

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO SOCIAL,  
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**VITOR SANTOS MARTINS**

**Sustentabilidade em Gerência de Projetos de Organizações  
Públicas: um estudo de caso múltiplo no Espírito Santo**

**São Mateus, ES**

**2016**

**VITOR SANTOS MARTINS**

**Sustentabilidade em Gerência de Projetos de Organizações Públicas: um estudo de caso múltiplo no Espírito Santo**

**Dissertação submetida à Faculdade Vale do Cricaré, para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.**

**Área de Concentração: Gestão Social e Desenvolvimento Regional**

**Orientador: Prof. Dr. José Geraldo Ferreira da Silva**

**São Mateus, ES**

**2016**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação  
Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional  
Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus - ES

M386s

MARTINS, Vitor Santos.

Sustentabilidade em Gerência de Projetos de Organizações Públicas: um estudo de caso múltiplo no Espírito Santo. / Vitor Santos Martins – São Mateus - ES, 2016.

107 f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2016.

Orientação: Prof. Dr. José Geraldo Ferreira da Silva.

1. Gerência de projetos. 2. EGP. 3. Sustentabilidade. 4. Organizações públicas. I. Título.

CDD: 658.404

VITOR SANTOS MARTINS

**SUSTENTABILIDADE EM GERÊNCIA DE PROJETOS DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO  
MÚLTIPLO NO ESPÍRITO SANTO**


Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, na área de concentração Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.

Aprovada em 16 de Abril de 2016.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. JOSÉ GERALDO FERREIRA DA SILVA  
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. MARCUS ANTONIUS DA COSTA NUNES  
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. EDILSON LUIZ DO NASCIMENTO  
Instituto Federal do Espírito Santo - IFES

Dedico este trabalho:

À minha esposa, Érica Apuleo, com amor, admiração e gratidão por sua compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Paulo e Glória, pelo apoio incondicional, pela educação que me deram e pelos ensinamentos durante toda minha vida.

Aos meus filhos Lorenzo, João Vítor Schirmer e João Victor Apuleo, por entenderem minha ausência em finais de semana e mesmo em dias de semana para poder elaborar este trabalho.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Dr. José Geraldo, pelas orientações sempre objetivas e competentes, pelo incentivo e pela amizade.

A todos os colegas do mestrado, em especial a Bruno Ramos de Freitas, Felipe Cuqueto Piekarz, Hansley Rampinelli e Santa Izabel Alborghetti Cosme, pelas idas e vindas entre Vitória e São Mateus, pelos momentos de estudos juntos e pelas trocas de ideias, críticas e sugestões no desenvolvimento de nossas dissertações.

Aos membros da Secretaria do Mestrado, em especial à Luzinete e Rúbia, pela presteza de sempre no atendimento às nossas solicitações.

**“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.”**

**Ayrton Senna**

**“Ama-se mais o que se conquista com esforço.”**

**Benjamin Disraeli**

## RESUMO

MARTINS, Vitor Santos. **Sustentabilidade em Gerência de Projetos de Organizações Públicas: um estudo de caso múltiplo no Espírito Santo**. 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus, 2016.

A partir da década de 1960, várias técnicas e ferramentas gerenciais foram desenvolvidas, e os gerentes de projetos começaram a ter mais controle na execução dos projetos. Gerenciamento de projetos é um estilo de administração orientado a resultados e vem sendo utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, apesar de mais recente. Para conseguir que os projetos sejam melhor definidos, planejados, executados e que seus resultados sejam alcançados, as organizações estão utilizando cada vez mais os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP). A sustentabilidade busca a harmonia entre a economia, a sociedade e o meio ambiente, e passou a ser muito cobrada pelo mercado e pelos órgãos regulatórios no final do século XX em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Em outras palavras, as organizações buscam o desenvolvimento sustentável. Ser sustentável é imperativo atualmente às organizações, mas infelizmente o tema é pouco compreendido. As organizações brasileiras estão percebendo os resultados gerados pelos EGPs existentes e enxergando os benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos. Este estudo busca compreender como EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo utilizam a sustentabilidade em suas metodologias de gerenciamento de projetos. Foi realizado um estudo de caso múltiplo com três EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo, realizando revisão de literatura explicando a origem da gerência de projetos, sua evolução, como o assunto é tratado atualmente e sobre escritórios de gerenciamento de projetos. Foram explicados também os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e o relacionamento entre estes conceitos e o gerenciamento de projetos. Em complemento, foram trazidos à discussão o histórico da gerência de projetos no Governo do Estado do ES e os indicadores de sustentabilidade existentes. Foi realizada também uma pesquisa documental nos EGPs estudados, de forma qualitativa, e aplicadas questões aos gerentes dos escritórios de projeto. Identificou-se que os EGPs estudados tem níveis diferentes de maturidade em gerenciamento de projetos, e tem suas metodologias utilizando as boas práticas de gerenciamento de projetos, mas não levam em consideração a sustentabilidade em suas metodologias e na definição de seus portfólios.

**Palavras chave:** gerência de projetos, EGP, sustentabilidade, organizações públicas



## **ABSTRACT**

MARTINS, Vitor Santos. **Sustainability in Project Management of Public Organizations: a multiple case study in Espírito Santo State**. 2016. 106 f. Thesis (MS) - Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus, 2016.

From the 1960s, various management techniques and tools have been developed, and project managers began to have more control in the execution of projects. Project Management is a management style results-oriented and has been used by organizations from various fields of activity, including in the public sector, although more recent. To achieve that projects are better defined, planned, executed and their results to be achieved, organizations are increasingly using the Project Management Office (PMO). Sustainability seeks harmony between the economy, society and the environment, and became very charged by the market and regulatory bodies in the late twentieth century in all organizations, whether public or private. In other words, organizations seeking sustainable development. Being sustainable is now imperative to organizations, but unfortunately the issue is poorly understood. Brazilian organizations are realizing the results generated by existing PMOs and seeing the benefits gained from the project management. This study sought to understand how PMOs of public organizations from Espírito Santo State use sustainability in its project management methodologies. It conducted a multiple case study with three PMOs of public organizations of Espírito Santo state, conducting literature review explaining the origin of project management, its evolution, as it is currently treated and on project management offices. They were also explained the concepts of sustainability and sustainable development and the relationship between these concepts and project management. In addition, they were brought to the discussion the history of project management in the Government of the ES State and existing sustainability indicators. was also carried out documentary research in PMOs studied qualitatively and applied questions to the project office managers. It was identified that the studied PMOs has different levels of project management maturity, and has its methodologies using good project management practices but do not take into consideration sustainability in their methodologies and defining their portfolios.

**Keywords:** project management, PMO, sustainability, public organizations

## Lista de abreviaturas e siglas

- AIPM – *Australian Institute of Project Management*
- APM – *Association for Project Management*
- BM&F-BOVESPA – Bolsa de Mercadorias e Futuros / Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
- BOK – *Body Of Knowledge*
- CCTA – *Central Computer and Telecommunications Agency*
- CPI – *Cost Performance Index*
- CPM – *Critical Path Method*
- EAP – Estrutura Analítica de Projeto (ou WBS)
- EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos
- EP – Escritórios de Projetos
- ES – Espírito Santo
- ESESP – Escola de Serviço Público do ES
- FGV – Fundação Getúlio Vargas
- GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados
- GOP – Gerenciamento Organizacional de Projetos
- GRI – *Global Reporting Initiative*
- IPMA – *International Project Management Association*
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
- ISR – Índice de Sustentabilidade Responsável
- OGC – *Office of Government Commerce*
- ONU – Organização das Nações Unidas
- OPEX - *Operational Expenditure* (despesas operacionais)
- MG – Estado de Minas Gerais

PERT – *Program Evaluation and Review Technique*

PMBOK – *Project Management Body Of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Management Office*

PMO-ES – Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégicos do Governo do ES

PMP – *Project Management Professional*

PPA – Plano Plurianual

PPP – *People, Planet and Profit*

PPL – Pessoas, Planeta e Lucro

PRINCE – *PRojects IN Controlled Environments*

PRINCE2 – *PRojects IN Controlled Environments 2nd version*

Pró-Gestão – Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo

PROMPT – *Project Resource Organisation Management Planning Techniques*

PwC – *PricewaterhouseCoopers*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SEGEP – Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos

SEP – Secretaria de Economia e Planejamento

SIGES - Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo

SPI – *Schedule Performance Index*

SUBEPP – Subsecretaria de Planejamento e Projetos

SUBEO – Subsecretaria de Orçamento

TAP – Termo de Abertura de Projeto

TBL / 3BL – *triple bottom line* (ou tripé da sustentabilidade)

WBS – *Work Breakdown Structure* (ou EAP)

## Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Justificativa e identificação do problema.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1. Geral .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2. Específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Gerência de Projetos.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1. Evolução do gerenciamento de projetos.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2. Atualidade em gerenciamento de projetos .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3. Escritório de Gerenciamento de Projetos .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3. Gerência de projetos e sustentabilidade.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4. Histórico da Gerência de Projetos no Governo do ES.....</b>	<b>47</b>
<b>2.5. Indicadores de sustentabilidade em gerência de projetos .....</b>	<b>50</b>
<b>3. Materiais e Métodos .....</b>	<b>56</b>
<b>4. Resultados e discussão .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1. Análise dos EGPs.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.1. EGP 1 .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.2. EGP 2 .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.3. EGP 3.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2. Discussão dos resultados .....</b>	<b>73</b>
<b>5. Considerações finais .....</b>	<b>82</b>
<b>Referências .....</b>	<b>86</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>92</b>

## 1. Introdução

Há milhares de anos a humanidade efetua grandes empreendimentos, como as pirâmides, os aquedutos da antiguidade e a visita do homem à lua. Todos tiveram uma definição de escopo, definindo o que fazer, um prazo para execução, custos definidos, riscos associados, padrões de qualidade que deveriam ser seguidos e os recursos humanos que executariam o projeto definido.

Estes pontos são conhecidos atualmente como áreas de conhecimento<sup>1</sup> de gerenciamento de projetos, e precisaram de planejamento antes da execução, acompanhamento da execução e encerramento. Mesmo que não soubessem que era um projeto, ou que não tenham utilizado um procedimento para a execução, o que se conhece hoje sobre projetos nos mostram que eles foram executados sob estas definições.

Na construção das grandes pirâmides do Egito, por exemplo, pode-se imaginar como principais problemas a gestão dos recursos humanos, os materiais utilizados e as ferramentas de trabalho. A equipe, se é que podia ser chamada assim, era formada por escravos e não havia maiores preocupações com ela, com muitas mortes durante a construção, que durou bastante tempo. Muitos dos materiais utilizados vinham de regiões distantes e pesavam muito, às vezes toneladas, dificultando o transporte e utilização na construção. Como complicador, as ferramentas da época eram artesanais e, com isso, as atividades eram demoradas.

Mais à frente na história, temos os impérios grego e romano, com suas evoluções na construção de edificações. Nesse período, já se tinham mais conhecimentos para realizar tais construções, mas ainda continuava-se a usar escravos como equipe, ferramentas artesanais e materiais pesados vindo de locais distantes.

Na era medieval, os principais empreendimentos eram as construções de castelos, buscando construir fortalezas que fossem de difícil penetração por inimigos. As ferramentas evoluíram um pouco, os materiais tinham mais facilidade para chegar ao

---

<sup>1</sup> Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, conforme o PMBOK (PMI, 2013): escopo, tempo, custos, qualidade, riscos, recursos humanos, comunicações, aquisições, partes interessadas e integração.

destino, mas as equipes ainda eram de escravos ou de parte da população que recebia muito pouco pelo trabalho.

No período conhecido como Idade Moderna, entre os séculos XVI e XVII, surgiram as grandes navegações como os principais projetos e no século XVIII a Revolução Industrial. Essa revolução precisava de grandes espaços para que trabalhadores, máquinas e produtos fossem alocados. As ferramentas para o trabalho evoluíram, mas as ferramentas para o gerenciamento continuavam as mesmas do antigo Egito, bastando apenas saber ler, escrever e fazer contas, com um pouco de habilidades gerenciais, para fazer um mínimo planejamento, passar as atividades e então acompanhá-las. Importante ressaltar que nessas eras a visão sustentável não era preocupação, pois não havia nenhuma preocupação com o futuro, nem com a possibilidade de acabarem os recursos.

No final do século XIX e início do século XX, vários pensadores começaram a buscar novas formas para o trabalho, com destaque para Taylor e Gantt, devido à necessidade de lidar com eficiência com os recursos humanos e materiais em grande quantidade.

Taylor liderou o movimento da administração científica, que propunha o combate ao desperdício, especialmente por meio do redesenho do trabalho para aumentar a eficiência. A administração científica continua atual nas organizações, que buscam eficiência através do redesenho de processos, aprimoramento radical (ou reengenharia) e movimentos de aumento de qualidade (KWASNICKA, 2012; MAXIMIANO, 2012; PAOLESCHI, 2011).

Gantt se destacou na área de controle das tarefas com o gráfico de barras, conhecido atualmente como Gráfico de Gantt, utilizado em grande medida pelos softwares de gerenciamento de projetos. Com essas e outras técnicas e ferramentas gerenciais sendo desenvolvidas, os gerentes de projetos começaram a ter mais controle na execução dos projetos (KWASNICKA, 2012; MAXIMIANO, 2012; PAOLESCHI, 2011).

O gerenciamento de projetos como é conhecido atualmente, começou a se estabelecer no início dos anos 1960, quando as organizações começaram a perceber o benefício de organizar o trabalho como projetos. Essa visão baseada em projetos evoluiu à medida que as organizações começaram a entender a necessidade de seus

colaboradores atuarem em conjunto, com troca de informações constante, ao mesmo tempo em que integram seu trabalho em vários departamentos e funções.

Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2013), guia que contém normas, métodos, processos e práticas globalmente reconhecidos para a profissão de gerenciamento de projetos, projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Ainda conforme PMI (2013), um projeto tem um início e um término definidos, terminando quando os objetivos do projeto são atingidos ou porque os seus objetivos não serão alcançados, ou quando a necessidade de o projeto deixar de existir, ou ainda se o cliente<sup>2</sup> desejar encerrá-lo. Um projeto sustentável quantifica os impactos que sua execução e seus resultados causam ao meio ambiente, à sociedade e à saúde humana.

Sustentabilidade é um princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação das necessidades presentes não deve comprometer a satisfação das necessidades futuras (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008). As necessidades a atender são de aspectos sociais (atendimento das necessidades humanas), ambientais (capacidade de regeneração/recuperação do ambiente natural) e econômicos (crescimento e desenvolvimento da economia). Estes três aspectos, social, ambiental e econômico, são conhecidos como tripé da sustentabilidade ou *triple bottom line*, também conhecido pela sigla TBL.

Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são assuntos que vem sendo muito discutidos nos últimos anos, sendo cobrados pela população aos órgãos públicos e pelo mercado às organizações. Os termos se confundem e, na verdade, se complementam. São novos paradigmas, novos valores, novas regras que se impõe no mundo atual (LEITE e AWAD, 2012; PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

O tema sustentabilidade busca a harmonia entre a economia, a sociedade e o meio ambiente, nas conhecidas dimensões econômica, social e ambiental. A sustentabilidade passou a ser muito cobrada pelo mercado e pelos órgãos regulatórios no final do século XX em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas (LEITE e AWAD, 2012; PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

---

<sup>2</sup> Entende-se por cliente, a pessoa ou conjunto de pessoas que solicitou um determinado produto, serviço ou resultado, pode ser interno ou externo à organização executora. e, atualmente, preza muito por projetos com visões sustentáveis.

Em outras palavras, as organizações buscam o desenvolvimento sustentável, ou seja, como obter lucro - ou resultados no caso de organizações públicas, sem afetar ou afetando pouco os recursos naturais e causando nenhum ou pouco impacto às pessoas. Ser sustentável é imperativo atualmente às organizações (LEITE e AWAD, 2012; PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

Silva, Freire e Silva (2014) mostram que a sociedade está exigindo que as organizações implantem posturas diferenciadas para sobressair, como a utilização de indicadores de responsabilidade social e de sustentabilidade. Segundo os autores, a correta utilização dos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social exigem ações além das operações diárias.

A maioria dos indicadores que tratam sobre assuntos próximos à sustentabilidade foi desenvolvida por razões específicas: ambientais, econômicas, sociais e outros escopos, e portanto não podem ser considerados indicadores de sustentabilidade em si, pois o tema deve considerar o TBL. Isso mostra que o conceito de indicadores de sustentabilidade ainda não atingiu um consenso universalmente aceito (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014).

Gerenciamento de projeto é um estilo de administração orientado a resultados, que apoia as organizações a atingirem seus objetivos. Para conseguir que os projetos sejam melhor definidos e planejados, que sejam executados conforme o plano e, por fim, que seus resultados sejam alcançados, as organizações estão utilizando cada vez mais os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), ou Project Management Office (PMO), ou simplesmente Escritórios de Projetos (EP).

Um EGP é um setor da organização, real ou virtual, responsável por prover serviços relacionados ao gerenciamento de projetos, e às vezes de programas e de portfólios, como por exemplo: metodologia única de gerenciamento de projetos, com formulários padrões e processos definidos, treinamentos e orientações para os gerentes de projetos, coordenação dos projetos e sistema padrão para planejamento e acompanhamento de projetos (PMI, 2013).

O gerenciamento de projetos vem sendo utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e aqui seu uso foi fundamental para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas e trazer maior eficiência à gestão de projetos. A utilização de boas



práticas em gerenciamento de projetos no setor público é recente e a exigência dos cidadãos por serviços públicos de qualidade é crescente, bem como é crescente a exigência de resultados sustentáveis.

### **1.1. Justificativa e identificação do problema**

Sustentabilidade pode ser entendida como o uso consciente dos recursos naturais, satisfazendo as necessidades do presente, sem comprometer a satisfação das gerações futuras. É preciso entender que as organizações devem obter lucro ou resultados, sem afetar o meio ambiente e buscando impactos positivos na sociedade. É um assunto que vem sendo muito discutido nos últimos anos, sendo cobrado pela população aos órgãos públicos, órgãos regulatórios e pelo mercado às organizações. Ser uma organização sustentável é inevitável (FAGUNDES, 2013).

Mas infelizmente o tema é pouco compreendido, não sendo tratado adequadamente nas escolas e nas organizações. Nas escolas de ensino fundamental e médio, o que mais se aproxima desse tratamento é a educação ambiental, mas como é tratado de forma transversal nas disciplinas, acaba não sendo muito efetivo. Nas organizações, apesar de ter aumentado o tratamento do aspecto ambiental, o foco continua sendo no aspecto econômico e o aspecto social é tratado apenas pelo marketing e assessorias de comunicação (GRAJEW, 2014; FEITOZA, 2014; VEIGA, 2010; LEITE, 2012).

Conforme o PMBOK, um projeto pode criar um produto componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final; um serviço ou a capacidade de realizar um serviço; uma melhoria nas linhas de produtos e serviços; um resultado, como o conhecimento desenvolvido em um projeto de pesquisa. Todos os projetos que são executados nas organizações devem estar, necessariamente, ligados ao planejamento estratégico da organização, pois caso não estejam, podem não ser priorizados, e com isso, não alcançarem os objetivos definidos (PMI, 2013).

O PMBOK (PMI, 2013, p.34) explica que:

O gerenciamento organizacional de projetos é uma estrutura de execução da estratégia corporativa que utiliza o gerenciamento de projetos, de programas e de portfólio, assim como outras práticas organizacionais que possibilitam a realização da estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável.

[...]

O gerenciamento de projetos desenvolve e implementa planos para o alcance de um escopo específico que é motivado pelos objetivos do programa ou portfólio a que está sujeito e, em última instância, às estratégias organizacionais. O gerenciamento organizacional de projetos (GOP) promove a capacidade organizacional ligando os princípios e práticas do gerenciamento de projetos, programas e portfólios com facilitadores organizacionais (p.ex., práticas estruturais, culturais, tecnológicas e de recursos humanos) para apoiar as metas estratégicas. Uma organização mede as suas capacidades e então planeja e implementa melhorias visando o alcance sistemático das melhores práticas.

A execução de projetos nas organizações deve buscar melhorar a eficiência e a efetividade no uso dos recursos, sejam eles humanos, físicos ou financeiros, e devem buscar unir projetos que sejam sustentáveis por si só e que seus resultados permitam o desenvolvimento sustentável. As organizações brasileiras estão, cada vez mais, enxergando os benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos e percebendo os resultados gerados pelos EGPs existentes.

Segundo PMI (2013), um EGP reúne informações de projetos e avalia como os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, com sua autoridade variando desde ser um decisor, fazer recomendações, encerrar projetos ou até tomar medidas operacionais, conforme a necessidade, sempre buscando o alinhamento aos objetivos de negócios.

Percebe-se que nos anos 1990 teve início uma série de questionamentos e redefinições para a substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial e que o gerenciamento de projetos começou a ser utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública. O uso de gerência de projetos no setor público foi fundamental para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas e trazer maior eficiência à gestão de projetos (PESTANA; VALENTE, 2009; ZOGHBI; CALVI; MARTINS, 2013).

Um projeto sustentável é aquele que quantifica os impactos que sua execução e seus resultados causam ao meio ambiente, à sociedade e à saúde humana, e emprega todos os meios disponíveis para mitigá-los. Porém, o que se verifica é que não há preocupação, de forma geral, em tratar os aspectos sustentáveis nos projetos, tendo

apenas citações sobre o assunto nos planos de projeto, mas sem ações específicas para mitigação dos impactos. E, principalmente, apenas os aspectos ambientais são mencionados nos planos, pois são mais fáceis de entender pelas partes interessadas e de comunicar a elas.

O estudo de Rocha *et al.* (2013) analisou as características das publicações relacionadas ao tema Gestão de Projetos e Sustentabilidade na base de dados *Web of Science* da *ISI Web of Knowledge* no período de 2002 a 2011. Foram encontradas 1304 publicações no período, quantidade considerada baixa em relação a outros assuntos. Foram 290 publicações relacionadas à Engenharia, 61 à Construção Civil, 147 à Agricultura e 59 à Administração Pública, totalizando 557 ou 42,7% do total. Foram apenas 2 capítulos de livros publicados no período, o que mostra que os assuntos juntos, ainda tem pouca publicação a respeito.

O mesmo estudo mostra que somente a partir de 2007, as publicações chegaram ou ultrapassaram 150 por ano e que os principais periódicos com publicações são das áreas ambiental e produção limpa, o que mostra que o pilar ambiental continua sendo o mais abordado. O estudo mostra ainda que o Brasil tem apenas 24 publicações, ou 1,84%, e que a temática ainda precisa ser mais estudada.

*ScienceDirect* é uma solução de informações para pesquisadores, professores, estudantes, profissionais de saúde e profissionais da informação, que tem publicações científicas, técnicas e sanitárias, com seus textos completos. Ao realizar uma busca no site *sciencedirect.com*, entre os anos 2006 e 2016, foram encontrados 1.564 resultados com os termos 'sustentabilidade', 'governo' e 'gerência de projetos' juntos, com a busca sendo realizada em inglês *sustainability, government e project management*. Apenas nos anos de 2014, 2015 e 2016 temos mais de 200 trabalhos com estes termos juntos, em todo o mundo.

Retirando o termo 'governo' da busca, mantendo o intervalo de anos, o número aumenta para 2.483 resultados e apenas de 2012 para frente, são mais de 200 trabalhos. Estes resultados mostram que os assuntos gerência de projetos e sustentabilidade ainda são pouco estudados juntos e menos ainda quando é incluída a variável governo.

Tanto na administração pública quanto na privada, as aquisições seguem o mesmo grande processo: definição da demanda, planejamento da contratação e seleção do

fornecedor. Após esses grandes passos, com o contrato assinado, o fornecedor entrega os produtos e/ou serviços definidos. No Brasil, a diferença entre ambos é que na administração pública as aquisições de bens e serviços devem ser realizadas conforme ritos rígidos previstos na legislação, especialmente a conhecida lei 8.666. Já na administração privada, as aquisições podem seguir ritos mais simples, e acabam sendo mais rápidas.

Entende-se que as chamadas licitações, processos de compra públicos, buscam atender aos preceitos constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). E, atualmente, isso está sendo ainda mais cobrado pela população, o que acaba fazendo com que os projetos públicos demorem mais a ser planejados, executados e finalizados e as cobranças por entregas rápidas pela sociedade é cada vez mais forte. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos é uma boa ferramenta para buscar atender aos preceitos constitucionais, sem se perder de vista a rapidez nas entregas, e com a vantagem de ser usado na iniciativa privada com sucesso e existirem metodologias que podem ser ajustadas ao ambiente público.

Devido à especificidade do setor público, entende-se que os projetos são melhor conduzidos caso tenham o apoio de um EGP no órgão público que pretende executá-los, pois como será explicado na Seção 2.1.3, um EGP padroniza os processos de gerenciamento de projetos, facilita o compartilhamento de recursos, desenvolve metodologias, define ferramentas e técnicas para uso pelos gerentes de projetos nos projetos de toda organização. Com isso, entende-se que a grande dificuldade dos projetos públicos em lidar com múltiplas partes interessadas, especialmente a população, será minimizada com o apoio do EGP e, ao mesmo tempo, será facilitado o planejamento e execução das atividades do projeto (PINTO, 2013; PINTO, 2014).

Dada a proeminência da temática, justifica-se a elaboração e análise de um estudo de caso para responder a seguinte questão: de que forma o tema sustentabilidade é tratado em EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo de modo a permitir um desenvolvimento em que a sustentabilidade seja um fator importante?

De forma complementar, as seguintes questões serão investigadas:

- As metodologias dos EGPs utilizam as boas práticas de gerenciamento de projetos?

- Os projetos geridos por EGPs de organizações públicas estão levando em consideração os aspectos da sustentabilidade?
- Existe relação entre sustentabilidade e os projetos geridos pelos EGPs?
- Os EGPs utilizam a sustentabilidade para priorizar seu portfólio de projetos?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Geral**

O objetivo deste trabalho é compreender como EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo utilizam a sustentabilidade em suas metodologias de gerenciamento de projetos.

### **1.2.2. Específicos**

Para ajudar a atingir o objetivo geral, objetivos específicos devem ser perseguidos:

- Verificar se as metodologias dos EGPs utilizam as boas práticas de gerenciamento de projetos;
- Analisar como a sustentabilidade é tratada em EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo para permitir o desenvolvimento sustentável;
- Verificar se o portfólio dos EGPs é definido utilizando os aspectos da sustentabilidade;

- Realizar o confronto dos resultados com o que foi encontrado na literatura revisada, mostrando a convergência ou não com os autores consultados;
- Comparar os resultados entre os EGPs analisados e mostrar semelhanças e diferenças entre eles.

## **2. Revisão da Literatura**

Neste capítulo busca-se apresentar o estado atual dos conhecimentos sobre assuntos citados e, por meio da análise da literatura publicada, traçar um quadro teórico e a estruturação conceitual para o desenvolvimento da pesquisa.

Na revisão da literatura, buscando aprofundar o conhecimento sobre os temas relevantes ligados ao objetivo deste trabalho, serão abordados os assuntos gerência de projetos, com sua evolução e atualidade, escritório de gerenciamento de projetos, sustentabilidade, a ligação entre gerência de projetos e sustentabilidade, o histórico de gerenciamento de projetos no Estado do Espírito Santo e indicadores de sustentabilidade.

### **2.1. Gerência de Projetos**

Nas seções a seguir pode-se verificar a evolução do gerenciamento de projetos, com uma análise desde o início do século XX, quando as primeiras técnicas de gerenciamento foram definidas.

Até a metade daquele século, a disciplina de gerência de projetos foi estabelecida e começou a ser difundida. Pode-se verificar também o atual estágio do gerenciamento de projetos, com diversas instituições que tratam o assunto e definem seus corpos de conhecimento. E por fim, trata-se do tema escritório de gerenciamento de projetos, com suas funções e estruturas.

### **2.1.1. Evolução do gerenciamento de projetos**

Nesta seção verifica-se que o gerenciamento de projetos vem evoluindo desde o início do século XX, com a definição das primeiras técnicas que no futuro seriam utilizadas em projetos. Na metade do referido século, houve o surgimento da disciplina de gerência de projetos e sua utilização para apoiar o planejamento e execução dos projetos.

Segundo Maximiano (2012), no início do século XX, vários pensadores começaram a buscar novas formas para o trabalho devido à necessidade de lidar com eficiência com os recursos humanos e materiais em grande quantidade, com destaque para Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol e Henry Gantt. Segundo o mesmo autor, Taylor liderou o movimento da administração científica, que propunha o combate ao desperdício, especialmente por meio do redesenho do trabalho para aumentar a eficiência. A administração científica continua atual nas organizações, que buscam eficiência por meio do redesenho de processos, aprimoramento radical, ou reengenharia, e movimentos de aumento de qualidade.

De acordo com Maximiano (2012), foi Henry Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa: peças padronizadas e trabalhador especializado. Com as peças padronizadas surgiu o controle da qualidade, com objetivo de assegurar a uniformidade das peças produzidas. Com a especialização, cada trabalhador tem uma tarefa fixa dentro de uma etapa de um processo predefinido, fazendo sua tarefa com eficiência e eficácia. É a chamada linha de montagem.

Ainda segundo Maximiano (2012), Taylor e Ford preocuparam-se em melhorar o sistema de produção das empresas, ou seja, com as atividades operacionais. Henri Fayol, ao contrário, pensou no nível da administração das empresas, enxergando a administração como uma função separada das demais. Segundo o autor, Fayol cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível executivo, ao contrário de Taylor e Ford, que se preocuparam com as atividades operacionais.



Kwasnicka (2012) explica os quatro princípios fundamentais da administração científica de Taylor, em que os novos deveres dos administradores eram os seguintes:

- Desenvolver uma teoria para cada elemento do trabalho humano para substituir o método anterior das regras práticas;
- Cooperar com os trabalhadores de forma a assegurar a concordância dos trabalhos realizados;
- Selecionar cientificamente o trabalhador que executaria a tarefa e então providenciar treinamento para o trabalhador, enquanto no passado o trabalhador escolhia seu próprio trabalho e auto treinava-se;
- Planejar uma divisão similar de tarefas e responsabilidade entre a administração e o trabalhador operacional.

Maximiano (2012) explica que Frederick Winslow Taylor, engenheiro norte-americano, revolucionou todo o sistema produtivo no começo do século XX, introduzindo o conceito da chamada Administração Científica e criando a base da atual Teoria Geral da Administração. Para Maximiano (2012) taylorismo é uma concepção de produção, baseada em um método científico de organização do trabalho. O autor explica que o trabalho industrial foi fragmentado, com cada trabalhador exercendo uma atividade e o tempo de produção passou a ser cronometrado. A teoria de Taylor causou uma revolução no sistema produtivo e seguiu sendo aperfeiçoada ao longo dos anos.

Maximiano (2012) mostra algumas características do Taylorismo: pagar salários altos e ter baixos custos de produção, determinar a melhor maneira de executar tarefas, empregados selecionados e treinados para tarefas compatíveis, atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores. Segundo o autor, Taylor propôs a racionalização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos, decompondo o trabalho e definindo uma metodologia a ser seguida por todos os operários com a padronização do método e das ferramentas. Taylor também defendia que a remuneração do trabalhador deveria ser feita com base na produção alcançada, pois desta forma, ele teria um incentivo para produzir mais, aumentando expressivamente a eficiência.

Kwasnicka (2012) e Maximiano (2012) explicam que Henry Gantt foi colaborador de Taylor e sua preocupação era eliminar o problema humano criado por Taylor, que se preocupava com o aspecto tecnológico e metodológico em detrimento do trabalhador.

Gantt preocupava-se com o aspecto psicológico e humanístico, insistindo na importância do elemento humano na produtividade. Segundo Kwasnicka (2012), a primeira contribuição de Gantt para a administração foi a instituição de um sistema de salários que garantia ao trabalhador uma determinada remuneração e um pagamento extra se conseguisse ir além. A outra foi o desenvolvimento de um gráfico de distribuição de carga de trabalho, no auxílio do planejamento do trabalho do indivíduo, chamado Gráfico de Gantt.

Paoleschi (2011) explica que Gantt percebeu ser necessário saber as condições da produção e desenvolveu um gráfico que pudesse mostrar com clareza a situação atual da produção para qualquer colaborador, indicando os tempos previstos e os tempos reais executados. Conforme Paoleschi (2011), Gantt se destacou mais na área de controle das tarefas com o gráfico de barras, conhecido atualmente como Gráfico de Gantt, utilizado em grande medida pelos softwares de gerenciamento de projetos. Segundo Paoleschi (2011), o gráfico de Gantt pode ser usado para acompanhar a execução de qualquer projeto ou mesmo de produção de produtos, ambos com grande número de operações ou atividades.

Conforme pode ser verificado, há uma convergência dos autores quanto aos estudiosos da administração científica que acabaram originando o gerenciamento de projetos. Mais ainda, as ferramentas e técnicas criadas por Henry Gantt são as precursoras da área e por isso ele é considerado por muitos como o “pai do gerenciamento de projetos”.

Com a disciplina de gerência de projetos apoiando os projetos a serem definidos e executados nas organizações, aumentaram as chances de se entregar os resultados e atingir os objetivos do projeto, bem como os objetivos estratégicos da organização (PMI, 2013). A criação de técnicas como *Program Evaluation and Review Technique* (PERT), *Critical Path Method* (CPM), Gráfico de Gantt e a *Work Breakdown Structure* (WBS) ou Estrutura Analítica de Projeto (EAP) ajudou muito os gerentes de projeto, oferecendo maior controle sobre os projetos. Com essas e outras técnicas e ferramentas gerenciais sendo desenvolvidas, os gerentes de projetos começaram a ter mais controle na execução dos projetos (BARCAUI, 2012).

As técnicas PERT e CPM costumam ser usadas em conjunto e ambas foram criadas na década de 1950, porém separadamente. A técnica PERT foi criada para tentar minimizar as incertezas nas previsões de durações de atividades, definindo três tipos

de estimativas de duração de uma atividade, pessimista - P, mais provável - MP e otimista - O, e com isso calcula a duração da atividade:  $(P + 4*MP + O) / 6$  na chamada distribuição beta, que é a mais usada. A estimativa pessimista é baseada no pior cenário de execução da atividade. A estimativa otimista, ao contrário, é baseada no melhor cenário de execução. A estimativa mais provável é baseada numa expectativa realista, considerando os recursos disponíveis, as dependências entre atividades e recursos, e outras variáveis. Após o cálculo da duração de cada atividade, é possível calcular a duração do projeto, com mais assertividade (KERZNER, 2006; PMI, 2013; SANTOS, 2014).

A técnica CPM é uma das técnicas mais conhecidas para elaboração de cronogramas, sendo utilizada para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do cronograma. Ela calcula as datas de início e término mais cedo e início e término mais tarde, para todas as atividades, sem considerar quaisquer limitações de recursos, executando uma análise dos caminhos de ida e de volta através da rede do cronograma, definindo o caminho crítico do projeto. O caminho crítico é a sequência de atividades que representa o caminho mais longo de um projeto, que determina a menor duração possível do projeto, e normalmente tem uma folga total igual a zero (KERZNER, 2006; PMI, 2013; SANTOS, 2014).

EAP ou WBS é a técnica que divide o resultado final do projeto em partes menores, podendo ser partes físicas (entregas) ou tarefas, o que facilita o gerenciamento do projeto. Ela ajuda a definir e refinar o escopo do projeto e seu principal benefício é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue ou feito pelo projeto. A EAP organiza e define o escopo do projeto a partir de uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas, definindo os chamados pacotes de trabalho. Pacotes de trabalho são os níveis mais baixos da EAP, que contém o trabalho planejado no projeto, e permite agrupar as atividades onde o trabalho será agendado, tem seu custo estimado, monitorado e controlado (KERZNER, 2006; PMI, 2013; SANTOS, 2014).

Pode-se enxergar como projetos muitas das grandes conquistas da humanidade: o lançamento de sondas espaciais para investigação e descoberta de planetas e galáxias, a clonagem de seres vivos e a invenção do computador. Desde as micro

empresas até as multinacionais, todas executam projetos e tem seus resultados atingidos por meio deles, mesmo que elas não tenham metodologias de gerenciamento ou até nem saibam que estão executando projetos. Kerzner e Saladis (2011b) dizem que algumas pessoas ainda tem a impressão que os resultados dos projetos são acaso ou sorte, mas que a maioria concordará que dependem de um processo estruturado envolvendo várias fases.

### **2.1.2. Atualidade em gerenciamento de projetos**

Nesta seção aborda-se o estágio atual do gerenciamento de projetos, com suas definições e expansão da disciplina, as instituições que tratam do tema e definem seus corpos de conhecimento, e as áreas de conhecimento tratadas na atualidade.

PMI (2013) em seu Guia PMBOK – 5ª edição, explica que projetos e operações são diferentes. Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Operação é um esforço contínuo que gera saída(s) repetitiva(s), realizando basicamente o mesmo conjunto de tarefas. Diferente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

O gerenciamento de operações é responsável pela supervisão, orientação e controle das operações de negócios, ou seja, das atividades do dia a dia. Gerenciamento de projeto é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos e atingir os objetivos definidos. Tanto projetos quanto operações são necessários para alcançar os objetivos estratégicos e táticos dos negócios (PMI, 2013).

O gerenciamento de projetos, como é conhecido hoje, teve seu início nas décadas de 1950 e 1960 nos Estados Unidos, e garantiu a viabilidade de vários projetos da NASA durante a “Guerra Fria”. Em 1969, entendendo que existiam muitas práticas comuns de gerenciamento de projeto e de que elas poderiam ser documentadas, foi criado nos Estados Unidos o *Project Management Institute* (PMI), instituição sem fins

lucrativos, dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão de projetos (SANTOS, 2014).

Além do PMI, outras instituições foram criadas com o objetivo de disseminar o conhecimento e melhores práticas em gerenciamento de projetos, buscando a profissionalização da área. Como exemplos, cita-se: *Association for Project Management*<sup>3</sup> (APM), *Australian Institute of Project Management*<sup>4</sup> (AIPM), *International Project Management Association*<sup>5</sup> (IPMA) (BARCAUI, 2012).

A disciplina teve rápida expansão, que pode ser comprovada pelo crescimento do PMI: em 2002 contava com 93 mil associados, passando, em 2008, para mais de 250 mil (GRAY; LARSON, 2009). Em 1996, o PMI publicou o documento intitulado “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” - Guia PMBOK®, referência básica dos conhecimentos e das boas práticas nesta área (SANTOS, 2014).

As organizações podem obter diversos benefícios a partir do gerenciamento de projetos, segundo PMI (2013). Dentre eles, destacam-se:

- Definição e acompanhamento dos objetivos e entregas do projeto;
- Definição e acompanhamento dos prazos;
- Definição e acompanhamento dos custos;
- Definição e acompanhamento dos padrões de qualidade que devem ser seguidos durante a execução do projeto;
- Identificação e tratamento dos riscos;
- Identificação das responsabilidades, para assegurar que todas as atividades sejam concretizadas;
- Análise de *trade off* entre as restrições do projeto;
- Mensuração dos resultados em comparação com os planos da linha de base;
- Ações corretivas rápidas e adequadas.

O PMBOK 5ª edição (PMI, 2013) fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos e define conceitos relacionados e também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e seus respectivos processos. Nele são definidos 47 processos de

---

<sup>3</sup> <https://www.apm.org.uk/>

<sup>4</sup> <https://www.aipm.com.au/>

<sup>5</sup> <http://www.ipmabrasil.org/> ou <http://ipma.ch/>

gerenciamento, divididos em 10 áreas de conhecimento e 5 grupos de processos. Os processos são “ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes”.

O acompanhamento dos projetos é, em geral, realizado com a verificação da realização das entregas e sub-entregas definidas e com o desempenho de custos e prazos. Os indicadores de custos e prazos utilizados são conhecidos por *Cost Performance Index* (CPI) e *Schedule Performance Index* (SPI) e são assim definidos, respectivamente: medida da eficiência de custos dos recursos orçados expressa como a relação valor agregado/custo real e medida de eficiência do cronograma expressa como a relação do valor agregado/valor planejado (KERZNER; SALADIS, 2011a; PMI, 2013).

Para esses cálculos são necessários o valor agregado, o valor planejado e o custo real. Valor agregado é a medida do trabalho executado expressa em termos do orçamento autorizado para tal trabalho. Valor planejado é o orçamento autorizado designado ao trabalho agendado. Custo real é o custo realizado incorrido no trabalho executado de uma atividade, durante um período específico (KERZNER; SALADIS, 2011a; PMI, 2013).

As áreas de conhecimento, em gerenciamento de projetos, são complementares entre si e dentro dos grupos de processos, mas ainda assim são distintas, onde cada uma “representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização”. Os grupos de processos são necessários em qualquer projeto e tem dependências claras entre si, mas independem de áreas de aplicação ou especialização do setor, com muitas interações (PMI, 2013).

Ainda segundo o PMI (2013), em seu Guia PMBOK, as 10 áreas de conhecimento são: Gerenciamento da integração, Gerenciamento do escopo, Gerenciamento do tempo, Gerenciamento dos custos, Gerenciamento da qualidade, Gerenciamento dos recursos humanos, Gerenciamento das comunicações, Gerenciamento dos riscos, Gerenciamento das aquisições e Gerenciamento das partes interessadas. Essas áreas tem as seguintes definições, conforme PMI (2013):

- Integração: processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.
- Escopo: processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.
- Tempo: processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.
- Custos: processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
- Qualidade: processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.
- Recursos Humanos: processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto.
- Comunicações: processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.
- Riscos: processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto.
- Aquisições: processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
- Partes Interessadas: processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

Fundada em 1972 na Inglaterra, a APM é a maior associação de profissionais da Europa, com mais de 21.650 indivíduos associados, buscando desenvolver e promover o gerenciamento de projetos e programas (APM, 2015). Conforme APM (2015), o BOK6 - *APM Body of Knowledge* 6ª edição fornece a base para o êxito dos

projetos, programas e portfólios em todos os setores e indústrias, tendo sido escrito por profissionais de gerenciamento para profissionais de gerenciamento, e oferece a chave para uma gestão bem sucedida do projeto. É uma declaração de escopo para a profissão e um livro de consulta para todos os profissionais de gerenciamento de projetos, sejam eles aspirantes, novos ou experientes, oferecendo definições comuns, referências e um glossário abrangente de termos.

Os conceitos definidos no BOK6 são semelhantes aos do PMBOK 5ª edição do PMI, e estão listados abaixo (APM, 2015):

- Gerenciamento de projetos: é a aplicação de processos, métodos, conhecimentos, habilidades e experiência para alcançar os objetivos do projeto.
- Projeto: é um esforço único, transitório, comprometido a alcançar os objetivos planejados, que podem ser definidos em termos de produtos, resultados ou benefícios.
- Projeto de sucesso: um projeto é geralmente considerado de sucesso se atingir os objetivos de acordo com os seus critérios de aceitação, dentro de um prazo e orçamento acordado. Essa definição lembra a “restrição tripla” definida e muito utilizada no PMBOK: escopo, tempo, custo e qualidade. Apesar de serem quatro áreas, esse é o termo utilizado, pois no início destas instituições a qualidade não era uma das áreas consideradas.

As outras duas instituições citadas, AIPM e IPMA, tem objetivos semelhantes ao PMI e à APM, sendo a AIPM membro da IPMA. A IPMA é uma Federação com mais de 60 Associações Membros que desenvolvem competências de gestão de projetos em suas áreas geográficas de influência, interagem com milhares de praticantes e desenvolvem relacionamentos com empresas, agências governamentais, universidades e faculdades, bem como organizações de formação e empresas de consultoria (IPMA, 2015).

PMI, APM e IPMA são instituições com objetivos semelhantes e que desenvolveram seus respectivos corpos de conhecimentos, conhecidos como *Body Of Knowledge* (BOK). A partir deles, cada organização desenvolve sua metodologia de gerenciamento de projetos, podendo ser totalmente nova e independente de qualquer outra, ou pode se utilizar de metodologias desenvolvidas por outras organizações ou



por instituições especializadas em gerenciamento de projetos e, se necessário, adaptar para sua realidade.

PROMPT era um método de gerenciamento de projeto criado por *Simpact Systems Ltd* em 1975, e adotado pelo *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA) em 1979 como o padrão a ser usado para todos os projetos de TI do governo (ILX, 2015). Quando *PRojects IN Controlled Environments* (PRINCE), ou Projetos em Ambientes Controlados, foi lançado em 1989, ele substituiu o método *Project Resource Organisation Management Planning Techniques* (PROMPT) nos projetos do governo (ILX, 2015), mas ainda fortemente focado em projetos de tecnologia de informação (TI) (PHARRO, 2005).

Em 1996, o Governo Britânico lançou a metodologia PRINCE2 (ILX, 2015; PHARRO, 2005), com sua última versão lançada em 2009. Segundo ILX (2015), a metodologia PRINCE tornou-se uma parte do *Office of Government Commerce* (OGC) ou Escritório de Comércio do Governo (PHARRO, 2005). Em junho de 2010, as funções de melhores práticas de gerenciamento foram movidas para o Gabinete do Governo Britânico (ILX, 2015).

Conforme ILX (2015), PRINCE é de domínio público e oferece um guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos. Pharro (2005) explica que PRINCE2 é uma norma de gerenciamento de projetos empregada largamente no governo do Reino Unido, sendo reconhecida e utilizada pelo setor privado, tanto no Reino Unido quanto internacionalmente. O uso do PRINCE2 é facilitado por ser um método facilmente adaptável e ajustável, podendo ser aplicado a todos os tipos de projetos e de situações.

PMBOK pelo PMI e PRINCE2 pela OGC são o corpo de conhecimentos e metodologia mais conhecidos e utilizados no mundo atualmente. Como pode-se verificar entre eles, e também em comparação com os demais corpos de conhecimento das demais instituições, todos tem muitas semelhanças e buscam o desenvolvimento da área de gerenciamento de projetos.

### **2.1.3. Escritório de Gerenciamento de Projetos**

Nesta seção é explicado o conceito de escritório de gerenciamento de projetos, suas funções e responsabilidades, como eles estão sendo utilizados nas organizações na atualidade e os resultados que eles vem trazendo às organizações.

Sendo uma estrutura organizacional, física ou virtual, que padroniza os processos de gerenciamento de projetos, um EGP facilita o compartilhamento de recursos, desenvolve metodologias, define ferramentas e técnicas para uso pelos gerentes de projetos nos projetos de toda organização. As responsabilidades de um EGP podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade direta pelo gerenciamento de um ou mais projetos. A forma, as funções e a estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização que ele apoia (PMI, 2013).

Conforme Kerzner (2006), para conseguir que os resultados dos projetos sejam melhor definidos e planejados, que sejam executados conforme o plano e, por fim, sejam alcançados, as organizações estão utilizando cada vez mais os EGPs ou PMOs, ou simplesmente Escritórios de Projetos. Tais estruturas podem ser reais ou virtuais, confirmando o apresentado por PMI (2013), com funções e responsabilidades definidas pela organização que implantará o EGP. Tais estruturas irão apoiar os gerentes de projeto a alcançarem os objetivos de seus projetos, seja através da definição de metodologias e modelos, ou até mesmo atuando junto aos gerentes no gerenciamento dos projetos.

Segundo PMI (2013), um EGP reúne informações de projetos e avalia como os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, com sua autoridade variando desde ser um decisor, fazer recomendações, encerrar projetos ou até tomar medidas operacionais, conforme a necessidade, sempre buscando o alinhamento aos objetivos de negócios.

Kerzner (2006) explica que o escritório de projetos tem como uma de suas responsabilidades, a de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos, para poder sustentar o planejamento estratégico da corporação. Escritórios

de Projetos estão sendo utilizados em organizações públicas e privadas, com benefícios evidentes, conforme Kerzner (2006):

- Padronização de operações;
- Decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais;
- Melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos);
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Eliminação ou redução de redutos individuais na empresa;
- Operações mais eficientes e eficazes;
- Menos necessidade de reestruturação;
- Menos reuniões que consomem um tempo precioso dos executivos;
- Priorização mais realista do trabalho;
- Desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

PMI (2013) explica que a principal função de um EGP é apoiar os gerentes de projetos e que isso pode ocorrer de diversas maneiras, como por exemplo:

- Gerenciamento de recursos compartilhados pelos projetos;
- Identificação de melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos, com o desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão dos gerentes de projetos e programas;
- Auditorias nos padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos;
- Coordenação integrada entre projetos que apoiam os mesmos objetivos estratégicos.

O PMBOK (PMI, 2013) ensina que mesmo com objetivos diferentes e com motivações diferentes, os gerentes de projetos e os EGPs estão alinhados às necessidades estratégicas da organização e tem diferenças nos papéis que executam nas organizações. Dentre essas diferenças, pode-se destacar:

- O gerente de projetos se concentra nos objetivos do projeto, enquanto o EGP coordena os esforços entre os projetos para alcançar os objetivos de negócios.

- O gerente de projetos controla os recursos alocados para o projeto para atender aos seus objetivos, enquanto o EGP otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
- O gerente de projetos gerencia as restrições dos projetos individuais (escopo, cronograma, custo, qualidade, etc.), enquanto o EGP gerencia as metodologias, padrões, riscos/oportunidades globais, as métricas e interdependências entre os projetos.

Conforme Pinto (2013), a partir da década de 1990, reforçado na primeira década dos anos 2000, as grandes organizações começaram a criar EGPs em suas estruturas, sempre buscando melhores resultados nos projetos desenvolvidos. Mas explica que eles são constantemente desafiados a mostrar que conseguem gerar valor para as organizações e caso não consigam, perdem apoio, sofrem reduções e até mesmo sua eliminação.

Pinto (2013) explica que quanto melhor um EGP entregar os serviços que seus clientes desejam maior será a percepção de valor gerado e, com isso, a chance de ser mantido pela organização aumenta. Por isso, ensina que os EGPs devem identificar os serviços que atendam as expectativas dos clientes, buscando sempre entregar benefícios e resultados e não apenas serviços.

Em seu estudo, Pinto (2013) apresenta, dentre outras informações, os 27 serviços mais comumente encontrados em 500 EGPs em todo o mundo e 30 potenciais benefícios esperados pela atuação de um EGP. Em sua conclusão, o autor explica que um EGP deve estabelecer seus serviços com base nas expectativas de benefícios e resultados combinados de seus clientes, priorizando os serviços que mais contribuirão para atender seus clientes, reavaliando continuamente o conjunto de serviços estabelecido.

PMI-BR (2010), em um estudo realizado com 460 empresas de diversos segmentos empresariais brasileiros, mostra que apenas 21% das organizações não percebem o valor gerado pelos EGPs existentes. Já os 79% das organizações e 77% da alta administração que percebem os resultados gerados pelos Escritórios de Projetos, enxergam benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos:

- Estimativas e controle mais efetivo sobre prazos, custos e uso dos recursos;

- Maior eficiência no desenvolvimento dos projetos, obtendo resultados com melhor qualidade;
- Melhoria na comunicação dentro do projeto, entre departamentos e níveis hierárquicos;
- Maior foco estratégico nos projetos.

No mesmo estudo do PMI-BR (2010) são abordados diversos aspectos do gerenciamento de projetos e de escritórios de projetos utilizados nas organizações.

Pode-se verificar, por exemplo, que:

- Ocorrem treinamentos sobre assuntos relacionados;
- Em 68% das organizações existe cultura de gerenciamento de projetos estabelecida, mesmo que apenas em algumas áreas;
- 80% da alta administração apoia o desenvolvimento desta cultura;
- 84% das organizações entendem como fundamental ou importante, a dedicação de profissionais a projetos;
- 33% avaliam seus projetos estão totalmente alinhados ao planejamento estratégico e outros 48% das organizações tem projetos alinhados e alguns não;
- 61% possuem Escritório de Projetos Corporativo;
- 87% possuem metodologias de gerenciamento de projetos, única para a organização ou específica para uma ou algumas áreas, sendo que 80% efetivamente usam a metodologia;
- 81% utilizam algum software de gerenciamento de projetos, com 45% das organizações utilizando em todos os seus projetos;
- 66% dos projetos estão alcançando sucesso, em termos de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente.

Pinto (2014), a fim de estabelecer relações que possam identificar novos pontos de vista sobre desempenho organizacional e sucesso dos EGPs, identificou o perfil de organizações, EGPs e profissionais e concluiu que:

- Organizações públicas ainda são minoria entre as que possuem um EGP, com 26% de representatividade.
- Confirmando Pinto (2013), os dados de Pinto (2014) mostram que a existência de EGPs é recente, com 95% dos EGPs com menos de 10 anos de existência.

- O raciocínio acima é reforçado pelo resultado sobre nível de maturidade, onde 52% estão nos níveis inicial e básico.
- Mesmo recentes e com pouca maturidade, os EGPs já são reconhecidos, com 67% dos entrevistados percebendo o sucesso dos projetos com apoio destas estruturas.
- A experiência dos profissionais em EGPs ainda é recente, confirmando a existência recente destas estruturas.
- A formação acadêmica em Gerenciamento de Projetos ou certificação *Project Management Professional* - PMP é maioria nos EGPs, o que indica a tendência de aumento de maturidade destas estruturas e o aumento da percepção de sucesso dos projetos.

Pode-se perceber algumas semelhanças entre as pesquisas de PMI-BR (2010) e Pinto (2014), mesmo com quatro anos de diferença entre ambas. Por exemplo, a primeira pesquisa mostra que 66% dos projetos estão alcançando sucesso e a segunda mostra que 67% dos entrevistados percebem o sucesso dos projetos com apoio destas estruturas.

Pinto, Cota e Levin (2012) explicam que, mesmo em uma organização madura, um EGP pode ser imaturo, ou seja, com poucos serviços à disposição da organização, ou com serviços ruins. Os autores identificaram que não havia, naquela época, um modelo de avaliação de maturidade de EGPs, nem uma forma de apoiá-los a evoluir. Com isso, os autores propuseram um modelo que permitisse ao EGP avaliar sua própria maturidade.

Alinhado com Pinto (2013), que mostra que os EGPs podem sofrer reduções e até mesmo sua eliminação caso não mostrem seu valor para as organizações, Pinto, Cota e Levin (2012) dizem que o sucesso de um EGP passa pela sua capacidade de atender as necessidades seus clientes e criar benefícios claros e suficientes, de forma que os cliente entendam o valor gerado pelo EGP. E complementam dizendo que o amadurecimento do EGP envolve a habilidade de atender a novas necessidades decorrentes do amadurecimento da organização.

Com base no escopo de influência, Pinto, Cota e Levin (2012) explicam que existem três tipos de EGPs: EGP Programa-Projeto - atua em apenas um projeto ou programa da organização, EGP Departamental - atua em uma área, departamento, diretoria ou

unidade de negócio e EGP Corporativo - atua em toda a organização. Pinto, Cota e Levin (2012) explicam também que na abordagem de atuação os EGPs podem ser de caráter estratégico, tático ou operacional, ou ainda com duas ou três abordagens de forma simultânea.

Dessa forma, Pinto, Cota e Levin (2012) apresentam uma matriz com 9 (nove) quadrantes de atuação combinando os três escopos de influência com as três abordagens de atuação. Considerando os escopos de influência sendo mutuamente excludentes e até sete abordagens de atuação possíveis (Estratégica, Estratégica-Tática, Estratégica-Operacional, Tática, Tática-Operacional, Operacional e Estratégica-Tática-Operacional), os autores concluíram que existem 21 tipos possíveis de EGP (Figura 1).

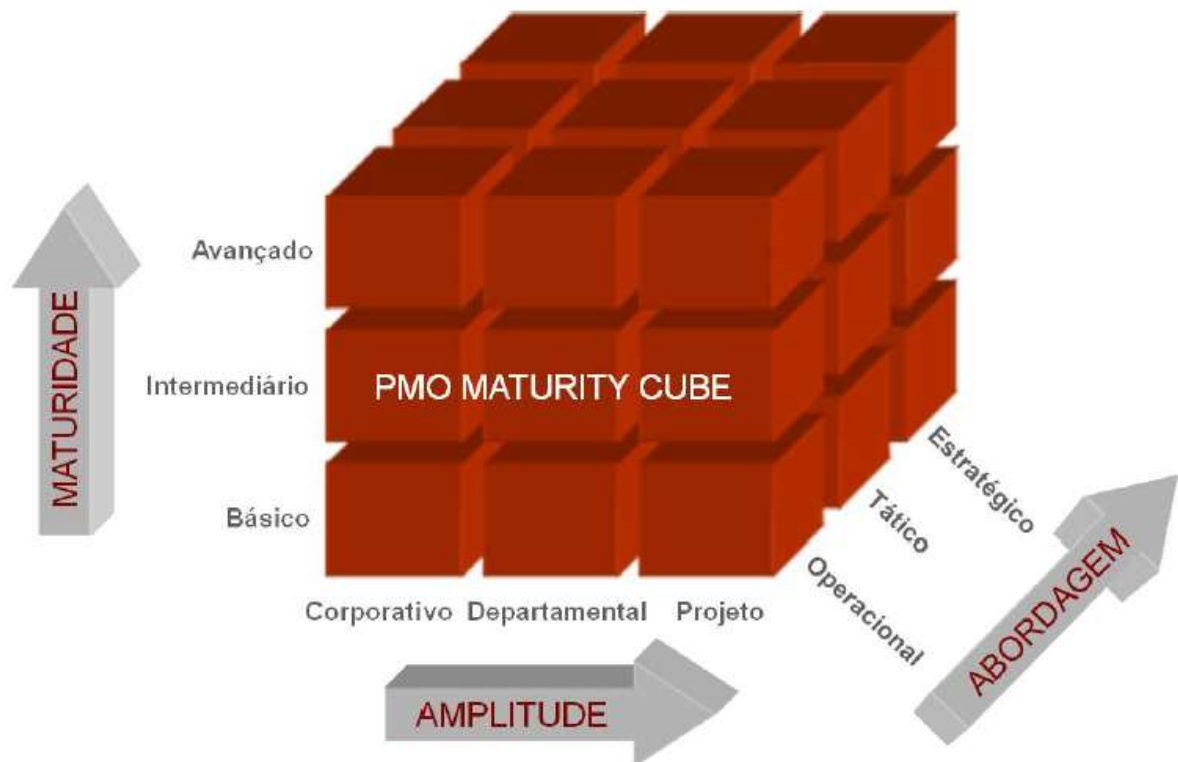


Figura 1 – Dimensões do PMO Maturity Cube (PINTO; COTA; LEVIN, 2012)

Com as definições apresentadas acima, poder-se-ia imaginar que um EGP maduro seja um corporativo e estratégico, ou seja, nos níveis mais altos de uma organização. Porém, Pinto, Cota e Levin (2012) explicam que um EGP pode ser maduro em qualquer dos 21 tipos apresentados por eles e se existir mais de um tipo de EGP na organização, eles podem ter níveis diferentes de maturidade.

É incorreto afirmar que um EGP inicialmente operacional, quando estiver maduro será um EGP estratégico. Ou que um EGP programa-projeto se tornará um EGP corporativo. É necessário definir o tipo de EGP se quer implantar e então trabalhar para que este EGP evolua sua maturidade.

Pinto, Cota e Levin (2012) mostram que a análise de maturidade de um EGP deve ser realizada de maneira individualizada em cada abordagem, estratégica, tática ou operacional, mesmo que o EGP da organização tenha abordagens múltiplas. Os autores exemplificam que um EGP Corporativo pode ter níveis de maturidade diferentes para cada uma de suas abordagens, podendo ser muito maduro em uma das abordagens e pouco maduro nas outras.

O modelo de avaliação de maturidade proposto por Pinto, Cota e Levin (2012) é o resultado da união dos conceitos apresentados pelos autores e levam em consideração os mesmos 27 serviços apresentados por Pinto (2013). Conforme apresentado na Figura 1, o modelo “PMO *Maturity Cube*” tem três dimensões: Escopo de Influência (Corporativo, Departamental ou Programa-Projeto), a Abordagem de Atuação (Estratégica, Tática ou Operacional) e, por fim, o Nível de Maturidade (Básico, Intermediário ou Avançado).

Este modelo apoia as organizações a definirem as maturidades de seus EGPs por meio de questionários aplicados a cada escopo de influência do EGP: corporativo, departamental e programa-projeto. Os questionários são divididos em três partes, avaliando cada abordagem: avaliação dos serviços estratégicos, avaliação dos serviços táticos e avaliação dos serviços operacionais. Ao responder os questionários, as organizações informam o estágio de maturidade atual em cada serviço previsto para a amplitude determinada (escopo de influência X abordagem de atuação) e o estágio desejado para os mesmos serviços (PINTO; COTA; LEVIN, 2012).

Pinto, Cota e Levin (2012) explicam que cada estágio tem uma pontuação e ao término do preenchimento obtém-se as pontuações totais do estágio atual e do estágio desejado para o EGP em cada abordagem de atuação. Com base nessas pontuações são determinados os níveis de maturidade do EGP, atual e desejada, representadas por percentuais calculados com base no total de pontos possíveis. Os autores pontificam que percentuais entre 0% e 33% são considerados EGPs básicos, que entre 34% e 66% são considerados intermediários e entre 67% e 100% são considerados avançados.



Pinto, Cota e Levin (2012) disponibilizam o modelo “PMO *Maturity Cube*” para ser utilizado livremente pela comunidade de gerenciamento de projetos no website [www.pmotools.org](http://www.pmotools.org). Isso permite que cada EGP possa determinar sua maturidade atual e a desejada, no momento em que lhe convier.

As vantagens de uma organização implementar e manter um EGP, sugeridos por PMI (2013) e por Kerzner (2006), são confirmados pelas pesquisas de PMI-BR (2010), Pinto (2013) e Pinto (2014). Em complemento, pode-se afirmar que a definição da maturidade atual do EGP (PINTO; COTA; LEVIN, 2012), com base nos serviços comumente prestados por um EGP (PINTO, 2013), e a determinação da maturidade desejada (PINTO; COTA; LEVIN, 2012), ajudará os EGPs a prestarem serviços cada vez mais relevantes às organizações, apoiando a manutenção destas estruturas organizacionais (PMI, 2013) e apoiando os gerentes de projetos a alcançarem os objetivos de seus projetos (KERZNER, 2006).

## **2.2. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável**

Nesta seção trata-se de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, abordando seus conceitos, como a sociedade, as organizações e os governos estão utilizando estes conceitos e sugestões para melhor utilização deles.

Sustentabilidade pode ser definida como características que permitem que um processo exista por certo tempo ou por tempo indeterminado. É um conceito que sugere o uso adequado dos recursos naturais para a satisfação das necessidades presentes, para não comprometer a satisfação das necessidades futuras. O conceito de sustentabilidade, conforme apresentado na Introdução, começou a ser definido na Conferência de Estocolmo, de 1972. A sustentabilidade permite que um processo exista por certo tempo ou por tempo indeterminado (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

Desenvolvimento sustentável é o modelo de desenvolvimento que segue esses conceitos, sendo diferente do modelo tradicional, que se baseia exclusivamente em

aspectos econômicos, tais como o aumento da produção e do consumo (LEITE; AWAD, 2012).

O tripé da sustentabilidade ou *triple bottom line*, também conhecido pela sigla TBL ou 3BL, são as três dimensões envolvidas na busca pela sustentabilidade: as Pessoas, o Planeta e o Lucro (PPL), ou *People, Planet and Profit* (PPP). Esse conceito foi apresentado por John Elkington em 1997, conforme Pereira, Silva e Carbonari (2008), e orienta que as organizações avaliem o sucesso não somente com base no desempenho financeiro, mas também pensando no bem estar das pessoas envolvidas e no meio ambiente. O tripé da sustentabilidade pode ser identificado também com os termos social, ambiental e econômico, conhecidos como pilares da sustentabilidade (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

Ao aplicar a sustentabilidade em suas atividades, as organizações modificam a maneira como se relacionam com os atores envolvidos em seu processo de produção, gerando valor para eles e para si mesmas (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

Segundo Pereira, Silva e Carbonari (2008), até os anos 1980 o termo sustentável era mais utilizado por profissionais da área ambiental como referência a um ecossistema que permanece robusto e estável, ou seja, resiliente. Resiliência é a capacidade de um sistema estabelecer seu equilíbrio após este ter sido abalado por algum fator externo.

É necessário que os governos, as empresas e as organizações, ao se planejarem e executarem suas ações, considerem o equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais no processo de tomada de decisões. O desenvolvimento sustentável requer o atendimento das necessidades básicas da população e a extensão a todos das oportunidades de satisfazer suas aspirações de uma vida melhor (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

Thimóteo (2013) diz que a sustentabilidade é um valioso ativo intangível para as organizações e contribui para geração de maior valor agregado, deixando de ser considerada apenas no aspecto ambiental. O autor mostra que um negócio sustentável tem muitas vantagens, como: acesso a mercados com critérios específicos, preços melhores em seus produtos ou serviços, redução do custo de seguros, valorização da marca e da imagem da organização, economia dos insumos, melhor relacionamento com financiadores e com o mercado. Portanto, apesar de ter

dito que sustentabilidade é um ativo intangível, o próprio autor mostra que pode ser tangível.

Pereira, Silva e Carbonari (2008) sugerem alguns objetivos para as políticas públicas, deixando claro que os governos precisam descobrir novas maneiras de promover o crescimento de suas economias, sem destruir o meio ambiente, sem prejudicar a qualidade de vida da sociedade e sem sacrificar o bem-estar das futuras gerações. Destacam-se dentre os objetivos propostos:

- Revigorar e qualificar o crescimento, mudando a lógica do crescimento com viés exclusivamente econômico, para o desenvolvimento sustentável fundamentado na sinergia entre as três dimensões da sustentabilidade.
- Reorientar o desenvolvimento de tecnologias e gerenciamento de riscos, promovendo tecnologias limpas com ênfase no gerenciamento de riscos socioambientais.
- Integrar aspectos sociais e ambientais à economia.

Segundo Leite e Awad (2012), o economista John Keynes previu, em 1930, que a humanidade iria enfrentar um problema permanente em cem anos: “como ocupar o lazer que a ciência e os ganhos econômicos lhe trariam para viver bem, sábia e agradavelmente?”. Esse questionamento se aplica perfeitamente ao conceito de desenvolvimento sustentável mais difundido, definido no relatório Nosso Futuro Comum de 1987, da Organização das Nações Unidas (ONU), e confirmado na Eco 92, realizada no Rio de Janeiro em 1992: “satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (LEITE e AWAD, 2012; PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008).

Leite e Awad (2012) apresentam o desenvolvimento sustentável como o maior desafio do século XXI, pois dois terços do consumo mundial de energia advêm das cidades e 75% dos resíduos são gerados nas cidades, com um processo dramático de esgotamentos dos recursos hídricos e de consumo exagerado de água potável. Os autores apresentam os casos de Montreal – Atelier Angus, São Francisco – *Mission Bay* e Barcelona – 22@ que pautam a sua estratégia central produtiva em serviços avançados, com parcerias público-privadas sempre calcadas na criação eficiente de agências de desenvolvimento específicas e planejamento e gestão eficientes, contínuos e de longo prazo.

Conforme Todorov, Kniess e Martins (2013), países em desenvolvimento, como Brasil, China e Índia, deveriam repensar o modelo de desenvolvimento de suas cidades. Políticas públicas deveriam ser definidas para alavancar modelos de cidades do futuro, mais inteligentes e sustentáveis, ao invés de simplesmente continuar a usar o modelo do século XX, baseado no uso extensivo do automóvel, calcado em pesados investimentos no sistema rodoviário e, ao mesmo tempo, incentivos de produção de veículos poluidores – motos, automóveis, ônibus e caminhões, com isenção de impostos e consequente aumentos nas vendas.

Segundo Todorov, Kniess e Martins (2013), não adianta ter milhares de quilômetros de rodovias de boa qualidade, e nem sempre isso acontece, se o pensamento continuar apenas no crescimento econômico, sem a preocupação com as dimensões social e ambiental da sustentabilidade. Os autores afirmam que isso se aplica a todos os países, independente do tamanho de sua economia.

Todorov, Kniess e Martins (2013) explicam que o desenvolvimento sustentável deve englobar as duas dimensões excluídas da visão tradicional, apenas econômica, combinando a eficiência econômica com o respeito ao meio ambiente e a busca pela equidade social. Segundo os autores, esse raciocínio deve integrar qualquer projeto dentro das organizações, pois crescimento econômico e qualidade ambiental podem andar juntos, trazer lucros para a organização e ajudar na sociedade em que está inserida. Os autores afirmam que as empresas que não aceitarem o desafio de harmonizar os três pilares da sustentabilidade correm o risco da extinção e para evitar isto, é preciso mudança de comportamento das organizações e da sociedade.

Conforme pode-se verificar, mesmo com os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável serem bem conhecidos, apesar de apresentados de forma ligeiramente diferentes pelos autores, eles ainda estão sendo pouco utilizados pelas organizações, especialmente as organizações públicas.

### **2.3. Gerência de projetos e sustentabilidade**

Nesta seção busca-se apresentar a ligação entre os conceitos de gerência de projetos e sustentabilidade e como as organizações estão procurando implementar projetos sustentáveis.

Gerência de projetos e sustentabilidade são assuntos que ganharam força no final do século XX e já são empregados em algumas empresas, seja por meio de metodologias, seja abordando em treinamentos, seja diretamente na produção. Projetos são definidos e executados nas organizações para atingir seus objetivos estratégicos, e o gerenciamento de projetos aumenta as chances de entregar os resultados e atingir os objetivos do projeto e estratégicos. A sociedade, no final do século XX, passou a cobrar a sustentabilidade de todas as organizações, públicas e privadas, com ações relacionadas à sua inter-relação com o meio ambiente e com o uso dos recursos naturais.

No cenário atual de competitividade entre as organizações, com a busca do aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços, e com os bons resultados já apresentados pelo gerenciamento de projetos, esta disciplina vem se consolidando cada vez mais. Com o desenvolvimento de novas estratégias, novos processos e novos modelos de gestão, sempre com projetos envolvidos, a sustentabilidade passou a ser levada em conta, não apenas no aspecto econômico, mas também nos aspectos ambiental e social (TODOROV; KNISS; MARTINS, 2013).

Segundo PMI (2013), o gerente de projetos eficaz deve possuir habilidades interpessoais como liderança, construção de equipes, comunicação, consciência política e cultural, gerenciamento de conflitos, dentre outros. Com base nessas habilidades e também nas habilidades técnicas e conceituais que um gerente de projetos deve ter, ele deve buscar quais requisitos de sustentabilidade devem ser atendidos para que a organização consiga unir bons resultados econômicos com bons resultados ambientais.

Em estudo de Sabino e Rabequini Jr (2012), os autores explicam que as organizações buscam por procedimentos e ferramentas que apoiem a gestão de forma sustentável e que os três níveis organizacionais - estratégico, tático e operacional - devem implementar o tripé da sustentabilidade ou TBL: social (pessoas), ambiental (planeta) e econômico (lucro ou resultados). Os autores ainda explicam que é no nível tático que está a gerência de projetos e neste nível é onde menos se encontram evidências da aplicação dos conceitos de sustentabilidade.

Conforme Sabino e Rabequini Jr (2012), mesmo com a sustentabilidade sendo discutida desde a década de 1970, atualmente ainda há poucas pesquisas alinhando gerência de projetos e sustentabilidade e, como desdobramento de seu estudo, poderão ser desenvolvidas novas técnicas e ferramentas gerenciais, especialmente para gestão de projetos.

A execução de projetos busca melhorar a eficiência e a efetividade no uso dos recursos da organização, sejam eles humanos, físicos ou financeiros, e com o trabalho fluindo horizontalmente, por meio de processos ou fluxos de trabalho. Como a preocupação da sociedade está na sustentabilidade, busca-se então unir projetos que sejam sustentáveis por si só e que seus resultados permitam o desenvolvimento organizacional sustentável, atendendo ao tripé da sustentabilidade ou TBL: econômico, social e ambiental (SABINO; RABEQUINI JR, 2012).

Porém, como mostram Sabino e Rabequini Jr (2012), a preocupação com a sustentabilidade nas organizações ainda é vista como um esforço adicional às atividades e não é tratada dentro dos processos da empresa, sejam eles rotineiros ou de projetos. Em pesquisa da *PricewaterhouseCoopers* (PwC) de 2002, citada pelos autores, 72% das organizações não incluem o risco e/ou oportunidade da sustentabilidade em seus projetos. A mesma pesquisa da PwC mostra que a gestão de negócios das organizações é direcionada exclusivamente para o desempenho econômico, não abordando os outros princípios sustentáveis do TBL.

Thimóteo (2013) afirma que “Antes de colocar um projeto em prática, seja ele público ou privado há necessidade de saber mais a respeito do local onde tal projeto será implementado, conhecer melhor o que cada área possui de ambiente natural e ambiente social, infraestrutura material constituída pelo homem e seus sistemas sociais criados.”. Ou seja, é preciso que o TBL seja analisado para considerar que seja um projeto sustentável.

Segundo Sabino e Rabequini Jr (2012), as organizações estão cada vez mais conscientes dos impactos que os projetos executados por elas geram na sociedade, no meio ambiente e na economia, seja durante a execução ou depois de sua conclusão, e que suas metodologias de gestão de projetos deverão ser revisadas com a incorporação dos princípios sustentáveis para assegurar a boa gestão dos projetos, auxiliando na mitigação dos riscos, geração de oportunidades, satisfação das partes interessadas e no alinhamento estratégico organizacional. Os autores mostram que é

possível implementar os princípios sustentáveis nos projetos, identificar os impactos dos mesmos nas questões sociais, econômicas e ambientais, e desmitificar a impressão de que sustentabilidade em projetos é utopia.

Segundo Todorov *et al.* (2014a), a sustentabilidade no âmbito do gerenciamento de projetos ainda é incipiente, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático, mas considerada urgente pelos autores, principalmente se for entendido como possível solução para combater os impactos ambientais causados por falhas em projetos. Fagundes (2013) explica que ainda existe muita discussão sobre o ponto de equilíbrio entre sustentabilidade e projetos, citando os seguintes pontos de discussão:

- Como os princípios de sustentabilidade influenciam no contexto social do projeto? E qual seu grau de influência?
- Como os princípios de sustentabilidade podem beneficiar mais pessoas?
- Como lidar com as pressões de ambientalistas e organizações de defesa dos direitos humanos?
- Como os princípios de sustentabilidade influenciam nos resultados, objetivos e condições do projeto?
- Como justificar o projeto com base nos princípios de sustentabilidade?
- Como medir o sucesso do projeto com métricas relacionadas à sustentabilidade?
- Como contratar materiais, recicláveis de preferência, e serviços usando os princípios de sustentabilidade?
- Como os princípios de sustentabilidade devem ser tratados na gestão de riscos do projeto?
- Como o princípio social da sustentabilidade pode ser usado como desenvolvimento da equipe?
- Como a aplicação dos princípios de sustentabilidade ajuda as organizações a aprender com os erros dos projetos e com isso reduzir os desperdícios?

O gerenciamento de projetos não é apenas um conjunto de ferramentas, mas um estilo de administração orientado a resultados. Segundo Kerzner e Saladis (2011a) os novos projetos, neste contexto competitivo e sustentável, são:

- Muito complexos, com maior aceitação de riscos que podem não ser completamente entendidos quando de sua aprovação;

- Mais incertos quanto a seus resultados, sem garantia de valor no final;
- Pressionados pela rapidez de colocação no mercado, apesar dos riscos.

Conforme Rocha *et al.* (2013), gerência de projetos e sustentabilidade estão cada vez mais sendo utilizados pelas organizações para obter vantagens competitivas e o alinhamento deles com a estratégia organizacional é fundamental no mundo atual. Todas as organizações precisam executar projetos para atingir seus objetivos estratégicos e os autores explicam que tais projetos precisam buscar uma cadeia produtiva sustentável. Segundo os autores, “a fim de responder as exigências legais, da sociedade e das partes interessadas, as organizações têm buscado incorporar a sustentabilidade em seus planos e projetos e evidenciar em seus relatórios as questões inerentes a sustentabilidade”.

Foi possível identificar que os autores convergem no pensamento de que os temas projetos e sustentabilidade ainda não estão atuando em conjunto, apesar das organizações já terem entendido essa necessidade.

## **2.4. Histórico da Gerência de Projetos no Governo do ES**

Esta seção apresenta como foi o desenvolvimento do gerenciamento de projetos no Governo do Espírito Santo, mostrando que o ingresso desse tema no governo tornou os órgãos mais eficientes. Melhores resultados foram alcançados com a realização de planejamento estratégico do governo e com definição e aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

Gomes (2009) explica que desde os anos 1990 os governos do Brasil buscam maior eficiência da administração pública, porém com poucos resultados práticos. O autor acrescenta que naquela década teve início uma série de questionamentos e redefinições para a substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial.

Pestana e Valente (2009) mostram que o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e que o uso de gerência de projetos foi fundamental para transformar o planejamento em



resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas e trazer maior eficiência à gestão de projetos. Os autores explicam que a utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público era recente àquela época, em 2009, mas que a exigência dos cidadãos por serviços públicos de qualidade era crescente.

Furtado (2010) mostra que o ingresso da cultura de gerenciamento de projetos no âmbito do Governo do Espírito Santo tornou mais eficientes os órgãos estaduais e que o monitoramento dos resultados dos projetos colaborou na fluidez da informação, na melhoria na tomada de decisão e na redução de prazo de entrega na execução de serviços e obras. A autora explica que a adesão do alto escalão do governo é vital para o sucesso dos projetos, com o apoio à implantação das metodologias e do EGP.

Em seu estudo, Furtado (2010) identificou que na época da implantação dos primeiros esforços de gerenciamento de projetos no Governo do Espírito Santo (ES), em 2007, e da Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP), em 2008, os principais problemas encontrados foram: a falta de cultura de gerenciamento de projetos no governo; a dificuldade no relacionamento interpessoal com as informações não sendo compartilhadas; e a hierarquia do EGP menor do que uma Secretaria de Estado, também dificultando a comunicação, sendo este último superado com a criação da SEGEP.

Por fim, a autora mostra os resultados alcançados: proatividade na resolução dos problemas, gerenciamento eficaz, redução de tempo na execução, informação centralizada, desenvolvimento de um software para gerenciamento de projetos e disseminação da metodologia (FURTADO, 2010).

Pestana e Valente (2009) mostram que em 2003 o Estado do ES tinha apenas 1% do orçamento em investimentos e que com ações como o Plano de Desenvolvimento 2025 (ES2025), um planejamento estratégico de desenvolvimento sustentável de longo prazo, lançado em 2006, e com a criação do Programa de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Espírito Santo (Pró-Gestão), em 2007, o Estado conseguiu aumentar seus investimentos para 16% do orçamento.

O Pró-Gestão foi criado com o objetivo de monitorar os 20 projetos prioritários, capazes de alavancar a capacidade do estado de gerar resultados para a sociedade e para sua execução foi estruturado o Escritório de Projetos do governo do estado. Em 2009, o EGP monitorava e apoiava a execução de 24 projetos executados

diretamente por 12 órgãos da administração direta e indireta do estado (PESTANA; VALENTE, 2009). Nenhum deles tratava a sustentabilidade de forma direta, com projetos ambientais tratando apenas o aspecto ambiental do TBL, outros eram ligados à área social, tratando então do aspecto social do TBL, e todos eles se preocupando com seus respectivos custos, o que lembra o aspecto econômico do TBL.

Conforme Costa e Jannuzzi (2009), o Pró-Gestão teve o Vice-Governador como principal patrocinador, tendo definido um portfólio de projetos para execução, com a utilização do Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo (SIGES) para acompanhamento dos projetos. Os autores explicam que o programa atuava na gestão dos projetos estratégicos do governo do Estado do Espírito Santo, buscando a difusão da cultura de gerenciamento de projetos e a efetividade na destinação dos recursos públicos. Explicam também que o programa atuava no monitoramento estratégico do portfólio de projetos, propondo a unificação dos métodos e dos procedimentos de gestão e dando apoio efetivo aos gerentes de projetos e suas equipes na geração de soluções para a superação dos problemas.

Conforme Pestana e Valente (2009), em abril de 2008 foi criada a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEP), inédita entre os estados da federação, os Gerentes desses projetos foram nomeados e seu papel foi valorizado, conferindo-lhes maior autonomia nas tomadas de decisão. Tais fatos mostram que o gerenciamento de projetos vem sendo valorizado no governo capixaba, sendo facilitado com a criação e fortalecimento do EGP.

Segundo Zoghbi, Calvi e Martins (2013), desde 2003, o Governo do ES vem introduzindo na gestão pública estadual algumas das melhores práticas e métodos modernos e eficazes de gestão, sempre buscando atender as expectativas da população. Dessa forma, pretendia reduzir as desigualdades regionais com melhor distribuição de renda e investimentos da ordem de bilhões de reais. Zoghbi, Calvi e Martins (2013, p.3) mostram que

[...] em 2007 o Governo criou o Escritório de Projetos, subordinado à Vice-Governadoria, tendo como metodologia o gerenciamento de projetos orientado a resultados. Em 2008, foi instituída a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos – SEGEP, tendo sido o primeiro PMO no setor público estadual do Brasil com status de Secretaria de Estado. Em 2011, com o novo Governo, foi instituída a Subsecretaria de Estado de Planejamento e Projetos – SUBEPP, absorvendo as funções antes desempenhadas pela SEGEP e incorporando as funções de planejamento estratégico do Governo.

O EGP do Governo do ES (PMO-ES) foi criado em 2007, bem como uma metodologia de gerenciamento de projetos foi desenvolvida. O alinhamento estratégico dos projetos e a atualização da metodologia, com o alinhamento do orçamento aos programas e projetos, foram realizados em 2011. Em 2012, foram revisadas a visão e a missão do PMO-ES, seus objetivos estratégicos e valores considerados como primordiais para o sucesso do PMO-ES, com a atualização do portfólio de projetos (ZOGHBI; CALVI; MARTINS, 2013).

Pode-se verificar acima que a partir da década de 1990, começou a ser utilizado o modelo gerencial, em substituição ao modelo burocrático. Vimos também que o gerenciamento de projetos no Governo do ES foi implantado efetivamente em 2007, com boas práticas de gerenciamento de projetos.

## **2.5. Indicadores de sustentabilidade**

Esta seção define avaliação de desempenho e indicadores, especialmente indicadores relacionados à sustentabilidade e como eles tratam os aspectos social, ambiental e econômico. Mostra também alguns dos indicadores de sustentabilidade do cenário brasileiro.

Conforme Todorov *et al.* (2014a), a avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta para se medir resultados dentro de uma organização e que o uso de indicadores permite avaliar o desempenho e tornar suas informações palpáveis, não se resumindo em quantificar os fatores econômicos, mas também questões sociais/humanas e ambientais. Esse raciocínio se alinha com a frase amplamente atribuída à William Edwards Deming: “Não se pode gerenciar o que não se pode medir.”.

A produção científica sobre avaliação de desempenho em sustentabilidade ainda é bastante incipiente e um desafio, pois sustentabilidade é um conceito relativamente novo e a gerência de projetos já lida com indicadores de desempenho há bastante tempo (TODOROV *et al.*, 2014a). Os indicadores de desempenho utilizados pelo

gerenciamento de projetos são relacionados à custo e prazo, conhecidos por CPI e SPI, e são de grande valia no acompanhamento dos projetos.

Silva, Freire e Silva (2014) mostram que a crescente vigilância da sociedade nas atividades das empresas públicas e privadas está exigindo destas que implantem posturas diferenciadas para sobressaírem. Uma das posturas é a utilização de indicadores de responsabilidade social e de sustentabilidade.

A correta utilização dos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social exigem ações além das operações diárias para obter lucro. As práticas adotadas estão mais no campo da comunicação corporativa com público, com governos e na busca por premiações, do que ações efetivas (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014).

O primeiro indicador de sustentabilidade surgiu em 1989: Índice de Bem-estar Econômico Sustentável, de Herman E. Daly (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014). Vidigal (2011) explica que este indicador, na verdade, é de um trabalho de Henry Daly e John Cobb Jr., no livro “For The Common Good”, que busca agregar medidas convencionais de bem-estar econômico com elementos sociais e ambientais. Vidigal (2011) mostra também que este indicador não é de fácil operacionalização, pois é composto de muitas variáveis, e muitas delas não são disponibilizadas com frequência.

A maioria dos indicadores que tratam sobre assuntos próximos à sustentabilidade foi desenvolvida por razões específicas: ambientais, econômicas, sociais e outros escopos (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014). Nessa mesma linha, Todorov *et al.* (2014b) afirmam que os indicadores atuais são de perspectivas diferentes e sempre tendem a um dos aspectos da sustentabilidade, seja econômico, social ou ambiental.

Para Silva, Freire e Silva (2014), tais indicadores não podem ser considerados indicadores de sustentabilidade em si, pois o tema deve considerar o TBL. Segundo os autores, isso mostra que o conceito de indicadores de sustentabilidade ainda não atingiu um consenso universalmente aceito. Esclarecem que um índice é um valor agregado final que tem significado e para seu cálculo podem ser adotados vários indicadores, que devem ser ponderados de acordo com a necessidade da organização.

Silva, Freire e Silva (2014) continuam a explicar que a legitimidade de um índice ou indicador perante o público alvo é de alta relevância, e que pode ser conseguida através de clareza e fácil entendimento na definição de seu cálculo. Porém, há

constantemente embates sobre o que deve ser medido e quais as decisões devem ser tomadas a partir dos indicadores.

Todorov *et al.* (2014b) relatam que a construção de um indicador de sustentabilidade tem sido foco de atenção em todo o mundo e que é muito comum ver indicadores econômicos que omitam os demais aspectos da sustentabilidade na organização.

Os principais indicadores de sustentabilidade do cenário brasileiro, segundo Silva, Freire e Silva (2014) são:

- *Global Reporting Initiative* (GRI): amplamente aceito e utilizado no mundo e referência para o Brasil;
- Indicadores Ethos: indicadores do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que é o modelo mais popular e mais utilizado no país;
- e
- Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): da Bolsa de Mercadorias e Futuros e Bolsa de Valores de São Paulo (BM&F-BOVESPA), sendo o mais recente no país e que vem se consolidando como uma ferramenta comparativa para o desempenho das empresas listadas na BM&F-BOVESPA.

Conforme GRI (2016), *Global Reporting Initiative* é uma organização internacional independente que apoia empresas, governos e outras organizações a entender e comunicar os impactos de seus negócios na sustentabilidade. Foi uma das organizações pioneiras a construir relatórios de sustentabilidade, e seus relatórios permitem que empresas, governos, sociedade civil e os cidadãos tomem melhores decisões em seu dia a dia e sejam mais transparentes sobre os riscos e oportunidades que enfrentam. Como pode ser verificado, ao contrário do que expuseram Silva, Freire e Silva (2014), GRI não é um indicador, mas uma organização que disponibiliza padrões de relatórios relacionados à sustentabilidade para que as organizações utilizem e exibam seus dados.

Segundo Silva, Freire e Silva (2014), a GRI é questionada pois não deixa clara a obrigatoriedade de demonstrar passivos de anos anteriores ao relatório apresentado e não estabelece a obrigatoriedade da inclusão de partes interessadas que tenham sofrido algum impacto negativo em suas vidas causado pela empresa relatora. No GRI as organizações não precisam preencher todos os 79 indicadores prescritos no documento e há apenas a indicação, mas não a obrigatoriedade, do uso de instituições

independentes externas para emissão de um parecer acerca das informações relatadas. As empresas que estão apresentando o relatório se autodeclaram dentro de um nível e estampam o selo correspondente conforme mencionam os autores.

ETHOS (2016) explica que o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização social com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Os Indicadores Ethos são uma ferramenta de gestão, composta por um questionário de preenchimento *on-line*, que permite o autodiagnóstico da gestão organizacional e possibilita a obtenção de relatórios, que apoia na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa (RSC) em suas estratégias de negócio.

O Instituto Ethos desenvolveu os Indicadores Ethos de Responsabilidades Social Empresarial, que são estruturados em forma de questionário e são vistos como um importante instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da RSC (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014). Porém, a maioria das empresas brasileiras desconhece esses indicadores e mesmo as que conhecem os utilizam mais no campo ideológico e de propaganda, sem ações efetivas para a sustentabilidade. Os autores questionam que nas questões quantitativas do modelo, é impossível descontar os valores que dizem respeito às ações de amenização de práticas passadas.

BM&F-BOVESPA (2016) explica que o ISE teve seu início em 2005 e sua metodologia foi definida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e que a Bolsa é responsável pelo cálculo e pela gestão técnica do índice. Explica também que o ISE é uma ferramenta para análise da *performance* das empresas listadas na BM&F-BOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa, permitindo a comparação entre as empresas. O Conselho Deliberativo do ISE seleciona, no máximo, 40 empresas para compor a carteira do índice.

Para Silva, Freire e Silva (2014), o ISE é semelhante ao Índice de Sustentabilidade Dow Jones, da Bolsa de Nova York. Thimóteo (2013) explica que a metodologia e a apuração do índice é de responsabilidade da FGV e que tal índice busca sinalizar ao mercado quais organizações estão comprometidas com a sustentabilidade. Ainda segundo Thimóteo (2013), anualmente é aplicado um questionário que afere a

performance das organizações em sustentabilidade e são identificadas as 200 melhores empresas nos requisitos analisados. Pode-se verificar que as informações de Thimóteo (2013) estão desatualizadas, pois BM&F-BOVESPA (2016) mostrou que a apuração do índice é feita pela Bolsa e que são apenas 40 empresas e não 200.

Segundo Thimóteo (2013), o ISE mostra anualmente quais são as empresas com reconhecido comprometimento com o desenvolvimento sustentável, com base no TBL, dando mais credibilidade e transparência ao investidor da BM&F-BOVESPA. Silva, Freire e Silva (2014) mostram que, além deste índice ser novo no cenário nacional, sendo pouco difundido, a imposição de que só fazem parte do ISE as organizações que tiverem ações negociadas na BM&F-BOVESPA restringe a utilização do ISE a grandes empresas.

O estudo de Silva, Freire e Silva (2014) definiu um modelo de comparação dos indicadores de sustentabilidade (GRI, Ethos e ISE), definindo o Índice de Sustentabilidade Responsável (ISR). Este modelo pode ser utilizado para auditar tanto as organizações em relação às suas atividades de responsabilidade social na busca pela sustentabilidade, quanto para avaliar a maioria dos índices e indicadores de desenvolvimento sustentável e RSC disponíveis no mercado. O ISR foi definido com sete dimensões (SILVA; FREIRE; SILVA, 2014):

- Governança – GO: Relações Públicas focadas no atendimento às partes interessadas e suas necessidades.
- Tempo – TE: respeito ao tempo “natural” do planeta em termos de recuperação ou renovação dos recursos naturais utilizados, buscando sincronia com a produção.
- Parcerias – PA: as partes interessadas devem ser tratadas como parceiros.
- Tecnologia do ciclo de vida – TC: tecnologia permitindo operações que respeitem o ciclo de vida da natureza, e não do produto.
- Transparência – TR: transparência como fator-chave para o direcionamento da sustentabilidade, buscando a contrapartida clara em relação à sociedade.
- Valores – VR: reavaliar valores no atendimento às questões sociais, éticas e ambientais.
- Mercados – ME: os mecanismos de mercado são condutores dos objetivos da sustentabilidade.

A identificação do grau em que os indicadores GRI, Ethos e ISE estariam atendendo as premissas do ISR é arbitrária, e tem apenas a finalidade de estabelecer parâmetros quantitativos entre os modelos. No comparativo realizado por Silva, Freire e Silva (2014), foram identificados 79 indicadores na GRI, entre 67 e 71 na ISE dependendo do setor econômico que a organização pertence, e 40 indicadores no Ethos. Apesar de menor quantidade de indicadores, os autores identificam maior ligação dos indicadores Ethos com a realidade brasileira, com temas que conseguem atender aos desafios da sustentabilidade de forma mais objetiva, sugerindo apenas correções para melhor distribuição dos indicadores.

Todorov *et al.* (2014a) apresentaram proposições e questões em sua pesquisa, e, após análise dos resultados, identificaram que o TBL é utilizado parcialmente pelas empresas em seus projetos. As empresas gerenciam seus projetos com base em tempo, custo e qualidade, avaliando o desempenho deles durante a execução. Segundo explicam os autores, a proposta de incorporar critérios de sustentabilidade na gestão de projetos não é nova, nem complexa de entender, mas sua implantação no modelo de gestão de projetos das organizações pode ser considerada como uma ação de certa complexidade, podendo ser considerada como inovação. Os autores mostram que os indicadores existentes são de perspectivas diferentes e tendem sempre para um lado do TBL, seja econômico, social ou ambiental.

Dessa forma, verifica-se que os autores convergem quando identificam que os indicadores de sustentabilidade existentes ainda estão pendendo para um dos aspectos da sustentabilidade, sendo preciso ainda, desenvolver indicadores para medir a sustentabilidade das organizações. Por outro lado, não se identificou indicadores específicos para medir a sustentabilidade do gerenciamento de projetos.



### 3. Materiais e Métodos

Neste capítulo é explicada a metodologia de pesquisa utilizada, em suas diversas abordagens e quais os procedimentos adotados. São explicitados os requisitos para escolha dos EGPs estudados, bem como uma breve descrição destes escritórios.

O presente estudo foi desenvolvido utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa, que dá mais atenção à natureza interpretativa da investigação. Essa abordagem, baseia-se na compreensão do contexto a ser investigado, coletando os dados no ambiente onde os participantes vivenciam a questão ou problema em estudo, reunindo informações bem de perto, falando diretamente com as pessoas e vendo como elas se comportam e agem dentro do seu contexto.

Este estudo utilizou também a pesquisa exploratória, envolvendo em grande medida o levantamento bibliográfico, entrevistas com envolvidos no problema pesquisado e análises de exemplos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa em questão, caracteriza-se como descritiva e interpretativa, tendo em vista que nesse tipo de estudo o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la.

Quanto aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, pesquisando autores nacionais e internacionais que versam sobre gerência de projetos, escritórios de gerenciamento de projetos, sustentabilidade, estudos sobre gerência de projetos e sustentabilidade juntos, histórico de gerenciamento de projetos no Governo do Espírito Santo e indicadores de sustentabilidade. Foi utilizado também o site *sciencedirect.com* onde os principais periódicos em que foram encontradas publicações foram: *Journal of Cleaner Production*, *International Journal of Project Management* e *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.

Ainda quanto aos procedimentos, também foi utilizada a pesquisa documental, consultando material interno às organizações estudadas. Com isso, foram identificadas as possíveis lacunas dos EGPs estudados, quanto à não utilização da sustentabilidade na definição, seleção, planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos.

Dentre os documentos disponibilizados para análise, estão os portfólios dos EGPs, com projetos prioritários e monitoramento intensivo, com projetos secundários e sem monitoramento intensivo, e com projetos internos das organizações, que utilizam a metodologia de gerenciamento de projetos, mas não são monitorados pelos EGPs.

Por fim, foi utilizada a abordagem de estudo de caso em três EGPs, identificados à frente. A técnica estudo de caso busca contribuir com o conhecimento que se tem do assunto e a compreensão do contexto estudado, de forma sintética.

Após identificar alguns EGPs nas Secretarias e demais órgãos do Governo do ES, os escritórios de projetos objeto de estudo foram escolhidos buscando unir experiência dos EGPs e relevância das organizações das quais eles fazem parte. Pinto (2013) mostra que os EGPs precisam gerar valor para suas organizações, podendo ser eliminados caso não consigam. Em adição, os dados de Pinto (2014) mostram que 95% dos EGPs tem menos de 10 anos de existência. Com isso, foram escolhidos EGPs que já tivessem pelo menos 5 anos de criação, demonstrando que eles são considerados importantes em suas organizações.

Somado a isso, buscou-se EGPs que suas organizações sejam importantes em nível estadual no Espírito Santo, demonstrando a relevância dos resultados encontrados. Buscando preservar a identificação dos EGPs, seguem descrições resumidas sobre os EGPs escolhidos:

- EGP 1: Escritório de Gerenciamento de Projetos de uma Secretaria do Governo do Estado do Espírito Santo, responsável por projetos e entregas de diversas Secretarias e Autarquias, foi criado em 2007.
- EGP 2: Escritório de Gerenciamento de Projetos de uma Autarquia do Governo do Estado do Espírito Santo, responsável pelos projetos desta Autarquia, criado oficialmente em 2013, porém já tinha ações de gestão de projetos sendo executadas desde 2007.
- EGP 3: Escritório de Gerenciamento de Processos e Projetos de uma Autarquia do Governo do Estado do Espírito Santo, responsável pelo desenvolvimento de metodologias e no suporte especializado ao gerenciamento de processos e projetos. Foi criado oficialmente em 2012, porém já tinha ações de gestão de projetos sendo executadas desde 2010.

Foram aplicadas questões aos gerentes destes escritórios, em entrevistas individuais, com cerca de 45 minutos cada, e em caso de necessidade, o gerente do EGP solicitava ajuda a alguém de sua equipe. As entrevistas com os gerentes de cada escritório foram gravadas para posterior transcrição. O questionário foi elaborado especificamente para esta pesquisa, com base na teoria estudada e na experiência do pesquisador.

As questões aplicadas aos gerentes dos escritórios de projetos encontram-se no Apêndice A e as respostas de cada gerente entrevistado encontram-se nos Apêndices B e C. A entrevista do gerente de projeto do EGP 3 não foi transcrita, pois este EGP teve suas funções de gerenciamento de projetos descontinuadas.

Além das entrevistas foi utilizada pesquisa documental para complementar as informações levantadas nas entrevistas. Por fim, após o estudo de cada EGP, os dados foram analisados e comparados para então compreender como EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo utilizam a sustentabilidade em suas metodologias de gerenciamento de projetos.

## **4. Resultados e discussão**

Este capítulo visa comunicar os resultados da pesquisa e a análise dos mesmos, faz a discussão dos resultados e o confronto destes com aqueles encontrados na literatura revisada e apresenta também a convergência com os autores consultados, busca responder os objetivos propostos oferecendo subsídios para a conclusão.

### **4.1. Análise dos EGPs**

Nas subseções a seguir apresenta-se a análise de cada EGP, fazendo o confronto dos resultados com o que foi encontrado na literatura revisada, mostrando a convergência ou não com os autores consultados.

#### **4.1.1. EGP 1**

Nesta seção apresenta-se o perfil do gerente do EGP 1 e a análise do escritório com base na entrevista realizada e nos documentos analisados.

O gerente do EGP 1 é administrador de empresas, tem MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV e é certificado PMP pelo PMI. É servidor de carreira do Estado do Espírito Santo desde 2008, quando atuou em uma Secretaria de Estado na implantação do escritório de projetos desta Secretaria e coordenou a equipe do escritório na revisão do planejamento estratégico, na coordenação da gestão do portfólio da secretaria, no acompanhamento das ações de planejamento, execução e

monitoramento dos projetos e na capacitação e apoio metodológico aos gerentes dos projetos.

Atuou também em conjunto com a equipe da SEGEP no apoio à implantação de escritórios de projetos em algumas prefeituras municipais capixabas, no acompanhamento das ações de planejamento, execução e monitoramento dos projetos prioritários do Governo e no assessoramento direto dos secretários e subsecretários, auxiliando-os nas tomadas de decisões. Em 2011, em licença não remunerada, atuou como consultor na implantação do Escritório de Projetos de um Governo de Estado da Região Nordeste do Brasil.

Ainda em 2011, retornou ao Espírito Santo, na atual Secretaria, atuando como Gestor de Projetos, com participação ativa na melhoria da metodologia de gerenciamento de projetos. Em 2015 assumiu a Gerência do EGP 1, onde coordena a carteira de programas e projetos prioritários.

O EGP 1 foi criado em 2007 e, desde então, tem atuação direta e contínua nos programas e projetos prioritários da Secretaria, provendo serviços de treinamento, ferramentas de gerenciamento e acompanhamento intensivo da carteira, de modo a disseminar a cultura e as práticas de gerenciamento de projetos.

A partir da documentação analisada e da entrevista, foram identificados alguns dos serviços prestados pelo EGP 1, que estão convergentes com os serviços apresentados por Pinto (2013). Os serviços prestados pelo EGP1 são:

- Coordenação do processo de planejamento estratégico e seu desdobramento em um portfólio de programas e projetos;
- Definição e disseminação de metodologia de gerenciamento de projetos;
- Monitoramento dos programas e projetos;
- Identificação de riscos e restrições e de soluções para superá-los;
- Articulação entre instituições e parceiros envolvidos;
- Monitoramento dos aspectos de qualidade e atualidade das informações disponíveis;
- Proposição de pautas para reuniões de Acompanhamento Estratégico, para agilizar o processo de tomada de decisão;
- Apoiar o andamento de processos administrativos dos Programas e Projetos junto a órgãos de governo de forma a dar mais celeridade na tramitação;

- Realização de treinamentos e workshops sobre gerenciamento de portfólio, programas e projetos, e sobre assuntos específicos, como por exemplo, desapropriação e licitação.

Apurou-se que tais serviços são prestados pelo EGP 1 desde sua criação e teve melhorias na maioria destes serviços, de acordo com pesquisas realizadas pelo próprio EGP.

Recentemente, em 2015, houve melhorias na análise de riscos e na gestão de custos. A análise de riscos está tendo mais ênfase ainda no início do projeto, buscando aprimorar o escopo de acordo com os riscos levantados. Os custos de operação, após a entrega do projeto, começaram a ser planejados para que a Secretaria responsável saiba se é factível/viável manter o escopo no projeto ou se precisará ser ajustado.

Identificou-se que o EGP 1, em 2011, precisava avançar no monitoramento de indicadores estratégicos e na gestão dos benefícios dos programas e projetos, buscando saber em que medida os esforços em gerenciamento de projetos e programas estão se transformando em melhorias na qualidade de vida da população.

Pode-se identificar nos documentos analisados que, em 2014, foram criados alguns indicadores ou mesmo definido que utilizariam alguns já existentes, como Índice de Desenvolvimento Humano<sup>6</sup>, e o acompanhamento começou a ser realizado. Dessa forma, entende-se que o monitoramento dos indicadores foi iniciado, porém nada foi identificado a respeito da gestão dos benefícios dos programas e projetos. Importante ressaltar que não foram definidos indicadores de sustentabilidade, conforme os apresentados na seção 2.5.

Foi verificado que o EGP 1 tinha desafios a superar em 2012, conforme listados abaixo, sempre pautados na orientação a resultados, incentivo à intersectorialidade e ampliação da visibilidade das ações. Alguns destes desafios confirmam os números apresentado por PMI-BR (2010), identificados na lista abaixo com asterisco (\*).

- Aumentar o alinhamento estratégico dos programas e projetos \*;
- Implantar a gestão de portfólio de programas e projetos;
- Consolidar a metodologia de gestão de programas e projetos \*;

---

<sup>6</sup> É uma medida resumida do progresso de uma sociedade em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde. Foi criado para ser um contraponto ao Produto Interno Bruto per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento (PNUD, 2016).

- Melhorar a seleção e desenvolvimento de gerentes \*;
- Melhorar o fluxo de informações;
- Melhorar o fluxo de processos administrativos;
- Aprimorar o sistema de monitoramento dos projetos \*;
- Reduzir as mudanças no escopo e prazo dos projetos em execução.

A partir de 2012, com a identificação destas lacunas pelo próprio EGP, foram realizadas melhorias nos serviços do escritório, focando na melhoria do fluxo de informações e de processos administrativos e no maior alinhamento estratégico do portfólio. Com isso, identificou-se que o EGP 1 conseguiu as seguintes melhorias, com base em pesquisa realizada pelo próprio EGP:

- Maior integração entre os órgãos envolvidos;
- Maior profissionalização em Gerenciamento de Projetos do setor público:
  - Mais especialistas em Gerenciamento de Projetos;
  - Mais servidores capacitados em GP nos cursos oferecidos pela Escola de Serviço Público do ES (ESESP);
  - Vários workshops realizados;
  - Vários EGPs setoriais implantados em outras Secretarias de Estado;
- Alinhamento do planejamento estratégico ao gerenciamento de projetos: foram definidos e aplicados critérios de categorização, seleção e priorização de programas e projetos;
- Celeridade dos processos internos: houve relatos dos gerentes de projetos de que a maioria dos processos, mais de 70%, estavam caminhando rápido, o que representa agilidade na condução dos projetos;
- Ampliação da capacidade de entregar resultados para a sociedade: em quatro anos houve um aumento de quase 130%.

Pode-se observar que houve maior integração entre os órgãos e maior profissionalização dos servidores, em conjunto com o maior alinhamento estratégico dos programas e projetos. Percebeu-se com isso que os processos administrativos caminharam com mais rapidez dentro das Secretarias e demais órgãos de governo e conseguiu-se aumentar em grande medida a quantidade de entregas do EGP.

Verificou-se que o EGP 1 buscou agregar diferentes áreas, funções e Secretarias dentro do Governo, organizações da sociedade civil e cidadãos, para otimizar esforços

para fins comuns, com o uso, de forma integrada, dos melhores esforços e recursos para o alcance de transformações e melhorias desejadas.

O modelo de gestão adotado pelo EGP 1, a partir de 2015, utiliza-se das boas práticas definidas pela Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR)<sup>7</sup>, buscando ampliar a capacidade dos projetos de produzir resultados para a sociedade capixaba, mas sem deixar de lado as boas práticas sugeridas pelo PMBOK. Dentre as boas práticas da GEOR utilizadas, tem-se a definição de Projetos Estruturantes: esforço temporário que estrutura e mobiliza os principais recursos, com gestão intensiva, para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, que contribua de forma significativa para entregar benefícios relevantes à sociedade.

No início de 2015, com a utilização do modelo “PMO *Maturity Cube*”, (PINTO; COTA; LEVIN, 2012), a equipe do EGP respondeu os questionários do modelo e a maturidade atual do EGP 1 foi definida em 60% - EGP estratégico, 41% - EGP tático e 39% - EGP operacional. Com o mesmo modelo, a maturidade desejada teve as seguintes metas definidas: 97% - estratégico, 70% - tático, 79% - operacional. Com isso, a maturidade atual para o EGP 1 podia ser definida como intermediária em todas as suas abordagens, pois entre 34% e 66% os EGPs são considerados intermediários (PINTO; COTA; LEVIN, 2012). E a nas três abordagens, a busca do EGP 1 é pelo conceito avançado, pois entre 67% e 100% os EGPs são considerados avançados (PINTO; COTA; LEVIN, 2012).

Observou-se que, no EGP 1, cada projeto estruturante buscou garantir e executar entregas de caráter transformador para a sociedade, e o conjunto deles contou com gerenciamento e monitoramento intensivos e o direcionamento adequado dos recursos em prol dos resultados almejados.

Esses projetos representam o foco de atuação para realizar as principais entregas à sociedade, com responsabilização e compromisso. Responsabilização significa reforçar a liderança do gerente do projeto, mas com o adequado suporte dos responsáveis de ação e integrantes da linha decisória. Compromisso significa que todos os envolvidos conhecem suas responsabilidades nos projetos e buscam

---

<sup>7</sup> É uma metodologia que possui foco no cliente e tem sua ênfase nos resultados, potencializando a transformação do público alvo. Orienta o gestor de forma a permitir que os objetivos dos programas e projetos se traduzam em resultados para o público a ser beneficiado (SEBRAE, 2013).



executá-las com qualidade para atingir os objetivos e entregar os resultados para a sociedade.

Verificou-se que a execução dos projetos estruturantes tem seu monitoramento realizado com o apoio do EGP 1 e é utilizado um sistema informatizado de gestão estratégica de projetos em tempo real, buscando dar agilidade às atividades. Este sistema está passando por manutenções, buscando ajustá-lo às mudanças da metodologia.

Na entrevista com o gerente do EGP 1, foi informado que em alguns projetos é tratada a Economia Verde<sup>8</sup> buscando promover atividades econômicas sustentáveis, com foco na eficiência energética e no estímulo às energias renováveis, no ecoturismo, na reciclagem, redução e reuso de materiais. Porém, em nenhuma outra resposta ou documento analisado foram identificadas práticas de sustentabilidade na metodologia de gerenciamento de projetos.

Na documentação do EGP 1, identificou-se um programa de reflorestamento, cujo objetivo principal é aumentar a cobertura florestal do Estado, mas com o adicional de estimular a adoção de alternativas que, ao mesmo tempo, tragam vantagens econômicas ao gerar renda, ambientais ao recuperar áreas degradadas e sociais ao aumentar a qualidade de vida. Ou seja, aplica integralmente o conceito de sustentabilidade para buscar o desenvolvimento sustentável.

As respostas do gestor do EGP 1 às perguntas contidas no Apêndice A, estão registradas no Apêndice B.

#### **4.1.2. EGP 2**

---

<sup>8</sup> Economia Verde usa ferramentas da economia para buscar soluções que promovam a melhoria do meio ambiente, com práticas de conservação ou estratégias para redução da poluição, e a melhoria do bem-estar das pessoas. Alguns dos instrumentos que podem ser usados são impostos “verdes”, incentivos fiscais e a transformação de preservação ou poluição em *commodities* de mercado (FDC, 2016).

Esta seção apresenta o perfil do gerente do EGP 2 e a análise do escritório com base na entrevista realizada e nos documentos analisados.

O gerente do EGP 2 é Engenheiro de Produção Civil, é Especialista em Engenharia de Produção pelo IFES, tem MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV, Pós MBA em Marketing Digital pela FGV, Pós MBA em Gerenciamento de Projetos pela ESESP e possui também o certificado PMP pelo PMI.

Entre 2007 e 2010, atuou na SEGEP como gestor de projetos e fortemente na gestão da integração entre as partes executoras dos projetos e também como consultor na implantação de Escritórios de Projetos em prefeituras capixabas interessadas. Entre 2010 e 2012, atuou como Gerente do Escritório de Projetos de uma Secretaria de Estado do Espírito Santo, responsável pelo monitoramento dos principais projetos e programas da Secretaria e também pelo planejamento estratégico interno e pela orientação estratégica para as autarquias coligadas.

Entre 2012 e 2013, atuou como consultor em projetos privados e em 2014 retornou ao Governo nesta autarquia, atuando como consultor para implantação do escritório de projetos. Em 2015 assumiu uma diretoria da autarquia e atua também como gestor do escritório de projetos.

O EGP 2 é de uma autarquia do Estado do Espírito Santo ligada ao desenvolvimento do estado, responsável pela elaboração e execução de programas e projetos de obras de engenharia, também prestando serviços diversos à população. A execução de projetos na autarquia vem sendo realizada desde a sua criação, devido à natureza da atividade de engenharia exigir melhores padrões de controle e gestão, porém, o termo utilizado no início era gerenciamento de contratos, pois o conceito de gerenciamento de projetos ainda era pouco conhecido e difundido àquela época.

Pode-se observar que mesmo com a disciplina de gerência de projetos ganhando força no mundo no final do século XX, como em engenharia se usa o termo projeto para o desenho (*design*) da obra, antes da execução, os projetos continuaram sendo tratados como contratos, e sua gestão não considerava todas as áreas sugeridas pelas boas práticas de gerenciamento de projetos.

Na metade final da segunda década do século XXI, houve um significativo aumento da quantidade de contratos na autarquia e, portanto, uma mudança da gestão pouco profissional para uma gestão profissionalizada era fundamental, para que a autarquia

conseguisse cumprir com seu papel perante o governo. De qualquer forma, o gerenciamento de projetos sempre foi realizado na autarquia desde a sua criação, porém, sem considerar todas as áreas de gerenciamento de projetos.

A área de engenharia é conhecida por utilizar o conceito de projeto em seus empreendimentos. A definição da área de gerenciamento de projetos, bem como a criação das primeiras instituições que estudam e definem padrões de gerência de projetos, foram feitas a partir de necessidades do campo da engenharia, principalmente engenharia civil, mecânica e aeronáutica. Projetos de engenharia sempre tem escopo definido, custo e prazo estimados, padrões de qualidade que devem ser seguidos, que são algumas das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos abordadas no PMBOK (PMI, 2013).

Identificou-se nesta autarquia, que as iniciativas formais de gerenciamento de projetos, de ter uma gestão integrada, com tomada de decisão pautada em indicadores, e formalizar processos de gerenciamento de projetos são recentes.

Em 2003, quando o Estado do Espírito Santo começou seu processo de recuperação de investimentos próprios (PESTANA e VALENTE, 2009; ZOGHBI, CALVI e MARTINS, 2013), observou-se que esse problema de gestão de contratos e suas integrações não era um grande problema, pois a quantidade de projetos/contratos da autarquia era pequena e muitos contratos eram para a manutenção do que já se tinha construído. Porém, com a recuperação do poder de investimento do Estado, foi identificado que a quantidade de projetos/contratos aumentou bastante, principalmente quando começou a entrar o recurso advindo dos *royalties* de petróleo, a partir de 2006.

Até 2006, mesmo com os conceitos de projeto e gerenciamento de projetos mais difundidos no mundo, verificou-se que os projetos da autarquia continuavam sendo geridos como contratos de obras, sem a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos. A partir de 2007, com a criação da SEGEP e do Pró-Gestão, com o Governo do Estado definindo seu portfólio de projetos estruturantes e iniciando o gerenciamento intensivo destes projetos com a utilização do SIGES (FURTADO, 2007; PESTANA; VALENTE, 2009; COSTA; JANNUZZI, 2009; ZOGHBI; CALVI; MARTINS, 2013), observou-se que a autarquia iniciou também a gestão de projetos mais profissionalizada, com escopo melhor definido, definição e acompanhamento dos marcos dos projetos, melhor definição e gestão das entregas

com as partes interessadas e foi realizada a capacitação de alguns servidores para atuarem no gerenciamento de projetos.

Pode-se identificar que a partir desse momento, para a definição das entregas, iniciou-se um estudo mais detalhado das interfaces, mapeando diferentes entregas que se interligavam, para que os prazos de entrega fossem casados, sem a entrega parcial de um benefício à população. O que acontecia até então era que cada gestor e fiscal de contrato gerenciava seu contrato, sem se preocupar com as interfaces, e quando acontecia alguma interferência de outro contrato, era levado à diretoria, que então definia como resolver, mas tudo de forma individual, sem integração.

De 2007 em diante, a quantidade de projetos/contratos aumentou muito, chegando a ter mais de 80 projetos contratados sendo gerenciados concomitantemente. Verificou-se que a equipe de gestão/fiscalização era reduzida e a forma tradicional de gestão de contratos já não atendia mais a necessidade.

Identificou-se que o problema da equipe foi parcialmente solucionado com o concurso realizado em 2005, com a nomeação de diversos novos servidores entre 2005 e 2007. Porém, como era de se esperar, havia falta de experiência desses servidores na gestão dos contratos. Por outro lado, esses servidores já vinham com conhecimentos em gerenciamento de projetos, em sua maioria, pois esse tema estava sendo tratado nos cursos de graduação.

Constatou-se que outros problemas aconteceram com o aumento de contratos/projetos, e também com novos tipos de projetos entrando na carteira: desapropriações devido aos projetos em áreas urbanas, remanejamento de postes e de tubulações de gás natural devido às obras em rodovias. O fato de o Estado ter um EGP, criado em 2007, facilitou o combate a esses problemas, mas infelizmente a cultura da autarquia era que estavam se metendo na gestão dos contratos, mesmo com os treinamentos e pós-graduações em gerenciamento de projetos.

Outro fato identificado é que, sem um EGP instituído na autarquia e sem o chamado *empowerment* (empoderamento) do EGP e dos gerentes de projetos, os servidores não conseguiram colocar em prática os conhecimentos em gerenciamento de projetos. Essas dificuldades aconteceram também no EGP do Governo, implantado na SEGEP e costumam acontecer quando não há um EGP na instituição.

Mesmo com dificuldades e sem o empoderamento dos gerentes de projetos, notou-se que os dados começaram a ser tabulados e apresentados à direção da autarquia e também aos Secretários e Governador pelo EGP da SEGEP. Com isso, os problemas dos projetos começaram a ser identificados mais facilmente pela autarquia e pelo EGP da SEGEP, de forma que as decisões estratégicas eram tomadas mais rapidamente. Nessa época, o EGP do Governo não tinha estrutura para dar apoio às demais Secretarias e Autarquias para que elas estruturassem seus EGPs e nem tinha condições de avaliar os projetos em detalhes.

Verificou-se que até 2012, vários outros servidores do Estado fizeram o curso de gerenciamento de projetos na ESESP e outros fizeram cursos por seus próprios meios, porém, percebeu-se que a adesão interna da autarquia ao gerenciamento de projetos foi pouca e que houve pouco amadurecimento em gerenciamento de projetos nesta autarquia.

Em 2013, quando o pico de obras foi atingido, com 88 obras simultâneas, percebeu-se que houve a implantação de um EGP na autarquia, criando um setor responsável por executar tais funções. Neste mesmo período, identificou-se um financiamento de um banco nacional, para execução das obras. Um dos requisitos para que a captação de recursos financeiros pudesse ser realizada era a criação de uma equipe/setor de gerenciamento de projetos. Foi aproveitada a oportunidade para implantar o EGP, com três funcionários terceirizados e dois servidores da autarquia.

A metodologia de gerenciamento de projetos foi criada, com uma rotina de reuniões de monitoramento de indicadores dos projetos e relatórios padronizados para tomada de decisões e reporte às partes interessadas. Não foram identificados indicadores de sustentabilidade, conforme os apresentados na seção 2.5.

Verificou-se que com a nova gestão, a partir de 2015, a diretriz para gerenciamento profissional de projetos ficou mais forte. O perfil da equipe de diretoria facilitou o crescimento da iniciativa e fortaleceu a necessidade de implantação mais profunda em todos os setores do órgão. O EGP foi fortalecido e ganhou reforço de pessoal e de empoderamento, porém, na área fim da autarquia, não sendo diretamente ligado à direção geral.

Assim, apurou-se que na área fim, o EGP é extremamente atuante, com profissionais com algum conhecimento de governo e muito conhecimento de gerenciamento de

projetos. Além disso, observou-se que outros profissionais, sejam servidores, sejam funcionários terceirizados, começaram a atuar em outras áreas, mas que tem ligação direta com os projetos, como remoção de interferências e captação de recursos.

Identificou-se que, a partir de 2015, o EGP deixou de ser corporativo, passando a ter uma atuação departamental, estando ligado à diretoria de engenharia, mas continua com uma atuação estratégica, mantendo seu foco nos projetos que atendem à missão do órgão, periodicamente passando informações para o EGP Estadual.

Este EGP teve sua atuação iniciada em meados de 2015 e, mesmo sem ter realizado uma avaliação formal de sua maturidade, pelas informações coletadas pode-se afirmar que o EGP pode ser classificado como intermediário, tendendo a avançado, em sua atuação como EGP estratégico. Da mesma forma, pode-se afirmar que na atuação tática a classificação é como intermediário, tendendo a básico. E como operacional, sua classificação seria básica, com uma pequena tendência à intermediária.

Os diretores da autarquia tem a intenção de fortalecer o EGP e, assim que estiver com maturidade suficiente nas abordagens estratégica e tática, pretende-se fazer com que as demais diretorias também sejam atendidas pelo escritório de projetos e, dessa forma, fazer com que o EGP volte a ter uma atuação corporativa com abordagens estratégica, tática e operacional.

Constatou-se que ao longo do tempo, foi identificada pela direção a necessidade de gerenciar processos. Por isso, existe atualmente na autarquia uma pessoa responsável por iniciar as atividades de um Escritório de Processos, que revise os processos existentes, sua modelagem atual e proponha alternativas para melhorias. A intenção da direção é que entre 2016 e 2017 consiga montar uma estrutura de escritório de processos para trabalhar em conjunto com o EGP.

As respostas do gestor do EGP 2 às perguntas contidas no Apêndice A, estão registradas no Apêndice C.

### 4.1.3. EGP 3

Nesta seção apresenta-se o perfil do gerente do EGP 3 e a análise do escritório com base na entrevista realizada e nos documentos analisados.

O gerente do EGP 3 é administrador de empresas e tem Mestrado em Administração Pública pela FGV. É servidor de carreira do Estado do Espírito Santo desde 2012, sendo responsável pelo Escritório de Gerenciamento de Processos e Projetos, unidade de assessoria à Presidência responsável pela implantação do Planejamento Estratégico, por meio de um Modelo Integrado de Gestão por Resultados. Tem experiência na área de Administração, Administração Pública, Políticas Públicas e Gestão, Planejamento Estratégico, Gestão por Resultados e Monitoramento de Indicadores, Gerenciamento de Processos e Projetos, Avaliação e Docência na Educação Superior.

O EGP 3 é de uma autarquia do Estado do Espírito Santo ligada ao meio ambiente e agricultura, responsável pela elaboração e execução de programas e projetos que proporcionam o desenvolvimento sustentável no Estado.

Verificou-se que em 2012, baseada em transformações estruturais e buscando o desenvolvimento sustentável, tratando de forma integrada o desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento), o desenvolvimento social (incremento sustentável do bem-estar da sociedade) e a sustentabilidade ambiental (uso consciente dos recursos ambientais), foi entregue o planejamento estratégico da autarquia, com o diagnóstico organizacional, o estudo de cenários para o Brasil e o Espírito Santo e o uso de fundamentos de desenvolvimento sustentável. Identificou-se que seus principais desafios eram:

- Incorporar a visão regionalizada e os princípios da descentralização;
- Realizar a integração e a participação da sociedade;
- Realizar investimentos em:
  - Logística, com estradas de integração regional;
  - Reforço na distribuição de energia elétrica;
  - Reforço na infraestrutura de telefonia;

- Reforço na infraestrutura geral: educação, saúde, distribuição de água e coleta de esgoto, entre outros;
- Crescer com sustentabilidade, buscando a convergência entre as políticas públicas de desenvolvimento e a recuperação e conservação dos recursos naturais.

Observou-se que o planejamento estratégico da autarquia estruturou sua carteira de programas e projetos e foi definida em três níveis, conforme explicados abaixo. Tais definições corroboraram os conceitos de programa e projeto apresentado por Kerzner (2006), PMI (2013) e Santos (2014).

- Projetos Estratégicos: tem características de programas, abarcando ações de longo prazo, com abrangência de 15 anos, porém, devem ser acompanhados na perspectiva de projetos, pois são conferidas a eles maiores características de operacionalidade. Eles procuram vencer barreiras de descontinuidade de governo, buscando o desenvolvimento sustentável.
- Projetos Estruturantes: ações num horizonte médio de 10 anos que procuram prover a continuidade de projetos da autarquia;
- Projetos Operacionais: ações com prazo máximo de 5 anos e consolidam todos os projetos de curto prazo da autarquia.

Apurou-se que em janeiro de 2013 foi assinado o Termo de Abertura de Projeto (TAP) da implantação do EGP 3, que teve como objetivo a estruturação e operacionalização assistida do Escritório de Gerenciamento de Processos e Projetos da autarquia. Seu modelo de operação foi definido incluindo o desenvolvimento de metodologias a serem praticadas e no suporte especializado ao gerenciamento de processos e projetos, inclusive com o monitoramento dos indicadores deles decorrentes. Não foram identificados, no TAP do EGP 3, indicadores de sustentabilidade, conforme os apresentados na seção 2.5.

Constatou-se que a implantação do EGP 3 foi considerada um projeto operacional pelo Planejamento Estratégico da autarquia, pois seu prazo era de cerca de um ano para ser implantado e operacionalizado. Após este prazo, ele entraria na rotina do Instituto. Mas entende-se que, para que pudesse atingir os objetivos definidos no TAP, ele deveria ter vida longa. Os objetivos definidos foram:



- Desenvolver e disseminar metodologia de gerenciamento de processos e de projetos;
- Participar do processo de seleção e apoiar a implantação dos projetos prioritários;
- Conduzir a identificação e a priorização dos processos a serem mapeados / desenhados / redesenhados;
- Estruturar as rotinas de operação e o modelo de avaliação de desempenho do EGP 3;
- Estruturar e operacionalizar a prestação de serviço de suporte especializado ao gerenciamento de processos;
- Estruturar e operacionalizar a prestação de serviço de suporte especializado ao gerenciamento de projetos;
- Implantar e acompanhar os indicadores de desempenho estratégicos e operacionais.

Dentre os serviços apresentados acima, os que estão relacionados a gerenciamento de projetos estão convergentes com os serviços apresentados por Pinto (2013).

Conforme informações acima, o EGP 3 foi criado para ser corporativo e poderia ser definido como um escritório de projetos estratégico e tático. Estratégico porque trataria os projetos prioritários e estaria ligado à diretoria, e tático porque definiria a metodologia de gerenciamento de projetos, definiria e disponibilizaria ferramentas de gerenciamento, proveria treinamentos e monitoraria os projetos e seus indicadores.

Ao realizar a entrevista com o gerente do escritório, identificou-se que o EGP 3 foi descontinuado da função de gerenciamento de projetos, continuando a atuar apenas com a função de gerenciamento de processos da autarquia. Segundo o responsável, com a troca da direção da instituição, o assunto perdeu prioridade e optou-se por fazer apenas a gestão por processos, mas que no futuro o assunto de gerenciamento de projetos deve ser retomado.

Considerando que este EGP foi descontinuado em 2015, e com as informações coletadas, pode-se afirmar que o EGP pode ter sua maturidade classificada como básica em todas as suas abordagens de atuação, pois não conseguiu avançar na prestação de serviços.

## 4.2. Discussão dos resultados

Três EGPs do Governo do Estado do ES foram selecionados, com os dados deles obtidos a partir das entrevistas com os gerentes destes escritórios e realizada análise bibliográfica e documental. Foi realizada uma análise dos EGPs para verificar suas metodologias e como a sustentabilidade é tratada nestes EGPs, desde a definição de seu portfólio até o gerenciamento dos projetos. Os dados de cada EGP foram discutidos e nesta seção é feita a comparação dos dados dos três EGPs analisados, confrontando-os com a literatura, e então os resultados são apresentados.

Infelizmente, um dos EGPs escolhidos para estudo teve descontinuada a parte relacionada ao gerenciamento de projetos, tendo sido prejudicada a entrevista com o gerente do escritório. Dessa forma, na análise abaixo, em alguns momentos apenas os EGPs 1 e 2 são analisados. Sempre que as informações do EGP 3 puderem ser levantadas a partir do levantamento bibliográfico e documental, tal EGP será analisado em conjunto com os demais.

Alinhado com o estudo de Pinto (2014), os três EGPs estudados foram instituídos já nos anos 2000, tendo menos de 10 anos de existência. Conforme Pinto (2013), os EGPs precisam constantemente gerar valor para as organizações, sob pena máxima de eliminação, e foi isso que aconteceu com o EGP 3.

Como pode ser verificado, as melhores práticas de gerenciamento de projetos vem sendo utilizadas pelo setor público há alguns anos, especialmente no Governo do Estado do Espírito Santo a partir de 2007 (FURTADO, 2007; PESTANA; VALENTE, 2009; COSTA; JANNUZZI, 2009; ZOGHBI; CALVI; MARTINS, 2013). Os três escritórios de projetos estudados, todos de instituições do Governo do Espírito Santo, tem níveis diferentes de maturidade em gerenciamento de projetos, conforme discutido nas seções 4.1.1, 0 e 4.1.3. Os EGPs 1 e 2 tem suas metodologias utilizando as boas práticas de gerenciamento de projetos conforme preconizado no PMBOK e o EGP 1 ainda utiliza as práticas recomendadas pela GEOR.

Por outro lado, pode ser verificado também que os EGP 1 e 2 não levam em consideração a sustentabilidade, ou seja, considerando os três aspectos: social,

econômico e meio ambiente (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2008). Quando são analisados, os três aspectos nunca são tratados juntos, com ênfase grande no meio ambiente e em alguns casos no social e econômico, sempre separadamente. Infere-se que o EGP 3 seria o que mais se aproximaria do conceito amplo, pois é de uma autarquia ligada ao meio ambiente e agricultura, cujo objetivo é o desenvolvimento sustentável no Estado, porém não foi possível confirmar tal hipótese porque o EGP 3 foi descontinuado.

Identificou-se que os três EGPs estudados tem níveis diferentes de maturidade em gerenciamento de projetos, conforme definido por Pinto, Cota e Levin (2012), e tem suas metodologias utilizando as boas práticas de gerenciamento de projetos conforme preconizado no PMBOK e o EGP 1 também utiliza as práticas recomendadas pela GEOR.

Em relação ao questionamento de “Como o EGP pode ser caracterizado?”, o EGP 1 é de nível estratégico, não realizando diretamente o gerenciamento dos projetos, que fica à cargo de cada gerente de projeto. O EGP 2 é de nível tático, apoiando mais fortemente os gerentes de projetos no planejamento e monitoramento dos projetos. Ambos definem a metodologia de gerenciamento e realizam o acompanhamento dos resultados dos projetos em reuniões periódicas com os respectivos gerentes e passam para os gestores das organizações para tomada de decisões. O EGP 3, em sua implantação, tinha poucas características de estratégico, com mais características de escritório tático, porém, como foi descontinuado, não foi possível identificar a situação atual do escritório.

Ao questionar “Quais as suas atribuições?”, os EGPs 1 e 2 tem semelhanças, definindo a metodologia de gerenciamento, realizando a seleção de programas e projetos do portfólio, monitorando os resultados dos projetos, identificando riscos e gargalos dos projetos e apoiando os gerentes de projetos na busca por soluções, realizando treinamentos, workshops e outras ações para desenvolvimento de competências e apoiando a tomada de decisão dos gestores da instituição com relatórios de acompanhamento com informações estratégicas. O EGP 1 também realiza o planejamento estratégico da instituição. Não foi possível identificar as atribuições do EGP 3.

Sendo questionados se “A empresa segue as áreas do conhecimento de Gestão de Projetos, conforme o preconizado pelo PMBOK?”, foi identificado que os EGPs 1 e 2

seguem as melhores práticas preconizadas pelo PMBOK, com o adicional do EGP 1 utilizar também os fundamentos da GEOR. Não foi possível analisar o EGP 3.

Sobre o envolvimento das partes interessadas nos projetos (“Há envolvimento das partes interessadas nos projetos? Em que fase dos projetos?”), o EGP 1 busca o envolvimento em todas as fases do projeto, desde o levantamento inicial das necessidades até o encerramento do mesmo. O EGP 2 tem menos envolvimento das partes interessadas nas fases iniciais dos projetos, com o aumento da participação durante a execução. Não foi possível identificar o envolvimento das partes interessadas no EGP 3.

Ao serem questionados se “Há apoio da alta gestão na implantação dos projetos? Em que fase dos projetos?” foi identificado que nos dois EGPs analisados, há apoio da alta gestão nos projetos, desde as fases iniciais de definição e planejamento até o término da execução. Porém, na entrevista com o gerente do EGP 2 identificou-se que ainda falta poder de decisão dos gerentes de projetos neste EGP e também no EGP 1, pois são organizações públicas e ainda se tem muita burocracia envolvida. Além disso, foi possível identificar nas entrevistas e análise da documentação, que o componente político tem muita força para realizar mudanças de escopo nos projetos e por isso algumas dessas mudanças acontecem repentinamente. Não foi possível analisar o EGP 3.

Quanto ao questionamento “Existe uma metodologia de gestão de projetos na organização? De maneira geral, ela é seguida pelos projetos?”, foi identificado que nos EGPs 1 e 2 há uma metodologia de gestão de projetos definida e ela é seguida pelos gerentes de projeto, principalmente devido ao acompanhamento dos resultados realizado pelos EGPs. Não foi possível analisar o EGP 3.

Sobre a questão “A metodologia se articula com os aspectos da sustentabilidade: social, econômico e ambiental?”, com as complementares: “Se sim, com quais deles? Se sim, de que forma? Se não, os resultados dos projetos concluídos podem ser considerados sustentáveis em algum aspecto da sustentabilidade? Se não, os resultados dos projetos concluídos apoiam a obtenção dos objetivos estratégicos das organizações?”, pode-se verificar nos EGPs 1 e 2 que a metodologia definida não tem uma ligação direta com a sustentabilidade, considerando seus três aspectos de maneira conjunta. Os três aspectos são tratados individualmente e mesmo com o conceito de sustentabilidade utilizado, ou seja, uso dos recursos buscando satisfazer

as necessidades do presente, sem comprometer a satisfação das gerações futuras, apenas um dos aspectos é tratado.

Os projetos que mais se aproximam do conceito total da sustentabilidade, em seus três aspectos, são os projetos relacionados à meio ambiente e agricultura, pois já tem ligação com o aspecto ambiental forte e, ao mesmo tempo, buscam atender aos aspectos econômicos e sociais, mas ainda assim não há uma clareza nesse ponto. De forma geral, os projetos executados pelas instituições apoiam a obtenção dos objetivos estratégicos definidos por elas.

Para o EGP 3, por ser uma instituição ligada ao meio ambiente e agricultura e que tem objetivo de levar o desenvolvimento sustentável a todo estado, infere-se que a metodologia teria maior alinhamento com a sustentabilidade, porém, não foi possível analisar este EGP.

Sobre a definição do portfólio dos EGPs, com a questão “Para a definição do portfólio do EGP são considerados quesitos de sustentabilidade?”, pode-se verificar que os quesitos de sustentabilidade são utilizados pelos EGPs 1 e 2, mas ainda assim de forma isolada. Ou seja, em determinado momento é verificado o aspecto econômico, em outro momento o aspecto ambiental e em outro momento o aspecto social, mas a verificação conjunta dos aspectos não é feita. Para o EGP 3 infere-se que os aspectos de sustentabilidade seriam utilizados na definição do portfólio, porém não foi possível analisar este EGP.

Em relação ao questionamento “Mesmo que os projetos da organização não considerem os aspectos da sustentabilidade, existem projetos de redução de desperdício ou de custo ambiental?”, não foram identificados nos portfólios de projetos prioritários dos EGPs 1 e 2, projetos relacionados especificamente à redução de desperdício. Porém, no EGP 1 foram identificados projetos com custo ambiental, diretamente ligados ao meio ambiente ou então à agropecuária. E no EGP 2, foram identificados projetos internos, que não são monitorados pelo EGP, apesar de seguirem a metodologia. Não foi possível analisar o EGP 3.

Quanto à questão “Existem práticas ligadas ao aspecto ambiental para os projetos da organização? Quais?”, no EGP 1 esse aspecto é tratado por meio dos pilares estratégicos. No EGP 2, há uma gerência de meio ambiente responsável por tratar

esse aspecto. Para o EGP 3 infere-se que o aspecto ambiental seria tratado de forma efetiva nos projetos, porém não foi possível analisar este EGP.

Para o aspecto social, foi questionado se “Existem práticas ligadas ao aspecto social para os projetos da organização? Quais?”, no EGP 1 esse aspecto também é tratado por meio dos pilares estratégicos. No EGP 2, há um setor específico para tratar as desapropriações, mas outros aspectos sociais não são considerados. Para o EGP 3 infere-se que o aspecto social seria tratado de forma efetiva nos projetos, porém não foi possível analisar este EGP.

Em relação aspecto econômico, questionou-se se “Existem práticas ligadas ao aspecto econômico para os projetos da organização? Quais?”, pode-se dizer que esse aspecto é tratado com bastante cuidado nos EGPs 1 e 2, com a chamada gerência de custos na teoria de gerenciamento de projetos. Além disso, o EGP 1 buscou evoluir sua metodologia para que o custo de operação também seja avaliado. Para o EGP 3 infere-se que o aspecto econômico seria tratado de forma efetiva nos projetos, porém, não foi possível analisar este EGP.

Com relação aos indicadores, foi questionado se “A empresa tem indicadores para avaliar o desempenho dos projetos? Quais?”, com a seguinte questão complementar: “Se sim, a empresa tem indicadores relacionados à sustentabilidade? Quais?”. Foi identificado que os EGPs 1 e 2 tem indicadores para avaliar o desempenho dos projetos, não necessariamente os sugeridos pelo PMBOK (CPI e SPI). Porém, nenhum destes EGPs tem indicadores relacionados à sustentabilidade, o que é uma grande lacuna em ambos. Não foi possível analisar o EGP 3.

Foram tabuladas as respostas dos gerentes dos escritórios de projetos a cada pergunta proposta, conforme mostra a Tabela 1 lembrando que o EGP3 não está mais tratando de gerência de projetos e por isso não consta na tabela. Foi realizada uma análise sobre o conjunto das respostas e então foi possível compreender como EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo utilizam a sustentabilidade em suas metodologias de gerenciamento de projetos.

Com base nas informações discutidas, pode-se identificar que o tema sustentabilidade não é tratado nos EGPs estudados ou é tratado de forma superficial, com seus aspectos tratados de forma isolada. Isso confirma o estudo de Sabino e Rabequini Jr

(2012), onde a maioria das organizações não inclui o risco e/ou oportunidade da sustentabilidade em seus projetos.

Por outro lado, é possível verificar que os EGPs 1 e 2 tem metodologias de gerenciamento de projetos definidas nas boas práticas do PMBOK e da GEOR, o que mostra que o ambiente público está amadurecendo e se fortalecendo nesta área.

Tabela 1 - Síntese das respostas dos gerentes dos EGPs estudados

Pergunta		EGP 1	EGP 2
1	Como o EGP pode ser caracterizado? Quais as suas atribuições?	Estratégico.	Tático.
2	A empresa segue as áreas do conhecimento de Gestão de Projetos, conforme o preconizado pelo PMBOK?	Sim, e também fundamentada na GEOR.	Sim
3	Há envolvimento das partes interessadas nos projetos? Em que fase dos projetos?	Sim, em todas as fases.	Sim, durante a execução.
4	Há apoio da alta gestão na implantação dos projetos? Em que fase dos projetos?	Sim, em todas as fases.	Sim, em todas as fases.
5	Existe uma metodologia de gestão de projetos na organização? De maneira geral, ela é seguida pelos projetos?	Sim. Existe e é seguida.	Sim. Existe e é seguida.
6	A metodologia se articula com os aspectos da sustentabilidade: social, econômico e ambiental?  Se sim, com quais deles? Se sim, de que forma?  Se não, os resultados dos projetos concluídos podem ser considerados sustentáveis em algum aspecto da sustentabilidade?  Se não, os resultados dos projetos concluídos apoiam a obtenção dos objetivos estratégicos das organizações?	Sim, com os três aspectos, mas separadamente.	Sim, com os três aspectos, mas separadamente.

Continua



7	Para a definição do portfólio do EGP são considerados quesitos de sustentabilidade?	Apenas os aspectos social e econômico e separadamente.	Sim, porém separadamente.
8	Mesmo que os projetos da organização não considerem os aspectos da sustentabilidade, existem projetos de redução de desperdício ou de custo ambiental?	Sim. Porém, os aspectos tem pouca ligação entre si, sendo tratados separadamente.	Sim. Há projetos internos de redução de desperdício.
9	Existem práticas ligadas ao aspecto ambiental para os projetos da organização? Quais?	Sim, através de pilares estratégicos.	Sim, com uma gerência ambiental responsável por isso.
10	Existem práticas ligadas ao aspecto social para os projetos da organização? Quais?	Sim, através de pilares estratégicos.	Sim, com um setor específico para tratar de desapropriações.
11	Existem práticas ligadas ao aspecto econômico para os projetos da organização? Quais?	Sim, quanto aos custos de execução e de operação dos projetos e buscando alinhamento com o orçamento do Estado.	Sim, mas apenas quanto aos custos de execução do projeto.

Continuação

12	<p>A empresa tem indicadores para avaliar o desempenho dos projetos? Quais?</p> <p>Se sim, a empresa tem indicadores relacionados à sustentabilidade? Quais?</p>	<p>Apenas indicadores de desempenho, sem indicadores relacionados à sustentabilidade.</p>	<p>Apenas indicadores de desempenho, sem indicadores relacionados à sustentabilidade.</p>
----	--	---	---

Conclusão

## 5. Considerações finais

Esta dissertação discutiu gerenciamento de projetos e sustentabilidade, especificamente sobre como Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) de organizações públicas no Governo do Estado do ES utilizam a sustentabilidade em suas metodologias de gerenciamento de projetos. Para isso, foi feita uma revisão de literatura explicando a origem da gerência de projetos, sua evolução, como o assunto é tratado atualmente e sobre escritórios de gerenciamento de projetos.

Foram explicados também os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e o relacionamento entre estes conceitos e o gerenciamento de projetos. Para complementar, foram trazidos à discussão o histórico da gerência de projetos no Governo do Estado do ES e os indicadores de sustentabilidade existentes.

Com base nas informações analisadas, pode-se identificar que o tema sustentabilidade não é tratado pelas metodologias de gerenciamento de projetos dos EGPs estudados, com poucos projetos do EGP 1 a utilizam de forma completa. Quando são tratados, os aspectos ambiental, social e econômico, são tratados isoladamente ou de forma superficial, não se levando em consideração o conceito amplo de sustentabilidade, ou seja, usar os recursos do presente para atender as necessidades, sem prejudicar as necessidades futuras, considerando o TBL.

O aspecto ambiental tem mais atenção do que os demais, com projetos específicos para recuperação ambiental e para uso consciente dos recursos naturais. Porém, quando se trata dos aspectos econômico e social, busca-se o desenvolvimento econômico da sociedade, no entanto, sem se preocupar com a sustentabilidade desse desenvolvimento. Com isso, a conclusão é que quando se fala em sustentabilidade, o pensamento comum ainda é apenas sobre meio ambiente.

Mas é preciso que a utilização do conceito seja ampliada nas organizações, principalmente públicas, buscando o desenvolvimento sustentável da sociedade. A falta de coesão entre os aspectos da sustentabilidade dificulta o desenvolvimento sustentável, pois quando se atém em um ou dois aspectos e se esquece dos demais, a sustentabilidade fica prejudicada.

Dessa forma, a questão principal deste trabalho, “de que forma o tema sustentabilidade é tratado em EGPs de organizações públicas do Estado do Espírito Santo de modo a permitir um desenvolvimento em que a sustentabilidade seja um fator importante?”, foi respondida mostrando que a sustentabilidade ainda não é tratada nos EGPs estudados e com isso o desenvolvimento sustentável fica prejudicado.

Foi possível verificar que as metodologias de gerenciamento de projetos são definidas nas boas práticas do PMBOK e da GEOR, o que mostra que o ambiente público está amadurecendo e se fortalecendo nesta área de gerenciamento de projetos. A pesquisa permitiu identificar que as metodologias são utilizadas pelos gerentes de projeto da organização. Porém, as metodologias não tratam o conceito de sustentabilidade, tratando apenas o aspecto econômico com a gerência de custos.

Apesar de estarem citados nos objetivos estratégicos, nos pilares estratégicos ou até mesmo nos temas tratados pelos EGPs, o desenvolvimento sustentável ainda está longe de ser alcançado, pois como dito anteriormente, os aspectos são tratados separadamente.

Identificou-se que há projetos tratando os aspectos da sustentabilidade de forma isolada, com apenas um ou dois aspectos sendo considerados. Por outro lado, há um projeto do EGP 1 trata da economia verde, que em resumo busca o desenvolvimento sustentável, e há um programa que trata do reflorestamento do estado, com apoio financeiro aos produtores rurais. Com isso, pode-se concluir que apenas um percentual mínimo de projetos ou programas tratam o tema de forma ampla.

Na definição do portfólio de programas e projetos dos EGPs estudados, a sustentabilidade não é tratada, pois não há critérios tratando este assunto. Os projetos são definidos para compor os portfólios considerando apenas se trarão resultados econômicos ou se trarão alguma melhoria social ou ambiental, mas nunca tratando os três aspectos em conjunto. A definição dos projetos do portfólio dos EGPs é feita com base em maturidade de cada projeto, em seu custo ou em critérios que não são relacionados à sustentabilidade.

Durante o trabalho, pode-se verificar que o assunto gerenciamento de projetos é tratado nos EGPs, convergindo com os autores, de forma que as melhores práticas de gerenciamento de projetos e de escritórios de projetos estão sendo utilizadas.

Porém, verificou-se também que o assunto sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável ainda está incipiente nos EGPs, com o tema não sendo tratado, ou tratando de aspectos isoladamente.

Um detalhe importantíssimo verificado, é que os projetos tem seus indicadores de desempenho monitorados de forma adequada, mas não há indicadores de sustentabilidade definidos e acompanhados, conforme preconizado na literatura, nem para os projetos e programas, nem para o EGP ou sua organização.

Com as informações acima, pode-se verificar que as questões complementares deste trabalho foram respondidas, mostrando que as metodologias dos EGPs utilizam as boas práticas de gerenciamento de projetos, que a maioria dos projetos geridos pelos EGPs estudados não estão levando em consideração os aspectos da sustentabilidade e poucos deles consideram o TBL de forma adequada, que a relação entre sustentabilidade e os projetos geridos pelos EGPs é muito pouca e que os EGPs estudados não utilizam a sustentabilidade para priorizar seu portfólio de projetos.

Entre as contribuições deste estudo, destaca-se que os aspectos da sustentabilidade não são tratados nos projetos em geral e nas metodologias de gerenciamento dos EGPs estudados. Mas estes mesmos aspectos são tratados de forma individual nos projetos, o que era muito raro até o final do século XX. Observou-se também, que os gerentes de projeto entendem mais facilmente o conceito de sustentabilidade e, da mesma forma, os gestores das instituições conseguem analisar os resultados dos projetos com base nesse conceito.

Porém, ainda falta incluir os indicadores de sustentabilidade, apresentados neste trabalho, como ferramenta de análise dos resultados dos projetos dos EGPs. Uma sugestão para trabalhos futuros é que estes indicadores sejam incluídos nas metodologias dos EGPs, de forma que os resultados dos projetos possam ser analisados e então verificar se o desenvolvimento sustentável está sendo atingido.

A pesquisa poderá ser útil como referência de comparação para respaldar pesquisadores, ampliando as possibilidades de análise e teorização acerca da gestão pública de modo geral e do gerenciamento de projetos com sustentabilidade especificamente. Ademais, novas pesquisas com enfoque na inclusão efetiva do conceito amplo de sustentabilidade nas metodologias de gerenciamento de projetos

podem ser realizadas de modo que os três aspectos sejam tratados e não apenas um deles isoladamente, como foi identificado.

Na expectativa de futuros estudos sobre as práticas de gerenciamento de projetos com sustentabilidade de maneira geral e na gestão pública especificamente, sugere-se:

- a) Realização de estudos que procurem identificar formas de considerar os três aspectos de forma integrada na metodologia, desde a formação do portfólio até o encerramento do projeto;
- b) Realização de estudos específicos sobre os indicadores de sustentabilidade e como integrá-los aos indicadores de desempenho de projetos;
- c) Pesquisa semelhante à realizada, em EGPs de organizações privadas, para verificar como a sustentabilidade é tratada nas respectivas metodologias.

## Referências<sup>9</sup>

APM - Association for Project Management. **Site de internet da Associação**. Disponível em: <[www.apm.org.uk/AboutUs](http://www.apm.org.uk/AboutUs)>, <[www.apm.org.uk/BOK6](http://www.apm.org.uk/BOK6)>, <[www.apm.org.uk/WhatIsPM](http://www.apm.org.uk/WhatIsPM)>. Acesso em: 18 jul. 2015.

BARCAUI, André (organizador). **PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BM&F-BOVESPA - Bolsa de Mercadorias e Futuros / Bolsa de Valores do Estado de São Paulo. **Site de internet da Organização**. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-1.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-1.htm)>. Acesso em: 02 jun. 2016.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

COSTA, Enio Bergoli da; JANNUZZI, Henrique Blauth. **Pró-Gestão: Programa de Gerenciamento Intensivo de Projetos do Governo do Espírito Santo**. In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/389/1/C2\\_TP\\_PR%C3%93%20GEST%C3%83O%20PROGRAMA%20DE%20GERENCIAMENTO.pdf](http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/389/1/C2_TP_PR%C3%93%20GEST%C3%83O%20PROGRAMA%20DE%20GERENCIAMENTO.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2015.

ETHOS - Instituto Ethos. **Site de internet da instituição**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

FDC – Fundação Dom Cabral. **Site de internet da instituição**. Disponível em: <[https://www.fdc.org.br/hotsites/mail/livro\\_sustentabilidade\\_poder/temas-emergentes/dimensao-mercado/economia-verde.html](https://www.fdc.org.br/hotsites/mail/livro_sustentabilidade_poder/temas-emergentes/dimensao-mercado/economia-verde.html)>. Acesso em: 02 jun. 2016.

FAGUNDES, Eduardo. **A Sustentabilidade e o Gerenciamento de Projetos**. Blog do Autor. Publicado em 16/05/2013. Disponível em: <<http://efagundes.com/wp-blog/index.php/a-sustentabilidade-e-o-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: 16 maio 2015.

---

<sup>9</sup> De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

FEITOZA, Fernando. Caráter estratégico. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**. Publicado em 11/04/2014. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/carater-estrategico/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro. **Gestão pública e de projetos**: um estudo sobre a percepção dos gestores no gerenciamento de projetos no Governo do Estado do Espírito Santo. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória-ES, 2010. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Dissertacao%20Maria%20Alice%20Pinheiro.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Maria%20Alice%20Pinheiro.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2015.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - EAESP/FGV, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.

GRAJEW, Oded. **O que é (e o que não é) sustentabilidade**. Instituto Akatu. Publicado em: 12/12/2014. Disponível em: <[www.akatu.org.br/Temas/Sustentabilidade/Posts/O-que-e-e-o-que-nao-e-sustentabilidade](http://www.akatu.org.br/Temas/Sustentabilidade/Posts/O-que-e-e-o-que-nao-e-sustentabilidade)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

GRAY, Clifford F. LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. Tradução Dulce Cattunda, Frederico Fernandes; revisão técnica Roque Rabechini Jr., Gregório Bouer. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2009.

GRI - Global Reporting Initiative. **Site de internet da organização**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

ILX, ILX Group. **Site de internet sobre PRINCE2**. Disponível em: <<https://www.prince2.com/>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

IPMA - *International Project Management Association*. **Site de internet da Associação**. Disponível em: <<http://ipma.ch/>>. Acesso em: 18 jul. 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



KERZNER, Harold. SALADIS, Frank P. **Gerenciamento de projetos orientado por valor**. Tradução João Eduardo Nóbrega Tortello; revisão técnica Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2011a.

\_\_\_\_\_. **O que os gerentes precisam saber sobre projetos**. Tradução Heloisa Fontoura; revisão técnica Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2011b.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6ª edição. Atlas, 2012.

LEITE, Carlos. AWAD, Juliana di Cesare Marques. **Cidades sustentáveis, cidades inteligentes**: desenvolvimento sustentável num planeta urbano. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LEITE, Elisabete de Paula. Educação e Sustentabilidade. **Entrevista Especial – Escola Amplação**. Publicada em 11/07/2012. Disponível em: <<http://www.amplacao.com.br/entrev.php?cod=3>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. – 2. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística Industrial Integrada** - Do Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente. 3ª Edição. Erica, 2011.

PEREIRA, Adriana Camargo. SILVA, Gibson Zucca da. CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente** - 1ª Edição. Saraiva, 2008.

PESTANA, Carlos Victor Alvarez. VALENTE, Gabriela Voss Parajara. **Gerenciamento de projetos na Administração Pública**: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. In: III Congresso CONSAD de Gestão Pública do ES (CONGEP). Anais eletrônicos. Vitória, 2009. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a\\_gestao\\_de\\_portfolio\\_na\\_secretaria\\_de\\_estado\\_de\\_gestao\\_e\\_recursos\\_humanos\\_do\\_espírito\\_santo.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espírito_santo.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2015.

PHARRO, Richard. **Posicionamento do PRINCE2 no mundo dos programas e da gestão de projetos**. Editora Mundo, 2005. Disponível em:

<[http://www.mundopm.com.br/download/posicionamento\\_prince2.pdf](http://www.mundopm.com.br/download/posicionamento_prince2.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2015.

PINTO, Américo. Como definir as funções do PMO conforme os benefícios esperados por seus clientes. In: PMI Global Congress 2013, New Orleans, EUA. **PMO TOOLS**. PMO Alliance Publishing, 2014. p. 11-26. Disponível em: <<http://www.americopinto.com.br/download/livro-pmo-tools/>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa PMO Brasil 2014**. PMO Alliance Publishing, 2014. Disponível em: <<http://www.americopinto.com.br/download/relatorio-da-pesquisa-pmo-brasil-2014/>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

PINTO, Américo. COTA, Marcelo Foresti. LEVIN, Ginger. Como avaliar a maturidade do seu PMO e criar um plano de evolução. In: PMI Global Congress 2012, Vancouver, Canadá. **PMO TOOLS**. PMO Alliance Publishing, 2014. p. 132-186. Disponível em: <<http://www.americopinto.com.br/download/livro-pmo-tools/>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). Quinta edição. Project Management Institute, Inc. 2013.

PMI-BR. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010**. Project Management Institute – Chapters Brasileiros. Disponível em: <[http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking\\_gp\\_2010\\_geral.pdf](http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Site de internet da Organização**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/IDH/DH.aspx>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

ROCHA, Adilson Carlos da. GOMES, Clandia Maffini. KNEIPP, Jordana Marques. CAMARGO, Caroline Rossetto. Gestão de projetos e sustentabilidade: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p 73-97, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/206/pdf>>. Acesso em: 13 set. 2015.

SABINO, Michelle de Stefano. RABECHINI JR, Roque. **A Contribuição dos Princípios de Sustentabilidade na Gestão de Projetos**: O Caso Siemens do Brasil. In: XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, v. 1, p. 125, 2012. ANPAD. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio\\_2012/2012\\_SIMPOSIO187.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simposio_2012/2012_SIMPOSIO187.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2015.

SANTOS, Carlos Fernando da Rocha. **Gerenciamento de projetos**: conceitos e representações. 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Geor – Gestão Estratégica Orientada para Resultados** - Manual de programas, projetos e atividades. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <[http://intranet.to.sebrae.com.br/media/upload/Planilhas/manual\\_de\\_programas\\_projetos\\_e\\_atividades\\_963726.pdf](http://intranet.to.sebrae.com.br/media/upload/Planilhas/manual_de_programas_projetos_e_atividades_963726.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2016.

SILVA, Eduardo Augusto da. FREIRE, Otávio Bandeira De Lamônica. SILVA, Filipe Quevedo Pires de Oliveira e. Indicadores de sustentabilidade como instrumentos de gestão: uma análise da GRI, ETHOS e ISE. Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**. Vol. 3, N. 1. Jan./ Abr. 2014. Disponível em: <<http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/130/119>>. Acesso em: 03 set. 2015.

THIMÓTEO, Antonio Carlos de Alcântara. **O uso e importância dos indicadores de sustentabilidade nas organizações** – Estudos de caso em empresas de energia elétrica. 2013. 159 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/142/1/Antonio%20Carlos%20de%20Alcantara%20Thimoteo.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

TODOROV, Maria do Carmo Assis. KNIESS, Claudia Terezinha. MARTINS, Cibele Barsalini. Competências de Gerentes de Projetos Sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p 98-118, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/206/pdf>>. Acesso em: 03 set. 2015.

TODOROV, Maria do Carmo Assis. ALMEIDA, Daniel Mota. RABECHINI JR, Roque. KNIESS, Claudia Terezinha. **Sustentabilidade no Gerenciamento de Projetos: Avaliação de Desempenho**. In: XVII SEMEAD Seminários em Administração. Outubro de 2014 (a). Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/54.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2015.

TODOROV, Maria do Carmo Assis. SILVA, Neusa da Cruz. KNIESS, Claudia Terezinha. MARTINS, Cibele Barsalini. **Sustentabilidade no Gerenciamento de Projetos**: Indicadores de Sustentabilidade. In: XVI ENGEMA – Encontro Internacional

sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo, 01, 02 e 03 de dezembro de 2014 (b). Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/325.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2015

VEIGA, José Eli da. Um futuro menos insustentável. **Guia Exame Sustentabilidade 2010**, páginas 36 a 38. Editora Abril. Disponível em: <<http://issuu.com/exame/docs/guia-exame-sustentabilidade-2010/39?e=1486549/8079941>> ou <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/futuro-menos-insustentavel-632765.shtml>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

VIDIGAL, Cláudia Bueno Rocha. Índice de Bem-Estar Econômico: uma proposta para os estados brasileiros. 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba-SP, 2011. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-20032012-085345/publico/Claudia\\_Bueno\\_Rocha\\_Vidigal.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-20032012-085345/publico/Claudia_Bueno_Rocha_Vidigal.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2016.

ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo. CALVI, Kéttini Upp. MARTINS, Vítor Santos. **Programa de Gestão para Resultados do Governo do Estado do Espírito Santo: realiza+**. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Abril, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/206-PROGRAMA-DE-GEST%C3%83O-PARA-RESULTADOS-DO-GOVERNO-DO-ESTADO-DO-ESP%C3%84DRITO-SANTO-%E2%80%93-REALIZA-MAIS.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

## Apêndices

### APÊNDICE A – Perguntas feitas aos Gestores dos EGPs

- 1) Como o EGP pode ser caracterizado? Quais as suas atribuições?
- 2) A empresa segue as áreas do conhecimento de Gestão de Projetos, conforme o preconizado pelo PMBOK?
- 3) Há envolvimento das partes interessadas nos projetos? Em que fase dos projetos?
- 4) Há apoio da alta gestão na implantação dos projetos? Em que fase dos projetos?
- 5) Existe uma metodologia de gestão de projetos na organização? De maneira geral, ela é seguida pelos projetos?
- 6) A metodologia se articula com os aspectos da sustentabilidade: social, econômico e ambiental?
  - Se sim, com quais deles?
  - Se sim, de que forma?
  - Se não, os resultados dos projetos concluídos podem ser considerados sustentáveis em algum aspecto da sustentabilidade?
  - Se não, os resultados dos projetos concluídos apoiam a obtenção dos objetivos estratégicos das organizações?
- 7) Para a definição do portfólio do EGP são considerados quesitos de sustentabilidade?
- 8) Mesmo que os projetos da organização não considerem os aspectos da sustentabilidade, existem projetos de redução de desperdício ou de custo ambiental?
- 9) Existem práticas ligadas ao aspecto ambiental para os projetos da organização? Quais?
- 10) Existem práticas ligadas ao aspecto social para os projetos da organização? Quais?
- 11) Existem práticas ligadas ao aspecto econômico para os projetos da organização? Quais?
- 12) A empresa tem indicadores para avaliar o desempenho dos projetos? Quais?
  - Se sim, a empresa tem indicadores relacionados à sustentabilidade? Quais?

## APÊNDICE B – Respostas do Gestor do EGP 1

Abaixo pode-se verificar as respostas da entrevistada às questões propostas:

1. Como o EGP pode ser caracterizado? Quais as suas atribuições?

Resposta:

Foi utilizada a metodologia PMO *Maturity Cube* para definição da maturidade do EGP e no início de 2015 foram encontrados os seguintes números: 60 pontos indicando um EGP estratégico, 41 pontos indicando um EGP tático e 39 pontos indicando um EGP operacional. Com a mesma metodologia foram definidas as metas ou o desejado para o EGP: 97 - estratégico, 70 - tático, 79 - operacional.

Dessa forma, o EGP é prioritariamente estratégico, mas haverá um esforço maior para crescimento entre atual e desejado nos níveis tático e operacional. Com a visão mais focada em gerenciamento intensivo e com uma carteira mais enxuta, foi retomada a gestão do dia-a-dia do projeto, com mais agendas semanais ou quinzenais, focando a verificação de utilização da metodologia e o acompanhamento dos resultados dos projetos. As reuniões para acompanhamento estratégico dos resultados acontecem conforme necessidade, ou seja, quando existem gargalos e riscos que demandam tomadas de decisões estratégicas. Atualmente, têm ocorrido com espaço de cerca de um mês.

A maioria das atribuições está no nível estratégico, com nosso EGP estando mais maduro nesse nível, com menos *gaps* do que temos nos níveis tático e operacional. Nesse momento de crise econômica, com queda de arrecadação e orçamento restritivo, o esforço do EGP precisa estar focado nas atividades mais críticas, naquilo que os projetos mais precisam em cada momento. Assim, temos aumentado nossa atuação nas tarefas mais operacionais junto às equipes dos projetos.

Como atribuições atuais do EGP, posso citar:

- Elaborar e revisar o Planejamento Estratégico e o Portfólio de Projetos Estruturantes;
- Coordenar o Modelo de Gestão;
- Monitorar o desempenho e a execução da estratégia;
- Alinhar informações de gargalos e riscos junto às equipes dos projetos e promover as tomadas de decisões dos Gestores;

- Aprimorar a metodologia e sistema a ser utilizado;
- Ampliar o alinhamento entre a Carteira de Projetos e a Estratégia;
- Desenvolver as competências em Gestão Estratégica e de Projetos através de treinamentos e outras ações;
- Difundir e consolidar a cultura de GP através do apoio à implantação de EGPs em Órgãos e Secretarias, dentre outras ações.

2. A empresa segue as áreas do conhecimento de Gestão de Projetos, conforme o preconizado pelo PMBOK?

Resposta:

Nossa metodologia é fundamentada na Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) e inspirada nas boas práticas do PMBOK.

O foco do nosso gerenciamento estratégico é nas áreas de escopo, tempo, custos, riscos e integração, principalmente. Mas também desempenhamos algumas atividades relacionadas à gestão de *partes interessadas*, recursos humanos e comunicação.

Em 2015 foi promovido um avanço sobre os custos de operação, após a implantação de cada projeto, chamado de OPEX. Ou seja, é o quanto a operação da entrega do projeto impactaria no custeio da Secretaria ou Órgão responsável pela operação. Por exemplo: após o planejamento, tem-se definido o custo para construção de 3 hospitais e os mesmos são construídos. Mas qual é o custo para se manter os mesmos hospitais funcionando após a entrega? Teremos condições de manter esses serviços? É factível/viável manter esse escopo no projeto?

Também em 2015, houve uma evolução sobre riscos, realizando em cada projeto uma análise preliminar de riscos de cada projeto durante a sua estruturação/planejamento. Não foram seguidos rigidamente, neste momento de estruturação, os processos do PMBOK, com identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa e plano de respostas aos riscos, mas estamos dando mais ênfase na análise de riscos ainda no início do projeto, visando o aprimoramento de escopo. No início da execução dos projetos é realizado um tratamento mais detalhado com cadastro dos riscos no sistema e acompanhamento dos mesmos.

3. Há envolvimento das partes interessadas nos projetos? Em que fase dos projetos?

Resposta:

Identificamos o público-alvo, a equipe do projeto e os parceiros, que são aqueles envolvidos diretamente e de forma diferenciada no projeto.

Desde a fase de estruturação até o encerramento dos projetos, o EGP mantém contato frequente e intenso com toda equipe responsável pela execução do projeto, que pode ser composta por servidores de mais de um órgão de Governo.

Já para os parceiros, avalia-se a pertinência e a frequência de envolvimento de cada um deles durante o gerenciamento do projeto. Alguns podem ser de instituições fora da estrutura de governo.

Se considerarmos todo o ciclo de gestão estratégica, há uma mobilização ainda maior das partes interessadas. A população envolvida nas audiências públicas, toda a equipe de governo é mobilizada para as agendas preparatórias do planejamento estratégico. É elaborado e divulgado um documento com os resultados, e então a equipe de governo é mobilizada para discutir e estruturar os projetos definidos para compor a carteira.

Os gerentes de projeto tem orientação do escritório para buscar mais envolvimento das partes interessadas, desde a identificação de parceiros na estruturação dos projetos.

4. Há apoio da alta gestão na implantação dos projetos? Em que fase dos projetos?

Resposta:

Tem sido muito forte, desde sua criação. Na mudança de governo, em 2011, o apoio continuou, mesmo com a mudança dos gestores.

Desde 2007, há um apoio muito forte da alta gestão, o que facilita o avanço na maturidade de gerenciamento de projetos, na cultura de gerenciamento, na capilaridade disso, ou seja, mais pessoas estão sendo envolvidas e treinadas em



gestão de projetos. O EGP vem dando resultados desde sua criação e conta com apoio forte da alta gestão. Com essa nova ruptura de governo, o apoio continuou, fortalecendo o gerenciamento de projetos, desde sua chegada ao governo, mesmo com algumas mudanças de metodologia e de estratégia. Essas mudanças não foram necessárias exclusivamente pela mudança de governo, mas principalmente pela mudança nos clientes aos quais o EGP presta seus serviços.

5. Existe uma metodologia de gestão de projetos na organização? De maneira geral, ela é seguida pelos projetos?

Resposta:

A metodologia está definida e vem passando por ajustes e melhorias durante os anos. Neste ano de 2015, as principais melhorias foram mencionadas há alguns instantes, sobre custos e riscos. Não tem muita coisa pra “inventar”. Já conhecemos as principais dificuldades dos projetos e já temos uma metodologia bem robusta. Precisamos tocar com mais disciplina e intensidade a metodologia de gerenciamento, garantindo que ela seja utilizada pelos gerentes durante as reuniões de monitoramento.

O EGP é o principal ponto de apoio e articulação para execução do modelo de gestão definido, que tem todas as prioridades definidas no planejamento estratégico realizado em 2015. O modelo de gestão tem como responsabilidade colocar em execução e entregar tudo aquilo que está no plano estratégico, indo além dos projetos estruturantes.

6. A metodologia se articula com os aspectos da sustentabilidade: social, econômico e ambiental?

- Se sim, com quais deles?
- Se sim, de que forma?
- Se não, os resultados dos projetos concluídos podem ser considerados sustentáveis em algum aspecto da sustentabilidade?
- Se não, os resultados dos projetos concluídos apoiam a obtenção dos objetivos estratégicos das organizações?

Resposta:

De maneira geral, posso dizer que os aspectos social, econômico e ambiental são tratados como pilares da metodologia, sendo considerados em todos os projetos e ações, e também tem os temas que tratam o assunto de forma mais direta. Então, entendo que a metodologia está sim articulada com os aspectos da sustentabilidade.

Os pilares estratégicos tratam do ajuste das contas públicas e combate à corrupção, da relação com a sociedade (transparência, participação e diálogo), da mudança na relação com os recursos naturais e o meio ambiente, de avanços sociais (educação, saúde e segurança) e da promoção do desenvolvimento econômico diversificado, sustentável e inclusivo. Além disso, os aspectos da sustentabilidade estão representados nos temas prioritários que organizam a estratégia.

Os temas prioritários a seguir tratam os aspectos da sustentabilidade diretamente: Desenvolvimento Social, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente e Agricultura. Para o aspecto social, ainda temos os temas de Saúde, Educação e Segurança, Justiça e Defesa Social. De maneira geral, os projetos consideram os aspectos da sustentabilidade a partir dos pilares estratégicos definidos.

Especificamente nos projetos, podemos dizer que especialmente na fase de estruturação, enfatizamos a importância da sustentabilidade econômica quando também são avaliados os custos estimados de operação após a conclusão das entregas.

Ainda na estruturação dos projetos, promovemos uma discussão sobre os impactos sociais e econômicos esperados para beneficiar o público-alvo especificado em cada projeto.

7. Para a definição do portfólio do EGP são considerados quesitos de sustentabilidade?

Resposta:

Uma vez que estão declarados os pilares estratégicos e que existem temas específicos que tratam os aspectos da sustentabilidade, isso já demonstra que a metodologia está alinhada com a sustentabilidade. Após definir as prioridades, alguns dos critérios utilizados para priorizar e compor o portfólio lembram esses aspectos. Em relação à sustentabilidade econômica, por exemplo, há um critério que avalia a

capacidade de execução do projeto, ou seja, ter recursos humanos e financeiros para tal, bem como ter experiência em projetos anteriores. Em relação à questão social, há um critério que avalia a abrangência dos benefícios previstos pelo projeto.

8. Mesmo que os projetos da organização não considerem os aspectos da sustentabilidade, existem projetos de redução de desperdício ou de cunho ambiental?

Resposta:

Os projetos da carteira consideram os aspectos da sustentabilidade e todos os gerentes são orientados a utilizar todos os pilares estratégicos, que incluem a sustentabilidade.

Por outro lado, há o tema Meio Ambiente e Agricultura que trata da conservação e sustentabilidade dos recursos naturais. Todos os projetos dessa área tem o aspecto ambiental da sustentabilidade muito forte, mas numa avaliação mais profunda pode-se perceber os aspectos social e econômico também sendo considerados.

Iniciativas desse tema, relacionadas ao meio ambiente, tem como objetivos ampliar e conservar a cobertura florestal, fortalecer a segurança hídrica, aumento de áreas cultivadas com irrigação localizada, ampliação do número de barragens de uso múltiplo e reutilização de água.

Pelo lado da agropecuária, o desafio é promover a sustentabilidade das propriedades rurais, estimulando a agregação de valor da produção agropecuária, buscando o aumento da proporção de propriedades rurais com práticas sustentáveis.

O tema também está presente em projetos que tem como objetivo reduzir a poluição por esgoto sanitário nas lagoas, praias, mananciais, rios e áreas de proteção ambiental, por meio da ampliação da cobertura de coleta, tratamento e destinação final de esgotos sanitários.

9. Existem práticas ligadas ao aspecto ambiental para os projetos da organização? Quais?

Resposta:

Os pilares estratégicos que falam sobre a relação com o meio ambiente e sobre o desenvolvimento sustentável que buscam promover a mudança na relação com os recursos naturais e o meio ambiente e promover o desenvolvimento econômico diversificado, sustentável e inclusivo. Estes pilares sustentam e orientam a execução dos projetos estruturantes.

O tema também está presente de forma mais objetiva em alguns dos projetos estruturantes, que tratam especificamente da chamada “Economia Verde”. O objetivo é promover atividades econômicas sustentáveis, com foco na eficiência energética e no estímulo às energias renováveis, no ecoturismo, na reciclagem, redução e reuso de materiais.

Vale dizer que é preciso garantir que todas as iniciativas, públicas ou privadas, se submetam à legislação que preza a gestão ambiental.

10. Existem práticas ligadas ao aspecto social para os projetos da organização? Quais?

Resposta:

Da mesma forma, há pilares estratégicos que falam sobre o desenvolvimento social, que buscam construir avanços sociais (educação, saúde e segurança) e promover o desenvolvimento econômico diversificado, sustentável e inclusivo.

Um projeto estruturante que tem forte alinhamento com essa área busca reduzir a taxa de homicídios de jovens entre 15 e 24 anos, por meio de uma agenda social (educação; renda e empreendedorismo; cultura, esporte e tecnologia; saúde e proteção social; melhorias urbanas) articulada entre o poder público e a sociedade civil que amplie oportunidades e minimize a vulnerabilidade juvenil à violência.

11. Existem práticas ligadas ao aspecto econômico para os projetos da organização? Quais?

Resposta:

A gestão de custo é alinhada ao que é preconizado no PMBOK, mas de maneira mais estratégica. Vale destacar o avanço já citado relativo aos custos de operação.

Outro elemento interessante sobre custos é o alinhamento com a execução orçamentária do Estado, ou seja, a integração com fonte de despesa, elemento de despesa e ação orçamentária. Existe um elemento chamado de PO – Plano Orçamentário, que vem sendo adotado pelo Governo Federal e alguns estados, que detalha as ações orçamentárias. Trata-se de um elemento gerencial, que permite uma flexibilidade maior de gerenciamento desses valores. E também nem toda ação precisa estar detalhada em POs.

Os POs vem sendo cadastrados pela equipe da SUBEO – Subsecretaria de Orçamento da SEP – Secretaria de Economia e Planejamento, em conjunto com os GPOs – Grupos de Planejamento e Orçamento de cada Secretaria. No momento do cadastro é possível indicar que o PO é “estruturante”, ou seja, está ligado a um projeto estruturante. Isso garante que todas as despesas de projetos estruturantes estejam relacionadas com esses POs, o que vai permitir a partir de 2016 que seja possível mapear o quanto do orçamento está relacionado ao custo de implantação de um determinado projeto estruturante.

Outra vantagem prevista dessa abordagem de PO relacionado à ação orçamentária e ao projeto estruturante, é que o recurso poderá ficar “protegido”. Se houver, por exemplo, uma solicitação de suplementação ou de remanejamento de recurso, se este recurso estiver marcado como estruturante, estará sinalizado para a equipe de orçamento (GPOs e SUBEO), que então consultará a equipe do EGP se houver necessidade, num trabalho conjunto para que recursos prioritários não sejam destinados a despesas não prioritárias.

12. A empresa tem indicadores para avaliar o desempenho dos projetos? Quais?
- Se sim, a empresa tem indicadores relacionados à sustentabilidade? Quais?

Resposta:

Não há indicadores diretamente ligados à sustentabilidade. Os indicadores que utilizamos nos projetos são aqueles de desempenho da execução dos projetos, principalmente quanto às entregas realizadas, e ao cumprimento dos prazos dos marcos críticos.

Não calculamos daquela forma tradicional o CPI – *Cost Performance Index* e o SPI – *Schedule Performance Index*, mas precisamos melhorar nisso. É um passo que precisamos evoluir. Temos muitos dados de entregas previstas e as datas planejadas e a partir disso conseguimos identificar o atraso de cada marco crítico e entrega, calculando inclusive a média de atraso. Ou mesmo o adiantamento, caso aconteça. Estamos automatizando esses indicadores no sistema de gerenciamento (SIGES).

Fizemos uma categorização dos marcos críticos: gestão do projeto, normatização, licitação, articulação com parceiros, etc. Isso vai nos ajudar a identificar, por exemplo, quais os marcos e os tipos de marcos que tem sofrido maior falha de planejamento.

Semanalmente, é elaborado um painel de indicadores para mostrar o desempenho da carteira, mostrando por exemplo: quantas entregas estão previstas para cada mês e qual o desempenho na realização dessas entregas. A partir daí fazemos um gráfico de tendência e conseguimos fazer uma análise mais crítica, inclusive comparando com um período anterior. Estamos utilizando alguns desses indicadores nas reuniões estratégicas.

## APÊNDICE C – Respostas do Gestor do EGP 2

Abaixo pode-se verificar as respostas da entrevistada às questões propostas:

1. Como o EGP pode ser caracterizado? Quais as suas atribuições?

Resposta:

Atualmente ele é tático, mas no início foi estratégico. Quando ele foi criado oficialmente, em 2013, ele era ligado à direção geral e teve como principais funções a consolidação da metodologia de gerenciamento de projetos, criando uma rotina de reuniões de monitoramento e relatórios padronizados para auxiliar a direção na tomada de decisões. A partir de 2015, ele passou a ser ligado à diretoria responsável pelas obras e, com a metodologia consolidada, continuou com o monitoramento dos projetos e acrescentou às suas funções o monitoramento dos processos administrativos para tentar agilizar seu andamento.

2. A empresa segue as áreas do conhecimento de Gestão de Projetos, conforme o preconizado pelo PMBOK?

Resposta:

Sim. A metodologia é baseada no PMBOK e com alguns pontos tratando a gestão por processos. Ainda precisa de melhorias em algumas áreas, mas isso é normal.

3. Há envolvimento das partes interessadas nos projetos? Em que fase dos projetos?

Resposta:

A definição dos projetos a executar é feita pelos estudos realizados pela autarquia e alguns deles tem definição política. A maioria deles tem alguma interferência com alguma parte interessada, seja população ou concessionária. Por exemplo, às vezes é necessário fazer desapropriações de imóveis. Outras vezes, é necessário fazer a recolocação de postes ou de tubulações de água, esgoto ou gás. Então, penso que há envolvimento das partes interessadas, porém apenas a partir da execução.

4. Há apoio da alta gestão na implantação dos projetos? Em que fase dos projetos?

Resposta:

O escritório foi criado oficialmente em 2013, por necessidade da Direção Geral. Atualmente ele está ligado à Direção de Engenharia. Entendo que a alta gestão dê apoio ao escritório, inclusive participando das reuniões periódicas e cobrando resultados dos gerentes de projetos a partir dos resultados e indicadores disponibilizados por meio dos relatórios.

5. Existe uma metodologia de gestão de projetos na organização? De maneira geral, ela é seguida pelos projetos?

Resposta:

Mesmo antes de se criar oficialmente o EGP na autarquia, os projetos eram planejados e executados utilizando a metodologia definida pela SEGEP. Em 2013, com a criação do EGP, a metodologia foi revisada e consolidada, colocando itens que se ajustassem melhor aos projetos da autarquia, mas sem perder o alinhamento com a metodologia definida pelo EGP do Governo. O EGP da autarquia apoia os gerentes de projetos no planejamento e monitoramento dos projetos prioritários, mas os demais projetos ainda carecem de apoio mais efetivo do EGP.

6. A metodologia se articula com os aspectos da sustentabilidade: social, econômico e ambiental?
- Se sim, com quais deles?
  - Se sim, de que forma?
  - Se não, os resultados dos projetos concluídos podem ser considerados sustentáveis em algum aspecto da sustentabilidade?
  - Se não, os resultados dos projetos concluídos apoiam a obtenção dos objetivos estratégicos das organizações?

Resposta:

Ainda não estamos com a metodologia totalmente alinhada com a sustentabilidade, considerando seus três aspectos, considerando-os individualmente. Uma equipe



estima os custos e então são geridos durante sua execução pelo gestor do projeto. A parte social é tratada por outra equipe, que busca o envolvimento das partes interessadas durante a execução do projeto, sejam da população envolvida, sejam de parceiros na execução da obra. A parte ambiental é tratada por uma terceira equipe, inclusive com uma gerência de meio ambiente instituída, que faz estudos ambientais prévios à execução dos projetos, com apoio de consultorias, remete os estudos ao IEMA para análise, que então define condicionantes ambientais que os projetos devem atender. Então essa gerência apoia os gerentes de projetos para que os projetos atendam às condicionantes definidas.

No final de 2015, buscando modernização da estrutura organizacional da autarquia, para tornar a Instituição mais ágil e adaptada às novas demandas da sociedade capixaba, em alinhamento às premissas do Decreto nº 3.756-R, de 02.01.2015, que dispõe sobre a Política de Gestão Pública do Estado, foi feito um estudo interno para sugerir mudanças na estrutura básica da autarquia. Dentre as mudanças propostas, uma delas é a transformação da Gerência de Meio Ambiente para Gerência de Sustentabilidade. Busca-se com isso, um efetivo tratamento da sustentabilidade na autarquia, incluindo aí os projetos.

Independente de tratar os aspectos individualmente, ou juntos, a partir da nova gerência, busca-se definir os projetos do portfólio que sejam alinhados com os objetivos estratégicos da autarquia.

7. Para a definição do portfólio do EGP são considerados quesitos de sustentabilidade?

Resposta:

O portfólio da autarquia é definido considerando os objetivos estratégicos da autarquia, mas precisa estar alinhado com o planejamento estratégico do Governo. Independente disso, a definição do portfólio considera os aspectos da sustentabilidade também individualmente. Mesmo que dois ou os três aspectos sejam considerados na avaliação de um projeto, eles não são considerados em conjunto. Por exemplo, é analisado o custo estimado para execução do projeto, os impactos sociais nas comunidades afetadas e o impacto ambiental, mas não são avaliados em conjunto.

8. Mesmo que os projetos da organização não considerem os aspectos da sustentabilidade, existem projetos de redução de desperdício ou de custo ambiental?

Resposta:

Nos projetos prioritários não há nenhum com esse foco específico, até por ser uma autarquia de execução de obras, com os aspectos da sustentabilidade considerados individualmente. Temos projetos internos na autarquia que buscam a redução de desperdício, por exemplo, de água e energia elétrica. Mas nenhum específico de custo ambiental, apesar de os projetos de redução de desperdício serem ligados também à proteção do meio ambiente. Esses projetos internos não são monitorados pelo EGP, mas os gerentes de projetos são orientados a seguirem a metodologia de projetos definida pelo escritório.

9. Existem práticas ligadas ao aspecto ambiental para os projetos da organização? Quais?

Resposta:

Sim. Como dito anteriormente, há uma gerência de meio ambiente da autarquia, que faz estudos ambientais para que os projetos sejam executados com o menor prejuízo ambiental possível e para que as condicionantes estipuladas pelo IEMA sejam atendidas pelos projetos.

10. Existem práticas ligadas ao aspecto social para os projetos da organização? Quais?

Resposta:

Sim, mas o foco é no tratamento de desapropriações, buscando atender as necessidades da população que precisará ser deslocada de suas moradias atuais para outros locais. Inclusive há um setor específico para tratar as desapropriações.

11. Existem práticas ligadas ao aspecto econômico para os projetos da organização? Quais?

Resposta:

Além do tratamento de custos do projeto, considerado pela metodologia, outro ponto desse aspecto é que as obras buscam levar desenvolvimento às comunidades atingidas.

12. A empresa tem indicadores para avaliar o desempenho dos projetos? Quais?

- Se sim, a empresa tem indicadores relacionados à sustentabilidade? Quais?

Resposta:

O EGP definiu indicadores que são levantados nas reuniões periódicas e registrados nos relatórios que são apresentados à diretoria e também no sistema utilizado, o SIGES. São indicadores relacionados ao desempenho do projeto, sem relação com sustentabilidade.