

A GESTÃO DE PROJETOS ALINHADA ÀS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO DE REPARO AMBIENTAL NO BRASIL

PROJECT MANAGEMENT ALIGNED TO SUSTAINABILITY DIMENSIONS: A CASE STUDY IN AN ENVIRONMENTAL REPAIR FOUNDATION IN BRAZIL

Esthefani Pereira Santos*
Thiago Chieppe Saquetto**

Resumo: O contexto atual de avanços tecnológicos enfatiza os assuntos relacionados ao meio ambiente, o que torna os preceitos da sustentabilidade uma importante ferramenta de competitividade para as organizações. Contudo, a literatura permanece escassa de estudos científicos que buscam promover uma integração entre os preceitos da sustentabilidade e o gerenciamento de projetos. Diante disso, esta pesquisa se propôs a compreender como a gestão de projetos de uma fundação criada para reparação ambiental, está alinhada às dimensões da sustentabilidade. Para tanto, estruturou-se um estudo em duas partes: a *primeira*, que procurou identificar as dimensões da sustentabilidade, os aspectos da gestão de projetos e a inserção da sustentabilidade na gestão de projetos, à luz da literatura; e a *segunda*, que objetivou descrever o alinhamento do gerenciamento de projetos às dimensões da sustentabilidade, segundo a percepção dos gestores de projetos. O estudo foi desenvolvido a partir de dados coletados em pesquisa bibliográfica e da consolidação dos resultados obtidos por meio da aplicação de instrumento semiestruturado. Os principais resultados encontrados demonstram que, além das dimensões da sustentabilidade serem consideradas no gerenciamento de projetos da fundação, a consideração da sustentabilidade como harmonizadora dos interesses ambientais, sociais e econômicos é predominante entre gestores de uma fundação para reparo ambiental.

Palavras-chave: gestão de projetos. sustentabilidade. sustentabilidade em gestão de projetos.

Abstract: The current context of technological advances emphasizes issues related to the environment, which makes the precepts of sustainability an important competitive tool for organizations. However, the literature remains scarce of scientific studies that seek to promote an integration between the precepts of sustainability and project management. Therefore, this research aimed to understand how the project management of a foundation created for environmental repair is aligned with the dimensions of sustainability. Therefore, a study was structured in two parts: the first, which sought to identify the dimensions of sustainability, aspects of project management and the inclusion of sustainability in project management, in the light of the literature; and the second, which aimed to describe the alignment of project management with the dimensions of sustainability, according to the perception of project managers. The study was developed from data collected in bibliographic research and the consolidation of the results obtained through the application of a semi-structured instrument. The main results found show that, in addition to the dimensions of sustainability being considered in the company's project management, the consideration of sustainability as a harmonizer of environmental, social and economic interests is predominant among managers of a foundation for environmental repair.

Keywords: project management. sustainability. sustainability in project management.

*Instituto Federal do Espírito Santo *campus* Colatina. esthefanipereira15@hotmail.com

**Instituto Federal do Espírito Santo *campus* Colatina. saquetto@ifes.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas estão inseridas em um contexto de negócios extremamente competitivo, por isso, precisam adaptar-se rapidamente às mudanças e promover inovação em seus processos. Nesse sentido, a disciplina de gestão de projetos ganha destaque, pois o uso das técnicas de gerenciamento tem se mostrado um fator chave para o alcance dos objetivos estratégicos de qualquer organização. Por esse motivo, visando a sustentabilidade empresarial, é necessária a consideração dos aspectos sociais, ambientais e econômicos na função de gestão de projetos (CARVALHO e RABECHINI JR, 2011).

Desde a emergência do tema ‘Sustentabilidade’, no fim da década de 60, as empresas tendem a considerar os princípios do desenvolvimento sustentável no seu planejamento estratégico. Assim, a crescente importância dada à gestão de projetos e à inserção das questões de sustentabilidade nos processos organizacionais deveriam criar um campo fértil de pesquisa e criação de conhecimento (MARTENS, BRONES e CARVALHO, 2013). Entretanto, a literatura acerca da integração entre a sustentabilidade e o gerenciamento de projetos pode ser considerada incipiente, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático (CARVALHO e RABECHINI JR, 2011).

Desse modo, estruturou-se o presente estudo, no qual se pretende compreender o alinhamento do gerenciamento de projetos de uma fundação criada para o reparo ambiental às dimensões da sustentabilidade, segundo a percepção dos profissionais da gestão de projetos. Para tanto, a pesquisa possui como objetivos específicos: identificar as dimensões da sustentabilidade de acordo com a literatura; discutir o alinhamento teórico entre as dimensões da sustentabilidade e a gestão de projetos e; descrever o alinhamento entre as dimensões da sustentabilidade e a gestão de projetos de uma fundação criada para a reparação ambiental, segundo a percepção dos gestores de projetos. Para o alcance dos objetivos propostos, desenvolveu-se um roteiro semiestruturado de entrevista, composto por questões baseadas na literatura levantada. Já a coleta de dados, foi executada através da realização de entrevistas individuais por meio de web conferências e os dados compilados serão analisados à luz da literatura, segundo a interpretação dos pesquisadores envolvidos.

Dessa forma, a motivação desse estudo está baseada na ascendente relevância dos tópicos Sustentabilidade e Gestão de Projetos no atual contexto empresarial e na necessidade do desenvolvimento de pesquisas que façam a integração desses temas. Além disso, é preciso explorar como os gerentes de projetos consideram a sustentabilidade em seu trabalho diário e

os resultados da pesquisa contribuem para isso de maneira direta, devido o avanço do conhecimento. Com a aplicação dos conhecimentos desenvolvidos através da realização dessa pesquisa ao contexto dos negócios, a sociedade também é beneficiada de forma indireta, haja vista que a inserção dos preceitos sustentáveis em contextos diferenciados influencia na melhora da qualidade de vida no longo prazo e auxilia na manutenção dos recursos para as presentes e futuras gerações.

Sendo assim, este estudo está estruturado em cinco seções, a começar por esta, intitulada Introdução, na qual são apresentados o tema, os objetivos, a justificativa, o problema de pesquisa, os procedimentos metodológicos adotados e o contexto de realização da pesquisa. Em seguida, na segunda seção, intitulada Referencial Teórico, serão apresentadas as considerações da literatura sobre a sustentabilidade e suas dimensões, a gestão de projetos, a integração entre a sustentabilidade e a gestão de projetos, e, além disso, será realizada uma análise comparativa entre as dimensões da sustentabilidade abordadas no estudo. Na sequência, têm-se a terceira seção, intitulada como Metodologia da Pesquisa, na qual é realizada a classificação do estudo e a apresentação aprofundada dos procedimentos metodológicos adotados, bem como é explicitado os critérios de seleção do público de investigação. Após, na quarta seção, denominada Resultados e Discussão, são expostas as análises e discussões dos resultados, à luz da literatura e segundo a interpretação dos pesquisadores envolvidos. Por fim, na quinta e última seção, intitulada Considerações Finais, são apontados os principais achados do estudo e, ainda, são apresentadas algumas propostas de estudos futuros, tendo em vista as limitações deste.

1.1 CONTEXTO DE PESQUISA

O estudo foi realizado em uma fundação criada em 2016 para a reparação dos danos causados pelo rompimento de uma barragem em Mariana - MG. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, resultado de um compromisso jurídico denominado Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC). Este documento define o escopo de atuação da fundação, que são 42 programas separados em 13 eixos temáticos que se desdobram em muitos projetos implementados ao longo dos 680 km de área impactada às margens do Rio Doce e afluentes (TTAC, 2016).

O rompimento da barragem ocorreu em novembro de 2015, quando aproximadamente 39,2 milhões de metros cúbicos de rejeito de minério atingiram o Rio Gualaxo do Norte, em Mariana (MG), desaguou no Rio Doce e seguiu até a foz, em Linhares (ES). Além de graves impactos ambientais, o desastre resultou em danos sociais e econômicos. A fundação reúne, em

seu corpo de colaboradores, técnicos e especialistas de várias áreas do conhecimento, além de diversas entidades de atuação socioambiental e conhecimento científico do Brasil e do Mundo. No total, são mais de 6 mil pessoas, entre colaboradores próprios e terceiros, trabalhando no processo de reparação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUSTENTABILIDADE

O contexto atual de avanços tecnológicos enfatiza os assuntos relacionados ao meio ambiente, o que torna os preceitos de sustentabilidade uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as organizações. Nesse sentido, com o aumento da consciência ambiental das empresas e também da sociedade em geral, tornam-se imprescindíveis reflexões sobre alternativas de consumo e produção menos agressivas ao meio ambiente.

O primeiro evento representativo com o objetivo de discutir as atividades humanas em relação ao meio ambiente foi a Conferência de Estocolmo, em 1972, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU). A motivação para o início da discussão acerca desse tema estava na tentativa de combater as crises ecológicas globais e as desigualdades sociais e econômicas entre os hemisférios Norte e Sul. Sabino (2012, p.12) defende que:

A sustentabilidade é um termo usado para definir as ações e atividades humanas diretamente relacionadas ao desenvolvimento econômico e material sem agredir ao meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. Por meio destas diretrizes a humanidade pode garantir o *desenvolvimento sustentável*.

Embora a expressão ‘desenvolvimento sustentável’ tenha surgido apenas na década de 80, a Declaração de Estocolmo já abordava a necessidade de defender e melhorar o ambiente para as atuais e futuras gerações - um objetivo a ser alcançado juntamente com a paz e o desenvolvimento econômico e social (SABINO, 2012). A definição atualmente aceita para desenvolvimento sustentável foi defendida no relatório Nosso Futuro Comum, também chamado de Relatório de *Brundtland*, compilado em 1987, no qual estabeleceu-se o desenvolvimento sustentável como sendo ‘o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades’ (CIB, 1999 apud SABINO, 2012).

Apesar das discussões sobre o desenvolvimento sustentável estarem ocorrendo desde a década de 70, as organizações privadas passaram a inserir as ações referente à sustentabilidade

no meio empresarial apenas a partir da Conferência Mundial sobre Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, apelidada de ‘Rio 92’ (SABINO, 2012). Atualmente, a teoria mais aceita e utilizada no meio acadêmico sobre desenvolvimento sustentável é o *Triple Bottom Line* - teoria desenvolvida por John Elkington em 1997 - que considera a sustentabilidade como o equilíbrio entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Nesse ínterim, o uso de critérios significativos alinhados aos preceitos da sustentabilidade ganha força na gestão de projetos, configurando-se como um valioso aliado à tomada de decisão, porque torna visível o projeto em todas as suas etapas, além de permitir a previsão de gargalos e eventuais problemas (VERZUH, 2000 apud NORO e CATTELAN, 2013).

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Na concepção de Woiler e Mathias (2008, p. 14), “um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”. Dessa forma, o projeto é visto como um conjunto de informações internas e externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar uma decisão de investimento (NORO *et al.*, 2012).

Para a *International Organization for Standardization* (ISO), projeto pode ser conceituado como “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”. Esse conceito foi aceito e traduzido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que elaborou a norma brasileira registrada - NBR ISO 10006 (2000, p. 02).

Ainda conforme a ISO 10006, o gerenciamento de projetos pode ser definido como um conjunto de atividades administrativas necessárias para que o produto seja realizado com planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000). Juntamente com a gestão de projetos, surgiu a figura do gestor de projetos, que para o *Project Management Institute* (PMI, 2013) é definido como um agente da mudança que se envolve efetivamente na atividade, usando suas competências para inspirar e tornar sua equipe parte integrante dele. Segundo Custódio (2019), dada a complexidade da gestão de projetos, os gestores têm de trabalhar continuamente no desenvolvimento de habilidades para responder aos requisitos que tal função obriga.

Diante disso, desde os anos 1960, pesquisadores de gestão de projetos tentam descobrir quais fatores levam um projeto ao sucesso, conforme apontado por Sabino (2012) citando

Cookes-Davies (2002). O desafio dessa descoberta faz com que a área de gestão de projetos seja cada vez mais alvo de investigações científicas. Para Shenhar (2011) o sucesso dos projetos é medido através de cinco aspectos: a eficiência, o impacto no cliente, o impacto na equipe, o sucesso do negócio e o impacto no futuro. Mais tarde, por Carvalho e Rabechini Jr. (2015) foram introduzidas as dimensões da sustentabilidade na avaliação do sucesso em projetos. Assim como Carvalho e Rabechini Jr., os estudos realizados por Martens e Carvalho (2015), Carvalho e Rabechini Jr. (2017) e Custodio (2019), sustentam o argumento de que a sustentabilidade influencia positivamente no sucesso em projetos.

Desse modo, Tingström, Swanstrom e Karlsson (2006), postulam que um dos fatores principais de sucesso na aplicação da sustentabilidade no gerenciamento de projetos é a capacidade do gerente em advogar e suportar a causa do interesse sustentável. Nesse interím, Griffiths (2007) apud Sabino (2012) defende que uma metodologia de projeto integrando princípios sustentáveis tem uma perspectiva diferenciada da gestão de projetos ortodoxa, conforme exposto no quadro a seguir:

Quadro 1. Comparativo entre gestão de projetos ortodoxa e sustentável

Gestão de Projeto Ortodoxa	Gestão Sustentável de Projeto
Tomada de decisão Top Down (de cima para baixo)	Tomada de decisão por consenso
Análises lineares	Análise sistêmica
Foco na engenharia e ciência	Foco na ciência social e ambiental
Justifica-se pela análise de risco	Justifica-se pelo benefício do negócio
Medição de desempenho pelo princípio econômico	Medição de desempenho pelo <i>Triple Bottom Line</i>
Cliente fora dos processos	Cliente participa dos processos
Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Adaptado de Griffiths (2007) apud Sabino (2012).

Diante do exposto, uma tomada de decisão alinhada aos critérios da sustentabilidade é positivamente influente no alcance do sucesso da gestão de projetos, o que torna então a tomada de decisão uma peça-chave. Nessa visão, Siegelaub (2010) apud Noro e Cattelan (2013) afirma que durante muitos anos os gerentes de projeto foram encorajados a se atentarem apenas para a tripla restrição, também chamada de triângulo de ferro - se referindo aos aspectos de prazo, custo e qualidade - a fim de proporcionar um contexto de planejamento, monitoramento e controle de um projeto. Por isso, Zainul-Abidin (2008, citado por CUSTODIO, 2019) defende que as questões relacionadas a sustentabilidade devem ser consideradas em todas as fases do processo de decisão, de modo a garantir que esta leve em consideração também os impactos sociais e ambientais. Consonante, Silvius *et al.* (2017) defendem que, por um lado, a

sustentabilidade tem de ser considerada no processo de tomada de decisão e que, por outro, a tomada de decisão é crítica para a existência de mais projetos sustentáveis.

Portanto, diante dos benefícios que a inserção dos aspectos sustentáveis traz às organizações e ao gerenciamento de projetos, se faz necessário analisar de forma mais aprofundada como se dá essa integração.

2.3 GESTÃO DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS

A sobrevivência de uma empresa depende das ações rápidas, fundamentadas e coerentes de seus executivos. É neste contexto que a área de projetos tem assumido grande importância dentro das empresas, pois enfrenta os processos de transformação impostos pelo mercado e pela sociedade.

Nas revisões de literatura que foram base para essa pesquisa é relatado um crescimento significativo de publicações que envolvem a integração entre a sustentabilidade e o gerenciamento de projetos. No entanto, essa integração possui muitos desafios a serem superados, tendo em vista que o conceito de sustentabilidade ainda é entendido por instinto, mas difícil de expressar em termos operacionais concretos (SILVIUS *et al.*, 2017).

Apesar do aumento no número de publicações acerca da discussão, no estudo realizado por Silvius *et al.* (2017) constatou-se que apenas um número limitado de critérios da sustentabilidade é levado em consideração pelos gerentes de projeto ao tomar suas decisões. De acordo com eles, isso se dá, por que as decisões gerenciais ainda são amplamente dominadas pelas considerações do triângulo de ferro (prazo, custo e qualidade). Entretanto, essa abordagem, não é, muitas vezes, suficiente para atingir a satisfação dos stakeholders envolvidos no projeto. Além disso, Shenhar e Dvir (2010) argumentam que para atingir o bom desempenho do projeto é preciso adaptá-lo ao ambiente, à tarefa e à meta e não se ater apenas a um conjunto de regras.

Com isso, os princípios de sustentabilidade devem ser implementados nos três níveis da organização: estratégico, tático e operacional. Entretanto, conforme expõe Labuschagne e Brent (2005), a integração desses níveis com a sustentabilidade não é comumente observada. Segundo os autores, nos níveis estratégico e operacional ainda é possível verificar a implantação de preceitos sustentáveis, seja através da inclusão desse conceito na missão e visão da empresa ou implantação de sistemas de gestão ambiental. Apesar disso, é no nível tático que menos se encontra a implementação da sustentabilidade em relação aos princípios ecológicos e sociais do negócio e é nesse mesmo nível que a gestão de projetos se encontra. Sendo assim, é de

extrema importância que metodologias e técnicas sejam desenvolvidas a fim de se incorporar os princípios sustentáveis ao gerenciamento de projetos em todos os níveis organizacionais, pois para Gladwin, Kennelly e Krause (1995) tais princípios auxiliam na mitigação dos riscos, geração de oportunidades, satisfação dos *stakeholders* e, ainda, no alinhamento estratégico organizacional.

2.3.1 As dimensões da sustentabilidade na gestão de projetos

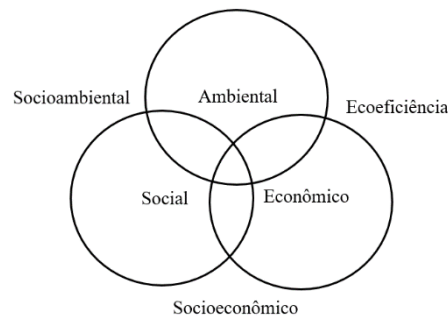
A análise das práticas sustentáveis nas empresas é complexa, uma vez que envolve uma série de variáveis interdependentes. É nesse contexto que Elkington (1997) desenvolve, pioneiramente, a abordagem da sustentabilidade pelo prisma de três dimensões simultâneas: a social, a ambiental e a econômica. Este modelo é conhecido internacionalmente como *Triple Bottom Line* e é um dos mais consagrados no que se refere ao alcance da sustentabilidade. Atualmente, esse modelo evoluiu para um conjunto de perspectivas para avaliar, relatar ou comunicar o impacto das ações humanas na natureza (SABINO, 2012; SILVIUS *et al.* 2017).

Para Carvalho e Viana (1998 apud Strieder, Deluque e Schadeck, 2012), o desenvolvimento sustentável equaliza as três dimensões. Os autores afirmam que o principal objetivo da dimensão social da sustentabilidade é o estabelecimento de uma civilização na qual ocorra uma distribuição equitativa das riquezas. Além disso, afirmam que a dimensão econômica da sustentabilidade pode ser alcançada através de uma melhor alocação e gestão dos recursos. Já dimensão ambiental, por sua vez, pode ser alavancada pela limitação no uso dos recursos esgotáveis e sua substituição pelos renováveis, pela limitação no consumo, pela geração de tecnologias limpas, e pela criação e consolidação de mecanismos administrativos de proteção ambiental. Sendo assim, pode-se dizer que a dimensão social é o meio termo entre o ambiental e o econômico, ou seja, a relação entre as pessoas que reflete no meio ambiente. Já a dimensão ambiental trabalha como estímulo às empresas a controlarem os impactos de suas atividades no meio ambiente e leva em consideração a disponibilidade de recursos e a atenuação de riscos naturais. Por fim, a dimensão econômica existe como um intermédio entre o ambiente (recursos) e o âmbito social (sociedade e governo), que juntos podem assegurar a sustentabilidade (CORREIA, 2006).

Portanto, compreendendo que as questões econômicas, ambientais e sociais podem ser combinadas, a ecoeficiência refere-se à otimização de metas econômicas e ambientais. Já o aspecto socioeconômico refere-se a atividades econômicas conduzidas com particular atenção às suas respectivas consequências sociais. Por último, o aspecto socioambiental refere-se à

equidade social com respeito a proteção ambiental (ELKINGTON, 1997). Os resultados dessa combinação podem ser visualizados no diagrama apresentado na Figura 3, a seguir:

Figura 3. Relação entre as dimensões do *Triple Bottom Line*



Fonte: Adaptado de Pearson Education do Brasil (2011).

De acordo com Dias (2012), se as três dimensões da sustentabilidade estiverem em equilíbrio, as empresas podem se tornar economicamente viável, levando em conta o retorno aos investimentos realizados pelo capital privado. Já em termos sociais, a empresa pode ser capaz de satisfazer os requisitos dos colaboradores e dos *stakeholders*, haja vista que conseguirá proporcionar melhores condições de saúde e segurança. Do ponto de vista ambiental, o autor defende que as estratégias organizacionais devem ser pautadas pela ecoeficiência nos seus processos produtivos adotando uma forma de produção mais limpa e oferecendo condições para o desenvolvimento da responsabilidade ambiental.

Além disso, ao elaborar os conceitos de sustentabilidade, Dyllick e Hockerts (2002) concluíram que sustentabilidade é 'consumir renda e não o capital', ou seja, os aspectos da sustentabilidade implicam que a capacidade da natureza de produzir ou gerar recursos permaneça intacta. Com o mesmo raciocínio, Silvius *et al.* (2017) argumentam que esse princípio também deve ser aplicado às perspectivas sociais, pois as organizações também não devem esgotar a capacidade física ou mental de seus colaboradores. Isso implica dizer que o gestor deverá considerar não apenas o capital econômico, mas também o capital social e ambiental da empresa. Por isso, como afirmam Meadows *et al.* (1972), para que não se comprometa a capacidade das gerações futuras de atender as suas necessidades, a sustentabilidade exige uma orientação equilibrada em curto e longo prazo. De acordo com a revisão sistemática de literatura realizada por Silvius e Schipper (2014), essa orientação é citada em uma quantidade significativa de publicações. Com isso, dada a natureza temporária dos projetos, há uma tendência em se considerar a sustentabilidade no curto prazo. No entanto, conforme defendido por Labuschagne e Brent (2005), é necessário considerar os aspectos da sustentabilidade não apenas no tempo em que dura o projeto, mas também nos impactos decorrentes dele.

Sendo assim, uma estratégia para evitar o esgotamento dos recursos naturais é a da economia circular, que para Andersen (1999) significa realizar a minimização de recursos e a adoção de tecnologias mais limpas, promovendo os benefícios da reciclagem de resíduos e subprodutos residuais. Essa estratégia propõe que as matérias-primas e recursos sejam processados a partir de produtos usados, minimizando o desperdício e a necessidade de extração de novos recursos. Os autores Braungart e McDounough (2002) complementam esse conceito defendendo o princípio da manutenção do equilíbrio entre a quantidade produzida e a quantidade consumida e ressaltam o papel da sustentabilidade como auxiliar no processo de eliminação do desperdício. Para esses autores, a sustentabilidade associada à gestão de projetos pode trazer vantagens relacionadas à diminuição de tempo de entrega, melhor uso dos recursos, oportunidades de melhorar a imagem da empresa frente a sociedade, entre outras.

Outrossim, a dimensão relacionada à escala espacial (global e local) da sustentabilidade, defendida por Hurrell e Kingsbury (1992), é um conceito importante para a avaliação de seus resultados. O argumento por trás dessa orientação espacial estendida do gerenciamento sustentável de projetos, é que ela fornece uma boa base para reconhecer e identificar os impactos da sustentabilidade frente as economias globalizadas atuais. No contexto dos projetos, a globalização se refere à cadeia de suprimentos de materiais e recursos utilizados no projeto, locais e equipes de projetos dispersos geograficamente e à cadeia de valor de entregas. Considerar a sustentabilidade no gerenciamento de projetos exige, portanto, a consideração de vários níveis, variando do global ao local (Gareis et al., 2011).

Perante o exposto, para alcançar o objetivo desse estudo, é necessário apresentar também conceitos de sustentabilidade voltados para o contexto das organizações. Dito isso, o Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável defende que a sustentabilidade nas organizações está pautada em adotar estratégias e atividades de negócios que atendam às necessidades da empresa e de seus *stakeholders* hoje, protegendo, sustentando e aprimorando os recursos humanos e naturais (DELOITTE e TOUCHE, 1992 apud SILVIUS *et al.*, 2017). Já para os Índices de Sustentabilidade Dow Jones, a sustentabilidade corporativa é uma abordagem de negócios que cria valor para os acionistas a longo prazo, aproveitando oportunidades e gerenciando riscos derivados do desenvolvimento econômico, ambiental e social (SILVIUS *et al.*, 2017).

Junto ao *Triple Bottom Line* e às orientações de curto e longo prazo discutidas anteriormente, essa definição também menciona os interesses dos acionistas e as partes interessadas. Na Teoria das partes interessadas desenvolvida por Freeman (1984) considera-se

que todas as partes interessadas de uma empresa ou organização, e não apenas os acionistas, têm o direito e a legitimidade de receber atenção adequada da gerência que leva em consideração seus interesses. A participação das partes interessadas proposta por Freeman vai além do gerenciamento e comunicação, é uma atitude com a qual todos os processos de gerenciamento de projetos devem ser realizados. De acordo com a diretriz da ISO 26000, o envolvimento proativo das partes interessadas é um princípio da sustentabilidade, pois requer um processo de diálogo e a construção de um consenso entre elas, de forma que sejam capazes de projetar possíveis soluções, colaborar para implementá-las e avaliar os resultados de uma ação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010).

A definição de sustentabilidade corporativa da Dow Jones também menciona oportunidades e riscos. Godfrey *et al.* (2009) concluem que uma abordagem proativa de mitigar riscos, investindo em sustentabilidade por exemplo, cria valor adicional para acionistas e *stakeholders*. Em resumo, com a inclusão dos preceitos de sustentabilidade no gerenciamento de projetos, os riscos passam a ser avaliados de forma holística dentro da organização, o que faz com que o planejamento e as ações se tornem mais assertivos.

Conforme a ISO 26000, o desenvolvimento sustentável, no contexto das organizações, é a responsabilidade pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente que contribui para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010). Ademais, leva em consideração as expectativas das partes interessadas e deve estar em conformidade com a lei aplicável. Complementar a isso, deve ser integrado em toda a organização e praticado em seus relacionamentos (SILVIUS *et al.*, 2017). Junto aos conceitos mencionados, essa definição destaca a responsabilidade que uma organização tem pelo impacto social de suas decisões e ações, além da transparência e ética de comportamento. Com a menção de ética e normas de comportamento, um aspecto normativo da sustentabilidade é introduzido: a sustentabilidade é um conceito baseado em valor, refletindo valores e considerações éticas da sociedade e sua integração nas decisões de negócio deve ir além do cumprimento das obrigações legais (ROBINSON, 2004; MARTENS, 2006). Sendo assim, as mudanças necessárias para um desenvolvimento mais sustentável também refletirão o conjunto implícito ou explícito de valores que os profissionais, líderes empresariais e consumidores tem e que influenciam ou lideram seu comportamento (SILVIUS *et al.*, 2017).

Assim como no trabalho realizado por Silvius *et al.* (2017), para os objetivos desse estudo definiremos a sustentabilidade como um conjunto de dimensões. O Quadro 2 resume essas dimensões e faz referência a sua fonte primária correspondente.

Quadro 2. Dimensões da sustentabilidade

Dimensões da Sustentabilidade	Fontes
Sustentabilidade tem a ver com orientação de curto e longo prazo	Meadows <i>et al.</i> (1972)
Sustentabilidade diz respeito à orientação das partes interessadas	Freeman (1984)
Sustentabilidade é sobre orientação local e global	Hurrell e Kingsburry (1992)
Sustentabilidade significa equilibrar interesses sociais, ambientais e econômicos	Elkington (1997)
Sustentabilidade é eliminar o desperdício	Braungart e McDonough (2002)
Sustentabilidade é consumir renda, não capital	Dyllick e Hockerts (2002)
Sustentabilidade é reduzir riscos	Godfrey <i>et al.</i> (2009)
Sustentabilidade é sobre valores e ética	International Organization for Standardization -ISO (2010)
Sustentabilidade tem a ver com transparência e prestação de contas	International Organization for Standardization -ISO (2010)

Fonte: Adaptado de SILVIUS *et al.* (2017).

Segundo a Comissão Mundial do Meio Ambiente, o desafio do desenvolvimento sustentável é trazer as considerações ambientais do centro da tomada de decisões econômicas para o centro do planejamento futuro em todos os níveis. Por isso, a velocidade de implantação do desenvolvimento sustentável depende da vontade coletiva dos cidadãos de cada região para mudar as estruturas e processos existentes até então (SABINO, 2012).

Diante do exposto, é importante destacar que, assim como no estudo realizado por Noro e Cattelan (2013), a presente pesquisa tem o objetivo de investigar o alinhamento da gestão de projetos às dimensões da sustentabilidade. Entretanto, enquanto a primeira faz uma análise baseada apenas nos critérios da sustentabilidade voltados aos aspectos econômicos, sociais e ambientais propostos por Elkington (1997), este estudo visa investigar o alinhamento dos princípios da sustentabilidade à gestão de projetos por meio de doze dimensões – apresentadas nesta revisão de literatura – entre as quais também se encontra as proposições de Elkington. Além disso, para o estudo de Noro e Cattelan (2013) foi aplicado um questionário aos profissionais da gestão de projetos em cinco das maiores empresas de construção civil da cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul. Em contraposto, essa pesquisa se volta ao contexto de uma fundação presente em municípios do Espírito Santo e Minas Gerais criada para a reparação ambiental.

Por fim, encontram-se semelhanças do presente estudo com a pesquisa realizada por Silvius *et al.* (2017) que objetivou aprimorar o entendimento de como os gerentes de projeto

consideram a sustentabilidade em seu trabalho, estudando a influência das dimensões nos processos de tomada de decisão. A importância do estudo de Silvius *et al.* (2017) para essa pesquisa, é que não considera apenas as dimensões do *Triple Bottom Line*, mas sim as outras nove dimensões que também foram utilizadas para o alcance dos objetivos desse estudo. Apesar dessa semelhança, Silvius *et al.* (2017) baseiam suas considerações em um procedimento metodológico denominado Metodologia Q que fornece uma base para o estudo sistemático da subjetividade, pontos de vista, opinião, crenças e atitudes de uma pessoa. Desse modo, é clara a relevância de avaliar como as dimensões da sustentabilidade são consideradas no gerenciamento de projetos, e para além disso, a avaliação de dimensões não abordadas no *Triple Bottom Line* traz uma particularidade para esta pesquisa, haja vista que a maioria dos estudos utilizados no referencial teórico limitavam-se apenas aos aspectos sociais, econômicos e ambientais da sustentabilidade.

2.3.1.1 Análise comparativa entre as dimensões da sustentabilidade

De acordo com a revisão sistemática de literatura realizada por Silvius e Schipper (2014), a teoria de Elkington (1997) que considera a sustentabilidade como o equilíbrio entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, é a abordagem utilizada na maioria dos artigos que tratam do tema (cerca de 86% dos artigos investigados por eles). Tal conclusão permite depreender que as dimensões do *Triple Bottom Line* são as mais utilizadas pela comunidade acadêmica e, conseqüentemente, pelos gestores de projetos ao avaliar os aspectos da sustentabilidade em seu cotidiano. Entretanto, as dimensões do *Triple Bottom Line* não são as únicas da sustentabilidade, como já apresentado ao longo desta revisão de literatura. Por esse motivo, é oportuno realizar uma análise comparativa entre elas, verificando de que forma se aproximam e de que forma se distanciam.

Ao refletir sobre as dimensões da sustentabilidade, percebe-se que a proposta do *Triple Bottom Line* de Elkington tem uma percepção mais ampla, no sentido de que pode ser utilizada tanto como diretriz para a inserção da sustentabilidade em diversos contextos, quanto para avaliar os resultados dessa inserção. Por isso, as outras dimensões apontadas neste estudo podem ser consideradas, no contexto específico da gestão de projetos, um desdobramento das dimensões social, ambiental e econômica. Por exemplo, a dimensão que considera que a sustentabilidade tem a ver com valores e ética (ISO 26000) é semelhante à consideração de Freeman (1984) no qual expõe que a sustentabilidade diz respeito à orientação das partes interessadas. Tal fato pode ser concluído porque valores e ética (na gestão de projetos) são concepções que partem dos *stakeholders*. Inclusive, conforme diretriz da ISO 26000 o

envolvimento proativo das partes interessadas é um princípio da sustentabilidade, pois requer um processo de diálogo e a construção de um consenso entre elas, de forma que sejam capazes de projetar possíveis soluções, colaborar para implementá-las e avaliar os resultados de uma ação. Sendo assim, pode-se considerar essas duas dimensões como equivalentes.

Similar a esta conclusão, pode-se dizer que as considerações de Braungart e McDonough (2002) – sustentabilidade é eliminar o desperdício - e Dyllick e Hockerts (2002) – sustentabilidade é consumir renda e não capital - também são equivalentes, haja vista que ambas, em sentido aprofundado, possuem o objetivo de otimizar o uso dos recursos não renováveis e promover a eliminação do desperdício. Além disso, essas dimensões podem ser consideradas um desdobramento da perspectiva ambiental do *Triple Bottom Line*, uma vez que possuem o objetivo de otimizar o uso dos recursos e garantir a sobrevivência das gerações futuras.

Ademais, é relevante destacar que as dimensões que consideram que a sustentabilidade tem a ver com orientação de curto e longo prazo (Meadows *et al.*, 1972) e orientação local e global (Hurrell e Kingsbury, 1992) preocupam-se com os impactos da inserção dos preceitos de sustentabilidade no contexto do gerenciamento de projetos, entretanto, enquanto uma está preocupada com o alcance no tempo, a outra preocupa-se com o alcance na escala geográfica.

Do mesmo modo, as teorias que defendem a sustentabilidade como sendo relacionada à responsabilidade, valores, ética e transparência (ISO 26000) e também como sendo relacionada à orientação das partes interessadas (Freeman, 1984), podem ser consideradas como um desdobramento da dimensão social do *Triple Bottom Line*, uma vez que esta, visa defender o papel que os *stakeholders* exercem sobre as organizações. Por conseguinte, as dimensões da sustentabilidade relacionadas à orientação de curto e longo prazo (Meadows *et al.*, 1972), orientação local e global (Hurrell e Kingsbury, 1992) e à mitigação de riscos (Godfrey *et al.*, 2009) podem ser consideradas como vertentes da perspectiva econômica do *Triple Bottom Line*, visto que seu foco é a melhor alocação e gestão dos recursos financeiros empresariais.

Diante do exposto, conclui-se que todas as dimensões apontadas nesta revisão de literatura, em suas semelhanças, diferenças e especificidades, são extremamente importantes para o estudo da sustentabilidade na gestão de projetos. Por esse motivo, apesar de possuírem convergências, para o objetivo desse estudo, optou-se por considerar as doze dimensões separadamente, a fim de garantir uma reflexão mais profunda sobre as informações coletadas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com base nas teorias estudadas sobre gestão de projetos e sustentabilidade, este trabalho busca responder a seguinte questão: Como o gerenciamento de projetos de uma fundação criada para a reparação ambiental está alinhado às dimensões da sustentabilidade? Com isso definiu-se como objetivos específicos: identificar as dimensões da sustentabilidade de acordo com a literatura; discutir o alinhamento teórico entre as dimensões da sustentabilidade e a gestão de projetos e; descrever o alinhamento entre as dimensões da sustentabilidade na gestão de projetos de uma fundação criada para a reparação ambiental, segundo a percepção dos gestores de projetos.

Para tanto, estruturou-se o presente estudo de natureza aplicada, no qual a abordagem do problema será de forma qualitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, que conforme leciona Gil (2008), objetivam descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Já quanto aos procedimentos de pesquisa, esta é classificada como um estudo de caso. Trata-se, como os termos indicam, do estudo de certo caso singular visando descobertas de fenômenos em determinado contexto.

Desta forma, na etapa de coleta de dados, primeiramente, utilizou-se de pesquisa bibliográfica com o objetivo de investigar e compreender conceitos de gestão de projetos, sustentabilidade e suas dimensões e gestão de projetos sustentáveis. Em seguida, desenvolveu-se o instrumento de pesquisa, que consiste em um roteiro de entrevista semiestruturado, no qual as questões foram baseadas na literatura levantada na revisão bibliográfica - principalmente o estudo de Silvius *et al* (2017) - e a aplicação se deu através de entrevistas individuais por web conferências no software denominado Microsoft Teams (versão 4.0.78.0). Dessa forma, as informações transmitidas poderiam ser melhor interpretadas e melhor utilizadas para a concepção dos resultados.

À vista disso, é importante destacar que o TTAC (2016) prevê que a fundação seja organizada na forma de 42 programas, que são separados em 13 eixos temáticos. Como o objetivo da pesquisa era investigar o maior número de projetos possível, através do contato com o departamento de gestão de pessoas da fundação, identificou-se que todos os projetos executados poderiam ser agrupados na forma de 12 Unidades Organizacionais, e cada unidade possuía como autoridade máxima um gerente. Portanto, definiu-se como público de investigação do estudo os 12 gerentes das unidades organizacionais. Sendo assim, o Departamento Pessoal disponibilizou o contato de e-mail destes colaboradores, e, após envio da carta convite, 33% concordaram em participar do estudo. Depois da realização das entrevistas individuais, os dados compilados foram analisados a partir das concepções teóricas

da literatura, segundo a interpretação dos pesquisadores envolvidos. Ressalta-se que, embora os resultados encontrados não possam ser indiscriminadamente generalizáveis, pois a análise limita-se a um único estudo de caso, Eisenhardt (1989) ressalta a relevância desse tipo de pesquisa, defendendo que este facilita a construção de novas teorias e modelos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo do objetivo de descrever como o gerenciamento de projetos de uma fundação criada para reparação ambiental está alinhado às dimensões da sustentabilidade, foram realizadas entrevistas semiestruturadas por web conferência com os gestores de projetos da fundação pesquisada. Sendo assim, para melhor compreensão das informações coletadas e garantia do sigilo dos dados dos participantes, os entrevistados serão denominados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e Entrevistado 4.

Diante disso, apesar da fundação ter sido criada a pouco tempo – cerca de cinco anos atrás – os entrevistados 1 e 3 afirmaram ter experiência com gerenciamento de projetos que antecede suas contratações na fundação. O Entrevistado 1 destacou que atua na gestão de projetos há mais de 41 anos, mas na fundação são apenas quatro. Já o Entrevistado 3 informou que sua experiência passa dos 22 anos, mas atua na fundação há apenas dois. Os Entrevistados 2 e 4 informaram que, apesar de terem atuado em outras instituições, o primeiro contato deles com a gestão de projetos foi na fundação e, nesse caso, ambos afirmaram ter quatro anos de experiência.

Em seguida, discutindo o conceito de sustentabilidade entendido pelos participantes, o Entrevistado 4 afirmou que *“as teorias da sustentabilidade atuais podem ser um guia. O entendimento das premissas e dos conceitos de sustentabilidade podem ser um ponto de partida, mas nenhuma das teorias consegue abarcar a realidade do que é a reparação de um desastre dessa dimensão”*. Ou seja, no cotidiano do entrevistado, as teorias e práticas comumente utilizadas no gerenciamento de projetos da fundação, podem ser insuficientes no enfrentamento dos desafios impostos pelo contexto único da fundação. Ainda, de acordo com ele, o processo de reparação ambiental é complexo e envolve diversas variáveis, que muitas vezes, não são abordadas na literatura. Tal apontamento destaca a justificativa de realização desse estudo e fundamenta as contribuições que se propõe alcançar. Além disso, a afirmação do entrevistado sustenta as considerações do estudo de Carvalho e Rabechini Jr. (2011), no qual defendem que a literatura sobre a integração entre a sustentabilidade e o gerenciamento de projetos pode ser considerada incipiente.

Ademais, a afirmação do Entrevistado 2, no qual expõe que *“a sustentabilidade precisa usar todo recurso de maneira responsável, e o responsável inclui o não desperdício, um ajuste adequado aos processos e inclui também um olhar para quem executa os projetos - que são os colaboradores”* sustenta o conceito de sustentabilidade apresentado por Sabino (2012) no qual define que esta é usada para definir as ações humanas diretamente relacionadas ao desenvolvimento econômico sem agredir o meio ambiente, e propõe a utilização dos recursos naturais de forma inteligente para que se mantenham no futuro.

Sustentando e complementando esse argumento, o Entrevistado 1 defende que *“um dos indicadores de sustentabilidade é avaliar as perdas de materiais, energia, insumos da produção e trabalho físico dos trabalhadores [...]. A utilização de métodos de controle de qualidade que avaliam sistematicamente as perdas e treinam os trabalhadores para que se corrijam no dia a dia, é uma das principais formas de sustentabilidade.* Além disso, o Entrevistado 1 ainda propõe que para se reduzir as perdas, é necessário utilizar um sistema diário de controle de insumos, definir indicadores de processo, avaliar os resultados e assim, identificar oportunidades de melhoria. Consolidando a afirmativa do Entrevistado 1, o Entrevistado 2 defendeu que *“a sustentabilidade não é um luxo, é uma necessidade, e ela é uma forma de economizar recursos, tempo, dinheiro e ecossistema, e tudo isso faz parte de um projeto sustentável”*. Os apontamentos de ambos os entrevistados estão intimamente relacionados à dimensão da sustentabilidade que a considera como a ‘eliminação do desperdício’ proposta por Braungart e McDounough (2002).

Dessa forma, os entrevistados foram questionados sobre como a sustentabilidade na gestão de projetos possibilita o consumo de recursos renováveis – promovendo a reutilização dos recursos dentro do sistema- e o consumo de recursos sustentáveis – que não ultrapasse o limite da capacidade do sistema. O Entrevistado 1 apontou exemplos de projetos que foram implantados em outras instituições anteriormente à sua contratação, mas que hoje, são usados como base para as ações tomadas na fundação: *“um bom exemplo da área agrícola, foi o que ocorreu na cultura da cana de açúcar no estado de São Paulo, onde o resíduo da indústria era jogado nos rios causando poluição. A partir de investimentos governamentais e de empresários, descobriu-se que esses resíduos poderiam servir de adubo aos novos plantios. Com isso, reduziu-se o uso de adubos químicos e reduziu-se drasticamente a poluição nos cursos d’água. Outro exemplo positivo, foi a paralização das queimadas após a colheita nos plantios de eucalipto, pinus e de cana de açúcar. Essa mudança radical, aumentou a reciclagem de insumos naturais (folhas e galhos) revertendo-os para o solo como adubo*

orgânico. No caso da palhada da cana de açúcar, parte dela foi revertida para gerar energia para a atividade industrial”. De acordo com esse entrevistado, sempre que possível os recursos são reutilizados e há ainda, muita preocupação com a destinação dos resíduos gerados - que são inerentes a algumas atividades executadas.

Já conforme o Entrevistado 2 a sustentabilidade tem que estar em cada momento do projeto; *“quando você tem a ideia de um projeto, você já precisa ter esse olhar para a sustentabilidade e avaliar de onde virá a matéria prima, como executar as atividades com menos emissão de gases, como fortalecer a economia local ao invés de buscar empresas de outras regiões não atingidas... e tudo isso faz parte da sustentabilidade dos projetos”. Para esse entrevistado, é preciso desenvolver ainda nos projetos a aplicação da eficiência energética, pois, segundo ele “eficiência energética é sinônimo de economia, que é sinônimo de preservação ambiental. Isso é uma necessidade que eu percebo cada vez maior, uma necessidade de conscientização das pessoas”.*

Os argumentos apresentados pelos entrevistados 1 e 2 estão em consonância com a teoria elaborada por Dyllick e Hockerts (2002), no qual expõem que a sustentabilidade é consumir renda e não capital. Essa dimensão significa dizer que, os aspectos da sustentabilidade implicam que a capacidade da natureza de produzir ou gerar recursos permaneça intacta. Para além disso, a colocação dos entrevistados corrobora e exemplifica o pensamento de Andersen (1999) que propõe a estratégia chamada ‘economia circular’, que objetiva realizar a minimização do uso de recursos e a adoção de tecnologias mais limpas, promovendo os benefícios da reciclagem de resíduos e subprodutos residuais.

Por conseguinte, os entrevistados foram questionados sobre como a sustentabilidade contribui com a redução dos riscos dos projetos. O Entrevistado 1 argumentou que são várias as formas de contribuição da sustentabilidade para a redução de riscos, segundo ele *“uma delas é a garantia de que o projeto não seja paralisado abruptamente ou encerrado pela não observância da legislação ambiental ou trabalhista. Se isso ocorrer, todos os insumos materiais e naturais serão perdidos, causando prejuízos financeiros ao empreendedor, bem como perdas ao patrimônio natural e até perda da imagem institucional e dos profissionais envolvidos”.* Essa garantia só é possível, porque, segundo Verzuh (2000 apud Noro e Cattelan, 2013), o uso de critérios da sustentabilidade na gestão de projetos é um valioso aliado à tomada de decisão, porque torna visível o projeto em todas as suas etapas, além de permitir a previsão de gargalos e eventuais problemas.

Em complemento, o Entrevistado 2 afirmou que a sustentabilidade contribui totalmente com a redução dos riscos nos projetos e ainda exemplificou: *“o projeto de renaturalização que a gente fez, ele além de ser uma solução baseada na natureza, a gente reutilizou os troncos de árvores que foram levados durante o rompimento. Então, eu tirei uma matéria orgânica que tava ali na natureza disponível e com isso, eu evitei gerar novas emissões de gases. Com isso, o risco de um projeto desse dar errado, não ser efetivo ou não ser bem aceito pela sociedade, é muito menor [...]. Em um projeto assim, com soluções baseadas na natureza, a manutenção demandada é muito menor, porque ele simula as condições da natureza, então a chance de alguma coisa sair errada é infinitamente menor do que você construir, por exemplo, um barramento, que não é uma condição sustentável.”*

Já para o Entrevistado 3, o que reduziria o risco dos projetos no qual ele atua seria uma regulação social, pois o maior risco desses projetos é a possibilidade de falta de engajamento do público alvo, que são as comunidades tradicionais indígenas e quilombolas. De acordo com ele, a regulação social serviria como um acordo coletivo de adesão, o que, conseqüentemente, dificulta o processo de saída de um atingido, pois o sentimento seria de estar rompendo a confiança dos vizinhos. Segundo ele *“quanto mais coletivo o acordo, maior é o vínculo com os atores sociais e mais garantia de sustentabilidade você dá para o projeto”*.

Por isso, conforme Meadows *et al.* (1972) afirmam, é necessário que as ações de sustentabilidade tenham uma orientação equilibrada em curto e longo prazo, para que não se comprometa a capacidade das gerações futuras de atender às suas necessidades e, no caso dos projetos da fundação, para que se dê continuidade às ações no futuro. Portanto, para o Entrevistado 1, *“não é difícil de se encontrar projetos em que os gestores estavam muito mais preocupados com os retornos financeiros e de imagem da fundação no curto prazo”*. Por isso, ele destaca que *“as entidades precisam ter sistemas de controle permanente de qualidade de processos, que avaliem os indicadores sociais, ambientais e econômicos para avaliarem as tendências dos projetos no futuro. Assim, elas podem utilizar a avaliação dos resultados parciais daquela data e, através da análise de sensibilidade de dados, conseguem projetar os resultados do futuro”*. Ele sugere ainda, o uso de uma ferramenta muito conhecida no ramo da gestão de negócios, a análise SWOT. Conforme dito, *“o modelo SWOT, em que são identificadas as ameaças, riscos, oportunidades e pontos fortes do projeto é um bom início para se avaliar a situação atual do projeto e estimar os possíveis resultados no futuro. O sistema SWOT, aliado a outros sistemas de projeção de resultados dos projetos pode aumentar as chances de acertos nos resultados futuros”*. Sendo assim, quando os projetos são analisados

apenas do ponto de vista do curto prazo, as consequências de longo prazo podem não ser mapeadas, o que pode influenciar fortemente nos resultados do projeto. Por isso, a partir da inserção dos critérios de sustentabilidade na gestão de projetos, é possível avaliá-los não apenas no curto, médio e longo prazo, mas de diversas perspectivas. Com isso, a análise sustentável dos projetos garante a previsão de potenciais riscos e a possibilidade de se criar tratativas para os problemas futuros antes que estes se concretizem.

Da mesma forma, o Entrevistado 2, destacou que *“no curto prazo, você tem que olhar, por exemplo, o tipo de material que você vai comprar para instalar e se esse material traz o conceito de utilização de mão de obra local e também a pegada da menor emissão de carbono [...] No longo prazo, é a questão da eficiência energética que aquele projeto vai ter, e se vai haver a necessidade de manutenção.* Já o Entrevistado 3, explanando o contexto dos projetos que ele atua, apontou que *“quando a gente desenha projetos, a gente desenha o cronograma, a gente desenha o início, o meio e o fim do projeto. No caso da fundação, a continuidade do projeto vai depender muito do engajamento da comunidade, pois a fundação tem prazo determinado para acabar. Então, o que a gente tenta fazer é dar instrumento para essa comunidade desenvolver esses projetos com o máximo de autonomia, e a gente faz isso inserindo-os no processo de formulação das estratégias.* Essa colocação do entrevistado 3 corrobora com o argumento de Sabino (2012) no qual expõe que a velocidade de implantação do desenvolvimento sustentável depende da vontade coletiva dos cidadãos de cada região para mudar as estruturas e processos existentes até então. Sendo assim, conforme é defendido por Labuschagne e Brent (2005), é necessário considerar os aspectos da sustentabilidade não apenas no tempo em que dura o projeto, mas também nos impactos decorrentes dele.

Por conseguinte, tendo sido feita a abordagem sobre a sustentabilidade no tempo (curto e longo prazo), passou-se para a exploração da dimensão da sustentabilidade que a relaciona com a escala espacial (local e global) proposta por Hurrell e Kingsburv (1992). É importante destacar que o campo de atuação da fundação é de 680 km, medindo de Mariana até a Foz, em Linhares, e de 50 a 60 km de distância dos 13 afluentes do Rio Doce. Com isso, os gestores foram questionados sobre a forma que consideram a sustentabilidade na gestão de projetos enquanto orientada pela dimensão geográfica.

Nos projetos sob gestão do Entrevistado 1, o aspecto local da dimensão é mais fortemente identificado, pois seu escopo de atuação possui territórios bem definidos. Segundo ele, *“o engajamento das comunidades começa com reuniões locais, mostrando os objetivos do projeto florestal, a localização e as possibilidades de os trabalhadores rurais obterem um*

emprego ou até mesmo os micro e médio produtores rurais realizarem as atividades florestais e receberem um valor justo por isso". Ele argumenta que, essa sistemática, além de aumentar a renda no campo, também é uma forma de valorizar a mão de obra e evitar a evasão para as cidades por parte dos jovens que nasceram nas áreas rurais – o que denota uma preocupação com a continuidade dos projetos no longo prazo. Para o aspecto global, ele destaca o papel do desenvolvimento de pesquisas por instituições estatais e universidades, que desenvolvem estudos aplicados nas áreas de trabalho, gerando conhecimento sobre sustentabilidade e cujas práticas e descobertas podem ser disseminadas em outras localidades do Brasil e do mundo.

O Entrevistado 2, em complemento, também afirma que o foco de suas ações de sustentabilidade é no âmbito local. Ele argumenta que *“os programas da gerência são na sua grande maioria reparatórios. Quando a gente fala da reparação, a gente tem um foco muito grande onde realmente a gente teve maior dano. Então ali, a gente tem o maior número de projetos. Identificado isso, a gente passa a buscar pessoas locais, fornecedores locais, a capacitação para que as pessoas possam atuar, ou seja, coisas sustentáveis. Então os projetos são sustentáveis inclusive no fato de não dependerem da fundação para dar continuidade*". No caso do Entrevistado 3, a área de atuação é ainda mais limitada, tendo em vista que os projetos são desenvolvidos com comunidades tradicionais indígenas e quilombolas, que possuem território determinado por lei. Com isso, as ações de sustentabilidade dos projetos são estritamente focadas nas necessidades do público alvo de determinada localidade, não se preocupando com o alcance dessas ações na escala global. Conforme afirmado por ele *“a nossa área específica tem obrigação de trabalhar com os atores sociais desses territórios delimitados né, então a gente tem uma limitação, isto é, a regulação do TTAC e da legislação brasileira. Então, praticamente, as ações que a gente executa são totalmente dedicadas ao público alvo dos projetos, não há a inserção de outras comunidades*". Quanto ao Entrevistado 4, este afirmou que *“cada dimensão territorial traz uma percepção de impacto, o que traz uma demanda, uma atuação diferente*". Ou seja, apesar de estar inserido em toda a área de atuação da fundação, cada território tem uma dimensão de impacto (em maior ou menor grau), então, as tratativas direcionadas a esses territórios considera essas especificidades.

Em seguida, os participantes foram questionados sobre a forma como as ações de sustentabilidade ressalta a transparência e a prestação de contas no contexto dos projetos que eles atuam. O Entrevistado 1 destacou que: *“nós temos sete auditorias, que são empresas nacionais e internacionais que vão à campo, que coletam documentos e que fazem a verificação dos nossos projetos. Além disso, nós somos auditados pelas instituições governamentais dos*

estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Então, as auditorias independentes são uma forma de nós asseguramos que o que estamos fazendo é transparente. Outra forma de prestação de contas são os questionamentos que respondemos através dos nossos canais oficiais de relacionamento”. Complementarmente, o Entrevistado 2, ao ser questionado sobre a importância da transparência e da prestação de contas, afirmou que *“quando você tem um projeto que é bem gerido, ele pode ser reportado em todas as fases, ele pode ser acompanhado pela comunidade e pela sociedade.”* Já o Entrevistado 3, por sua vez, defendeu que *“a transparência é base para a sustentabilidade, porque a gente tá discutindo um sentido futuro para as ações, uma continuidade sem degradar ambientalmente.* Consoante a isso, *ele argumenta que “a gente precisa desenvolver os processos com maior transparência, se não, a sustentabilidade fica em cheque, tendo em vista que os projetos são para a comunidade”.* Portanto, para o Entrevistado 3, ainda falta inserir ações visando a transparência dos processos nos projetos da fundação, objetivando cativar a parte mais interessada, que são os atingidos. O Entrevistado 4, em complemento ao que foi dito pelos colegas de trabalho apontou ainda, como forma de justificar a consideração da transparência nas ações da fundação, a existência de um Portal da Transparência no site oficial, no qual é reportado periodicamente vários aspectos dos programas que estão sendo executados, principalmente o financeiro. Apontou ainda que, na gerência sob sua responsabilidade, são realizados fóruns de prestação de contas com os atingidos, no qual são apresentadas todas as ações executadas naquela região.

Diante do exposto, é evidente que a fundação estudada considera as ações de sustentabilidade como um fator importante para a transparência e a prestação de contas, fato que está em acordo com o exposto pela ISO 26000 no qual expõe que o desenvolvimento sustentável no contexto das organizações é a responsabilidade pelos impactos das decisões organizacionais na sociedade e no meio ambiente e deve ser conduzido através de um processo ético e transparente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2010).

A menção da ética no conceito apresentado pela ISO 26000 destaca o papel dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos. Além disso, a ISO ainda afirma que um projeto precisa ter uma data de início e término. Por isso, a fundação pesquisada possui uma data para encerrar suas atividades, e o escopo dos projetos que ela executa considera que a continuidade das ações será dada pelos atingidos do desastre ambiental, de forma autônoma. Desse modo, os entrevistados foram questionados sobre a forma que os *stakeholders* participam das ações de sustentabilidade dos projetos e, como resultado, todos afirmaram que a participação dos *stakeholders*, principalmente os atingidos, é ativa na concepção e execução dos projetos. O

Entrevistado 2 citou como exemplo da participação dos atingidos, um projeto que eles desenvolvem no Rio Doce que é uma Estação de Tratamento Natural, no qual se coloca várias barreiras de fibra natural ao longo do rio a fim de filtrar o rejeito de minério da água. Esse projeto nasceu do lançamento de um edital, no qual o selecionado foi o filho de um ex-trabalhador de uma das empresas responsabilizadas pelo desastre ambiental, ou seja, um atingido direto. Outro exemplo de projeto, foi dado pelo Entrevistado 3, que explanou um projeto de cunho mais social, no qual objetiva a reparação de tradições culturais e áreas degradadas em comunidades tradicionais. Conforme ele afirmou, *“todos os nossos programas, eles têm que ser pactuados com os atingidos e com as instituições que os acompanham [...] A gente desenvolveu um processo de consulta, no qual essas pessoas são ouvidas para o desenho do programa, elas entendem esse desenho e elas votam se esse programa deve ser executado ou não”*. Já o Entrevistado 1 destacou que, nas atividades de reparação de áreas degradadas e nascentes, há a possibilidade de os produtores rurais das áreas atingidas executarem as ações de reparação e receberem por isso uma contraprestação pecuniária, e, no caso de não aderirem a essa ação, a fundação contrata uma empresa de prestação de serviços ambientais para a tarefa, não obstante, é levado em consideração a opinião do produtor durante todo o processo. O Entrevistado 4, por sua vez, argumentou que o relacionamento com os *stakeholders* *“é uma via de mão dupla. Em resumo, os processos de participação, controle, mapeamento e relacionamento com os atingidos e seus representantes e os canais de relacionamento, compõem uma quantidade enorme de dados que são sistematizados a partir de análises de cenário. Dessas análises de cenário, a gente identifica as necessidades das localidades que alimentam os programas e direciona para as gerências competentes e isso volta para as comunidades na forma de ações ou projetos, tendo como direcionamento o TTAC”*.

Além dos atingidos, que é o principal ‘cliente’ dos projetos executados pela fundação, existe ainda os *stakeholders* governamentais, a sociedade em geral, colaboradores diretos e indiretos, instituições de ensino e pesquisa, conselho de deliberações, etc. Todos os entrevistados concordam que estes *stakeholders* tem participação ativa nas ações de sustentabilidade dos projetos, seja na concepção, na execução ou na finalização deles. Com isso, entende-se que há a consideração da dimensão abordada por Freeman (1984), que aponta que todas as partes interessadas de um projeto têm direito e legitimidade de receber atenção adequada e que seja levado em consideração seus interesses.

Desse modo, retomando o conceito apresentado pela ISO 26000 no qual é apontada a relevância da consideração dos valores e da ética nas ações de sustentabilidade, o Entrevistado

1 afirmou que, para garantir que todos os projetos são realizados com observância dos princípios éticos e morais, existe uma área dentro da organização que é denominada de *Compliance*. Esse departamento é responsável por avaliar se as contratações ou parcerias possuem conflitos de interesse. Outra avaliação que é feita, é sobre a reputação das empresas, no qual se investiga se elas possuem denúncias ou processos de corrupção, má fé, má gestão de recursos e etc. Segundo esse entrevistado, *“o compliance é um termômetro e uma referência”*. Ele destacou ainda, a importância das auditorias, que, assim como participam do processo de transparência, avaliam a observância dos critérios éticos e morais. Por fim, o Entrevistado 1 apontou que, o principal avaliador das ações da fundação são os atingidos, e que, a qualquer momento que se tem uma denúncia, os fatos são apurados e as medidas são tomadas.

Já o Entrevistado 2 argumentou que, *“quando a gente fala que o nosso projeto é sustentável, é porque quando você olha a fundo os nossos projetos, eles não têm nenhum tipo de direcionamento ou benefício para uma comunidade em específico. A gente traz esse conceito de igualdade da reparação, igualdade no direito a um ambiente equilibrado para as futuras gerações. Então essa dimensão da sustentabilidade está intimamente relacionada à padrões éticos, padrões elevados de compliance. Se ele não tiver valores éticos, ele não é sustentável”*. Além disso, o Entrevistado 3, quando questionado sobre a consideração dos valores éticos e morais, defendeu que: *“é claro que a nossa atuação tem que ser em coerência com o que está na lei. Eu vou lhe responder dentro dos valores éticos, pois os valores morais de uma sociedade são, às vezes, circunscritos, e, não necessariamente, precisam estar de acordo com o que é ético e legal”*. Diante dessa argumentação, pode-se identificar que o entrevistado compreendeu a dimensão ética somente do ponto de vista de obediência às leis, o que contrapõe ao argumento dos autores Robinson (2004) e Martens (2006), no qual defendem que a menção da ética e normas de comportamento introduz um aspecto normativo na sustentabilidade. Para esses autores, a sustentabilidade é um conceito baseado em valor, refletindo valores e considerações éticas da sociedade e sua integração nas decisões de negócio deve ir além do cumprimento das obrigações legais.

Assim, tendo sido explorado e questionado as nove dimensões da sustentabilidade, passou-se para as últimas, propostas por Elkington (1997), que considera a sustentabilidade como a harmonia entre as dimensões social, ambiental e econômica – o chamado *Triple Bottom Line* (TBL). O TBL é uma das teorias mais consagradas no que diz respeito ao alcance e avaliação da sustentabilidade. Portanto, ao ser questionado sobre a forma como a sustentabilidade na gestão de projetos equilibra os interesses ambientais, sociais e econômicos,

o Entrevistado 2 destacou a dimensão social como pontapé inicial dessa harmonia, dando foco à participação dos atingidos (*stakeholders*) no processo de tomada de decisão. Segundo ele, “quando a gente traz um processo de reparação com projetos sustentáveis e que busca envolver as comunidades no entorno, as comunidades atingidas, as comunidades ribeirinhas, você tem a economia girando e quando você leva o conceito da reparação e da responsabilidade coletiva pelos recursos naturais, o efeito é muito mais duradouro”. Essa colocação do Entrevistado 2 está intimamente ligada à consideração de Freeman em sua teoria das partes interessadas quando afirma que a participação das partes interessadas vai além do gerenciamento e comunicação, é uma atitude com a qual todos os processos de gerenciamento de projetos devem ser realizados.

Por conseguinte, o Entrevistado 3 afirmou concordar com a colocação de que a sustentabilidade equilibra os interesses ambientais, sociais e econômicos, pois, de acordo com ele, “a sustentabilidade foi uma palavra criada em um contexto de receio das pessoas e das instituições internacionais com o futuro da humanidade e do planeta e, por isso, é uma tentativa de equilibrar questões ambientais com a vida dessa humanidade que cresce desenfreadamente”. Ainda de acordo com o Entrevistado 3, “o papel da gestão de projetos nesse contexto é dar instrumentos de aprendizagem, não só para a economia, mas para a sociedade e para o meio ambiente, dar instrumentos para que esses grupos possam aprender sobre o assunto, aprender como usar o recurso e gerar motivação nas gerações em defesa do planeta”. Por fim, o Entrevistado 4 trouxe uma reflexão importante para as considerações da pesquisa: para ele, as dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade não podem ser tratadas isoladamente, pois uma é complementar à outra e por isso, muitas vezes, podem se confundir. Tal argumento, é consoante ao que foi exposto por Elkington (1997), no qual expõe a relação entre as dimensões da sustentabilidade, que possui como resultados a ecoeficiência, o desenvolvimento socioeconômico e o desenvolvimento socioambiental.

Diante disso, identificou-se que a presente pesquisa corrobora com o estudo de Silvius e Shipper (2014), que através de uma revisão sistemática da literatura, concluíram que a dimensão proposta por Elkington é a abordagem mais utilizada nos artigos científicos que tratam do tema e consequentemente pelos gestores, tendo em vista que os entrevistados, na maioria das respostas, ressaltaram os aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas ações. Conforme afirmado por Silvius et al. (2017), o conceito de sustentabilidade ainda é entendido por instinto, mas difícil de expressar em termos operacionais concretos. Prova disso, é a afirmação do Entrevistado 4, quando diz “do ponto de vista do rompimento, eu não sei se a

gente pode falar do conceito de sustentabilidade que a gente está acostumado. [...] Eu fico questionando o que é essa teoria da sustentabilidade aplicada, porque essas dimensões, elas estão totalmente ligadas umas às outras, a gente não separa. Então, talvez o entendimento de sustentabilidade que a gente tem hoje, não dá conta desse processo que a gente está inserido”. Sendo assim, conforme o entrevistado, a teoria da sustentabilidade é muito diferente da prática, o que denota uma lacuna de investigação, tendo em vista que, a parte teórica parece não abordar todos os aspectos do contexto único que essa fundação está inserida. Sendo assim, é de extrema importância que metodologias e técnicas sejam desenvolvidas a fim de incorporar os princípios sustentáveis ao gerenciamento de projetos em todos os níveis organizacionais considerando os diversos contextos e os vários tipos de projetos existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo descreveu o alinhamento de projetos de uma fundação criada para reparação ambiental às dimensões da sustentabilidade, segundo a percepção dos gestores de projetos. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas através de web conferência e os dados compilados foram analisados a partir das concepções teóricas da literatura, segundo a interpretação dos pesquisadores envolvidos. Com os resultados encontrados através da realização da pesquisa, foi possível verificar que a inserção das dimensões da sustentabilidade na gestão de projetos é essencial no processo de eliminação do desperdício e na mitigação dos riscos, pois esta, possibilita a avaliação dos projetos de forma holística, tornando visível todas as suas etapas, permitindo a previsão de gargalos e problemas, bem como auxiliando no processo de planejamento e tomada de decisões.

Do mesmo modo, a realização da pesquisa demonstrou que os gestores consideram que as ações de sustentabilidade devem ser equilibradas no curto e longo prazo e também devem ser orientadas em escala local e global. Para os gestores, a consideração dessas dimensões na gestão de projetos pode garantir que os impactos dos projetos no âmbito social, ambiental e econômico serão levados em consideração no processo de tomada de decisão, evitando a má utilização dos recursos renováveis e sustentáveis no longo prazo e otimizando o resultado dos projetos na escala de atuação da fundação, bem como construindo conhecimento que pode ser utilizado por outras organizações no Brasil e no mundo. Além disso, na análise dos resultados, foi possível observar a relevância dada pela fundação à participação dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento, execução e finalização dos projetos, tendo em vista a unanimidade do argumento de que as partes interessadas, principalmente os atingidos, têm papel significativo no resultado e no sucesso dos projetos. Também foi possível identificar que

os gestores da empresa consideram que a sustentabilidade ressalta a importância da transparência e estima os valores éticos e morais, haja vista que a abordagem dessas dimensões em seus projetos pode garantir a satisfação dos *stakeholders*, sejam eles governamentais, jurídicos, colaboradores, parceiros, terceirizados ou a sociedade em geral.

Por fim, foi identificado que os entrevistados consideram a sustentabilidade como forma de equilibrar os interesses sociais, ambientais e econômicos e que tais dimensões direcionam suas decisões. Importante destacar que um dos entrevistados considerou as teorias atuais que abordam a sustentabilidade como insuficiente para abarcar todas as variáveis que estão incluídas no processo de reparação ambiental, por isso, é necessário o desenvolvimento de mais pesquisas que investigam a inserção da sustentabilidade na gestão de projetos a fim de preencher essas lacunas da literatura. Os resultados ainda demonstram que, apesar de os gestores considerarem na gestão de projetos todas as dimensões da sustentabilidade apontadas na pesquisa, percebe-se que as dimensões do *Triple Bottom Line* são as que têm utilização predominante, o que corrobora com os estudos de Silvius *et al.* (2017) e Martens e Carvalho (2015). A justificativa se dá ao fato de que a maioria dos estudos científicos sobre o tema abordam somente essas dimensões, portanto, os gestores não possuíam conhecimento aprofundado das outras, o que ressalta a contribuição dessa pesquisa com relação ao avanço do conhecimento.

Ademais, a pesquisa destacou que os gestores de projetos também são responsáveis pelo seu sucesso e a inserção de princípios sustentáveis no processo de gerenciamento pode auxiliá-los nesse alcance. Entretanto, para isso, a sustentabilidade precisa ser considerada no processo de tomada de decisão e, por outro lado, a tomada de decisão é extremamente importante para a existência de mais projetos sustentáveis, conforme apontado por Silvius *et al.* (2017).

Por fim, cabe observar que este estudo se limita a um único estudo de caso, e estes resultados são considerados pertinentes no contexto particular da visão dos gerentes de projetos da amostra. Essa limitação gera uma ótima oportunidade de estudos futuros, no que tange à investigação da forma como as dimensões da sustentabilidade estão alinhadas a gestão de projetos em empresas de diferentes contextos. Além disso, seria oportuno investigar se o tipo de projeto desenvolvido pela instituição influencia na forma de consideração da sustentabilidade, pois, a fundação pesquisada, por ser do ramo de reparação ambiental, já possuía no TTAC (2016) diretrizes para observância dos critérios da sustentabilidade. Além disso, o público alvo do estudo pertence ao nível estratégico da fundação, seria interessante investigar a percepção dos níveis tático e operacional também e avaliar se há concordâncias ou divergências de resultados.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Mikael Skou. Governance by green taxes: implementing clean water policies in Europe 1970–1990. **Environmental Economics and Policy Studies**, v. 2, n. 1, p. 39-63, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF03353902>. Acesso em: 20 jun. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10006 - Gestão da qualidade – **Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos**, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3741065/mod_resource/content/1/Texto.pdf. Acesso em: 05 mar. 2020

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**, Rio de Janeiro, 2010.

BRAUNGART, Michael; MCDONOUGH, William. **Cradle to cradle: Remaking the way we make things**. North point press, 1ª ed. 2002.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Fundamentos em gestão de projetos: **construindo competências para gerenciar projetos**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 321-340, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>. Acesso em: 20 mai. 2020.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1120-1132, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>. Acesso em: 03 mar. 2020.

CORREIA, Francisco Nunes. Ambiente e economia: antagônicos ou simbiose. In: **Conferencia de Ambientes Técnicos: IST**. 2006. Disponível em: http://www.civil.ist.utl.pt/shrha-gdambiente/elementos/conferencias/prese_PrimConf.pdf. Acesso em: 20 mai. 2020.

CUSTODIO, Ana Mafalda Almeida. **A adoção de práticas de sustentabilidade em gestão de projetos**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Projetos) – Lisbon School of Economic & Management, Lisboa, 2019. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19185/1/DM-AMAC-2019.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2020.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009. **FANG, Y**, 2012.

DO BRASIL, Pearson Education. **Gestão ambiental**. São Paulo: **Person Prentice Hall**, 2011.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.323>. Acesso em: 15 mai. 2020

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>. Acesso em: 12 jun. 2020.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997. Disponível em: <https://epdf.pub/cannibals-with-forks-the-triple-bottom-line-of-21st-century-business.html>. Acesso em: 18 mai. 2020.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press, 1984.

GAREIS, R. et al. The SustPM Matrix: Relating sustainability principles to project assignment and project management. **EURAM11, Talinn**, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280024>. Acesso em: 18 mai. 2020.

GODFREY, Paul C. *et al.* The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. **Strategic management journal**, v. 30, n. 4, p. 425-445, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.750>. Acesso em: 12 fev. 2020.

HURRELL, Andrew; KINGSBURY, Benedict. **The international politics of the environment: Actors, interests, and institutions**. Oxford University Press, 1992.

LABUSCHAGNE, Carin; BRENT, Alan C. Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 2, p. 159-168, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>. Acesso em: 03 mar. 2020.

MARTENS, Mauro Luiz; BRONES, Fabien; CARVALHO, Marly Monteiro de. Lacunas e tendências na literatura de sustentabilidade no gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática mesclando bibliometria e análise de conteúdo. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 165 – 195, jan. /abr. 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5078073>. Acesso em: 12 fev. 2020.

MARTENS, Mauro Luiz.; CARVALHO, Marly Monteiro de. A contribuição da sustentabilidade no sucesso em projetos: a perspectiva de gestores em empresas brasileiras. In: São Paulo: **International workshop advances in cleaner production**. 2015. Disponível em: http://www.advancesincleanerproduction.net/fifth/files/sessoes/5B/3/martens_and_carvalho_a_cademic.pdf. Acesso em: 05 mar 2020.

MARTENS, Pim. Sustainability: science or fiction?. **Sustainability: Science, practice and policy**, v. 2, n. 1, p. 36-41, 2006. Disponível em:
<https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907976>. Acesso em: 15 mar. 2020

MEADOWS, Donella H .; RANDERS, Jorgen; MEADOWS, Dennis L. **The Limits to Growth (1972)** . Yale University Press, 2013. Disponível em:
<https://doi.org/10.12987/9780300188479-012>. Acesso em: 15 mar. 2020.

NORO, Greice de Bem; CATTELAN, Veronica Dalmolin. A gestão de projetos alinhada aos critérios sustentáveis. In: II Singep: Simposio Internacional de Gestão de Projetos, 2013, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: II Singep e I S2IS, 2013. Disponível em:
<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/362/275-513-1-RV%20a%20gestao%20de%20projs.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 mar. 2020.

NORO, Greice de Bem *et al.* A gestão de projetos sustentáveis: o caso América Latina Logística. In: IX SEGeT: Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: IX SEGeT, 2012. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/981663.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2020.

PMI. Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 5th Edition. Pensilvânia, USA. Project Management Institute, 2013. Disponível em:
https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf. Acesso em: 05 mar. 2020.

ROBINSON, John. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological economics**, v. 48, n. 4, p. 369-384, 2004. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.10.017>. Acesso em: 15 fev. 2020.

SABINO, Michelle de Stefano. A contribuição dos princípios de sustentabilidade na gestão de projetos: **o estudo de caso na empresa Siemens Brasil**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/120>. Acesso em: 05 mar. 2020.

SHENHAR, Aaron. **Meeting time, cost, and money-making goals with Strategic Project Leadership®**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2011.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. Harvard Business School Press. Tradução R. Brian Taylor: **São Paulo: M. Books**, 2010.

SILVIUS, A. J.; SCHIPPER, Ron PJ. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. **Social Business**, v. 4, n. 1, p. 63-96, 2014. Disponível em:
<https://doi.org/10.1362/204440814X13948909253866>. Acesso em 15 mai. 2020.

SILVIUS, Gilbert *et al.* Considering sustainability in project management decision making: an investigation using Q – methodology. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1133 – 1150, August 2017. Disponível em:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786317300728?casa_token=LgcRhJ

NCBa8AAAAA:Jf4yfOQAYzf_jz_A-8cNxhmE_OI-6kSuR6zXs-XV2rtiEWjRa-UKx97keXShbSM_uz7Z2XAm8oQ. Acesso em: 18 mai. 2020.

STRIEDER, Ana Claudia; DELUQUE, Mara; SCHADECK, Marise. Desenvolvimento sustentável: a responsabilidade dos futuros governantes municipais. **Revista de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 10, n.17, 2012. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/946/1399>. Acesso em: 18 mai. 2020.

TINGSTRÖM, Johan; SWANSTRÖM, Lennart; KARLSSON, Reine. Sustainability management in product development projects—the ABB experience. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 15-16, p. 1377-1385, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.11.027>. Acesso em: 18 mai. 2020

TTAC: Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta. 2 mar. 2016. **Dispõem sobre acordo entre o Governo Federal, Governo do estado de Minas Gerais, Governo do estado Espírito Santo e as mineradoras Samarco Mineração S/A, Vale S/A e BHP Billiton Brasil Ltda.** Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/wp-content/uploads/2016/07/ttac-final-assinado-para-encaminhamento-e-uso-geral.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2020.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. Projetos: **planejamento, elaboração, análise**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2008.