

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DA
PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS SOB A PERSPECTIVA DO TRIPLE BOTTOM
LINE**

VITÓRIA DE PAULO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

CAMILA DE ARAUJO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ETIENNE CARDOSO ABDALA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS SOB A PERSPECTIVA DO TRIPLE BOTTOM LINE

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, há uma crescente conscientização por parte dos Estados, empresas e diversos setores da sociedade sobre a gravidade dos impactos das atividades humanas no meio ambiente, o que tem gerado uma necessidade urgente de promover mudanças para reduzir a degradação ambiental (Abadia et al., 2017). Nesse contexto o conceito de sustentabilidade ganhou destaque, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empresarial e social, emergindo como um dos temas mais desafiadores na sociedade contemporânea (Silvius et al., 2017). No entanto, apesar do reconhecimento geral da importância da sustentabilidade, ainda existem desafios significativos em relação à sua aplicação efetiva.

Os projetos são uma das principais formas de impulsionar melhorias nas organizações, e por isso desempenham um papel crucial nas práticas relacionadas à sustentabilidade (Silvius; Schipper, 2014). Destaca-se que um dos principais desafios enfrentados pela alta administração está relacionado à integração da sustentabilidade em todas as áreas de negócio, incluindo a gestão de projetos (GP). Segundo a *Green Project Management Global* (GPM, 2023), a GP verdes refere-se à “inclusão de métodos sustentáveis para o processo pelo qual os projetos são definidos, planejados, monitorados, controlados e entregues”, a adoção das práticas sustentável exige mudanças, muitas das quais são promovidas e facilitadas por meio de projetos. Dessa forma, a GP sustentáveis (*Sustainable Project Management*), também conhecida como GP *green*, tornou-se uma tendência crescente (Custódio, 2019).

Para executar ações e avaliar o desempenho em relação à sustentabilidade, as organizações recorrem a ferramentas como o *Triple Bottom Line* (TBL) e o *Environmental, Social and Governance* (ESG). O TBL integra de maneira equilibrada três dimensões: lucro econômico (*profit*), preservação ambiental (*planet*) e equidade social (*people*) (Custódio, 2019). Esse modelo abrangente explora os princípios da sustentabilidade em sua totalidade, incentivando práticas empresariais que atendam todos os pilares (Elkington, 1997). No entanto, estudos indicam que, essas práticas não são exploradas de formas integradas, embora muitas empresas declarem adotar práticas sustentáveis, o foco é centrado nas questões econômicas (Ferreira; Da Silva; Junior, 2023).

Apesar do crescente interesse acadêmico e empresarial pelo tema, a literatura ainda carece de investigações empíricas que abordem de forma integrada como o TBL é efetivamente incorporado à GP no contexto organizacional. Em geral, as dimensões da sustentabilidade e da GP são tratadas de forma separada na literatura, com poucos estudos que buscam integrá-las (Martens; Carvalho, 2016; Ferreira; da Silva; Junior, 2023). Além disso, autores como Martens e Carvalho (2016) e Silva (2020) destacam a escassez, na literatura, de orientações e práticas — como ferramentas, técnicas e metodologias — voltadas à aplicação dos conceitos de sustentabilidade nas diferentes etapas da GP. Essas lacunas dificulta o avanço de estratégias mais consistentes para a adoção da sustentabilidade em GP, evidenciando a necessidade de pesquisas que explorem as barreiras para a integração real dos três pilares no processo gerencial.

Diante desse contexto, este estudo busca contribuir para preencher as lacunas identificadas na literatura quanto à integração efetiva das dimensões da sustentabilidade na GP organizacionais e à sua aplicabilidade nas diferentes etapas dos projetos. Para isso, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: “Como os pilares da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) são

incorporados à gestão de projetos nas organizações?”. O objetivo do estudo é investigar como esses pilares são percebidos e aplicados na GP. Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de um *survey*, com profissionais atuantes na área de GP. A análise buscou compreender como a existência de normas ou diretrizes de sustentabilidade dentro das organizações impacta a percepção dos participantes do estudo sobre as práticas sustentáveis e qual a relação percebida dessas práticas com o desenvolvimento dos projetos. Por fim, foram apresentados os resultados que indicam que a existência de normas ou políticas de sustentabilidade está relacionada a uma maior percepção de relevância do tema nos projetos, embora a integração das dimensões sustentáveis na GP ainda seja limitada e sua aplicação nas etapas do projeto não esteja claramente definida.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Desenvolvimento sustentável nas corporações e na GP

A palavra "sustentabilidade" vem do latim *sustentare*, que implica a capacidade de suportar e manter algo ao longo do tempo (Paz; Kipper, 2016). Este conceito foi reforçado em 1987 com o relatório "Nosso Futuro Comum" da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento, que definiu desenvolvimento sustentável como atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras (WCED, 1987).

Definir a sustentabilidade de forma aplicável é um desafio, dada a diversidade de perspectivas sobre o tema (Maletic et al., 2014). Segundo Araújo et al. (2006), a sustentabilidade organizacional abrange iniciativas que reduzem impactos ambientais e promovem programas sociais, sem comprometer a viabilidade econômica. Autores como Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) argumentam que a sustentabilidade não apenas mantém a estabilidade financeira, mas pode reduzir custos e favorecer inovações.

Embora a implementação de práticas sustentáveis nas organizações seja desafiadora, ela pode ser um diferencial competitivo, como afirmam Lameira et al. (2013). Empresas que adotam sustentabilidade tendem a alcançar melhores desempenhos financeiros e menor risco, demonstrando que a sustentabilidade agrega valor e está ligada a uma gestão eficaz e uma performance global aprimorada (Paz; Kipper, 2016).

A literatura científica internacional apresenta um termo que define a vinculação do tema sustentabilidade à GP chamado de “*Sustainable Project Management*” (SPM). O SPM consiste no planejamento, monitoramento e controle da realização do projeto e dos processos de suporte tendo em vistas os aspectos ambientais, econômicos e sociais ao longo do ciclo de vida do projeto, com o objetivo de alcançar benefícios para todas as partes interessadas (Silvius; Schipper, 2014).

Nesse contexto, a GP desempenha um papel crucial ao incorporarem a sustentabilidade em suas práticas, contribuindo assim para um desenvolvimento mais equilibrado e responsável em relação ao meio ambiente e à sociedade (Marcelino-Sádaba; González-jaen; Pérez-ezcurdia, 2015). Incorporar a sustentabilidade nos projetos, contudo, é desafiador, pois demanda o alinhamento de metas econômicas, sociais e ambientais com os objetivos organizacionais (Sánchez, 2015).

Dessa forma, a GP sustentável é identificada, de acordo com Alvarez- Dionisi, Turner e Mitra (2014), como uma das mais importantes tendências atuais. Um dos argumentos centra-se no papel crucial que os projetos têm na partilha, realização e desenvolvimento do conceito de sustentabilidade nas organizações e sociedade (Marcelino-Sádaba; González-Jaen; Pérez-

Ezcurdia, 2015). Porém, apesar do interesse crescente a interseção entre GP e sustentabilidade ainda é relativamente escassa, porém necessária (Gimenez; Sierra; Rodon, 2012).

Assim sendo, a vinculação da sustentabilidade com a GP enfrenta desafios significativos, embora a sustentabilidade esteja estrategicamente inserida no contexto organizacional, sua presença nos processos da GP é muitas vezes limitada, sendo observada apenas em algumas fases (Ferreira, Da Silva, Junior, 2023). Além disso, a literatura destaca a falta de integração entre as dimensões da sustentabilidade e da GP, com poucos estudos que abordam essa interseção de forma prática (Silvius et al., 2017). Sendo assim, faltam estudos que abordem a sustentabilidade aplicada à GP, o que evidencia a necessidade de elaboração de pesquisas empíricas que forneçam diretrizes práticas (Martens; Carvalho, 2016; Silva, 2020).

2.2. Pilares da sustentabilidade aplicados à GP

O conceito do TBL, foi originado a partir dos estudos de Elkington (1997), que propõe uma abordagem mais abrangente, representada pelos três 3Ps (Pessoas, Planeta e Lucro). Sob essa perspectiva, cada elemento - Econômico, Ambiental e Social - recebe atenção específica, sendo considerados como os pilares da sustentabilidade (Oliveira et al., 2012). A análise social foca nos impactos sobre as pessoas e nas relações com as comunidades envolvidas. Já a análise ambiental prioriza práticas e políticas que preservam os recursos naturais. Enquanto a análise econômica avalia a viabilidade financeira das iniciativas sustentáveis e seu potencial para assegurar a continuidade e o crescimento das organizações a longo prazo (Morioka; Carvalho, 2015).

O pilar econômico da sustentabilidade é crucial para as empresas, pois visa garantir um desempenho sólido a longo prazo, evitando práticas que prejudiquem o ambiente ou a sociedade (Porter et. al, 2006). Na GP, ele abrange diferentes formas de capital — físico, financeiro, humano e intelectual —, sendo o capital humano um dos mais valiosos, representando o conhecimento da equipe (Costa; Ferezin, 2021). A integração desse pilar implica não apenas em maximizar o retorno financeiro, mas também em utilizar recursos de forma eficiente e agregar valor ao longo do ciclo de vida do projeto. Para garantir uma gestão econômica sustentável, é necessário adotar práticas éticas, gerenciar custos de maneira eficiente, fortalecer relações com stakeholders e promover a criação de empregos e educação (Martens; Carvalho, 2016).

Já o pilar ambiental da sustentabilidade é considerado o mais crucial, pois orienta diversas ações econômicas e sociais na GP, dada a urgência dos impactos sobre o planeta (Costa; Ferezin, 2021). Além de cumprir regulamentações governamentais, as empresas precisam otimizar a eficiência dos recursos e eliminar práticas prejudiciais aos recursos naturais (Custódio, 2019). Na GP, integrar esse pilar envolve minimizar o impacto ambiental, analisar o ciclo de vida dos produtos e serviços e adotar práticas ecoeficientes (Martens; Carvalho, 2016), com o objetivo de garantir uma atuação ecologicamente responsável.

Por fim, a dimensão social da sustentabilidade abrange questões como saúde pública, direitos humanos e dos trabalhadores e igualdade de oportunidades (Paz; Kipper, 2016). Consumidores estão cada vez mais atentos às questões sociais e ao impacto das empresas nas pessoas e no meio ambiente (Mishra; Dangayach; Mittal, 2019). Portanto, a GP sustentáveis deve promover equidade, segurança e bem-estar dos trabalhadores, além de considerar o impacto social e envolver ativamente as partes interessadas para garantir inclusão e transparência (Martens; Carvalho, 2016).

Sendo assim, o TBL se destaca como um índice corporativo singular ao mensurar não apenas as dimensões do desenvolvimento sustentável individualmente - ambiental, social e econômica, mas também as inter-relações entre elas, como demonstrado na Figura 1. Adotando o conceito

de sustentabilidade de resultados triplos, o TBL busca simultaneamente promover o crescimento financeiro, reduzir os impactos ambientais negativos e atender às expectativas da sociedade de forma conjunta e interligada (Silveira, 2013).

Figura 1 - As dimensões da sustentabilidade



Fonte: Alledi, E. C. (2023)

Com base nas dimensões econômica, social e ambiental, a concepção é guiada pela interligação dessas três dimensões, sendo essencial para a efetiva realização da sustentabilidade (Paz, 2016). apesar disso, os estudos revelam uma abordagem separada das dimensões de sustentabilidade e GP na literatura, com poucos esforços para integrá-las (Martens; Carvalho, 2016; Silva, et al., 2013). Portanto, os pilares sustentáveis devem ser aplicados na GP, visando promover uma abordagem holística e equilibrada e não de forma individual, pois somente assim o projeto contemplará todos os aspectos da sustentabilidade (Ferreira, da silva, Junior, 2023). Além disso, adicionar variáveis de sustentabilidade em todas as etapas do projeto também é crucial, pois não apenas o aprimora, mas também contribui para seu sucesso (Shenhar, 2011).

3. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo investigar a integração dos pilares da sustentabilidade na GP dentro das organizações, com base na percepção de profissionais que atuam na área. Assim, foi planejada uma pesquisa do tipo *survey* exploratório-descritiva, com o propósito de apresentar as principais características de um determinado fenômeno (Paranhos et al., 2013).

Como procedimento inicial para a coleta de dados secundários, foi realizada uma revisão de literatura, envolvendo o levantamento de trabalhos publicados sobre o tema que orienta o estudo (De Sousa; De Oliveira; Alves, 2021), tendo como ponto de partida a publicação de Silvius e Schipper (2014). O objetivo da revisão foi selecionar materiais que abordassem a integração da sustentabilidade às práticas de GP no contexto organizacional, com foco específico nas áreas de negócios e administração. Para isso, foi realizada uma busca de artigos nas bases Web of Science (WoS), CAPES e Google Scholar, com o intuito de embasar e direcionar a presente pesquisa, bem como estruturar a coleta de dados primários.

Para a coleta de dados primários, foi realizado um *survey* — uma ferramenta versátil, com diversas finalidades, que possibilita identificar opiniões, atitudes, valores, percepções e outros aspectos por meio da análise dos dados coletados (Paranhos et al., 2013). Nesse sentido, o objetivo de utilizar esse procedimento é compreender as percepções de profissionais da área de GP sobre como as empresas em que atuam estão incorporando atualmente as dimensões da sustentabilidade.

Quadro 1 - Relação entre a temática e a formulação do questionário

(continua)

Informações avaliadas	Conteúdo questionado	Embasamento
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Faixa etária • Gênero • Nível de escolaridade • Cargo e tempo de atuação • Localização e segmento de atuação da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Valinote et al. (2014) • Lima et al. (2016)
Existência de normas e/ou políticas sustentáveis na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de normas e políticas claras sobre os aspectos sustentáveis aplicados nos projetos e na organização em que se atua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado pelos autores
Integração da Sustentabilidade na GP	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa acredita ser importante incorporar a sustentabilidade na GP. • Quais os principais interesses da organização em aderirem os aspectos sustentáveis? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kraemer (2005) • Silvius et al. (2017)
Os pilares sustentáveis na GP	<ul style="list-style-type: none"> • Qual dos pilares sustentáveis é aplicado dentro dos projetos. • Dentro das áreas do GP com escopo, tempo, custo etc. onde se busca aplicar esses pilares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Silvius et al. (2017) • Ferreira et. al (2023)
Pilar Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • A viabilidade econômica para o sucesso de um projeto é considerada de extrema importância pela organização. • A avaliação da análise de custo/benefício no contexto de gerenciamento de projetos é essencial. • É importante calcular o retorno de investimento (ROI) em projetos sustentáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Silvius et al. (2014) • Martens e Carvalho (2016) • Custódio (2019) • Silva (2020)

Informações avaliadas	Conteúdo questionado	Embasamento
Pilar Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • É considerado como prioridade reduzir os impactos negativos ao meio ambiente na execução de um projeto. • Não é levado em consideração a preservação dos recursos naturais nos projetos. • Prioriza-se utilizar energias renováveis e tecnologias limpas nos projetos, mesmo que estes tenham um custo mais elevado que os recursos convencionais. 	
Pilar Social	<ul style="list-style-type: none"> • É priorizado garantir a saúde e segurança das pessoas envolvidas nos projetos. • A responsabilidade social na execução dos projetos não é colocada em prática. • Ao gerenciar projetos a empresa colocando em primeiro plano os benefícios sociais para os stakeholders. 	

Fontes: Elaborado pelos autores

Como primeiro passo para a realização do *survey*, conforme sugerido por Pfleeger e Kitchenham (2001), definiu-se a população-alvo como profissionais da área de GP, sem restrição quanto ao porte ou segmento de atuação das empresas em que trabalham. Optou-se por uma técnica de amostragem não probabilística, visto que o tamanho da população é desconhecido e os indivíduos foram selecionados com base em critérios subjetivos (Oliveira, 2001). Especificamente, escolheu-se a amostragem por conveniência, devido ao seu baixo custo e à rapidez na obtenção dos dados (Custódio, 2019).

Assim, foi desenvolvido um questionário digital (e-survey) utilizando a ferramenta Google Forms. O questionário contou com 18 perguntas, cujas respostas foram registradas em uma escala Likert de 5 pontos, em que 1 indica “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “nem discordo nem concordo”, 4 “concordo” e 5 “concordo totalmente”, com exceção da seção dedicada aos dados demográficos. Os dados coletados, bem como os fundamentos teóricos usados para a elaboração de cada pergunta, estão indicados na Quadro 1.

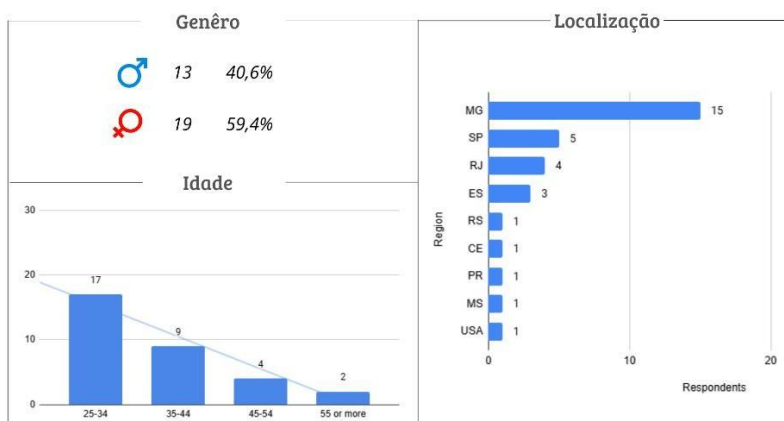
Para garantir a clareza do instrumento, ele foi validado com 5 profissionais da área, cujas sugestões resultaram em ajustes em algumas palavras para melhorar a compreensão dos respondentes. Em seguida, o questionário foi distribuído a profissionais de GP por meio de contato com grupos relacionados ao tema em redes sociais. A amostra buscou incluir profissionais de GP atuando em diferentes setores e funções ligadas à GP, com o objetivo de avaliar sua percepção sobre como a sustentabilidade está sendo incorporada às práticas de projetos nas organizações. Aproximadamente 65 profissionais foram alcançados, com base em estimativas do número de contatos nos grupos, tendo sido obtidas 32 respostas — o que corresponde a uma taxa de retorno de 49,2%.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Demográficos

A primeira parte do questionário foi focada em entender as características demográficas dos respondentes. A faixa etária predominante foi a de 25 a 34 anos, representando 17 do total de 32 respostas, seguida pela faixa de 35 a 44 anos, com 9 profissionais, os demais respondentes possuem idade acima de 44 anos. No que diz respeito ao gênero, a maioria dos participantes identificou-se como feminino, com 19 respostas, enquanto os restantes indicaram ser do gênero masculino, representando 13 respostas, como demonstrado na Figura 1. Além disso, a maioria significativa dos respondentes está empregada em empresas sediadas no Sudeste do Brasil, com destaque para Minas Gerais. Tal observação pode ser atribuída à natureza da pesquisa, divulgada por amostra conveniente, o que naturalmente resultou em uma concentração de participantes nessa localidade específica.

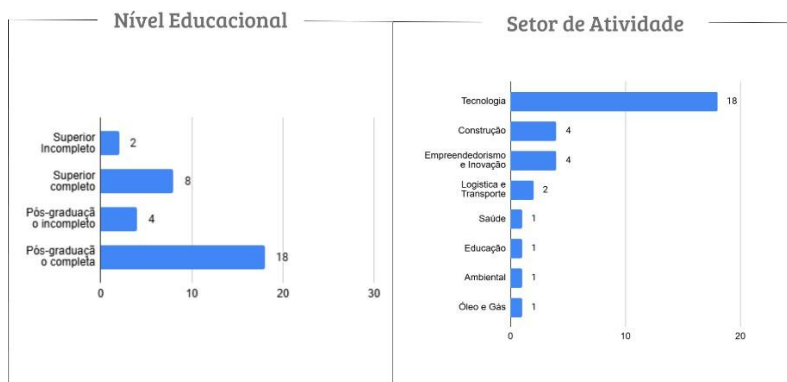
Figura 1 – Dados demográficos



Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados referentes ao nível de escolaridade indicam que a maioria dos entrevistados possui um alto grau de formação acadêmica, 18 dos respondentes declararam possuir pós-graduação completa e 4 com pós-graduação incompleta. Além disso, 8 dos participantes possuem graduação completa e 2 estão com o ensino superior incompleto. Esses resultados evidenciam um perfil qualificado e especializado, refletindo um cenário de profissionais com formação acadêmica. Quanto aos setores de atuação, foram identificados diversos segmentos, totalizando 10 áreas distintas. Predominantemente, os entrevistados estão envolvidos na área de tecnologia da informação, representando 18 da amostra, seguida pelos setores de construção civil e inovação, cada um com 4 respondentes. Os demais segmentos compreendem ao total da distribuição, conforme evidenciado na Figura 2.

Figura 2 - Setores de Atuação



Fonte: Elaborado pelos autores

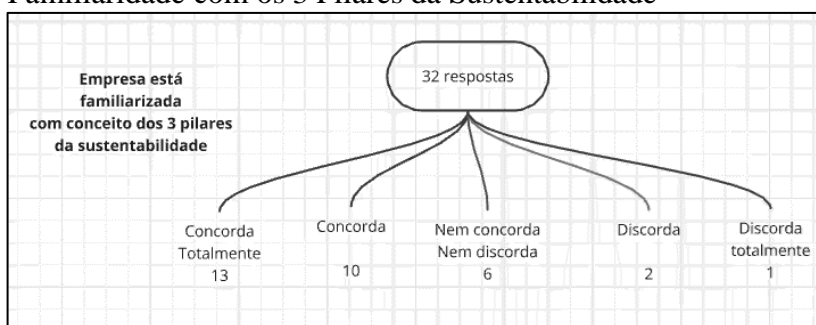
Além disso, foi examinado a relação de trabalho dos entrevistados. Como mencionado anteriormente, a pesquisa foi aberta a todos os profissionais que estivessem diretamente envolvidos em algum projeto no momento. O objetivo era aprofundar a compreensão das diferentes percepções dos profissionais sobre a incorporação dos aspectos de sustentabilidade nos projetos em que trabalham. Portanto, a grande maioria dos entrevistados são Gerentes de Projetos sendo 14 dos respondentes, 6 Analistas de Projetos, 4 Consultores, 4 Product Owner e Product Manager, os 4 restantes são profissionais em cargos distintos.

4.2. Normas e políticas sustentáveis na GP

A segunda seção abordou as normas e políticas sustentáveis adotadas pelas empresas e a integração da sustentabilidade na GP. Foram incluídas questões gerais sobre sustentabilidade, com destaque para a aplicação do TBL nos projetos, visando compreender a importância atribuída à sustentabilidade na percepção dos respondentes dentro das organizações.

Quanto ao conhecimento sobre os pilares sustentáveis, uma significativa maioria de 23 respondentes entendem que suas empresas estão familiarizadas com o conceito, sendo que 13 apontaram o índice mais alto na escala. A Figura 3 apresenta o resumo das respostas coletadas.

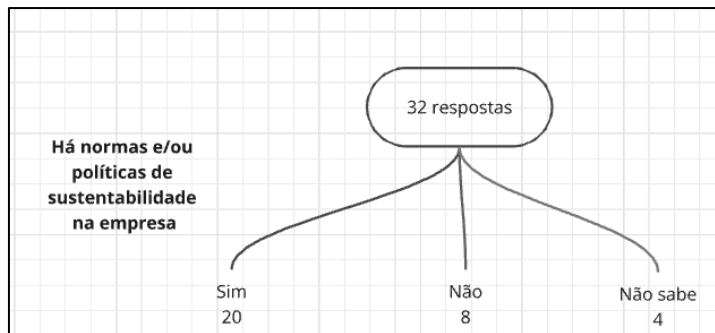
Figura 3 – Familiaridade com os 3 Pilares da Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre a existência de políticas ou normas de sustentabilidade na empresa, de acordo com os resultados do questionário, observou-se que 20 dos 32 respondentes indicaram que suas empresas possuem tais políticas, 8 responderam que não possuem e 4 afirmaram não saber. A Figura 4 apresenta os totais das respostas coletadas sobre o assunto.

Figura 4 - Existências de normas/políticas de sustentabilidade para a empresa



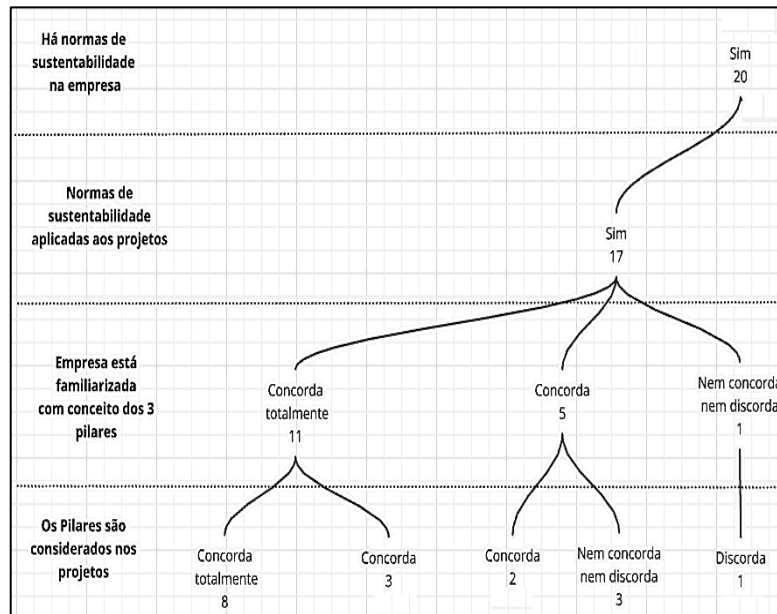
Fonte: Elaborado pelos autores

Questionou-se também, caso existente, se as normas de sustentabilidade também são aplicadas na GP. Os resultados obtidos apontaram que dezessete (17) pessoas respondendo "Sim", indicando a aplicação de normas nos projetos. Somente três (3) respondentes indicaram que as normas não são aplicadas diretamente aos projetos. As demais respostas, foram divididas em "Não sei" (4 respostas) e "Não existem normas estabelecidas pela empresa para esse fim" (8 respostas), sendo que essas 12 respostas foram condizentes com a resposta anterior - sobre não saber da existência ou não existência de normas de sustentabilidade na empresa.

Quanto ao questionamento sobre se os três Pilares da Sustentabilidade são considerados na execução de projetos, não houve um consenso. Dos respondentes 13 informaram que os pilares da sustentabilidade são considerados nos projetos. Porém, 12 respondentes apontaram que discordam ou discordam totalmente e 7 apontaram que não concordam nem discordam.

Sobre a sustentabilidade ser considerada um valor ou princípio essencial nos projetos desenvolvidos pela empresa, 20 respondentes concordam ou concordam totalmente. Entretanto, destas 20, 4 respostas podem gerar questionamentos, pois 3 delas são de respondentes que afirmaram que não sabem se há normas para sustentabilidade e 1 é de um respondente que afirmou que não há normas de sustentabilidade na organização. Sendo assim, existe uma divergência, pois apesar de os respondentes perceberem que a sustentabilidade é aplicada aos projetos, não existe normas e políticas claras dentro das organizações. Realizando um cruzamento das respostas coletadas é possível estabelecer um resumo do cenário onde há implementação de normas de sustentabilidade tanto em nível organizacional quanto em projetos específicos, que está apresentado de forma visual na Figura 5.

Figura 5 - Resumo visual onde há normas de sustentabilidade



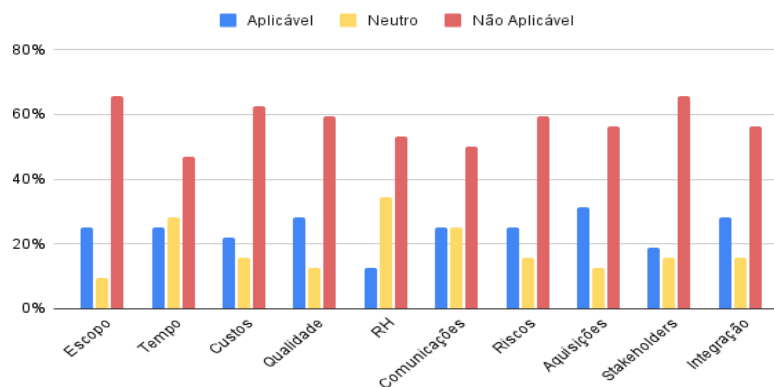
Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados refletem uma variedade de cenários nas empresas, onde a maioria (20) possui normas gerais de sustentabilidade, mostrando a sustentabilidade já inserida nas práticas empresariais. Porém, nem todas as organizações aplicam tais normas aos projetos. Das dezessete (17) respostas que indicam aplicação das normas aos projetos, 13 concordam que os pilares da sustentabilidade são considerados. Tal resultado está de acordo com o estudo que aponta que a interseção entre GP e sustentabilidade ainda não está consolidada (Custódio, 2019).

4.3. Relevância e aplicação da sustentabilidade na GP

Foram exploradas as percepções dos entrevistados sobre a aplicação da sustentabilidade na GP, com um aprofundamento específico em cada área de gestão. A maioria dos respondentes indicou baixa ou nenhuma aplicabilidade dos conceitos sustentáveis nas áreas de conhecimento, conforme ilustrado na Figura 6. Esses resultados reforçam a falta de clareza sobre como a sustentabilidade é percebida e implementada nos projetos, conforme destacado anteriormente.

Figura 6 - Áreas dos projetos em que os pilares da sustentabilidade são mais aplicados



Fonte: Elaborado pelos autores

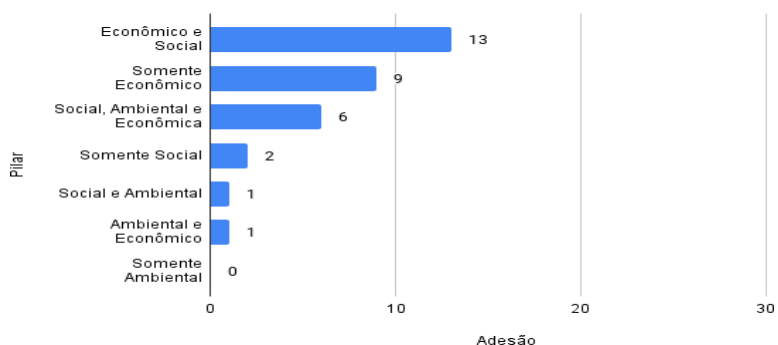
Essa discrepância reforça a existência de uma lacuna significativa na sua integração prática, indicando que as organizações ainda encontram dificuldades em alinhar de forma eficaz os projetos aos objetivos sustentáveis organizacionais (Sánchez, 2015). A análise sugere, portanto, que a sustentabilidade na GP é um desafio substancial e pouco desenvolvido, sem uma visão clara sobre como integrá-la nas diferentes áreas de conhecimento da GP, o que reflete a relativa escassez dessa interseção (Gimenez; Sierra; Rodon, 2012).

4.4. Percepção dos pilares da sustentabilidade aplicados nos projetos das empresas

A aplicação integrada dos pilares sustentáveis é essencial para desenvolver projetos sustentáveis. Assim, analisou-se a percepção dos entrevistados sobre a incorporação desses pilares nos projetos. Uma parcela significativa (13 respondentes) considera que os pilares econômico e social são os mais aplicados, enquanto 9 respondentes indicaram que o pilar econômico é o predominante, destacando a importância atribuída aos aspectos financeiros, pois a sustentabilidade econômica é vista como essencial para agregar valor às organizações (*International Chamber of Commerce, 2002*). Em contrapartida, nenhum respondente apontou o pilar ambiental como predominante, evidenciando sua menor relevância em comparação aos demais – um dado preocupante diante da urgência de abordar impactos ambientais globais (Costa; Ferezin, 2021).

Os resultados também demonstraram que apenas seis respondentes indicaram a aplicação integrada dos três pilares — social, ambiental e econômico — sugerindo uma abordagem mais abrangente e holística para a sustentabilidade nos projetos. Isso confirma pesquisas anteriores de que as dimensões de sustentabilidade e GP geralmente são tratadas de forma isolada, com poucos esforços para uma verdadeira integração (Martens; Carvalho, 2016; Silvius et al., 2013). A figura 7 apresenta a consolidação das respostas quanto aos pilares de sustentabilidade aplicados à GP.

Figura 7 - Aplicação dos pilares nos projetos



Fonte: Elaborado pelos autores

Para compreender melhor sobre a percepção de cada pilar foi realizado uma análise individual. O intuito é analisar os papéis dos pilares sustentáveis na GP. Sendo assim, será destacado a seguir como cada pilar da sustentabilidade pode ser aplicado na GP.

4.4.1 Pilar econômico

A princípio foi realizado a análise do pilar econômico aplicado aos projetos, conforme a Tabela 1, os resultados apontam uma forte ênfase da organização na viabilidade econômica, sendo que a maioria dos respondentes, 27 dos 32, atribuíram a pontuação máxima (5) a essa questão, evidenciando a importância das considerações econômicas para o sucesso dos projetos. A avaliação de custo-benefício também é considerada essencial, com 26 dos respondentes

dando a pontuação máxima. Além disso, 21 reconhecem a importância de calcular o retorno de investimento (ROI) em projetos sustentáveis, indicando uma crescente conscientização sobre o desempenho financeiro.

Tabela 1: Pilar econômico

Aplicação do pilar econômico					
Escala	1	2	3	4	5
A viabilidade econômica para o sucesso de um projeto é considerada de extrema importância pela organização.	0	0	1	4	27
A avaliação da análise de custo/benefício no contexto de gerenciamento de projeto é essencial.	0	0	1	5	26
É importante calcular o retorno de investimento (ROI) em projetos.	1	3	2	5	21

Fonte: Elaborado pelos autores

Esses resultados corroboram que a viabilidade econômica continua sendo o principal pilar na GP, conforme apontado pelos autores Martens e Carvalho (2016) e Abadia (2017).

4.4.2 Pilar ambiental

A análise da Tabela 2 sobre a viabilidade ambiental do projeto mostra percepções mistas em relação à sustentabilidade. Não houve uma unanimidade dos respondentes, sobre a importância de reduzir impactos ambientais. Além disso, 11 afirmam que a preservação dos recursos naturais não é considerada em seus projetos, indicando uma lacuna na conscientização sobre práticas sustentáveis. Enquanto uma parte significativa dos respondentes reconhece a importância de reduzir os impactos negativos ao meio ambiente e priorizar o uso de energias renováveis e tecnologias limpas, parte dos respondentes ainda não leva em consideração a preservação dos recursos naturais na aplicação da GP em que atuam. Essa divergência destaca a necessidade de aumentar a conscientização e o comprometimento com a sustentabilidade ambiental na execução de projetos

Tabela 02: Pilar ambiental

Aplicação do pilar ambiental					
Escala	1	2	3	4	5
É considerado como prioridade reduzir os impactos negativos ao meio ambiente na execução de um projeto	2	4	9	7	10
Não é levado em consideração a preservação dos recursos naturais nos projetos	11	6	8	5	2
Prioriza-se utilizar energias renováveis e tecnologias limpas nos projetos, mesmo que estes tenham custo mais elevados que os recursos convencionais	5	3	10	10	4

Fonte: Elaborado pelos autores

Essa divergência destaca a necessidade de aumentar a conscientização e o comprometimento com a sustentabilidade ambiental na execução de projetos, visto que a gravidade dos impactos das atividades humanas no meio ambiente tem gerado uma necessidade urgente de promover mudanças para reduzir a degradação ambiental (Abadia et al., 2017).

4.4.3 Pilar social

A análise da Tabela 3 sobre a viabilidade social do projeto mostra diferentes abordagens das empresas em relação à saúde, segurança e responsabilidade social. A saúde e segurança são amplamente priorizadas, com 18 dos respondentes atribuindo alta relevância (5) a esses aspectos. Assim como, é priorizado os benefícios sociais para os stakeholders. No entanto, a implementação prática da responsabilidade social gera respostas divergentes, evidenciando que essa área ainda não está totalmente consolidada.

Tabela 04: Pilar social

Escala	Aplicação do pilar social				
	1	2	3	4	5
É priorizado garantir a saúde e segurança das pessoas envolvidas nos projetos	0	0	5	9	18
A responsabilidade social na execução dos projetos não é colocada em prática	9	2	5	9	7
Ao gerenciar projetos a empresa coloca em primeiro plano os benefícios sociais para os stakeholders	1	1	12	12	6

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora o aspecto econômico ainda seja central, os dados indicam um avanço em relação à inclusão de questões sociais, em desacordo com estudos anteriores de Abadia (2017) e (Ferreira; da Silva; Junior, 2023), que apontavam baixo comprometimento socioambiental. Essa tendência aponta para uma visão mais equilibrada e sustentável do sucesso empresarial.

5. CONCLUSÃO / CONTRIBUIÇÃO

Diante do que foi apresentado, este estudo buscou abordar a crescente conscientização sobre a importância da sustentabilidade na GP. O objetivo foi analisar como a existência de normas ou diretrizes de sustentabilidade dentro das organizações pode alterar a percepção dos profissionais sobre as práticas sustentáveis. Para isso, foi realizado uma análise da literatura existente sobre o tema e da sua abordagem no meio acadêmico. Isso foi feito com o intuito de estabelecer uma base sólida e identificar lacunas potenciais que merecem uma investigação mais aprofundada. Além disso, foi aplicado um *survey* para entender melhor a relação entre a sustentabilidade e a GP, permitindo uma compreensão mais completa da integração desses conceitos.

Os resultados revelam uma relação entre a existência de normas ou políticas de sustentabilidade e a percepção dos profissionais sobre a relevância da sustentabilidade nos projetos organizacionais. Além disso, reiteram conclusões anteriormente destacadas em outros estudos, como o de Ferreira, Da Silva e Junior (2023), de que tanto o pilar social quanto o ambiental foram classificados abaixo das expectativas.

Este estudo apresenta algumas limitações, especialmente quanto ao número de respostas obtidas e ao período de coleta de dados. Além disso, os resultados refletem apenas as percepções dos respondentes, oferecendo um entendimento limitado sobre a prática de forma geral. Uma análise mais abrangente e aprofundada poderia ser realizada possibilitando a comparação sobre a percepção dos diversos segmentos entrevistados, assim como uma generalização mais fiel à prática. Apesar das limitações, o objetivo do estudo foi atingido, ao utilizar um *survey* foi possível analisar se os conceitos de sustentabilidade são de fato incorporados na GP na visão dos entrevistados.

Portanto, este estudo contribui para preencher lacunas na literatura GP e sustentabilidade e

possibilitar novas percepções para estudos futuros, especialmente devido a escassez de estudos desenvolvidos no Brasil. É essencial que as organizações explorem mais profundamente a integração dos pilares da sustentabilidade na GP de forma holística, em vez de tratá-los separadamente e com uma visão fragmentada, como observada nos profissionais envolvidos no desenvolvimento de projetos. Além disso, é fundamental compreender melhor em que áreas do projeto esses pilares são melhor aplicados, permitindo assim romper os desafios para o desenvolvimento de projetos sustentáveis que contribuam para um crescimento equilibrado e responsável em relação ao meio ambiente e à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABADIA, Lorena Gamboa et al. Panorama da sustentabilidade em gestão de projetos. *Blucher Design Proceedings*, v. 3, n. 12, p. 627-636, 2017.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro et al. Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores. 2006.

ALLEDI, C. F. O tripé da sustentabilidade. 2003. Trabalho de Conclusão do Curso (Gestão de Negócios Sustentáveis) – LATEC-UFF Business School, Rio de Janeiro, 2003.

ALVAREZ-DIONISI, L. E.; TURNER, R.; MITTRA, M. Global project management trends, pre-published paper. 2014.

COSTA, Edwaldo; FERREZIN, Nataly Bueno. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021.

CUSTÓDIO, Ana Mafalda Almeida. A adoção de práticas de sustentabilidade em gestão de projetos. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa (Portugal).

DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, v. 20, n. 43, 2021.

ELKINGTON, John. The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, v. 2, p. 49-66, 1997.

FERREIRA, Juliano Montibeler; DA SILVA, Vanderléia de Souza; JUNIOR, Johan Hendrik Poker. Dimensões da sustentabilidade na gestão de projetos: utilização e a relação com o sucesso. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 31, p. 35-58, 2023.

GIMENEZ, Cristina; SIERRA, Vicenta; RODON, Juan. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International journal of production economics*, v. 140, n. 1, p. 149-159, 2012.

GPM – Green Project Management Global. The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management. Version 3.0. 2023. Disponível em <<https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/P5/The%20GPM%20P5%20Standard%20for%20Sustainability%20in%20Project%20Management%203.0.pdf>> Acesso em: 22 abr 2024.

LAMEIRA, V. J.; NESS, V. L. J.; QUELHAS, O. L. G.; PEREIRA, R. G. Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no Mercado de capital brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, n. 46, p. 76-90, 2013

MARCELINO-SÁDABA, Sara; GONZÁLEZ-JAEN, Luis Felipe; PÉREZ-EZCURDIA, Amaya. Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to

- a framework definition. *Journal of cleaner production*, v. 99, p. 1-16, 2015.
- MARTENS, Mauro Luiz; CARVALHO, Marly Monteiro de. Avaliação de sustentabilidade em gerenciamento de projetos: um estudo exploratório no setor de alimentos. *Production*, v. 26, n. 04, p. 782-800, 2016.
- MISHRA, P., Dangayach, G. S., & Mittal, M. L. (2011). An Ethical approach towards sustainable project Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 338–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.552>
- MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de. Sustentabilidade e gestão de projetos: um estudo bibliométrico. *Production*, v. 26, p. 656-674, 2015.
- NIDUMOLU, Ram et al. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009. (OLIVEIRA, 2012)
- OLIVEIRA, Lucas Rebello de et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Production*, v. 22, p. 70-82, 2012.
- OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas. *Revista de Administração On-line*, v. 2, n. 3, jul./set, 2001.
- PAZ, Fabio Josende; KIPPER, Liane Mahlmann. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, v. 11, n. 2, p. 85-85, 2016.
- PARANHOS, Ranulfo et al. Corra que o survey vem aí. Noções básicas para cientistas sociais. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, n. 6, p. 7-24, 2013.
- PFLEEGER, S. L.; KITCHENHAM, B. A. Principles of survey research: part 1: turning lemons into lemonade. *SIGSOFT Software Engineering Notes*, v. 26, n. 6, p. 16-18, Nov. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1145/505532.505535>
- PORTER, Michael E. et al. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- SÁNCHEZ, Marisa Analía. Integrating sustainability issues into project management. *Journal of cleaner production*, v. 96, p. 319-330, 2015.
- SHENHAR, Aaron. Meeting time, cost, and money-making goals with strategic project leadership®, 2011.
- SILVA, J. V. Investigando o engajamento de stakeholders em projetos orientados para sustentabilidade: percepção dos gerentes de projetos. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18346>>. Acesso em: 22 mai 2024.
- SILVEIRA, M. A. Strategic management of innovation towards sustainable development of brazilian electronic. *Journal Technologic Management & Innovation*, v. 8, s/n, p. 174-186, 2013.
- SILVIUS, AJ Gilbert et al. Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, v. 35, n. 6, p. 1133-1150, 2017.
- SILVIUS, G.; SCHIPPER, R. P. J. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, v. 4, n. 1, p. 63–96, 2014.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 4, n. 1, p. 1-50, 2005.

VALINOTE, H. C.; PACHECO, L. F.; VIANA, F. P.; FORMIGA, C. K. M. R. Análise de qualidade de vida, capacidade para o trabalho e nível de estresse em trabalhadores da construção civil. Revista Brasileira de Ciências Ambientais. v 32: p.115-126, 2014. Disponível em: <http://rbciamb.com.br/index.php/Publicacoes_RBCIAMB/article/download/253/208>. Acesso em: 22 mai 2024.

WCED. World Comission on Environment and Development, 1987. Our Common Future. Oxford University Press, Oxford.