

A importância da sustentabilidade como critério de priorização do portfólio de projetos

Everton Michels (Universidade Federal de Santa Catarina) evertonpmp@gmail.com

Fernando Antonio Forcellini (Universidade Federal de Santa Catarina) forcellini@gmail.com

Resumo:

Cada vez mais a preocupação com a sustentabilidade no desenvolvimento de produtos e serviços que gerem menos impacto ao meio ambiente é considerada. No entanto, a mesma serve mais como campanha de marketing, do que como um critério de priorização de projetos que entreguem resultados mais sustentáveis. Desta forma, esse estudo objetiva identificar a importância do uso da sustentabilidade como critério essencial para o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) priorizar seu portfólio. Para tal, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória e bibliográfica, que foi capaz de explicitar os conceitos e a importância dos temas. Como resultados, pode-se identificar alguns fatores e aspectos que demonstram a importância da utilização da sustentabilidade como critério de priorização do portfólio de projetos. Com isso, pode-se concluir que as empresas que utilizam a sustentabilidade como critério de priorização do portfólio, podem ter resultados mais significativos e sistêmicos, comparados as demais.

Palavras chave: Sustentabilidade, Priorização, Escritório de projetos.

The importance of sustainability as a criterion for prioritizing the portfolio of projects

Abstract

Increasingly, concern about sustainability in the development of products and services that have the least impact on the environment is considered. However, it serves more as a marketing campaign, than as a criterion of prioritization of projects that deliver more sustainable results. In this way, this study aims to identify the importance of the use of sustainability as an essential criterion for the Project Management Officer (PMO) to prioritize its portfolio. For this, an exploratory and bibliographical research was developed, which was able to explain the concepts and importance of the themes. As results, one can identify some factors and aspects that demonstrate the importance of the use of sustainability as a criterion of prioritization of the project portfolio. With this, it can be concluded that companies that use sustainability as a criterion for portfolio prioritization can have more significant and systemic results, compared to others.

Key-words: Sustainability, Prioritization, Project Management Officer.

1. Introdução

Com a preocupação atual da sociedade, bem como, com as inúmeras modificações ambientais que o planeta vem sofrendo, a sustentabilidade é uma abordagem cada vez mais expressiva e

intrínseca aos problemas que a civilização vem enfrentando no seu dia-a-dia. As iniciativas sustentáveis por parte dos governos, terceiro setor, empresas privadas dentre outras, estão se tornando cada vez mais frequentes, porém, de modo geral de maneira isolada, sem interligação e sem grandes consequências benéficas para a população.

Diversos autores relatam os benefícios da utilização da sustentabilidade no ciclo de vida de produtos e serviços, e como a preocupação com a mesma está cada vez mais inserida em uma sociedade do conhecimento, onde este fator mostra sua força, e onde os consumidores estão cada vez mais criteriosos em adquirir e utilizar produtos e serviços mais sustentáveis.

Em contraponto, pouco se verifica na literatura que a sustentabilidade seja utilizada como critério de priorização no portfólio de projetos, e que as empresas estejam preocupadas com essa utilização. Mesmo com os benefícios já relatados na literatura, o que se vê ainda é a sustentabilidade como uma forma de fortalecimento da marca por meio ações de marketing, do que uma abordagem sistêmica de fato, que vise uma melhoria global.

De parte disso, verifica-se a necessidade de proporcionar a esses diversificados segmentos, uma melhor concepção dos benefícios e possibilidades que podem ser geradas através da utilização da sustentabilidade como critério primordial para a priorização de projetos, bem como para a futura tomada de decisão junto ao portfólio, alavancando assim de forma integrada e adequada, as melhores iniciativas sustentáveis que visam abranger um maior número de *stakeholders*, atingindo então a sociedade como um todo.

Com isso, esse estudo visa identificar a importância do uso da sustentabilidade como critério de priorização do portfólio de projetos do EGP.

2. Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade começou a ser delineado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (*United Nations Conference on the Human Environment - UNCHE*), realizada em Estocolmo de 5 a 16 de junho de 1972, a primeira conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e a primeira grande reunião internacional para discutir as atividades humanas em relação ao meio ambiente.

Pode-se descrever a sustentabilidade como: a habilidade, no sentido de capacidade, de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo.

O princípio da sustentabilidade aplica-se a um único empreendimento, a uma pequena comunidade (a exemplo das ecovilas), até o planeta inteiro. Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável, é preciso que seja:

- Ecologicamente correto
- Economicamente viável
- Socialmente justo
- Culturalmente diverso

Uma das possíveis formas para abordar a sustentabilidade como forma de critério essencial seja a contextualizada por Brügger, Abreu e Climaco (2003, p. 165):

A efetivação de uma real política que promova a sustentabilidade, há que se reavaliar tanto os aspectos de base – como os padrões de produção – quantos os estruturais e organizacionais que

envolvem inclusive os recursos e relações humanas na empresa. As transformações precisam ser fundamentadas em projetos de longo prazo que considerem o ambiente não apenas como fonte inesgotável de recursos, mas como um sistema abrangente, no qual as relações de ordem econômica, social, humana, natural, política, ética, entre outras, ocorrem em interação constante e de forma indissociável.

Outro ponto abordado pela sustentabilidade que é muito citado na atualidade do qual poderia e deveria ser encarado como um critério importante para a priorização de projetos, é encontrado em Assis (2000, p. 59) quando diz que, “somente através de uma abordagem que assuma a sustentabilidade como um referencial ético, seria possível congregando esforços de povos com diferentes bases culturais para reduzir a emissão de efeito estufa”.

Com o intuito a longo prazo de proporcionar ao Escritório de Projetos, projetos mais comprometidos com o “desenvolvimento sustentado”, do qual segundo o relatório Nosso Futuro Comum (1991) cita como “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas”, as organizações então deverão necessariamente ter uma maior preocupação com a capacidade de produzirem estudos fidedignos por meio de profissionais idôneos e capacitados, para com isso auxiliar o EGP e suas respectivas ferramentas a alinharem o planejamento estratégico da organização e seus respectivos *stakeholders*, com a priorização mais adequada do seu portfólio, levando em conta principalmente a questão sustentabilidade, adaptadas então a seus aspectos locais, como faz referência Diegues (1992) quando orienta na necessidade de se pensar o problema global sob a perspectiva de sociedade ou sociedades sustentáveis.

Como as organizações estão cada vez mais interessadas em abranger fatias de mercado que atuam de alguma maneira com a ideia de sustentabilidade, surgiu então alguns temas correlatos, onde se destaca principalmente o da:

Sustentabilidade como parte da estratégia das organizações: o conceito de sustentabilidade está intimamente relacionado com o da responsabilidade social das organizações. Além disso, a ideia de sustentabilidade adquire contornos de vantagem competitiva. Isto permitiu a expansão de alguns mercados, nomeadamente o da energia, com o surgimento das energias renováveis.

Segundo Porter (2004), normalmente as companhias têm uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, e o que elas devem ter é uma estratégia só. Uma consciência sustentável, por parte das organizações, pode significar uma vantagem competitiva, se for encarada a integrar uma estratégia única da organização, tal como defende Porter, e não como algo que concorre, à parte, com a estratégia da organização, apenas como parte da política de imagem ou de comunicação.

A ideia da sustentabilidade, como estratégia de aquisição de vantagem competitiva, por parte das empresas, é refletida, de uma forma expressamente declarada, na elaboração do que as

empresas classificam como “Relatório de Sustentabilidade”, melhor visto na evolução da história da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa na Figura 1.



Figura 1 – Evolução Histórica da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa

Organizações sustentáveis são aquelas que estão preocupadas não só em reduzir o impacto dos quais cometem no seu processo de produção, que muitas vezes é visivelmente exteriorizado, mas também aquelas que incorporam estratégias sustentáveis nos seus processos, muitas vezes auxiliadas de maneira sublimada pela gestão do conhecimento e acabam assim tornando-os naturais e com isso possibilitando soluções positivas para a sociedade a qual integram. Com base nisso, entre outros, que a sustentabilidade pode possibilitar ao Escritório de Projetos desempenhar uma de suas funções primordiais: a priorização do seu portfólio.

3. EGP e priorização de projetos

Para o PMBOK (2017, p. 48) o EGP “é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.”. As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.

Podemos considerar também como a estrutura formal que tem como objetivo dar suporte aos projetos e aumentar o nível de maturidade em gerência de projetos, apoiando a organização na identificação, estímulo e utilização das melhores práticas de Gerenciamento de Projetos além de prover todas as informações relacionadas aos projetos que forem relevantes para o processo de tomada de decisão (PMBOK, 2017).

A principal função de um EGP segundo o PMBOK (2017, p. 17) é dar suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras, que incluem, mas não se limitam a:

- Gerenciar de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo EGP;
- Identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientar, aconselhar, treinar e supervisionar;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- Coordenar as comunicações entre projetos.

Outras atribuições passíveis do EGP:

- **Gestão de Portfólio:** Definição de processos e ferramentas para alinhamento, priorização, seleção e monitoramento dos projetos da organização.
- **Gestão do Conhecimento:** Definição de processos e ferramentas para a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa, apoiando com isso a integração dos projetos e a sustentabilidade do próprio EGP.
- **Maturidade em Projetos:** Avaliação da Maturidade, identificando e fazendo implantação de práticas que contribuam para o aumento da maturidade.

Dentre essas atribuições do EGP, verificamos que a condução dos processos de gestão do portfólio de projetos (seleção, priorização, monitoramento) é um ponto amplamente citado, segundo estudo de benchmarking do PMI no Brasil em 2013 e mostrado nas figuras 2 e 3.

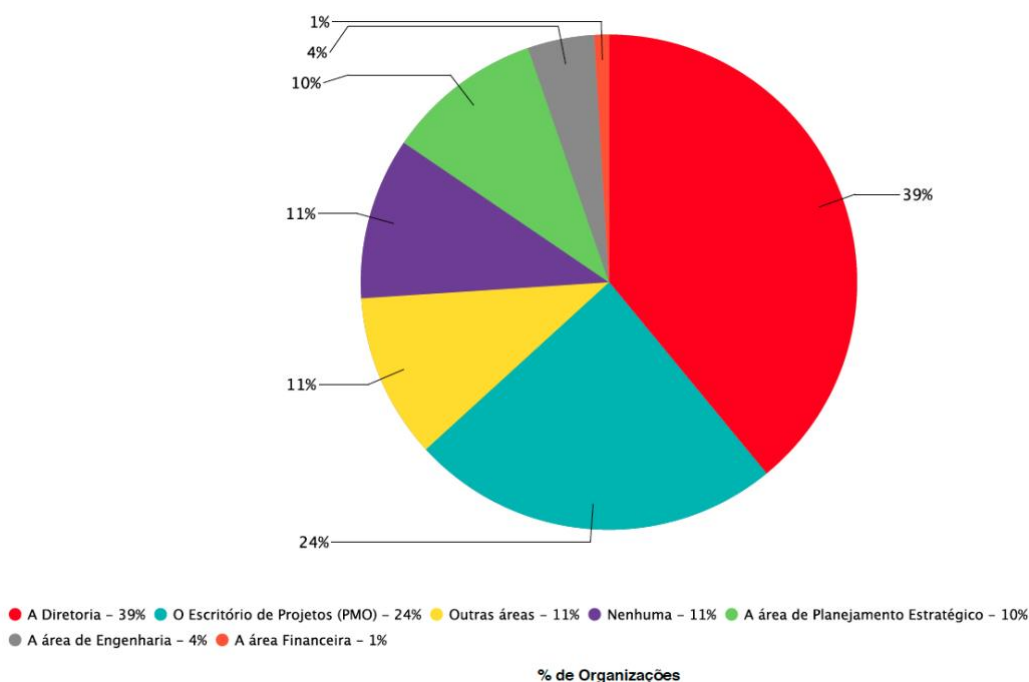


Figura 2: Área na organização responsável pela condução dos processos de gestão do portfólio dos projetos

Com o desafio da gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), principalmente no que se referencia a sustentabilidade organizacional, as organizações estão reconhecendo a

necessidade de uma maior interdisciplinaridade no que tange o gerenciamento de projetos. Mas para muitas organizações existem bloqueios das habilidades de gerenciamento de projetos, processos e estruturas por meio da implementação de um EGP. Embora algumas evidências sugiram que a implementação de um EGP pode ser bastante difícil, poucos estudos discutem os desafios específicos envolvidos e como as organizações podem superá-los.

Com base nessa interdisciplinaridade, tanto na forma de agir quanto na forma de pensar, o mesmo poderia abranger diversos pontos chave e seus respectivos estudos, para formarem os critérios decisórios que culminariam na priorização do portfólio, onde a sustentabilidade entraria como um desses critérios essenciais, conforme elucidado anteriormente, bem como demonstrado na sua importância por diversos estudos na área.

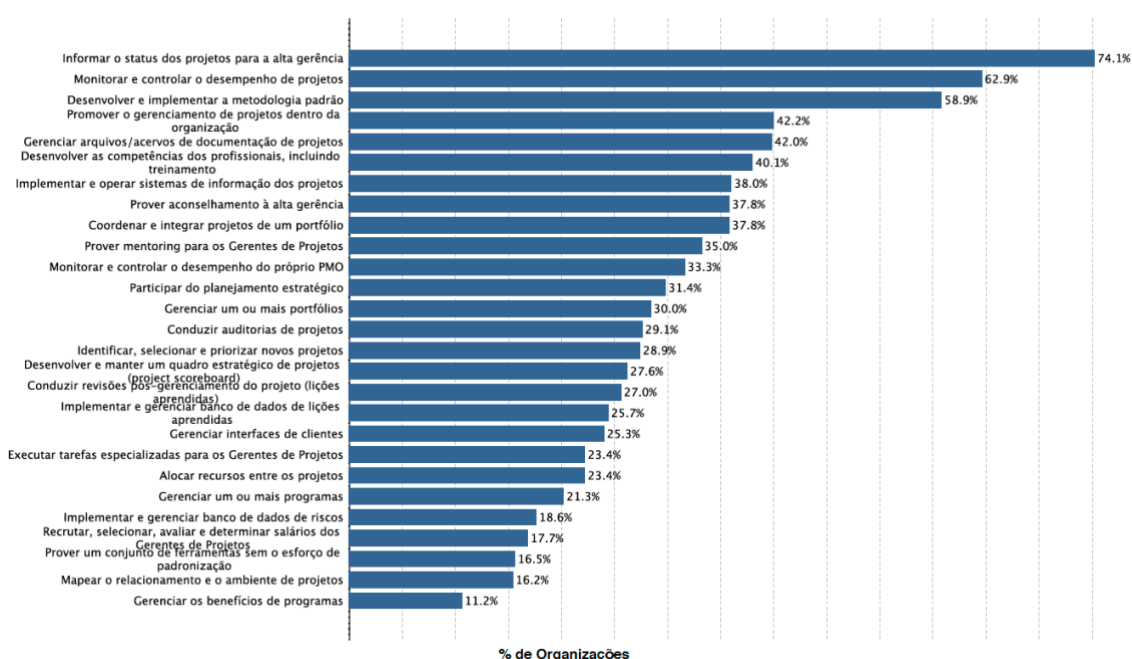


Figura 3: Funções dos EGPs

Como visto acima, o EGP é um dos maiores responsáveis pela condução dos processos de gestão do portfólio, e por isso o estudo de desenvolvimento de produtos e serviços, a nível estratégico, pode ser visto como uma permanente tentativa de articular as necessidades do mercado, as possibilidades da tecnologia e as competências da empresa, num horizonte tal que permita que o negócio da empresa tenha continuidade. A Gestão de Portfólio tem sido sugerida para lidar com este assunto, voltada para o conjunto de projetos da empresa.

Como descreve o PMBOK (2017, p. 15), “um portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.”.

A Gestão de Portfólio possui três objetivos: 1- alinhamento estratégico dos projetos de desenvolvimento com a estratégia do negócio; 2- maximização do valor do “Portfolio” levando em consideração os recursos disponíveis; e 3- balanceamento entre projetos sob critérios diversos (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 1997).

A cada dia a Gestão de Portfólio, por meio de seus projetos e programas deverá integrar os objetivos econômicos, sociais e ambientais de forma equilibrada, os quais sugerem uma necessidade de equacionamento entre cooperação e competição, como perfeita interação

estratégica, adequadas a cada contexto, unindo naturalmente a integração do portfólio, por meio da Gestão do Conhecimento, corroborando assim para um melhor desenvolvimento de processos e produtos.

Para Kerzner (2016), a excelência em Gerenciamento de Projetos é alcançada se a organização conseguir um alto grau de maturidade e um Escritório de Projetos atuante.

O PMI, no seu padrão para o gerenciamento de portfólio afirma que o escopo de um portfólio de projetos é o escopo alinhado com as metas estratégicas da organização (PMI, 2014).

Outro ponto importante que pode ser abordado pelo EGP e que pode facilitar com que a sustentabilidade entre em definitivo como critério de priorização do portfólio indissociável do negócio é a exequibilidade. Esta é bem explicitada por Pacheco Jr. et al (2011, p. 78) ao discorrerem sobre a seguinte explanação:

Com efeito, a dimensão da exequibilidade diz respeito à capacidade e habilidade de uma organização em atender às demandas explícitas e implícitas das sociedades, mostrando serem os seus resultados convergentes ao conceito de desenvolvimento sustentável. Trata-se de ações produzidas pela organização que resultem e/ou possam resultar em benefícios sistêmicos, o que requer antecipação em relação aos riscos de possíveis impactos de seus produtos e processos às sociedades nas quais tem influência direta e/ou indireta.

Sendo assim, com um EGP cada vez mais atuante e utilizando-se de métodos e práticas de melhoria contínua, seu nível de *status quo* tende a ser ampliado com o passar do tempo, chegando então ao nível de excelência abordado anteriormente. Talvez então, com tal nível de excelência, tendo a colaboração inclusive da Gestão do Conhecimento para isso, este, assuma e incorpore dentro do seu portfólio e quem sabe posteriormente na organização com um todo, os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, auxiliados inclusive pela ótica da exequibilidade, como fatores primordiais para o bom equilíbrio do seu portfólio, e consequentemente a entrega adequada de valor a seus *stakeholders*, gerando então melhor sinergia entre os aspectos sociais, financeiros e ambientais dos quais deveriam contemplar senão todos, talvez a grande maioria dos projetos da organização.

4. Metodologia

O presente estudo busca conhecimentos acerca das possíveis relações entre os constructos de sustentabilidade e priorização de portfólio. Para isso a pesquisa foi desenvolvida primeiramente por meio de uma revisão bibliométrica orientada pela busca de evidências dos temas principais deste trabalho, sendo eles: sustentabilidade, priorização, portfólio e EGP.

As palavras-chaves destacadas após um prévio estudo feito para verificar quais delas se enquadrariam melhor para este trabalho foram: “*sustainability*”, “*importance*”, “*significance*”, “*project prioritization*”, “*prioritization criterion*”, “*portfolio prioritization*”.

Assim sendo, a pesquisa foi realizada na base *Scopus* por esta ser o maior repositório de conhecimento científico no mundo, onde para tal foi utilizando o seguinte filtro de palavras-chave: “sustentabilidade”. A amostra de resultados trouxe 166526 estudos.

Após esse resultado, foi inserida as seguintes palavras-chave para o prosseguimento da busca: “*importance*” ou “*significance*”. Com isso a mesma trouxe os seguintes resultados: 29190 trabalhos.

Por fim, foi inserido o filtro com as palavras-chave “*project prioritization*” ou “*prioritization criterion*” ou “*portfolio prioritization*”. Por meio desse filtro, a base *Scopus* resultou em 7 estudos. Desta forma optou-se por analisar os 7 artigos encontrados, para identificar se nos

mesmos era relatado a importância da utilização da sustentabilidade na priorização do portfólio. A partir daí foram feitos os seguintes passos:

1. Inclusão dos “artigos” em uma ferramenta específica de análise (*Mendley*), para exclusão dos possíveis duplicados, caso existisse.
2. Análise do título e resumo para identificar a exposição dos temas desejados, restando nesta etapa apenas 5 artigos com a respectiva aderência ao objetivo desse artigo. O critério de exclusão utilizado foi retirar os artigos que não falavam da importância da sustentabilidade.
3. Por fim, ao passar pelas duas primeiras análises, a última etapa foi a leitura completa de cada artigo para confirmar a aderência aos temas pesquisados, e a partir deste último ponto foi realizado então o último descarte dos artigos, a fim de identificar quais dos mesmos atendiam ao objetivo do estudo, sendo que ao final restaram os mesmos 5. Nesta fase a intenção foi retirar os estudos que não explicitavam uma relação entre a importância da sustentabilidade na priorização de projetos.

Além destes 5 estudos, recorreu-se também a busca por estudos em ambientes físicos e na literatura clássica, a fim de dar mais robustez a pesquisa, bem como, mostrar que a sustentabilidade transcende em muito o ambiente de portfólio de projetos, sendo uma preocupação do ciclo de vida de produtos e serviços, e principalmente do ambiente em que estamos inseridos.

5. Resultados e discussão

Um dos principais desafios das organizações está na sua capacidade de fazer escolhas certas e consistentes, de modo alinhado com seu direcionamento estratégico. Provavelmente, um dos maiores desafios intelectuais da ciência e tecnologia está em como tomar decisões certas, dada uma situação específica (TRIANTAPHYLLOU, 2000).

Ainda mais difícil do que priorizar os projetos, é possibilitar ao departamento responsável, em grande parte das vezes o EGP, para as organizações que costumam utilizar das boas práticas do *Project Management Institute* (PMI), informações que embasem fidedignamente qual a importância que cada critério de avaliação terá para com a sua priorização perante o interesse dos *stakeholders*, como também do planejamento estratégico da organização.

Não objetiva-se aqui elucidar as diversificadas formas de decisão multicritério, pois estas já são bem abordadas e podem auxiliar a tomada de decisão de maneira efetiva e adequada, mas sim, analisar algumas possibilidades de tornar a sustentabilidade um fator crítico e indispensável para a priorização do portfólio nas organizações, proporcionando então maior credibilidade perante seus clientes, maior preocupação com o ambiente que atuam bem como maior competitividade.

Vargas (2010, p. 3) sustenta que:

De modo simplificado, a priorização dos projetos em um portfólio nada mais é do que uma ordenação baseada em uma relação entre os custos e os benefícios de cada projeto. Terão maior prioridade os projetos em que os benefícios crescem em relação aos custos. É importante ressaltar que essa referência a custo/benefício não se refere a critérios exclusivamente financeiros, tais como a Taxa Financeira de Custo/Benefício, mas sim ao conceito amplo dos ganhos e dos esforços requeridos para realizar cada projeto.

Varas (2010, p. 3) ainda explicita que “com a dinâmica do ambiente mudando de modo jamais visto anteriormente, fazer as escolhas certas, com base em critérios adequados e alinhados,

torna-se um fator crítico de sucesso ou até mesmo de sobrevivência organizacional.”.

Com base nessas definições encontramos hoje alguns grupos principais de fatores de priorização de projetos, dos quais, poucos abordam o tema sustentabilidade e ainda menos os que tomam a mesma como um critério necessário e de extrema importância para o sucesso dos projetos. Dentre esses grupos Vargas (2010, p. 4) qualifica os seguintes:

Financeiros – Conjunto de critérios que visam captar os benefícios financeiros do projeto. São associados diretamente a custos, produtividade e lucros.

Estratégicos – Conjunto de critérios diretamente relacionado aos objetivos estratégicos da organização. Os critérios/objetivos estratégicos são determinados através de mecanismos de desdobramento da estratégia, tais com o *Balanced Scorecard*. Diferentemente dos critérios financeiros, os critérios estratégicos são específicos para cada organização. Uma organização com estratégias diferentes terá critérios de priorização diferentes. Alguns exemplos de critérios estratégicos encontrados em organizações são: aumentar a habilidade para competir no mercado internacional, utilizar práticas ecologicamente aceitáveis, otimizar os processos internos, reduzir custos em comparação a competidores, melhorar a reputação dos produtos e serviços, etc.

Riscos (Ameaças) – Determina o nível de risco que a organização corre ao realizar o projeto. O critério de avaliação de riscos baseados em ameaças pode ser ampliado para incluir as oportunidades (HILLSON, 2002). No entanto, muitas vezes a avaliação das oportunidades trazidas pelo projeto já estão cobertas e são tratadas pelos critérios estratégicos, anteriormente citados. Outra dimensão também possível para esse critério é o risco organizacional de não se fazer o projeto.

Urgência – Determina o nível de urgência do projeto. Projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes.

Comprometimento das Partes Interessadas – Conjunto de critérios que avalia o grau comprometimento das partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário o projeto se torna. O comprometimento pode ser avaliado de modo amplo, em que todas as partes interessadas são consideradas como um único grupo, ou pode ser desmembrado nos diferentes interessados.

Conhecimento Técnico – Avalia o conhecimento técnico necessário para se realizar o projeto. Quanto maior é o conhecimento técnico disponível, maior será a facilidade de se realizar determinado projeto e, conseqüentemente, menor será o “custo” de sua realização. É importante ressaltar que, caso exista a necessidade de se estabelecer um critério ou objetivo relacionado ao processo de aprendizado e desenvolvimento de novos conhecimentos organizacionais, esses critérios precisam estar associados ao conjunto de critérios estratégicos e não ao conhecimento técnico.

Acerca disso então que a sustentabilidade pode e deve ser vista como um fator de excelência contemporâneo e diferencial mercadológico e na elaboração e análise de projetos proporciona o controle de resultados, que de forma simultânea e integrada conciliam interesses e necessidades no âmbito social, econômico e ecológico, o que por si só já a torna um critério essencial para a priorização do portfólio das organizações.

Segundo Lemme (2010), por meio de uma crescente evolução do processo de conscientização dos diversos atores e segmentos da sociedade civil organizada, em face aos crescentes e perceptíveis impactos, como a escassez de recursos hídricos, a destruição da biodiversidade, os conflitos étnicos e a violência urbana, as empresas estão sendo compelidas a reestruturarem suas práticas gerenciais para que possam se adequar ao cenário atual e prossigam em suas missões institucionais sem prejuízos de resultados.

Inúmeras são as preocupações passadas e principalmente atuais que abordam de alguma maneira a sustentabilidade como fator imprescindível de sucesso para o equilíbrio do planeta em geral, dentre elas verifica-se: o desenvolvimento sustentável, como abordam (Daly, 1991; Daly, 1999; Diegues, 1992; Finger e Kilcoyne, 1997; Reis, Fadigas, Carvalho, 2005), efeito estufa, com base em (Assis, 2000; Cardoso, 2006; Pearce, 1989; Kirchhoff, 1992), crescimento desordenado, segundo (Moreno, 2002; Nigro, 2007), aquecimento global, como abordam (Caldas, 2008; Fagan, 2009; Pearce, 2002; Mithen, 2007), esses são alguns dos motivos que demonstram o quão importante é a sustentabilidade para a priorização do portfólio das organizações, principalmente aquelas que se preocupam cada vez mais com o crescimento e menos com o verdadeiro “desenvolvimento sustentável”.

Todos os autores encontrados na bibliometria foram unânimes em relatar que a integração entre gestão do portfólio de projetos levando em conta os aspectos de sustentabilidade não só entrega maior valor aos clientes, como gera resultados benéficos ao ambiente como um todo. Além disso, os mesmos autores explicitam também que por mais que a preocupação com a sustentabilidade associada a gestão de portfólio está ganhando espaço, ainda assim, essa união ainda é pouco abordada, e o tema continua dissociado dos projetos, servindo mais como fator de marketing e não de diferencial competitivo (ROGERS et al., 2013; MARTENS; CARVALHO, 2016; MARTENS; CARVALHO; MARTENS, 2016; MOHAGHEGHI; MOUSAVI; VAHDANI, 2016; KIVILÄ; MARTINSUO; VUORINEN, 2017).

Estes fatos criam um divisor de águas entre empresas que já se voltaram para modelos de gestão que incorporem também os aspectos socioambientais na priorização do seu portfólio e consecutivamente na execução desses projetos e para outras que resistem ao processo de adequação, mantendo projetos e produtos que interferem negativamente e hesitam em inserir esses critérios em seus processos prioritários e decisórios.

Essa concepção de desenvolvimento, que busca a renovabilidade de recursos e matrizes energéticas, entre outros, criou um forte nicho de demandas de projetos de empresas em bens e serviços, que associem aspectos socioambientais ao desempenho financeiro, e baseado nessa associação que o papel do EGP quanto à priorização do seu portfólio acaba sendo cada vez mais exigido.

6. Conclusão

De parte de todos esses dados e informações, vislumbra-se as inúmeras oportunidades com as quais as organizações em geral podem se “apropriar” para não só se adequarem ao lado ético da sustentabilidade, mas também ao lado prático, onde com a simples preocupação e consequentemente a utilização desse importante tema em todos os projetos do seu portfólio, as mesmas acabariam se beneficiando tanto de incentivos, como de produtos ou resultados mais aderentes ao convívio mútuo entre sociedade e meio ambiente.

Os negócios potencialmente fomentados pela ação do EGP, equacionariam por meio da gestão da sustentabilidade na sociedade do conhecimento, fluxos de processos e pessoas dentro da organização, fazendo uso do domínio do conhecimento um fator de excelência empresarial e com ele catalisando cada vez mais o chamado “desenvolvimento sustentável”.

Nesse sentido sua dinâmica será incorporada por conceitos e práticas conservacionistas, maximizando o capital humano e dinamizando os resultados financeiros, promovendo a ética e a opinião pública, como meio de uma socialização pedagógica, valorizando os recursos humanos e naturais, como capital mais valioso da empresa e sustentáculo para um posicionamento que denote excelência de produto, projetos e processos, sucesso financeiro,

bem estar socioambiental e integração com a atual necessidade de adaptação das sociedades, em função das mudanças econômicas, climáticas e ambientais que demandam cada vez mais esforços e investimentos, muitas vezes infelizmente por pura e simples sobrevivência.

Com a efetiva busca pela sustentabilidade, somado a expertise da Gestão de Projetos e do conhecimento, os resultados referentes a priorização adequada do portfólio perante a gestão estratégica das organizações poderão ser na sua maioria extremamente significativas, possibilitando então uma maior sustentabilidade corporativa bem como sua melhoria contínua.

Conforme visto, o estudo foi capaz de identificar e relatar o por que da importância de abordar a sustentabilidade como critério de priorização de projetos, e não apenas como um tema de ações de marketing, para que assim, os benefícios gerados pela mesma sejam ainda mais efetivos, e de fato, sustentáveis no longo prazo. Verificou-se também que na atual conjuntura, a sustentabilidade mesmo sendo um importante fator de sucesso dos projetos, é vista ainda de forma dissociada dos benefícios sistêmicos que pode gerar para o ambiente como um todo, e em grande parte ela ainda é atendida de forma separada com base no conceito de triple bottom line, ou seja, apenas um dos três pilares é abordado geralmente.

As principais dificuldades encontradas na elaboração deste estudo foi encontrar na literatura pesquisas que explicitem a sustentabilidade como critério de priorização de projetos, bem como, a relação direta entre os benefícios de longo prazo da mesma como sendo um critério de priorização, e não sendo um critério de priorização.

Diante do exposto, fica como sugestão para estudos futuros, verificar se a utilização da sustentabilidade como critério de priorização de projetos possui significativa diferença nos benefícios sistêmicos para a sociedade, comparada a não utilização da mesma como critério de priorização, para que desta forma, se comprove que a priorização de projetos que fomentem mais a mesma, tragam mais benefícios para a sociedade.

Referências

ASSIS, J.C. *Brasil 21: uma nova ética para o desenvolvimento*. CREA-RJ, 2000.

BRÜGGER, P.; ABREU, E.; CLIMACO, J.V. *Maquiagem verde: a estratégia das transnacionais versus a sustentabilidade real*. Tecendo subjetividades em educação e meio ambiente. Florianópolis: NUP/CED/UFSC, p. 159-170, 2003.

CALDAS, S.T. *Terra Sob Pressão - A Vida na Era do Aquecimento Global - Col. Polêmica*. São Paulo: Moderna, 2008.

CARDOSO, F. *Efeito estufa-por que a Terra morre de calor*. Editora Terceiro Nome, 2006.

COMUM, Nosso Futuro. *Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COOPER, R.G.; EDGETT, S.J.; KLEINSCHMIDT, E.J. *Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders - I*. Research-Technology Management, v. 40, n. 5, p. 16-28, 1997.

DALY, H.E. *Ecological economics and sustainable development: from concept to policy*. World Bank, Environment Department, Policy and Research Division, 1991.

PRUGH, T.; COSTANZA, R.; DALY, H.E. *The local politics of global sustainability*. Island Press, 2000.

DIEGUES, A.C.S. *Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas*. São Paulo em perspectiva, v. 6, n. 1-2, p. 22-29, 1992.

FAGAN, B. *O aquecimento global: a influência do clima no apogeu e declínio das civilizações*. Larousse do Brasil, 2009.

FINGER, M.; KILCOYNE, J. *Why transnational corporations are organizing to save the global environment*. Ecologist, v. 27, n. 4, p. 138-142, 1997.

- KERZNER, H.** *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. Bookman Editora, 2016.
- KIRCHHOFF, V.W.J.H.** *Queimadas na Amazônia e efeito estufa*. Editora Contexto, 1992.
- KIVILÄ, J.; MARTINSUO, M.; VUORINEN, L.** *Sustainable project management through project control in infrastructure projects*. International Journal of Project Management, v. 35, n. 6, p. 1167-1183, 2017.
- LEMME, C.F.** *O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MARTENS, M.L.; CARVALHO, M.M.** *The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies*. Journal of Cleaner Production, v. 117, p. 29-40, 2016.
- MARTENS, M.L.; CARVALHO, M.M.; MARTENS, C.D.P.** *Sustainability and success in project management: A forum with academic experts*. 2016.
- MITHEN, Steven.** *Depois do gelo, uma história humana global, 20.000–5.000 aC*. Rio de Janeiro. 2005.
- MOHAGHEGHI, Vahid; MOUSAVI, S. Meysam; VAHDANI, Behnam.** *A new multi-objective optimization approach for sustainable project portfolio selection: a realworld application under interval-valued fuzzy environment*. Iranian Journal of Fuzzy Systems, v. 13, n. 6, p. 41-68, 2016.
- MORENO, Júlio.** *O futuro das cidades*. Senac, 2002.
- NIGRO, Carlos Domingos.** *(In)sustentabilidade urbana*. Editora IBPEx, 2007.
- PACHECO JÚNIOR, W. et al.** *Sustentabilidade empresarial e a dimensão da exequibilidade*. NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 1, n. 1, 2011.
- PEARCE, F.** *Efeito de estufa*. In: Universo da Ciencia. Edicoes 70, 1989.
- PEARCE, F.** *O Aquecimento Global Causas e Efeitos de um Mundo mais Quente*. Série Mais Ciência. 2002.
- PORTER, M.** *Estratégia competitiva*. Elsevier Brasil, 2004.
- PMBOK, GUIA.** *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 6 ed. Project Management Institute, 2017.
- PMSURVEY.ORG.** *A global initiative of PMI chapters*. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>> Acesso em: 10 de junho de 2017
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).** *The standard for portfolio management*. 2 ed. Project Management Institute, 2014.
- REIS, L.B.; FADIGAS, E.A.F.A.; CARVALHO, C.E.** *Energia, recursos naturais e a prática do desenvolvimento sustentável*. In: Energia, recursos naturais e a prática do desenvolvimento sustentável. 2005.
- ROGERS, K. et al.** *The Effects of 'Green' on IT/S Projects: Recycling the Garbage Can Model*. In: 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2013. p. 974-983.
- TRIANTAPHYLLOU, E.** *Multi-criteria decision making methods*. In: *Multi-criteria decision making methods: A comparative study*. Springer, Boston, MA, 2000. p. 5-21.
- VARGAS, R.** *Utilizando a Programação Multicritério (AHP) para Selecionar e Priorizar Projetos na Gestão de Portfólio*. In: PMI GLOBAL CONGRESS. 2010.
- WWF Brasil.** *Evolução Histórica da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa*. Disponível em: <<https://www.wwf.org.br/>> Acesso em: 23 de junho de 2017