



Ministério da Educação
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM
Minas Gerais – Brasil
Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas
Reg.: 120.2.095–2011 – UFVJM
ISSN: 2238-6424
Nº. 03 – Ano II – 05/2013
<http://www.ufvjm.edu.br/vozes>

Práticas de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos

Prof. Dr. Juan Pedro Bretas Roa
Docente do Instituto de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal dos Vales de
Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM -
Diamantina – MG – Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1833639892124081>
E-mail: juan.roa@ict.ufvjm.edu.br

Izabela Pinheiro Alves Felipe Barros
Programa de pós-graduação Mestrado em Saneamento, Meio Ambiente e Recursos
Hídricos, Departamento de Engenharia Sanitária e Ambiental, Escola de Engenharia
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG - Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8717447340204757>
E-mail: izabelapafbarros@yahoo.com.br

Resumo: O presente artigo tem como finalidade apresentar a importância de se incorporar à gestão de projetos baseados nas melhores práticas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), a implantação de práticas voltadas para o desenvolvimento sustentável. A importância de tal integração se deve à valorização, que vem ocorrendo de forma crescente no mercado, de empresas que se preocupam com a sustentabilidade, bem como o melhor rendimento econômico das mesmas. Ao final deste trabalho são propostos aspectos do desenvolvimento sustentável que podem ser adotados em cada etapa da gestão de projetos visando à complementação de tais práticas.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, meio-ambiente, gestão de projetos, melhores práticas PMI.

Introdução

Segundo Almeida (2007), é evidente como nos dias de hoje a credibilidade das empresas está atrelada ao grau de responsabilidade que assumem diante dos problemas que afligem o mundo. Está ocorrendo uma evolução do conceito de responsabilidade legal para o conceito de responsabilidade moral, ambas configurando a nova ordem da responsabilidade civil.

As leis de mercado já refletem as novas atitudes de cidadania, os bens intangíveis - reputação, capacidade de lidar com partes interessadas, capacidade de se adaptar às mudanças – tornam-se cada vez mais significativos no cálculo dos ativos de uma companhia. Dessa forma, é certo que a presença ou a ausência de passivos ambientais influencia de forma decisiva na definição do ativo. Confirmando tal afirmação, verifica-se que o Índice Dow Jones de Sustentabilidade revela uma valorização de 20% das ações das 318 empresas globais que o compõem, quando comparadas às tradicionais (ALMEIDA, 2007).

Dessa forma, verifica-se a importância de se difundir diretrizes do desenvolvimento sustentável em todos os tipos de ação empresarial, principalmente, na gestão de projetos relacionados a produtos e serviços da empresa. Tais projetos justificam a organização perante seu mercado, oferecem a ela as condições de permanecer existindo, de gerar resultados econômicos, de se mostrarem para seus clientes da forma verdadeira, sendo estes também os responsáveis pelos impactos positivos e negativos em termos econômicos, ambientais e sociais (ROMM, 2004).

Assim, vale ressaltar que, na gestão dos projetos de produtos e serviços, deve-se ter uma preocupação maior em se questionar o quanto tais projetos estão contribuindo para a estratégia de desenvolvimento sustentável da organização.

1.Objetivo

O presente artigo tem como objetivo o levantamento e análise de propostas de utilização de premissas e diretrizes do desenvolvimento sustentável aliadas à gestão de projetos baseada no Guia *Project Management BodyofKnowledge* (PMBOK) –

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute*(PMI).

2. Revisão de literatura

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU), a meta do desenvolvimento sustentável é atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades.

Em concordância com a referida meta, no ano de 2000, foi elaborada na sede da ONU, por representantes de 189 países, a Declaração do Milênio pela qual se busca o desenvolvimento econômico, social e ambiental mundial. A partir da declaração se traçou oito objetivos básicos, que foram desdobrados em 18 metas e 48 indicadores, a serem atingidos até 2015 por meio de ações concretas dos governos e da sociedade. A seguir são descritos os objetivos da Declaração do Milênio, na qual se espera ações de governos, empresas e sociedade civil organizada:

- Erradicar a miséria e a fome;
- Universalizar o ensino básico;
- Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres;
- Reduzir a mortalidade infantil;
- Melhorar a saúde materna;
- Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
- Garantir a sustentabilidade ambiental;
- Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Voltando o foco da discussão para o sétimo objetivo – garantir a sustentabilidade ambiental – vale ressaltar que a sociedade também compõe o meio ambiente e, portanto, fazem parte deste objetivo: integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e nos programas nacionais e inverter a tendência atual de perda de recursos naturais; reduzir para a metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente à água potável; até 2020, melhorar consideravelmente a vida pelo menos 100 milhões de habitantes de áreas degradadas.

Estas mudanças nos valores e demandas da sociedade, catalisadas pelas evidências da degradação dos ecossistemas e serviços, serão cada vez mais perceptíveis na área empresarial. Empresas mais atentas já perceberam que necessitam considerar tais alterações da sociedade em seus projetos. Um exemplo é a Conferência Internacional do Instituto ETHOS, em 2006, na qual foi tratada a questão da Gestão de Projetos para a Sustentabilidade e teve como participantes empresas que passam para a sociedade a imagem de terem a preocupação com o desenvolvimento sustentável em seus projetos como: Natura, Grupo Pão de Açúcar, Coca-Cola, dentre outras.

Nesta conferência foi levantada a questão de como os projetos podem contribuir para a evolução de modelos de gestão incorporando o desenvolvimento sustentável, corporativamente responsável, uma vez que foi verificado que muitas organizações que já adotaram a sustentabilidade como diretriz estratégica apresentam melhores resultados econômicos. Dessa forma, é proposta, na referida conferência, a integração entre as melhores práticas de gestão propostas pelo PMBOK e as diretrizes do desenvolvimento sustentável.

3. Desenvolvimento

Ao se pensar que os projetos de produtos e serviços são verdadeiros agentes de transformação em um empreendimento humano, encontra-se nas mãos dos gestores de projetos a possibilidade de avaliar quais são as melhores práticas associadas aos projetos e o quanto essas práticas estão levando em consideração as diretrizes para o desenvolvimento sustentável.

Vale ressaltar que, segundo Almeida (2002), caso não mantenham políticas e práticas adequadas nas três dimensões da sustentabilidade – a econômica, a ambiental e a social – possivelmente as empresas estarão cada vez mais sujeitas a responder por isso tanto nos tribunais de justiça quanto no foro da opinião pública, o que enfatiza a importância do gestor incorporar esta nova visão ao projeto.

Dessa forma, o início do processo seria a ampliação da perspectiva de análise para as áreas social e ambiental, até então pouco exploradas, e a busca pelo equilíbrio entre os níveis econômico, social e ambiental na gestão de projetos de produtos e

serviços. A seguir, no Quadro 1 é apresentada uma proposta de ampliação de perspectivas na gestão de projetos baseadas no Instituto Ethos (2006).

Quadro 1. Proposta de ampliação de visão na gestão de projetos.

Função	Visão Atual	Visão Proposta
Produtos e serviços	Estudos de demanda, pesquisas de mercado, estudos da concorrência, grupos focais, etc.	Ampliar a visão de utilidade do produto ou serviço para seu uso mais amplo. Entender que o produto ou serviço é parte de uma cadeia utilitária mais ampla.
Econômica	Foco nos resultados econômicos.	Ampliar os resultados econômicos, equilibrados com os sociais e ambientais, buscando atuar em produtos de alto valor percebido ou de base pirâmide (escala).
Ambiental	Análise do impacto ambiental do ciclo de vida do produto, reduzindo-os.	Ampliar a perspectiva, analisando-se a capacidade do produto de enriquecer ativos ambientais.
Social	Praticamente inexistente	Avaliar as potencialidades sociais que podem ser ampliadas com o produto ou serviço.

A partir do levantamento realizado a respeito da integração de melhores práticas propostas pelo PMBOK e diretrizes do desenvolvimento sustentável, foi avaliada a possibilidade de se considerar que os padrões de gerenciamento de projetos reflitam preocupações relacionadas à sustentabilidade. A partir daí foram elaborados Quadros 2, 3, 4, 5 e 6, apresentados a seguir, nos quais se propõe os aspectos do desenvolvimento sustentável a serem levantados em cada processo da gestão de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e término, respectivamente.

QUADRO 2. Proposta de utilização das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos – Iniciação do Projeto.

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<p>Iniciação do Projeto: Termo de Abertura/ Declaração Preliminar de Escopo</p> <p>OBSERVAÇÃO:</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"> • 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. • Apresentar sua contribuição para as diretrizes de sustentabilidade da empresa. • 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. • Premissas do Projeto: deve-se considerar o respeito aos Valores, Premissas e Diretrizes estratégicas para a Sustentabilidade. • Restrições: apresentar restrições com a finalidade de não potencializarem as questões da Sustentabilidade em seu escopo. • 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.) • Orçamento: considerar também os investimentos necessários para tratar os impactos sociais ou ambientais do projeto quando de sua implantação.

QUADRO 3. Proposta de utilização das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos – Planejamento do Projeto.

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<p>Planejamento do Projeto: 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"> • Critérios de controle e aceitação do escopo: considerar o envolvimento de todas as partes interessadas. • 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. • 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. • Considerar partes interessadas, internas e externas, na estrutura de decisão do projeto no plano de gerenciamento de recursos humanos e nas estratégias de comunicação. • 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. • Matriz de Riscos: considerar análise dos impactos do projeto na dimensão do desenvolvimento sustentável. • 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.

QUADRO 4. Proposta de utilização das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos – Execução do Projeto.

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<p>Execução do Projeto: Integração/Gerenciamento da Qualidade / Recursos Humanos/ Comunicação/ Aquisições</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade da área responsável pela inserção do tema da sustentabilidade: acompanhar e incentivar a adoção dessa nova abordagem de pensar projetos junto à equipe. • Distribuição das informações: Considerar todas as partes interessadas, internas e externas. • 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. • 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.

QUADRO 5. Proposta de utilização das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos – Monitoramento do Projeto.

Processo de Gerenciamento de Projetos (PMI)	Aspectos do Desenvolvimento Sustentável
<p>Monitoramento do Projeto: Verificação Escopo/Controle de Qualidade/Monitoramento e Controle de Riscos/ Administração de Contratos/ Gerenciamento de Equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À conclusão de cada fase do Ciclo de Vida do Projeto: envolver todas as partes interessadas na conclusão das fases, inclusive as externas. • 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. • Monitoramento e Controle de Riscos: considerar todas as adequações feitas devido à inclusão do tema sustentabilidade. • Administração de contratos: considerar todas as adequações feitas devido à inclusão do tema sustentabilidade. • Gerenciamento de Equipes: considerar todas as

	adequações feitas devido à inclusão do tema sustentabilidade.
--	---

QUADRO 6. Proposta de utilização das diretrizes de desenvolvimento sustentável na gestão de projetos – Encerramento do Projeto.

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

Conclusões

Após o levantamento da utilização de diretrizes do desenvolvimento sustentável atreladas às melhores práticas de gestão de projetos verifica-se que, em um primeiro momento, o mais importante é o levantamento de questionamentos com a equipe para que se possa manter presentes discussões sobre como agregar ações alinhadas ao desenvolvimento sustentável nos projetos.

Vale ressaltar que, apesar da preocupação com a sustentabilidade estar em alta, percebeu-se que são poucas as referências e os debates com relação ao referido tema, dessa forma, a gestão de projetos cruzada com a questão do desenvolvimento sustentável deve ser considerada uma inovação e, portanto, grande é o desafio.

Dessa forma, verificou-se ser possível incorporar critérios de sustentabilidade na gestão de projetos em geral sendo adotadas ações de certa complexidade e outras mais simples que podem fazer parte da agenda cotidiana das empresas. Com certeza, todos os esforços valerão a pena uma vez que organizações reconhecidas afirmam que empresas engajadas com tema apresentam melhores resultados econômicos e são mais valorizadas pela sociedade.

Abstract: This article aims to discuss the importance of incorporating sustainable development practices to the project management, based on best practices of the *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) deployment. The importance of such integration is due to the recovery that is occurring increasingly in the market for companies that care about sustainability, as well as the better economic performance of the same. At the end of this work are proposed aspects of sustainable development that can be adopted at every stage of project management aimed at complementing these practices.

Key-words: sustainable development, social responsibility, environment, project management, PMI best practices.

Referências

ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. 191p.

ALMEIDA, F. *Os desafios da Sustentabilidade – Uma Ruptura Urgente*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 280p.

INSTITUTO ETHOS. *Gestão de projetos para sustentabilidade*. CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO INSTITUTO ETHOS, 2006 Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/ci2006/>>. Acesso em: 04 mar. 2013.

PMI - Project Management Institute. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK*. 3.ed. Newton Square: PMI, 2004. 388 p.

PNDU - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Declaração do milênio*, 2000. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ODM.aspx>>. Acesso em: 04 mar. 2013.

ROMM, J. *Empresas Eco-Eficientes: como as melhores empresas aumentam a produtividade e os lucros reduzindo a emissão de poluentes*. 1. ed. São Paulo: Signus, 2004. 330p.