

PRÁTICAS DE GESTÃO EM PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES COM FOCO NA SUSTENTABILIDADE.

Paula Piassa Neves

MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com foco na Gestão Organizacional e Sustentabilidade. Licenciatura no Eixo Gestão e Negócios - Programa Especial de Formação Pedagógica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduação em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Tutoria em Educação a Distância e Curso de Didática: Prática Docente no Ensino Superior (UEL/PR). Atuação na área de Administração. Projetos Sociais, Culturais e Tecnológicos. Tutoria Eletrônica em curso de pós-graduação em Educação a Distância, Gestão, Gestão estratégica, Projetos, Projetos Sociais (EAD). Gerente de Projetos no PMI – Project Management Institute.

Resumo

O 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 que promova a sustentabilidade, sendo também uma oportunidade para os negócios organizacionais. Neste contexto, primeiramente, através de levantamento bibliográfico, pesquisa qualitativa, 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 na adoção do conceito de desenvolvimento sustentável em seus projetos, através da hipótese que o gerenciamento de projetos influencia com práticas sustentáveis dentro da organização. 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, neste estudo, relacionada com princípios sustentáveis ambiental, econômico e social.

Palavras-Chave: Gestão Organizacional, Projetos, Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

The work sought to identify and analyze sustainability strategies in organizational management, with the main objective of identifying how project management practices exert strategic influence within the organization. The study was based on the problematic question: the possibility of adopting these strategies, in the construction of a management model that promotes sustainability, and is also an opportunity for organizational business. In this context, first, through a bibliographical survey, qualitative research, we sought to describe, brief analysis, historical and fundamental aspects in the construction of a sustainability model. Next, to discuss in a generalized way the corporate changes in the adoption of the concept of sustainable development in its projects, through the hypothesis that the project management influences with sustainable practices within the organization. Sustainability indicators were observed in some organizations, identifying the implementation of new managerial forms based on the adoption of sustainable techniques and practices. As a result, were analyzed the feasibility of the project management methodology in this study, related to sustainable environmental, economic and social principles, was analyzed.

Keywords: Organizational Management, Project Management, Sustainable Development.

2. INTRODUÇÃO

A importância do estudo diz respeito às reflexões sobre a 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 dos projetos na influência do desenvolvimento sustentável. 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.

Acredita-se que o maior desafio consiste em encontrar um modelo de gestão que busque alinhar objetivos organizacionais, 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.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

3.1. CONCEITO HISTÓRICO

Apresenta um breve referencial teórico, diante da bibliografia estudada, 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.

Desde 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. 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).

A proposta 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. 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 de o futuro satisfazer as suas' (ROMEIRO, 1999), 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). 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 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, conforme apontado por ARAUJO (2006):

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).

A partir de 1998, inicia a repercussão da ideia 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. Exige-se que se tenha uma maior ênfase na conservação dos recursos naturais, e 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.

3.2. SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Diante dos problemas ambientais e sociais deve-se observar, 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*, no 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).

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, busca-se a soma dos equilíbrios 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, 2009, p. 194).

Diante disso, esses caminhos estratégicos têm a crescente tendência de se consolidarem no ambiente corporativo, 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 à empresa aplica de maneira estratégica as 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 citam a dimensão econômica em gestão de projetos tem suas preocupações voltadas 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 está 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 não com 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 assim 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 aos conceitos de ética e responsabilidade social. A 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.

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, aliado a diversos interesses, 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. 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. De acordo com Baracho (2005), o desafio está 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, passa-se agora para as competências e práticas da gestão de projetos.

3.3. GESTÃO, PROJETOS E SUSTENTABILIDADE

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 com a inclusão da gestão sustentável, importante a aplicação dos conceitos, dessa forma, levando os negócios para o âmbito sustentável. Notam-se organizações com interesse pela gestão da mudança, se um lado, mudanças organizacionais implica, algumas vezes, em custos, por outro lado essa área da gestão estuda melhorar processos de adaptação, com ferramentas que facilite e efetive as mudanças e maximizando resultados.

Para Silveira (2012), o autor traz a discussão, se um lado a gestão da mudança para sustentabilidade acerta quando atribui à liderança o papel de estabelecer a visão de futuro e o sentido de urgência que comanda o processo, quando o foco é a sustentabilidade a abordagem não parece oferecer ferramentas para que o executivo lide com a dimensão política que caracteriza o campo.

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). Para Silveira (2012) a sustentabilidade exige que a empresa incorpore em sua cultura o diálogo com seus *stakeholders*, assumindo-se como parte da sociedade e não como o centro dela. Na gestão da mudança para a sustentabilidade é preciso não só envolver os funcionários da empresa, mas trazer os *stakeholders* para esse processo, já que no novo paradigma a relação constante e recíproca com o ambiente deve ser uma resposta da cultura organizacional SILVEIRA (2012).

Analisado neste estudo o guia PMBOK, O *Project Management Body of Knowledge*, ainda que não possui uma área de estudo dedicado as questões sustentáveis, esse guia com padrão de reconhecimento internacional, descreve métodos, normas, práticas e processos estabelecidos para o gerenciamento de projetos, metodologia para aperfeiçoar os resultados (FGV Management, 2017), que sugere quais processos devem ser executados nas principais áreas do conhecimento de um projeto: Escopo, Tempo, Custo, Recursos Humanos, Comunicações, Risco, Aquisições, Qualidade, *Stakeholders* e também propõe um conjunto de processos para a integração dessas áreas. Neste recorte, destaca-se a gestão e 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.

Observa-se 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 método 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.

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. Por exemplo, no processo de gerenciamento de aquisições, englobam-se 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 as escolhas ligada a sustentabilidade tanto por parte das empresas, 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. A prática sustentável é uma aposta crescente, 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 mantém ações na Bolsa de Valores, esse índice é consultado pelos investidores para esclarecimento de como estas organizações estão adotando e praticando o desenvolvimento sustentável.

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 busca 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.

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, passando pelas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento do projeto. Conforme evidenciam os 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, após 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. No processo de execução produz as entregas do projeto por meio da integração da organização com as pessoas e recursos materiais do projeto, essa interação deve estar ligada as diretrizes do desenvolvimento sustentável. Nos processos de monitoramento e controle do projeto, confere-se o resultado com a definição do planejamento, a fim de identificar possíveis desvios do que foi planejado e tomar ações corretivas. Por fim, os autores apresentam o processo de encerramento do projeto, processo pelo qual formaliza a finalização do projeto e a importância de evidenciar e registrar as lições aprendidas durante todos os ciclos do projeto, “analisar: lições aprendidas, ideias geradas, conflitos com as partes interessadas e como foram sanadas, inovações realizadas no campo do Desenvolvimento Sustentável ” ROA e BARROS (2013, p.7). 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.

4. METODOLOGIA

O estudo procurou analisar nas práticas de gerenciamento de projetos a discussão sobre a definição de sustentabilidade no âmbito empresarial. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, qualitativa, exploratória para a fundamentação teórica. Tratou-se no contexto histórico do estudo, 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). Buscou-se identificar as transformações nos métodos organizacionais, apresentando os objetivos específicos: identificar através da pesquisa documental as práticas sustentáveis na gestão empresarial; avaliar a questão de mudanças corporativas em organizações que têm adotado práticas sustentáveis em seus projetos. Por fim, apresentar os resultados e a problematização do estudo.

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

De acordo com Roa e Barros (2013), é possível incorporar diretrizes e critérios relacionados à sustentabilidade na gestão de projetos, segundo os autores algumas ações têm certa complexidade, porém, outras são mais simples, acredita-se que a maturidade em gestão de projetos é importante para o sucesso, 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, 2017), 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 (FGV Management, 2017) . Conforme o estudo de Paul Campbell Dinsmore (2015) 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, 2017). Percebe-se o foco de seleção e priorização do portfólio, através de um processo bem definido pela estratégia da organização pode-se selecionar e priorizar os projetos em referência aos aspectos de sustentabilidade econômica, ambiental e social para adequação e aplicação dessas ações aos projetos. Nota-se 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.

6. CONCLUSÃO

O planejamento e execução de técnicas passam a ser para a empresa uma questão de sobrevivência em meio tantas mudanças como o engajamento dos funcionários e também da sociedade em cada parte do processo organizacional. O trabalho para alcançar os objetivos propostos se baseou em 'lições aprendidas', reflexões extraídas de referências bibliográficas e estudos exploratórios de muitos autores que têm lidado com o conceito de valor sustentável em organizações empresariais.

O objetivo foi identificado ao longo do trabalho com processos e características de transformações das empresas os quais buscam alterar a forma tradicional de gerenciamento baseada em premissas que se restringiam apenas ao lado econômico e passam a se posicionar no que podemos chamar de 'mais verde', expressão usada nesse cenário que busca organizar-se de uma maneira mais efetiva e sustentável. O conceito de desenvolvimento sustentável vem ganhando espaço ao longo do tempo, o debate está 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 e evidenciou a integração da adoção das práticas de gerenciamento de projetos com pilares sustentáveis nas organizações empresariais.

Constatou-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 em vantagens de retorno financeiro para os negócios. 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, em suma, diante do estudo, acredita-se em uma tendência de todos se voltarem em prol da mesma causa e compromisso, permite-se assim, avançar na gestão e nos propósitos de um desenvolvimento sustentável.

7. REFERÊNCIAS

ARAUJO, G. C. et.al. Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores. In: **Convibra - 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>. Acessado em: 2 março. 2017.

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>. Acessado em: 8 março 2017.

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 março. 2017.

DINSMORE, Paul Campbell. Aplicando as melhores práticas para garantir resultados empresariais. **Gerenciamento de Portfolio e PMO**. Disponível em: <www.fgv.br/fgvmanagement>. Acessado em: 10 março 2017.

FGV Management. Disponível em: <www.fgv.br/fgvmanagement>. Acessado em: 10 março 2017.

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>. acessado em 07 fev. 2017

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.

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.

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>. Acessado em: 20 abril. 2017.

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>. Acessado em: 1 jan. 2017.

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.
Acessado em: 10 fev. 2017.

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

_____.SILVEIRA, M. A. **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Inovação, Aprendizagem e Capital Humano**; Organização de Marco Antonio Silveira – Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Ar