, bem como das metas e dos objetivos estabelecidos pela administração da empresa. Por outro lado, os custos de falhas internas se relacionam com as ações para controlar e reparar os impactos ambientais adversos que ocorrem dentro do ambiente da empresa e, por fim, os custos de falhas externas, com ações para controlar, reparar e mitigar impactos produzidos fora da empresa (BARBIERI, 2011).

Por fim, não menos importante, dentre as diversas áreas de estudo do gerenciamento de projetos, tais como escopo, custo, tempo, riscos, pessoas, comunicação, *stakeholders*, aquisições e qualidade encontra-se o gerenciamento da integração, para que esses processos interajam um com o outro e para se inter-relacionarem nas áreas do conhecimento. Cada processo pode envolver esforço de uma ou mais pessoas dependendo da necessidade do projeto. Apesar de apresentarem processos e elementos bem distintos na prática eles podem se sobrepor e até interagirem de diversas maneiras para buscar e alinhar os objetivos do projeto (FGV Management, 2015). No objetivo da realização da sustentabilidade a organização passa a ter um posicionamento estratégico atrelado aos seus objetivos integrando todos os interessados e as necessidades de todos os públicos que são afetados direta ou indiretamente pelo projeto da organização empresarial. Por ultimo, se estabelece, no próximo capítulo, abordagens dos conceitos de sustentabilidade com o intuito de integrar com os processos de gestão de projetos.

## 5.2. ESTRATÉGIAS, PROJETOS E SUSTENTABILIDADE

Nesse processo de transformação na operação do negócio empresarial, observa-se a incorporação de aspectos sociais e ambientais no planejamento estratégico e nas interações com os *stakeholders*. A sustentabilidade vem tornando-se um assunto obrigatório nas organizações, são necessários técnicas e métodos gerenciais devido à complexidade que as empresas têm em vivenciar esse paradigma.

Conforme aponta em seus estudos, Valle *et al.* (2010), as empresas estão sempre vulneráveis às forças de mudanças, reconhece aqui as questões internas e também questões de mercado, cultura, tecnologia e outras. Incluem-se as discussões de sustentabilidade e observa-se que a organização precisa se adaptar rapidamente para permanecer competitiva. Os autores mostram pela vertente externa como o dinamismo do ambiente provoca uma freqüente avaliação do planejamento estratégico para verificar se ele ainda é aderente às novas condições ambientais de mercado.

Citando Kraemer (2015), no aspecto do meio ambiente, as empresas têm um papel extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocará mudança de valor e de orientação em seus sistemas operacionais, e estarão engajadas à idéia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente. Sobre o novo paradigma encontramos a relação que a autora também faz com o estudo de Almeida (2002), parafraseando Almeida (2002) no mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo esta inter-relacionado, em permanente diálogo. Na tabela 6, o autor apresenta as diferenças entre o velho e o novo paradigma.

**Tabela 06 - Paradigma cartesiano *versus* paradigma da sustentabilidade**

<b>Cartesiano</b>	<b><i>Sustentável</i></b>
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais

Ênfase na quantidade ( <i>renda per capita</i> )	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

**Fonte:** Almeida (2002).

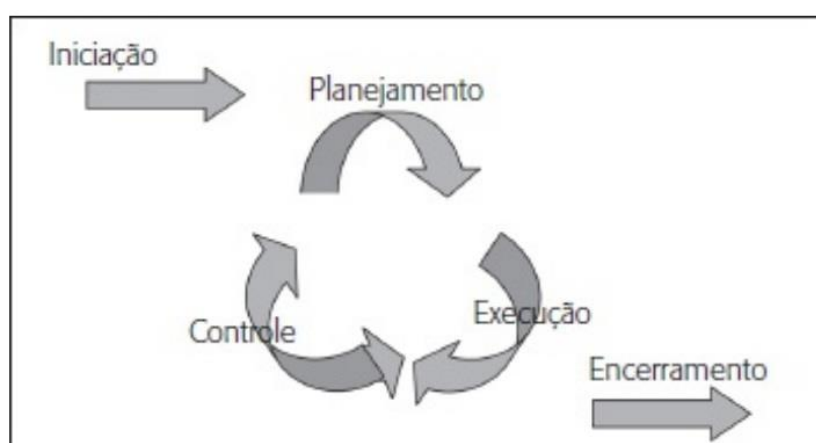
Esse paradigma que pode passar da expansão para uma maior conservação acompanhada de mudança de valores, quantidade para qualidade e uma busca de benefícios mútuos. São processos de inovação trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais introduzindo métodos de gestão e processos eficazes e melhorados para a organização.

De forma geral, é importante ressaltar o fato que a adoção de técnicas e práticas de responsabilidade social empresarial, aliadas as ferramentas de gestão de projetos buscam promover a gestão sustentável corporativa em seus processos. Uma das medidas de verificação fundamental para observar o nível de sustentabilidade na empresa, como visto, pode dar-se por meio da construção e implementação de indicadores de sustentabilidade que permitir quantificar, analisar e acompanhar o grau de evolução e de comprometimento da organização com o desenvolvimento sustentável.

A estratégia em projetos para a construção de um modelo sustentável nas organizações passa primeiramente, como visto, pelo estabelecimento de mudanças corporativas e pela adoção de práticas de gestão que valorizem os aspectos sociais e ambientais, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida, o bem-estar social, o equilíbrio econômico e o respeito ao meio ambiente incorporado em todos os processos gerenciais. A inclusão em projetos por proteção do ambiente e da sustentabilidade entre os objetivos de sucesso amplia todo o conceito de administração da organização, introduzindo sistemas abrangentes de gestão empresarial sem perder de vista o cunho ecológico e social, destaca-se a importância do gestor em incorporar esta nova visão aos projetos (KRAEMER, 2015).

Nos projetos pode-se mapear, dependendo de cada tipo e processo de negócio, por exemplo, onde irá ocorrer a maior demanda para as questões sustentáveis, nas áreas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições, conforme apontado anteriormente, já na fase do planejamento do escopo do projeto as questões ligadas à sustentabilidade ambiental e social pode ser analisada e incluída aos demais documentos do projeto. Na fase inicial, passando sucessivamente para todos os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e término dos processos.

Sobre as questões específicas e particularidades de cada projeto encontra-se na figura do gestor quem possui capacidade para gerir e avaliar quais as melhores práticas que devem ser associadas aos projetos, assim avalia-se e o quanto essas práticas estão levando em consideração as diretrizes para o desenvolvimento sustentável da organização. A figura 9, a seguir, mostra o ciclo de vida de gestão em projetos com os cinco grupos de processos, que passa pela criação do projeto, iniciação, planejamento, execução e controle de todo o trabalho e encerramento do projeto.



**Figura 08 – Os grupos de processos.**

**Fonte:** Valle *et al.* (2010, p.77).

Na finalidade de análise e demonstração, evidencia-se o estudo publicado pela Revista Vozes dos Vales, os autores ROA e BARROS (2013), apresentam uma proposta para a utilização das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos baseados no processo de gerenciamento de projetos do PMI, passando pelas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento do projeto, conforme as tabelas 7, 8, 9, 10 e 11, apresentadas na seqüência.

**Tabela 07 - Apresenta as propostas por meio da utilização das diretrizes do desenvolvimento sustentável na gestão de projetos, no processo de Iniciação.**

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<p><b>Iniciação do Projeto:</b> Termo de Abertura/ Declaração Preliminar de Escopo</p> <p><b>OBSERVAÇÃO:</b></p> <p>- Etapa com real possibilidade de se agregar novas questões à organização no campo do desenvolvimento sustentável, como por exemplo, em <i>brainstormings</i> e no alinhamento com diretrizes estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserir questões ligadas ao desenvolvimento sustentável e diretrizes específicas da empresa, incentivando os profissionais a se questionarem sobre as formas pelas quais o projeto poderia ampliar suas perspectivas.</li> <li>• Apresentar sua contribuição para as diretrizes de sustentabilidade da empresa.</li> <li>• Definição do gerente: optar por alguém que participe do plano de desenvolvimento e educação da empresa, com uma maior carga de formação em questões ligadas ao Desenvolvimento Sustentável.</li> <li>• Premissas do Projeto: deve-se considerar o respeito aos Valores, Premissas e Diretrizes estratégicas para a Sustentabilidade.</li> <li>• Restrições: apresentar restrições com a finalidade de não potencializarem as questões da Sustentabilidade em seu escopo.</li> <li>• Os marcos do cronograma deveriam prever pontos de controle também com as partes interessadas ampliadas da empresa, envolvidas ou impactadas pelo projeto (Sindicatos, ONGs, Comunidade, etc.)</li> <li>• Orçamento: considerar também os investimentos necessários para tratar os impactos sociais ou ambientais do projeto quando de sua implantação.</li> </ul>

**Fonte:** ROA e BARROS (2013, p.6).

Conforme apresentado pelos autores iniciação é a fase que se deve ter maior atenção no processo que formaliza a existência do projeto, pois, define seus objetivos e seu escopo inicial. Nesta etapa mobilizam-se os recursos da organização para a realização do projeto evidenciado na tabela 7. A tabela 8 apresenta o processo de planejamento com a proposta de diretrizes de desenvolvimento sustentável. Planejamento é o processo que determinará, com um melhor grau de precisão, o que deve ser feito, por meio de um plano de gerenciamento de projeto que envolve todas as áreas do conhecimento.

**Tabela 08 - Apresenta a proposta de utilização por meio das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos na fase de Planejamento.**

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<p><b>Planejamento do Projeto:</b> Plano de Gerenciamento de Escopo/ Cronograma do Projeto / Orçamento do Projeto/ Plano de Gerenciamento da Qualidade/ Dos Recursos Humanos/ De Riscos/ Da Comunicação/ De Aquisições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de controle e aceitação do escopo: considerar o envolvimento de todas as partes interessadas.</li> <li>• Estimativa de Custo / Plano de Contas: segregar os custos incrementados pela adoção das diretrizes de sustentabilidade que ampliaram o escopo do projeto, assim pode-se contabilizar o custo da sustentabilidade e utilizar dados para análise de retorno com o projeto.</li> <li>• Padrões, métricas e indicadores de qualidade: considerar ISO e também protocolos como <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), Pacto Global (ou <i>Global Compact</i> proposto pela ONU), etc.</li> <li>• Considerar partes interessadas, internas e externas, na estrutura de decisão do projeto no plano de gerenciamento de recursos humanos e nas estratégias de comunicação.</li> <li>• Política de incentivo: projetos com escopo apresentando idéias inovadoras no campo do desenvolvimento sustentável poderá ter planos específicos e premiação às equipes que o idealizaram e implementaram.</li> <li>• Matriz de Riscos: considerar análise dos impactos do projeto na dimensão do desenvolvimento sustentável.</li> <li>• Definição dos fornecedores da empresas: Privilegiar fornecedores com maior aderência às políticas e diretrizes do desenvolvimento sustentável, intensificar aquisições de pequenos produtores, pequenos prestadores de serviços, viabilizando os pequenos negócios. Ressaltando que se deve sempre manter, em primeiro lugar, o trinômio qualidade/preço/prazo em foco.</li> </ul>

Fonte: ROA e BARROS (2013, p.7).

O processo de execução produz as entregas do projeto por meio da integração da organização com as pessoas e recursos materiais do projeto, na tabela 9 essa interação se da com as diretrizes do desenvolvimento sustentável.

**Tabela 09 - Apresenta a proposta de utilização por meio das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos na fase de Execução.**

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<p><b>Execução do Projeto:</b> Integração/Gerenciamento da Qualidade / Recursos Humanos/ Comunicação/ Aquisições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade da área responsável pela inserção do tema da sustentabilidade: acompanhar e incentivar a adoção dessa nova abordagem de pensar projetos junto à equipe.</li> <li>• Distribuição das informações: Considerar todas as partes interessadas, internas e externas.</li> <li>• Responsáveis pelo tema de Sustentabilidade: manter informações adicionais de mercado no tema ligado ao projeto e que tenha íntima relação o Desenvolvimento Sustentável, repassar para as equipe de projetos, visando inspirá-las e atualizá-las.</li> <li>• Aquisições: Privilegiar fornecedores com maior aderência às políticas e diretrizes do desenvolvimento sustentável, intensificar aquisições de pequenos produtores, pequenos prestadores de serviços, viabilizando os pequenos negócios. Ressaltando que se deve sempre manter, em primeiro lugar, o trinômio qualidade/preço/prazo em foco.</li> </ul>

**Fonte:** ROA e BARROS (2013, p.7).

Na tabela 10 os autores evidenciam os processos de monitoramento e controle do projeto, na fase de monitoramento confere-se o resultado do projeto com a definição do planejamento, a fim de identificar possíveis desvios do que foi planejado e tomar ações corretivas.



**Tabela 10 - Apresenta a proposta por meio de utilização das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos na fase de Monitoramento.**

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<b>Monitoramento do Projeto:</b> Verificação Escopo/Controle de Qualidade/Monitoramento e Controle de Riscos/ Administração de Contratos/ Gerenciamento de Equipes	<p>À conclusão de cada fase do Ciclo de Vida do Projeto: envolver todas as partes interessadas na conclusão das fases, inclusive as externas.</p> <p>Nas entregas (<i>sign-off</i>) com clientes e/ou <i>stakeholders</i>: envolver todas as partes interessadas na conclusão das fases, inclusive as externas.</p> <p>Monitoramento e Controle de Riscos: considerar todas as adequações feitas devido à inclusão do tema sustentabilidade.</p> <p>Administração de contratos: considerar todas as adequações feitas devido à inclusão do tema sustentabilidade.</p> <p>Gerenciamento de Equipes: considerar todas as adequações feitas devido à inclusão do tema sustentabilidade.</p>

**Fonte:** ROA e BARROS (2013, p.7).

Por fim, os autores apresentam na tabela 11 o processo de encerramento do projeto, processo pelo qual se formaliza a finalização do projeto e a importância de evidenciar e registrar as lições aprendidas durante todos os ciclos do projeto.

**Tabela 11 - Apresenta a proposta de utilização por meio das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos na fase de Encerramento.**

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<b>Encerramento do Projeto:</b> Termo de encerramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar: lições aprendidas, idéias geradas, conflitos com as partes interessadas e como foram sanadas, inovações realizadas no campo do Desenvolvimento Sustentável.</li> </ul>

**Fonte:** ROA e BARROS (2013, p.7).

Conforme mostrado por Roa e Barros (2013), é possível incorporar diretrizes e critérios relacionados a sustentabilidade na gestão de projetos, segundo os autores algumas ações tem certa complexidade, porém, outras são mais simples. Acredita-se que a maturidade em gestão de projetos é importante para o sucesso dessas cinco fases, o conceito de maturidade pode ser citado pela frase conhecida de Harold Kerzner que diz “.É a medida do estágio evolutivo das práticas de projeto, constituídas por processos que são por natureza repetitivos” (FGV Management, 2015), dessa forma, realiza-se em processos e sistemas repetitivos que se desenvolvem de modo a aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos. O modelo de maturidade do PMI, o OPM3 (Modelo de Maturidade Organizacional para Gerenciamento de Projetos) modelo que se enquadra em uma lista de melhores práticas para os projetos, a organização analisa quais práticas são aplicáveis para o contexto e a cultura em questão.

Conforme o estudo de Paul Campbell Dinsmore existe uma variação de PMOs – *Project Management Offices*, o PMO diz respeito a tudo que coloca melhorias em prática no processo de gerenciamento de projetos, que pode ser entendido desde um simples grupo de apoio para planejamento e controle até o conceito de *Chief Project Officer*, colocado no nível de diretoria. Com um papel independentemente do poder do PMO, os responsáveis pelo Escritório de Projetos precisam promover amplamente as melhores práticas na organização como um todo. O PMO pode enaltecer as questões do desenvolvimento sustentável através da função de seleção e priorização do portfólio.

A Gestão de Portfólio de Projetos é bem mais do que executar vários projetos, o gerenciamento organiza os projetos em um único portfólio com objetivos comuns de resultado, dessa forma, visando à maximização dos benefícios, otimização e a alocação integradas dos recursos da organização. No nível dos projetos existe a diferença que é monitorar as realizações de progresso do projeto, porém, no nível do portfólio a visão é diferente, no portfólio avalia a contribuição individual de cada projeto para o alcance dos resultados e objetivos para o nível estratégico da organização (FGV Management, 2015).

Voltando o foco de seleção e priorização do portfólio, através de um processo de seleção e priorização bem definido pela estratégia da organização pode-se selecionar e priorizar os projetos em referência aos aspectos de sustentabilidade ambiental e social para adequação e aplicação dessas ações aos projetos. Como vimos em algumas empresas a conscientização dos impactos gerados por um projeto tanto no meio ambiente, sociedade e na

economia, esses três fatores devem ser levados em conta durante o ciclo de projeto e também após a sua conclusão. O processo na sua totalidade mostra a viabilidade nas práticas e na metodologia de gerenciamento de projetos com a possibilidade para incorporar os princípios sustentáveis de caráter ambiental, econômico e social e assegurar a boa gestão dos projetos, durante todo o ciclo e gerando benefícios também após a finalização do projeto.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo foi procurar identificar ao longo do trabalho processos e características de transformação das empresas as quais estão passando e alterando a sua forma tradicional de gerenciamento baseada em premissas que se restringiam apenas ao lado econômico e passam a se posicionar no que podemos chamar de ‘mercado do futuro’, ‘mercado verde’, expressões usadas nesse cenário que busca organizar-se de uma maneira mais efetiva e sustentável. O planejamento e execução de estratégias, o engajamento dos empregados e também da comunidade em cada parte do processo para que seja implementada e viável, pois, passa a ser também para as empresas uma questão de sobrevivência em meio há tantas mudanças.

O trabalho para alcançar os objetivos propostos se baseou em ‘lições aprendidas’, reflexões extraídas de referências bibliográficas e estudos de muitos autores que têm lidado com o conceito de valor sustentável em organizações empresariais. O conceito de desenvolvimento sustentável vem ganhando espaço ao longo do tempo, o debate esta cada vez mais presente no dia-a-dia da população num processo de avaliação da sociedade em destaque ao crescimento econômico, meio ambiente e social. Esses princípios buscam corresponder às expectativas da sociedade e por outro lado, buscar o equilíbrio com o setor corporativo que busca unir o econômico juntamente com o ambiental e social desejado pela sociedade. Neste ponto, o estudo analisou a integração da adoção das práticas de gerenciamento de projetos com pilares sustentáveis nas organizações empresariais.

Observou-se que o paradigma da sustentabilidade exige execução de ações empresariais em conjunto com a participação e conscientização de todos os setores e envolvidos avaliando essa influência dos investimentos sustentáveis não apenas na sociedade e meio ambiente, mas também trazer vantagens de retorno financeiro para os negócios. Apresentou-se breve processo evolutivo do conceito de sustentabilidade e verificou-se o aumento do grau de conscientização em relações a estas questões cada vez mais alinhadas aos principais problemas globais e às tendências de mercado favoráveis à efetivação de um modelo de desenvolvimento sustentável.

Assim, percebe-se que cada corporação deverá redefinir ou definir sua própria estratégia de mudança, mudança organizacional, mudança em projetos, para uma forma de desenvolvimento que exige responsabilidade, compromisso e ética, apesar das diferenças econômicas, ambientais e sociais variarem nessa perspectiva de cada empresa e cada projeto, especificamente, acredita-se diante do estudo em uma tendência de todos se voltarem em prol da mesma causa e compromisso.

#### **4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

A partir da identificação e importância do tema deste trabalho, considera-se que poderia ser feito uma nova pesquisa mais minuciosa e detalhada, considerando também sugestões para aprimoramento e aprofundar novas discussões.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. 191p.
- ARAUJO, G. C. et.al. **Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores**. In: Convinbra - Congresso Virtual Brasileiro de Administração - , n.3, 2006. Anais., Convibra. P. 01-20. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf)>. Acessado em: 2 jan. 2015.
- BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaar; FONSECA, Doris Pereira D'alincourt; MOREIRA Itamar; SILVA, Lauro Henrique de Carvalho M. da; RAJ, Paulo Pavarini; VERGARA, Sylvia Constant. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Série Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- BARACHO, Anna Sophia Barbosa. **Gerenciamento da sustentabilidade do projeto como processo auxilia de planejamento e execução**. Disponível em: <[http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/662](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/662)>. Acessado em: 8 out. 2015.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**, organização: José Carlos Barbieri – 3.ed. atual e ampliada. – São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- BARBOSA, Christina; NASCIMENTO, Carlos Augusto Dornellas; ABDOLLAHYAN, Farhad; PONTES, Ronaldo Miranda. **Gerenciamento de custos em projetos**. Série Gerenciamento de Projetos, 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- BOMBASSARO, R. T. **Governança Corporativa e Direito Ambiental: Sustentabilidade nas Empresas**. 1. ed. Florianópolis SC: Conceito, 2010. v. 1. 112p.
- CARVALHO, M. M; MARTENS, M. **Sustentabilidade em Gestão de Projetos e sua relação com Sucesso em Projetos**. Revista Mundo PM-Project Management: (12/2015 – 01/2016). Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br>> . Acessado em: 20 dez. 2015.
- CARVALHO, O; VIANA, O. **Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará**. Revista Econômica do Nordeste. Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd\\_artigo\\_ren=64](http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=64)>. Acessado em: 20 maio 2015.
- CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando Henrique da Silveira; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. **Gerenciamento de comunicação em projetos**. Série Gerenciamento de Projetos 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

DINSMORE, Paul Campbell. **Aplicando as melhores práticas para garantir resultados empresariais**. Gerenciamento de Portfolio e PMO. Disponível em: <[www.fgv.br/fgvmanagement](http://www.fgv.br/fgvmanagement)>. Acessado em: 10 junho 2015.

EON, Fábio. O que é responsabilidade social? Revista ResponsabilidadeSocial.com. Fevereiro 2015. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/>>. Acessado em 03 maio 2015.

FGV Management. Disponível em: <[www.fgv.br/fgvmanagement](http://www.fgv.br/fgvmanagement)>. Acessado em: 05 maio 2015.

Hart, S., & Milstein, M. **Creating Sustainable Value**. Academy of Management Executive. v17 - No. 2.2003.

Instituto ETHOS. **Gestão de projetos para sustentabilidade**. Conferência Internacional do Instituto ETHOS, 2006 Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/ci2006/>>. Acessado em: 10 maio 2015.

IPIRANGA, A. S. R.; GODOY, A. S.; BRUNSTEIN, J. Introdução. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v.12, n.3, p.13-20, jun. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167869712011000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167869712011000300002&lng=pt&nrm=iso)>. acessado em 07 fev. 2015

KRAEMER, M. E. P. **Responsabilidade social: uma alavanca para sustentabilidade**. Disponível em: <<http://ambientes.ambientebrasil.com.br>> acessado em: 10 set. 2015.

LASZLO, C. **Valor sustentável: como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. 240p.

MENDONÇA, R. R. S. **As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br.htm>>. Acessado em: 5 maio 2015.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009.

ORTEGA, S. G. Sustentabilidade na construção civil: Significados, Práticas e Ideologia. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 112-137, jan./jun. 2014.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. de. Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um estudo quantitativo do Relacionamento entre estes conceitos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 178-206, mai./ago. 2012.



PEREIRA, J. V. I. Sustentabilidade: diferentes perspectivas, um objectivo comum. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.14, n.1, p.115-126, abr. 2009. Disponível em:<[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S087374442009000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087374442009000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em: 20 out. 2015.

ROA, J. B.; BARROS, I. P. A. F. Práticas de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos. **Revista Vozes dos Vales da UFVJM**: Publicações Acadêmicas, Minas Gerais, Brasil, n. 03, Ano II, maio/2013. Disponível em: <[www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes)>. Acessado em: 1 jan. 2015.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento sustentável e mudança institucional**: notas preliminares. Instituto de Economia – Texto para Discussão, IE/UNICAMP, Campinas, n. 68, abr. 1999. Disponível em: <[www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=1698&tp=a](http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=1698&tp=a)>. Acessado em: 10 fev. 2015.

SALLES JUNIOR, CARLOS A. C.; SOLER, ALONSO M.; VALLE, JOSÉ ANGELO S. DO; RABECHINI, ROQUE JUNIOR. **Gerenciamento de riscos em projetos**. Série Gerenciamento de Projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SOTILLE, Mauro Afonso, MENEZES Luis Cesar de Moura Mauro, XAVIER Luiz Fernando da Silva. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Série Gerenciamento de Projetos, 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2009.

VALLE, André B.; SOARES, Carlos Alberto P.; FINOCCHIO JR., José; SILVA, Lincoln de S. F.. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Série Gerenciamento de Projetos, 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

WERBACH, A. **Estratégia para sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

