

Sustentabilidade como Área de conhecimento em Gestão de Projetos

CLAUDIA BIANCHI PROGETTI

Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – Unidade de Pós
Graduação – São Paulo – Brasil
claudiaprogetti@hotmail.com

PROF^o DR. CARLOS HIDEO ARIMA

Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – Unidade de Pós
Graduação – São Paulo – Brasil
charima@uol.com.br

PROF^a DR^a MARÍLIA MACORIN DE AZEVEDO

Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – Unidade de Pós
Graduação – São Paulo – Brasil
marilia.azevedo@fatec.sp.gov.br

Resumo - O desenvolvimento sustentável tem sua relevância alicerçada no compromisso com as gerações futuras, ou seja, o que fazemos hoje reflete no amanhã. Assim os projetos corporativos devem sempre considerar, além dos benefícios econômicos, os impactos socioambientais que podem causar. Diante dessa premissa, a gestão de projetos pode incluir no seu planejamento ações inovadoras que gerem e garantam a sustentabilidade de seus projetos. O guia PMBOK® é referência mundial até mesmo para os outros métodos, entretanto, o tema sustentabilidade não tem um destaque tanto quanto poderia. Este artigo expõe uma análise desse tema nos principais métodos de gestão de projetos. Essa avaliação utiliza o método dedutivo através de pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. Os resultados obtidos indicam que há uma lacuna e oportunidade de melhoria nos métodos de gestão de projetos por meio da proposta do tema sustentabilidade como área de conhecimento.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Gestão de Projetos, Guia PMBOK® Sustentabilidade, Área de Conhecimento.

Abstract

Sustainable development has grounded its relevance in the commitment to future generations, ie, what we do today reflects tomorrow. Thus corporate projects should always consider, in addition to economic benefits, environmental impacts they may cause. Given this premise, the project management can include in your planning innovative actions that generate and ensure the sustainability of their

projects. The PMBOK ® Guide is a worldwide reference even to the other methods, however, the sustainability issue has not featured as much as it could. This article presents an analysis of this issue in the main methods of project management. This evaluation uses the deductive method through literature, exploratory and qualitative research. The main results indicate that there is a gap and opportunity for improvement in the methods of project management by proposing the theme of sustainability as an area of knowledge.

Keywords: Sustainable Development, Project Management, PMBOK ® Guide, Sustainability, Knowledge Area.

1. Introdução

Há muito que se faz para promover o desenvolvimento sustentável no Brasil e no mundo. Cada vez mais as organizações estão voltando suas atenções às questões socioambientais adotando padrões que as ajudem produzir sem prejudicar o meio ambiente e comprometer as gerações futuras.

O mundo corporativo vem ainda investindo na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos como ação estratégica a fim de melhorar seus resultados organizacionais.

Como decorrência da importância que a sustentabilidade vem ganhando no seio das organizações e também pela preocupação na adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos, relacionar esses temas pode melhorar esses resultados. Conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Sustentabilidade e Gestão de Projetos proposta de melhoria nos relatos organizacionais



Fonte: Elaborado pela autora

A organização Bradesco, objeto deste estudo, promove iniciativas no campo do desenvolvimento sustentável para os públicos com os quais se relaciona e

para a sociedade em geral, reforçando a cultura empresarial de responsabilidade socioambiental. A empresa apresenta anualmente seu Relatório de Sustentabilidade onde são mostradas suas operações, iniciativas e avanços conquistados no ano nas dimensões social, ambiental e econômica, traduzindo seu engajamento na transversalidade do tema em suas estratégias e ações, assim como na disseminação da cultura da sustentabilidade, como parte integrada ao processo de gestão em toda a Organização.

O guia Project Management Body of Knowledge - PMBOK® é um padrão reconhecido internacionalmente para a profissão de gerenciamento de projetos descrevendo normas, métodos, processos e práticas estabelecidas. Está cada vez mais sendo implementado pelas empresas brasileiras, conforme indica os estudos de benchmarking realizados anualmente pelo órgão Project Manager Institute - PMI no Brasil. O PMBOK® vem constantemente sendo atualizado pelos profissionais que atuam na área de gestão de projetos. O guia possui informações consensuais que foram identificados por profissionais da área e que se forem usados nos projetos, aumentam as chances de sucesso nesses projetos.

Nesse sentido, percebe-se a importância em estabelecer inter-relações entre os assuntos Sustentabilidade e Gerenciamento de Projetos e discuti-las, contribuindo para que as empresas possam entender melhor suas questões gerenciais e ambientais. Contudo, ambos os assuntos vêm sendo tratados na literatura separadamente, havendo poucos estudos que investigam a relação entre eles. Há, portanto, uma lacuna a ser preenchida.

Logo, este trabalho tem por objetivo propor a Sustentabilidade como área de conhecimento em Gestão de Projetos, pois se acredita que essa prática irá colaborar na construção de projetos sustentáveis.

2. Referencial Teórico

2.1 Desenvolvimento Sustentável

O conceito desenvolvimento sustentável surgiu em 1987 no relatório denominado *Our Future Common* (Nosso Futuro Comum) conhecido também pelo nome de Relatório *Brundtland*. Este documento foi resultado de estudos realizados por uma comissão criada pela ONU (Organização das Nações Unidas). Desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. (*World Commission on Environment and Development*, 1987).

Na Eco-92 (Rio-92), conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), esse termo ganhou destaque e foi amplamente difundido e vários compromissos foram selados nesse evento. Foi assinado a Agenda 21, além do conceito o documento traz uma série de recomendações para que tal desenvolvimento seja obtido. Foi divulgada a Carta da Terra, declaração de princípios éticos planetários a qual ressalta a urgente necessidade de mudança de pensamentos, valores, atitudes e comportamentos da sociedade. E ainda, foi discutido o Protocolo de Kyoto, o qual tem como objetivo propor acordos internacionais para o estabelecimento de metas de

redução na emissão de gases causadores do efeito estufa na atmosfera, principalmente por parte dos países industrializados.

A ONU segue com suas conferências mundiais sobre desenvolvimento sustentável. Em 2002, foi realizada a Rio+10, na África do SUL. E em 2010, novamente no Brasil houve a Rio+20, realizada no Rio de Janeiro.

É fato que todos esses movimentos deram significativo impulso a aplicação de medidas que promovam o desenvolvimento sustentável, e chamou a atenção não apenas dos ambientalistas, mas também de economistas, sociólogos, políticos e executivos do mundo todo.

2.2. Relatórios de Sustentabilidade

As organizações começaram a dar ênfase em atitudes socioambientais e com isso a necessidade de registrar os resultados dessas ações tornou-se uma preocupação, o que levou a criação dos relatórios de sustentabilidade. Logo, esses relatos representam uma forma das empresas divulgarem às diferentes partes interessadas o seu desempenho nas esferas econômica, social e ambiental. O modelo de relatório da Global Reporting Initiative é referenciado mundialmente. Entretanto, não é fácil para uma organização compreender e atender as diretrizes do processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade da GRI.

O conjunto de diretrizes e indicadores da GRI proporciona a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações. Atualmente, mais de 1000 empresas produzem seus relatórios com base na terceira geração do modelo GRI-G3, sendo 60 delas brasileiras.

A publicação dos relatórios é classificada em três níveis de aplicação estabelecidos pela GRI (C, B e A). Cada nível estabelece um número de indicadores de desempenho que deve ser respondido e de quantidade de informações que deve conter o relatório.

Os relatórios representam uma oportunidade de inovação além de contribuir para a imagem pública da empresa, podem ainda servir como diagnóstico dos principais pontos fortes e fracos com relação ao seu desempenho socioambiental.

2.3. Práticas de Gestão de Projetos

A área Gestão de Projetos cada vez mais ganha destaque nos modelos de administração de empresas, o que torna os projetos importante instrumento de mudança e desenvolvimento dessas organizações.

De acordo com o PMI (2014), a crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto. Afirma ainda que o subconjunto do conhecimento em gerenciamento é muito reconhecido e isto significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade.

Este reconhecimento também é citado por Kerzner (2004) quando declara que a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto, e dessa forma as empresas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto para o presente.

A extensão e complexidade de gerenciamento de projetos, nos últimos anos, fez surgir padrões de gerenciamento disponibilizados por institutos e associações dedicados ao estudo de projetos conforme apresentado no Quadro 1.

Os padrões de gerenciamento mais conhecidos no Brasil são o PRINCE2, IPMA, PMBOK, ZOPP e NBR 21500. Já os guias de referência AIPM e APM Body of Knowledge ainda são pouco difundidos nas organizações brasileiras

Quadro 1 – Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos

Instituto	Conjunto de Métodos	País de Origem	Foco da Metodologia
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	EUA	Gestão geral de projetos
International Project Management Association (IPMA)	ICB – IPMA Competence Baseline	União Européia	Gestão geral de projetos
Australian Institute of Project Management (AIPM)	AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	Austrália	Gestão geral de projetos
Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Reino Unido	Gestão geral de projetos
International Standards Organization (ISO)	ISO 21500	Suíça	Padrão ISO para Gerenciamento de Projetos
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	NBR 21500	Brasil	Padrão ISO para Gerenciamento de Projetos
Office of Government Commerce (OGC)	Projects In Controlled Environments (PRINCE2)	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Ziel-Orientierte Projekt Planung (ZOPP)	Alemanha	Gestão geral de projetos
--	---	----------	--------------------------

Fonte Adaptada: Patah e Carvalho (2012)

3. Metodologia

As fontes utilizadas para coleta dos dados para esta pesquisa contou com bibliografia que inclui livros, artigos, periódicos e dissertações. A pesquisa pode ser classificada como exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa e tem como delineamento um estudo de caso. O estudo de caso utilizou como fontes de evidência a observação participante, análise documental e entrevistas.

De acordo com Yin (2010), o método de estudo de caso permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como os processos organizacionais e administrativos.

A partir da observação participante e análise documental é possível propor uma nova área de conhecimento para ser inserida no fluxo atual dos processos de gerenciamento de projetos de um reconhecido guia, o PMBOK®. Por meio de entrevistas em uma empresa do setor financeiro, é possível verificar a possibilidade de implantação dessa proposta.

4. Resultados e Discussão

A organização Bradesco é o segundo maior banco privado do Brasil e destaca-se pelo seu empenho em se manter uma das empresas com maior grau de transparência em sustentabilidade.

O Bradesco adota o padrão mundial GRI para seus relatórios de sustentabilidade, e por meio deles vê-se a empresa em busca de escolhas inovadoras e novas formas de pensar a fim de atender cada vez ao que é requerido. A empresa publica seus relatórios desde 2006 obtendo sempre A+ como nível de aplicação auto declarado pela GRI. Esta nota indica que a empresa atende todos os critérios elencados e utiliza verificação externa.

A Governança da Sustentabilidade na organização Bradesco possui um Comitê Executivo de Sustentabilidade, que se reporta ao Diretor-Presidente e é coordenado por um Diretor Gerente. Além do Comitê Executivo de Sustentabilidade que juntamente com as áreas específicas de sustentabilidade abordam os temas relacionados à sustentabilidade, têm-se também outros comitês executivos, tais como o Comitê de Ética e os Comitês Executivos de Crédito e de Eficiência. As pautas sobre esses temas estão inseridas no planejamento estratégico de todas as diretorias.

A empresa adota também os indicadores econômicos e socioambientais do Dow Jones Sustainability Index – DJSI, do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE (da BM&FBovespa) e do Índice Carbono Eficiente (ICO2, também da BM&FBovespa), do Carbon Disclosure Project (CDP) e do Protocolo Verde. Esses

indicadores são periodicamente atualizados pelos departamentos e empresas ligadas da Organização e centralizados pelo Departamento de Relações com o Mercado (DRM), que assessora o Comitê Executivo de Sustentabilidade. O Comitê delibera sobre as estratégias de atuação da Organização, em linha com a Política Corporativa de Sustentabilidade, e acompanha os resultados por meio de suas reuniões.

O Departamento de Relações com o Mercado (DRM) é então responsável em encaminhar as demais áreas da organização os indicadores que sustentam o relatório de sustentabilidade da empresa. Este trabalho adotou o foco na área da Tecnologia da Informação, onde foi possível verificar o fluxo atual do envio e recebimento desses indicadores de sustentabilidade por esta área.

De acordo com o responsável da Governança de TI do Bradesco, a área de Tecnologia está dividida em cinco departamentos, sendo que apenas dois deles contribuem de forma parcial com os retornos das informações dos indicadores de sustentabilidade e os demais não respondem com dado algum. Assim, é de grande interesse receber incentivos para que esse processo se dinamize, pois enxerga-se sim a possibilidade de todos os departamentos contribuírem com as informações das iniciativas para mitigar os impactos ambientais dos produtos e serviços prestados pela empresa.

Com isso, verifica-se que embora a empresa já apresente ótimos resultados em seus relatórios, existe a oportunidade de contribuir ainda mais no fornecimento das informações.

Conforme abordado no referencial teórico desse estudo, a área de gestão de projetos representa uma área de destaque dentro das corporações e esse reconhecimento nas últimas décadas deve-se, segundo Pinheiro (2010), às mudanças significativas no local de trabalho que incluem:

- Complexidade dos projetos e serviços atuais;
- Intensa concorrência global;
- Necessidade de aumento da produtividade, pois um número menor de pessoas é chamado para fazer mais trabalho;
- Facilidade de acesso às informações através de vastas redes de comunicação;
- Clientes mais sofisticados que exigem bens e serviços com melhor qualidade;
- Crescimento tecnológico exponencial;
- Organizações multinacionais procurando estabelecer práticas uniformes para o gerenciamento de projetos.

Com isso, a atenção em se obter uma gestão cada vez mais eficaz traz para as empresas maiores oportunidades. As empresas passaram então a investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos. Rabechini Jr. e Pessoa (2005) confirmam que como resultado desse cenário tem-se o crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos, e que as instituições, preocupadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e promover a profissão do gerente de projetos, no mundo, se expandem.

Portanto, é evidente o empenho das organizações em aperfeiçoar sua gestão e para tal vêm adotando processo formal de gestão de projetos baseado nas melhores práticas de mercado. São vários os métodos de gestão de projetos conhecidos, contudo, o guia do instituto PMI é reconhecido mundialmente e serve de base para os demais métodos que surgiram. Destarte, destacar o tema sustentabilidade num renomado conjunto de métodos em gestão de projetos

poderia colaborar com o acultramento de ações que consideram os aspectos socioambientais e assim somar com a conscientização ecológica da sociedade.

Verifica-se no Quadro 2 que de todos os métodos conhecidos voltados à gestão de projetos em Tecnologia de Informação, apenas a norma europeia de gerenciamento de projetos, publicada pelo IPMA, o ICB, destaca o tema meio ambiente na sua estrutura de conhecimento e também a associação de gestão de projetos, a APM, implementou na sua última versão o tópico Sustentabilidade.

Quadro 2 – Conjuntos de métodos que abordam o tema Sustentabilidade na sua estrutura

Instituto	Conjunto de Métodos	Aborda o tema sustentabilidade na sua estrutura principal?
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Não.
International Project Management Association (IPMA)	ICB – IPMA Competence Baseline	Sim, dentro da competência comportamental existe o item Saúde, meio-ambiente e segurança destacando a importância desses elementos durante as fases de planejamento, execução e durante o ciclo de vida do produto.
Australian Institute of Project Management (AIPM)	AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	Não.
Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Sim, a partir da sexta versão incluiu na seção Interface o tópico Sustentabilidade.
International Standards Organization (ISO)	ISO 21500	Não.
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	NBR 21500	Não.
Office of Government Commerce (OGC)	Projects In Controlled Environments (PRINCE2)	Não.
Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Ziel-Orientierte Projekt Planung (ZOPP)	Não.

Fonte: Elaborado pela autora

Diante desse cenário, constata-se que utilizar os conceitos de sustentabilidade na estrutura principal de um método faz sentido, uma vez que foram destacados dois métodos que já utilizam esses conceitos.

Uma área de conhecimento é definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. Esses recursos ajudam na gestão chamando a atenção para as principais áreas conhecidas de um projeto, são elas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e por último foi considerada Partes Interessadas como a décima área. Essas áreas possuem processos que possuem características comuns e interagem entre si.

Além dessas áreas as empresas contemporâneas precisam também atrelar seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas à preservação do meio ambiente. Dessa forma, ter a Sustentabilidade como uma área de conhecimento pode ajudar através da criação de processos específicos, com suas entradas, saídas, ferramentas e técnicas para auxiliar na gestão e promover projetos que considerem os assuntos socioambientais em cada etapa de um projeto dentro das organizações. Essa proposta foi demonstrada na Figura 2.

Figura 2 – Áreas de Conhecimento incluindo Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora

5. Considerais Finais

Este trabalho teve por objetivo apresentar uma proposta de melhoria nos métodos de gestão de projetos e como consequência contribuir com a área de gestão ambiental na comunicação dos seus relatos de sustentabilidade.

Como referência de modelo de gestão de projetos este estudo abordou o PMBOK®, um guia de boas práticas desenvolvido pelo PMI, por ser mundialmente reconhecido e utilizado de forma expressiva pelas empresas.

O estudo também ressaltou que esta melhoria pode contribuir nos indicadores de sustentabilidade das organizações.

Para validar a ideia proposta foi realizado o estudo de caso em uma organização financeira que se destaca na questão socioambiental, o Bradesco. Através de entrevistas, observação participante e análise documental comprovou-se que existe a lacuna para propor um novo fluxo de gestão de projetos que forneça indicadores de sustentabilidade.

Diante desse cenário, tem-se a ideia de tratar o tema sustentabilidade como área de conhecimento na gestão de projetos e com isso auxiliar no processo de identificação das variáveis de sustentabilidade dos projetos, incentivando o levantamento de indicadores que a empresa pode utilizar em seus relatos, contribuindo com esse aprimoramento contínuo de desenvolvimento sustentável da empresa. Espera-se então por meio desse cenário verificar a possibilidade de uma contribuição mais significativa na construção de projetos sustentáveis.

Referências

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores Práticas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

REPORT OF THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT: OUR COMMON FUTURE. 1987. Disponível em <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em 25/05/2013.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro 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.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

PINHEIRO, Lucidalva Ribeiro Gonçalves. **A informatização de Unidades de Informação, velhos hábitos, novos desafios: uma abordagem sobre a metodologia PMI**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

RABECHINI JR., Roque; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan./Abr. 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.