

## **SUSTENTABILIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**MARIA DO CARMO ASSIS TODOROV**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
madu4@hotmail.com

**DANIEL MOTA ALMEIDA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
danielmota\_sp@hotmail.com

**ROQUE RABECHINI JR**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
roquejr@usp.br

**CLAUDIA TEREZINHA KNISS**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
kniesscl@gmail.com

## ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

### **SUSTENTABILIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

#### **RESUMO**

Os impactos ambientais causados por projetos deixam a opinião pública muitas vezes perplexa, com relativa insegurança nos projetos e seus gestores. Em geral, esses acidentes ocorrem por falta de gestão adequada, tanto nos aspectos de planejamento e controle mais tradicional como prazo, custo, escopo, risco e qualidade, quanto de aspectos ligados à sustentabilidade. Portanto, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os aspectos relacionados a sustentabilidade e avaliação de desempenho no gerenciamento de projetos? Neste contexto, o objetivo geral do trabalho é relacionar os aspectos da sustentabilidade e avaliação de desempenho, por meio de um estudo de caso (qualitativo) em empresas que se enquadram no conceito de sustentabilidade em gestão de projetos. Como resultado, destaca-se que as empresas analisadas levam em consideração as três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental, em seus projetos. Identificamos ainda que as empresas administram seus projetos em relação a custo, tempo e qualidade e possuem avaliação de desempenho para identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço e para revisar as estratégias impostas nos projetos no curto, médio e longo prazo.

**Palavras-Chave:** Gestão de Projetos; Análise de Desempenho; Sustentabilidade.

### **SUSTAINABILITY IN PROJECT MANAGEMENT: PERFORMANCE EVALUATION**

#### **ABSTRACT**

The environmental impacts of projects leaving the often confused public opinion, with relative uncertainty in the projects and their managers. In general, these accidents occur due to lack of proper management, both in the aspects of planning and control as more traditional time, cost, scope, risk and quality, as aspects related to sustainability. Therefore, this research seeks to answer the following research question: Which aspects related to sustainability and performance evaluation of project management? In this context, the general objective of the study was to relate aspects of sustainability and performance evaluation by means of a case study (qualitative) in companies that fall within the concept of sustainability in project management. As a result, it is emphasized that the companies analyzed taking into account the three dimensions of sustainability: economic, social and environmental, in their projects. Yet identified which companies manage their projects in terms of cost, time and quality and have performance evaluation to identify the activities that add value to the product and / or service and to review strategies imposed on projects in the short, medium and long term.

**Keywords:** Project Management, Performance Analysis, Sustainability.

## **1. INTRODUÇÃO**

Os impactos ambientais causados por falhas decorrentes de projetos deixam a opinião pública muitas vezes perplexa, insegura e com desconfiança no projeto e seus gestores. Em geral, tais impactos ocorrem por falta de conhecimento e de gestão adequada tanto dos aspectos de planejamento e controle mais tradicionais como prazo, custo, escopo, risco e qualidade, quanto de aspectos ligados à sustentabilidade nas perspectivas ambiental, social e econômica (Brook & Pagnanelli, 2014).

Notícias vinculadas na mídia sobre grandes desastres como derramamento de petróleo em áreas limpas são exemplos de acidentes em grandes obras e são divulgados sempre nas primeiras páginas de jornal. São situações comuns por falta de gestão adequada para as determinadas funções (Silvius & Schipper, 2014).

A inclusão dos aspectos de desenvolvimento sustentável no âmbito do gerenciamento de projetos ainda é incipiente, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático, mas urgente, se visto como solução para suprir as falhas em projetos. Se sistematicamente negligencia-se a sustentabilidade na gestão de projetos, a tendência é que impactos ambientais e sociais ocorram com mais frequência (Carvalho & Rabechini, 2011).

Uma pesquisa sobre sustentabilidade realizada pela PrinceWaterHouseCoopers (2002) com 101 empresas da lista da revista Fortune revelou que 72% delas não incluem risco/oportunidade de aspectos de sustentabilidade em seus projetos, investimentos, transações, ou processos de avaliação. A pesquisa identificou ainda que é no nível de processos de negócio e metodologias que essa lacuna mais se manifesta.

Diante dessa problemática, esta pesquisa busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os aspectos relacionados a sustentabilidade e avaliação de desempenho no gerenciamento de projetos? Neste contexto, o objetivo geral do trabalho é relacionar os aspectos da sustentabilidade e avaliação de desempenho. Para tanto, os objetivos específicos são: identificar a presença / ausência de fatores de sustentabilidade em projetos de segmentos determinados; e apontar os elementos da avaliação de desempenho que constituam a formatação de um modelo de sustentabilidade em gerenciamento de projetos.

O artigo foi estruturado em cinco seções. Na seção um, a Introdução, onde é apresentada uma contextualização do problema e objetivos; na seção dois a Fundamentação Teórica sobre gerenciamento de projetos; sustentabilidade e avaliação de desempenho; na seção três a Metodologia da Pesquisa; na seção quatro os Resultados da Pesquisa; e na seção cinco as Considerações Finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gerenciamento de Projetos**

A literatura sobre Gerenciamento de Projetos é extensa. Segundo Kerzner (2004) e Vargas (2005), gerenciamento de projetos é o ato de gerir, administrar, dirigir, organizar e controlar um plano para realizar um ato (empreendimento) desde seu início até o seu fim, dentro dos parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade, sendo definido como planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas para atingir os objetivos de forma satisfatória.

O gerenciamento de projetos é definido como uma busca incessante pela otimização de processos por Barcaui (2012), ou seja, pela melhora contínua dos processos, sempre com a visão dentro de prazo, custo e qualidade no seu desenvolvimento. Segundo Pinto (2010) o gerenciamento de projetos é a adequação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para projeção e realização de atividades com relação a um projeto, sempre visando a satisfação das partes interessadas e seguindo um processo uniforme.

O desempenho do processo está vinculado a entrega dentro do prazo e dentro do orçamento do projeto. O desempenho do produto refere-se à qualidade do sistema resultante. É importante estudar os aspectos de desempenho do projeto, porque existe um conflito potencial entre a eficiência do processo e sua qualidade (Jun, Qiuzhen, & Qingguo, 2011).

De acordo com Shenhar e Dvir (2010), a competitividade coage as empresas a buscar no gerenciamento de projetos a sobrevivência e o crescimento. Os projetos são iniciativas únicas: como lançar novos produtos, novas organizações ou novos empreendimentos ou, ainda, como melhorar produtos existentes e investir na infraestrutura das empresas. Embora o gerenciamento de projetos seja uma solução para vencer a competitividade, segundo pesquisas de Shenhar e Dvir (2010), 85% dos projetos pesquisados não cumpriram com o prazo e orçamento.

Dessa forma, Gestão de projetos é um tema que cada vez mais retém atenção, publicações e devido a crescente importância do conhecimento no meio corporativo, é um trabalho que precisa ser detalhado a base de eficiência e resultados (Rabechini, 2005).

Nos últimos anos, vários estudiosos têm feito sugestões de indicadores para avaliar a eficácia do projeto, ou seja, de como medir o sucesso para se atingir os objetivos propostos (Kagioglou et al., 2001; Crawford e Bryne, 2003; Kaplan e Norton, 1997).

## **2.2 Sustentabilidade**

O conceito de sustentabilidade, segundo Furtado (2005), é decorrente do termo sustentável que significa defensável, suportável, capaz de ser mantido. Sustentabilidade, assim, representa um processo contínuo que em longo prazo mantém-se, impedindo a ruína de algo.

Em vários textos o termo sustentabilidade se refere apenas à sobrevivência em longo prazo. No entanto, uma visão mais ampla de sustentabilidade emergiu por Elkington (1999), com uma perspectiva tridimensional, incorporando as dimensões econômica, social e ambiental, ou o termo em inglês *Triple Bottom Line*. Essa visão mais abrangente de sustentabilidade vem em grande medida por iniciativa e pressão da sociedade. No entanto, informações hoje existentes mostram indicadores de perspectivas diferentes, tendendo a um lado da pirâmide da sustentabilidade econômica, social ou ambiental. O sucesso em projetos não pode ser baseado apenas na sustentabilidade econômica, é preciso envolver outras dimensões como sociais e ambientais (Carvalho & Rabechini, 2011).

Assustada por eventos extremos como chuva ácida, aquecimento global, desertificação de regiões, além dos danos crescentes a saúde causados pela poluição, a sociedade tem pressionado os governos e empresas. Como resultado, observa-se a criação e adoção de legislações e normas mais rígidas, com multas e responsabilização por passivos ambientais de forma mais incisiva (Besserman, 2008).

Não se pode mais pensar somente em atender as necessidades do presente, é preciso olhar para o futuro e garantir a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades (WCED, 1987).

As empresas também têm despertado para o potencial competitivo do tema, não só como redução de desperdícios de recursos (matéria-prima, energia, etc.), mas também pelo valor agregado e do potencial do marketing verde. Por outro lado, a eclosão de problemas ambientais pode deteriorar a imagem da empresa perante a opinião pública, exigir o dispêndio de grande montante financeiro e lesar seu relacionamento com fornecedores, vendedores e consumidores (Hunt & Auster, 1990).

Desta forma, começa um ciclo virtuoso em que as três dimensões da sustentabilidade se reforçam. Na visão antiga, mais predatória, as questões ambientais e sociais trariam impactos negativos na dimensão econômica. A preocupação com gestão ambiental pode ter visões distintas conforme a cultura organizacional das empresas. Uma contribuição que esclarece tal ideia foi proposta por Barbieri (2006). Há, segundo ele, três visões mais comuns de abordagem para a gestão ambiental empresarial: controle da poluição, prevenção da poluição, abordagem estratégica.

Nos tempos atuais vem crescendo fortemente o conceito de Sustentabilidade em todas as áreas de conhecimento, aplica-lo significa não somente uma perspectiva de preocupação com meio ambiente e a sociedade, se tornou um fator econômico muito forte, e por esse motivo esse conceito deixou de ser algo intangível e utópico e se tornou algo que está mudando as diretrizes das empresas e no gerenciamento de projetos. Porém, ainda é difícil incorporar as dimensões sociais e ambientais em projetos (Sánchez, 2014).

Como se fosse um vetor, em que de um lado representa a baixa preocupação da gestão ambiental e de outro um comprometimento com a causa, é possível entender as opções das empresas. De um lado, há organizações cuja postura em relação às práticas de gestão de projetos ambientais se resume ao controle e em geral apresentam comportamento mais reativo, cumprem a lei e respondem às pressões da comunidade. Já as mais comprometidas com a causa encaram a gestão ambiental como parte de seu negócio, sendo, portanto mais pró-ativa. Do ponto de vista de processo as empresas do primeiro grupo utilizam sistemas de segurança. As empresas do segundo grupo utilizam métodos e técnicas de produção limpa (Barbieri, 2004).

Segundo Isaab e Samadb (2014) existem ainda problemas quando a equipe do projeto transfere as metas de sustentabilidade para o período seguinte ao longo do ciclo de vida do projeto. Assim, é fundamental garantir que todas as partes interessadas participem durante todo o processo de planejamento do projeto. A este respeito alguns pesquisadores descrevem que as preocupações sustentáveis devem ser incluídas ainda durante a criação do escopo, planejamento e decisão do projeto e todos os atores devem ser envolvidos e influenciados a cada ciclo do projeto. Isto gera uma mudança de mentalidade em relação aos benefícios da sustentabilidade nos projetos (Robichaud & Anantatmula, 2011; Muldavin, 2010).

### **2.3 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho tem sido uma poderosa ferramenta para se conhecer e buscar resultados dentro de uma empresa ou organização e não se resume somente a quantificar

em números os fatores que constituem a empresa financeiramente, apoiada em conceitos econômicos tradicionais, mas também a uma forma de enxergar o material humano e suas respostas dentro de uma organização (Mezavila, 2006).

Ainda pelo reflexo que se tem hoje, com questões que não se remetem somente ao âmbito econômico, mas a outras em conjunto que concernem em preocupação para as empresas, no lado social e ambiental, em conjunto com o econômico (Azevedo, 2006).

Segundo Ribeiro (2013), é de suma importância o apoio de todos os níveis hierárquicos da organização, pois quantificando o desempenho existente e garantindo que se tenha e obtenha a responsabilidade do empregado, pode ser utilizado para orientação de pessoas e a busca por problemas dentro da organização. Ribeiro (2013) remete a busca de potencialidade dentro da organização na utilização dos meios de avaliação de desempenho, travando uma busca minuciosa e conhecendo, a partir do mesmo, a organização com um todo, em seus prós e contra, visando sempre ampliar o conhecimento em favor da organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio Mello, Marçal e Kovaleski (2004) mostra alguns pontos que referencia a importância da avaliação de desempenho dentro da organização: i) identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvido pela empresa; ii) realizar comparações de desempenho com seus concorrentes; iii) rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.

A produção científica sobre avaliação de desempenho em desenvolvimento sustentável está crescendo, mas ainda é bastante incipiente (Afonso; Souza; Ensslin; & Elsslin, 2011). A criação de indicadores é uma forma de avaliar o desempenho e tornar suas informações palpáveis. É um desafio, pelo fato da ideia de sustentabilidade ser um conceito novo e a gestão de projetos nos propõe “estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental” (Vargas, 2005. p. 4).

A avaliação de desempenho pode ser compreendida como obtenção de informações úteis para avaliar situações e é realizada como uma atividade dinâmica dentro da organização (Ribeiro; Gunther; & Araujo 2002).

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. E o método escolhido foi o Estudo de Caso com as seguintes fontes de evidência: observação, pesquisa bibliográfica e entrevista, pois segundo Yin (2001), a triangulação de múltiplas evidências fortalece a confiabilidade dos dados da pesquisa. Para o desenvolvimento de tal projeto de pesquisa iniciou-se com uma varredura na literatura sobre gestão de projetos, sustentabilidade e avaliação de desempenho. Desta maneira, foi possível estruturar o escopo da pesquisa e assim seguir com os procedimentos de busca de informação.

As opiniões dos entrevistados foram registradas utilizando-se uma escala do tipo de *Likert*, variando de 1 a 5, sendo que 1 correspondeu a “discordo totalmente” e 5 correspondeu a “concordo plenamente” e uma questão aberta no final.

#### **3.1 Proposição de pesquisa**

A partir da revisão bibliográfica foi possível formular proposições, conforme Quadro 1, para elaboração das questões de pesquisa de campo.

Quadro 1 – Proposições e questões de pesquisa.

| <b>Proposição</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Fonte</b>                     | <b>Questão</b>                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P1. Uma visão mais ampla de sustentabilidade, que é uma perspectiva tridimensional, incorporando as dimensões econômica, social e ambiental.                                                                                                           | Elkington (1999).                | 1.Os projetos da empresa levam em consideração a perspectiva tridimensional, incorporando as dimensões econômica, social e ambiental?                                                                                  |
| P2. O gerenciamento de projetos é o ato de gerir, administrar, dirigir, organizar e controlar um plano para realizar um ato (empreendimento) desde seu início até o seu fim, dentro dos parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade. | Vargas (2005).                   | 2.Os projetos da empresa são administrados em função de custo?<br>3.Os projetos da empresa são administrados em função do tempo?<br>4.Os projetos da empresa são administrados em função da qualidade?                 |
| P3. A avaliação pode ser compreendida como obtenção de informações úteis para avaliar situações e é realizada como uma atividade dinâmica dentro da organização.                                                                                       | Ribeiro; Gunther; Araujo (2002). | 5.Há uma avaliação das informações dos projetos em função de custo?<br>6.Há uma avaliação das informações dos projetos em relação ao tempo?<br>7.Há uma avaliação das informações dos projetos em função da qualidade? |
| P4. A avaliação de desempenho identifica as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvido pela empresa.                                                                                                                            | Mello, Marçal, Kovaleski (2004). | 8.A empresa tem uma avaliação de desempenho que identifica as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvido pela empresa?                                                                          |
| P5. A avaliação de desempenho revê as estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.                                                                                                                           | Mello, Marçal, Kovaleski (2004). | 9.A empresa tem uma avaliação de desempenho que revisa as estratégias impostas no projeto para curto, médio e longo prazo?                                                                                             |
| P6. Quantificar o desempenho existente garante que se tenha e obtenha a responsabilidade do empregado.                                                                                                                                                 | Ribeiro (2013)                   | 10.A quantificação de desempenho garante que o empregado tenha e obtenha responsabilidade?                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  | 11.Quais os elementos da avaliação de desempenho que trazem os aspectos econômico, social e ambiental do tripé da sustentabilidade?                                                                                    |

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.2 Caracterização das Empresas

Para responder a pesquisa foram selecionadas empresas de grande porte, com vivência em sustentabilidade e gestão de projetos e o questionário enviado para as pessoas da área gerencial, ou seja, respondido por pessoas do grau estratégico destas empresas, pessoas que vivenciam projetos em seu dia a dia. As três empresas pesquisadas foram identificadas no trabalho como empresas A, B e C.

A Empresa A atua no ramo de fabricação de autopeças, para montadoras, eletroeletrônicos e utilidades domésticas e possui cerca de 500 empregados. A Empresa B atua no ramo de bebidas e possui mais de 32.000 empregados dentro do Brasil. A Empresa C atua no ramo de prestação de serviços de guindaste em todo Brasil e possui cerca de 80 empregados.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados encontrados são apresentados nos Quadros 2, 3 e 4.

### 4.1 Resultados e Discussões

No Quadro 2 é apresentado os resultados do questionário.

Quadro 2 – Apresentação dos resultados

| Questão | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|---------|-----------|-----------|-----------|
| 4.2.1   | C         | I         | C         |
| 4.2.2   | C         | CP        | C         |
| 4.2.3   | C         | CP        | C         |
| 4.2.4   | C         | CP        | C         |
| 4.2.5   | C         | C         | C         |
| 4.2.6   | C         | I         | C         |
| 4.2.7   | C         | CP        | C         |
| 4.2.8   | C         | C         | C         |
| 4.2.9   | C         | C         | C         |
| 4.2.10  | C         | C         | C         |

Fonte: Elaborado pelos autores

**Legenda:**

CP: Concordo Plenamente; C: Concordo; I: Indiferente; D: Discordo; DP: Discordo Plenamente.

No Quadro 3 é comentado os resultados da pesquisa.

Quadro 3 – Comentários do Resultado da Pesquisa

| <b>Conceito de sustentabilidade</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Questão 1. Os projetos da empresa levam em consideração a perspectiva tridimensional, incorporando as dimensões econômica, social e ambiental? | Analisando as respostas obtidas as empresas levam em consideração a perspectiva da sustentabilidade, nas dimensões econômica, social e ambiental. As empresas A e C concordam com a questão e a empresa B é indiferente. Valida a proposição 1. |
| <b>Administração de projetos (custo)</b>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Questão 2. Os projetos da empresa são administrados em função de custo?                                                                        | Após análise das respostas, os projetos da empresa são administrados em função dos custos. As empresas A e C concordam com a questão e a empresa B concorda plenamente com a questão. Valida a proposição 2.                                    |
| <b>Administração de projetos (tempo)</b>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Questão 3. Os projetos da empresa são administrados em função do tempo?                                                                        | Após análise das respostas das empresas, os projetos são administrados em função do tempo. As empresas A e C concordam e a empresa B concorda plenamente com a questão. Valida a proposição 2.                                                  |

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administração de projetos (qualidade)</b>                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Questão 4. Os projetos da empresa são administrados em função da qualidade?                                                                            | Após análise das respostas das empresas, elas nos informam que são administradas em função da qualidade. As empresas A e C concordam com a questão, e a empresa B concorda plenamente. Valida a proposição 2.                                                                                |
| <b>Avaliação de informações (custo)</b>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Questão 5. Há uma avaliação das informações dos projetos em função de custo?                                                                           | Analisando as respostas da questão 5, há uma avaliação das informações dos projetos em função do custo. As empresas A, B e C concordam com a questão. Valida a proposição 3.                                                                                                                 |
| <b>Avaliação de informações (tempo)</b>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Questão 6. Há uma avaliação das informações dos projetos em relação ao tempo?                                                                          | Após análise da questão 6, as empresas A e C informam que há uma avaliação das informações em relação ao tempo decorrido do projeto, buscando melhorias e conclusão no tempo definido em seu escopo, concordando com a questão e a empresa B é indiferente a questão. Valida a proposição 3. |
| <b>Avaliação de informações (qualidade)</b>                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Questão 7. Há uma avaliação das informações dos projetos em função da qualidade?                                                                       | Após análise da questão 7, existe uma avaliação de informações dos projetos em função da qualidade do projeto e seu desenvolvimento, tentando chegar a excelência do projeto. As empresas A e C concordam com a questão e a empresa B concorda plenamente. Valida a proposição 3.            |
| <b>Existência de avaliação de desempenho e agregar valores ao produto/serviço</b>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Questão 8. A empresa tem uma avaliação de desempenho que identifica as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvido pela empresa? | Na análise das informações a questão 8, as empresas possuem uma avaliação de desempenho e por meio dela buscam identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvido pela empresa. Todas as empresas concordam com a questão. Valida a proposição 4.              |
| <b>Existência de avaliação de desempenho e revisão de estratégias</b>                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Questão 9. A empresa tem uma avaliação de desempenho que revisa as estratégias impostas no projeto para curto, médio e longo prazo?                    | Analisando a questão 9, as empresas possuem avaliação de desempenho que revisa as estratégias impostas nos projetos no curto, médio e longo prazo. Todas as empresas concordam com a questão. Valida a proposição 5.                                                                         |

| <b>Quantificação de desempenho e obtenção de responsabilidade</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Questão 10. A quantificação de desempenho garante que o empregado tenha e obtenha responsabilidade?                                                                            | Após análise da questão 10, as empresas concordam que a quantificação de desempenho garante que o empregado obtenha mais responsabilidade social dentro do âmbito empresarial. Todas as empresas concordam com a questão. Valida a proposição 6. |
| <b>Elementos da avaliação de desempenho na busca dos aspectos da sustentabilidade</b>                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Questão 11. Quais os elementos da avaliação de desempenho que trazem os aspectos econômico, social e ambiental do tripé da sustentabilidade?                                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Empresa A</b> – Cuidado com o meio ambiente e os impactos causados, reduzindo emissão de poluentes na fabricação de seus produtos.                                          |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Empresa B</b> - Conscientização do aspecto ambiental, social e econômico, reutilização de água na produção de seus produtos, reduzindo custos e o impacto no meio ambiente. |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Empresa C</b> - Conscientização do que é sustentabilidade aos colaboradores e auxílio no desenvolvimento do local onde estão alocados, com responsabilidade social.         |                                                                                                                                                                                                                                                  |

#### 4.2 Resultado das proposições

Por meio de questionário encaminhado as empresas, foi possível validar todas as proposições, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Resultados Proposições.

| <b>Proposições</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Validada</b> | <b>Não Validada</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|
| P1. Uma visão mais ampla de sustentabilidade, que é uma perspectiva tridimensional, incorporando as dimensões econômica, social e ambiental.                                                                                                                                  | X               |                     |
| P2. Pode-se dizer então que o gerenciamento de projetos é o ato de gerir, administrar, dirigir, organizar e controlar um plano para realizar um ato (empreendimento) desde seu início até o seu fim dentro dos parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade. | X               |                     |
| P3. A avaliação pode ser compreendida como obtenção de informações úteis para avaliar situações e é realizada como uma atividade dinâmica dentro da organização.                                                                                                              | X               |                     |
| P4. A avaliação de desempenho identifica as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvido pela empresa.                                                                                                                                                   | X               |                     |
| P5. A avaliação de Desempenho revê as estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.                                                                                                                                                  | X               |                     |
| P6. Quantificar o desempenho existente garante que se tenha e obtenha a responsabilidade do empregado.                                                                                                                                                                        | X               |                     |

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso identificar quais os aspectos relacionados a sustentabilidade e avaliação de desempenho.

Para atender ao objetivo específico de identificar a presença/ausência de fatores de sustentabilidade em projetos de segmentos determinados, identificou-se que as empresas analisadas levam em consideração as três dimensões da sustentabilidade, segundo Elkington (1999), econômica, social e ambiental, em seus projetos. Identificou-se ainda que as empresas administram seus projetos em relação a custo, tempo e qualidade, conforme Vargas (2005). As empresas possuem avaliação de desempenho para identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço e para revisar as estratégias impostas nos projetos no curto, médio e longo prazo (Mello, Marçal & Kovalski, 2004).

Por meio da pergunta aberta foi possível atender ao objetivo específico de apontar os elementos da avaliação de desempenho que constituem a formatação de um modelo de sustentabilidade em gerenciamento de projetos:

- a) Cuidado com o meio ambiente e os impactos causados, reduzindo emissão de poluentes na fabricação de seus produtos.
- b) Conscientização do aspecto ambiental, social e econômico e reutilização da água na produção de seus produtos, reduzindo custos e o impacto no meio ambiente.
- c) Conscientização do que é sustentabilidade aos colaboradores e auxílio no desenvolvimento do local onde estão alocados, com responsabilidade social.

O tema sustentabilidade na gestão de projetos e avaliação de desempenho abrange vários assuntos que não foram avaliados neste trabalho. Portanto sugere-se a continuação de novas pesquisas abordando este tema em uma gama maior de empresas e segmentos.

## REFERÊNCIAS

- Afonso, M. H. F.; Souza, J. V.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L. (maio/ago, 2011). Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 47-62.
- Azevedo, A. L. V. (nov, 2006). Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do relatório do CEBDS. *Revista de La Red Iberoamericana de Economía Ecológica*, n., p.75-93.
- Barbieri, J. C. (2004). *Gestão Ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Barbieri, J. C.; Teodósio, A. S. S.; Csillag, J. M. (jun, 2006). Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental. *Revista Gerenciais*, p.37-49.
- Besserman, Sérgio. (2008). A lacuna das informações ambientais. In: Trigueiro, André. *Meio Ambiente no século 21*. Campinas: Armazém do Ipê, P. 91 – 105.
- Barcaui, A. (2012). *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Brook, J. W., & Pagnanelli, F. (2014). Integrating sustainability into innovation project portfolio management—A strategic perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*.
- Carvalho, M. M.; Rabechini, R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Crawford, P., Bryne, P., 2003. Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *Int. J. Proj. Manag.* 21 (5), 363–373.
- Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*, v. 69, p. 75.
- Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. Salvador: NEAMA/CRA.
- Hunt, C. B.; Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, EUA: Putnam, Hayes & Bartlett, Winter.
- Isaa, N. K. M., Aliasb, A., & Samadb, Z. A. (2014). Sustainability Integration Into Building Projects: Malaysian Construction Stakeholders' perspectives. *The Macrotheme Review* 3(3) Spring.
- Jun, L., Qiuzhen, W., & Qingguo, M. (2011). The effects of project uncertainty and risk management on IS development project performance: A vendor perspective. *International Journal of Project Management*, 29(7), 923-933.

- Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G., 2001. Performance management in construction: a conceptual framework. *Contract. Manag. Econ.* 19 (1), 85–95.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kerzner, H. (2004). *Gestão de projetos: melhores práticas*. 2º edição. São Paulo: Artmed.
- King, W. R. (1993). The role of projects in the implementation of business strategy. In: Cleland, D.I.; King, W.R. *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mello, E. D.; Marçal, R. F. M.; Kovaleski, J. L. (nov, 2004). Metodologias para avaliação de Desempenho organizacional. *Enegep*, Florianópolis, p.1188-1194.
- Mezavila, M. C. P. (2006). *Avaliação de Desempenho*. 2006. 51 f. Monografia (Lato Sensu) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.
- Muldavin, S. R., 2010. Value beyond cost savings, how to underwrite sustainable properties. Muldavin Company Inc, United States.
- Pinto, J. S.; Anholon, R.; Moretti, D. C.; Alves, V. A. (2010). Análise de Projetos Ambientais Tomando por Base as Diretrizes do PMBoK 2004. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace – RACEF*.
- PrinceWaterHouseCoopers. (Aug, 2002). *Sustainability Survey Report*. PriceWaterHouseCoopers.
- Rabechini, R. (2005). *Competência e maturidade em gestão de projetos*. São Paulo: AnnaBlume.
- Ribeiro, E. S. (2013). Avaliação de Desempenho. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/avaliacao-de-desempenho/97092/>>. Acesso em: 20 abr 2013).
- Ribeiro, H.; Gunther, W. M. R.; Araujo, J. M. (fev, 2002). Avaliação qualitativa e participativa de projetos: uma experiência a partir de pesquisa em educação ambiental e saneamento do meio. *Saúde e Sociedade*, p.107-132.
- Robichaud, L. B., Anantatmula, V. S. (2011). Greening project management practices for sustainable construction. *Journal of Management in Engineering*, 27, 48-57.
- Sánchez, M. A. (2014). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*.
- Shenhar, A. J.; Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: M.Books.
- Silvius, A. G., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(02), 40.

- Vargas, R. V. (2005). Gerenciamentos de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos - 6ª edição. Rio de Janeiro: Brasport.
- WCED. (1987). Our Common future: The Brundtland Report. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.