

## UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Mauro Luiz Martens ([mauro.martens@usp.br](mailto:mauro.martens@usp.br)) POLI / USP (Universidade de São Paulo)

Marly Monteiro de Carvalho ([marlymc@usp.br](mailto:marlymc@usp.br)) POLI / USP (Universidade de São Paulo)

### Resumo

*Mesmo com a difusão crescente da gestão de projetos, ainda é incipiente no contexto desta área, a discussão de temas relacionados à sustentabilidade nas dimensões ambiental, social e econômica. Este trabalho tem o objetivo de avaliar a inserção de sustentabilidade com enfoque triple-bottom line em gestão de projetos. A abordagem metodológica utilizada foi a de estudo exploratório por meio de pesquisa ex-post facto realizada em dois projetos em empresas do setor de alimentação. Para a coleta de dados foram utilizados documentos dos projetos e entrevista semiestruturada com os responsáveis pelos projetos. Como resultados apresentam-se a sistemática da ferramenta de avaliação da sustentabilidade em projetos, bem como sua aplicação prática. Conclui-se que a ferramenta proposta apresenta uma sistemática lógica e alinhamento adequado, com aplicabilidade para avaliar a sustentabilidade no contexto de gestão de projetos. Finalmente, os resultados apontam uma utilização limitada dos conceitos de sustentabilidade em gestão de projetos dos casos estudados bem como, mostram que ainda a dimensão econômica se sobrepõe às demais dimensões ambiental e social.*

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; gestão de projetos; avaliação da sustentabilidade

**Área:** GDP e Sustentabilidade

### 1. INTRODUÇÃO

O conceito de sustentabilidade está ligado a três dimensões: ambiental, econômica e social, ou seja, sustentabilidade com a visão *Triple-Bottom Line* (ELKINGTON, 1998; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005). Sob essa perspectiva, as organizações, buscando cada vez mais a excelência, são levadas a desenvolver formas de reduzir os impactos sociais e ambientais. Neste contexto emerge a necessidade por sustentabilidade.

Carvalho e Rabechini Jr. (2011) citam uma pesquisa, realizada em 2002, que mostrou que existe uma lacuna no nível gerencial das organizações no que tange à incorporação de aspectos de sustentabilidade nos processos organizacionais. Da mesma forma

Labuschagne; Brent; Van Erck (2005) argumentam da necessidade das dimensões ambiental, social e econômica estarem inseridas e trabalhadas na função gestão de projetos, visando sustentabilidade.

Os temas gerenciamento de projetos e sustentabilidade têm sido alvo de inúmeros estudos, mas pouco tem sido visto sobre a convergência entre ambos. Algumas iniciativas integram os temas (BODEA et al., 2010; JONES, 2006; TURLEA et al., 2010; VIFELL; SONERYD, 2012), mas muito ainda é necessário para desenvolver ferramentas, técnicas e metodologias (SINGH et al., 2011), que sejam de simples aplicação no contexto da rotina da função de gestão de projetos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

A necessidade de estudos sobre a convergência dos temas sustentabilidade e gestão de projetos, aliada à crescente importância de ambos no atual contexto empresarial, motiva a realização deste estudo, que busca contribuir para o desenvolvimento da temática sustentabilidade em gestão de projetos. Assim, esta pesquisa foca no estudo do alinhamento desses dois temas, tendo o objetivo de avaliar a inserção dos conceitos de sustentabilidade em gestão de projetos. A abordagem metodológica utilizada foi de estudo exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa *ex-post facto* de dois projetos em empresas do setor de serviços de alimentação.

Na sequência dessa introdução, na seção 2 é feita a revisão da literatura; na seção 3 é apresentada a metodologia; a seção 4 apresenta a ferramenta preliminar de avaliação da sustentabilidade em gestão de projetos e os resultados de sua aplicação em dois projetos; e, na seção 5 são tecidas as considerações finais.

## **2. SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DE PROJETOS**

Para iniciar o entendimento de sustentabilidade empresarial, faz-se necessário entender o conceito de desenvolvimento sustentável. Conforme o documento Nosso Futuro Comum, desenvolvido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, o conceito de desenvolvimento sustentável (DS) é aquele que atende as necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras (WECD, 1987).

O conceito de DS, segundo Araújo e Mendonça (2009), é sinônimo de sociedade racional, de indústrias limpas e de crescimento econômico. Um conceito mais amplo de DS se apoia na integração de três dimensões: social, ambiental e econômica, constituindo o tripé da sustentabilidade conhecido como *Triple-Bottom Line* (TBL) que tornou-se amplamente conhecido (ELKINGTON, 1998; KNOEPFEL, 2010; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005; ARAÚJO; MENDONÇA, 2009; CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Para contribuir para a sustentabilidade, as organizações devem modificar seus processos

produtivos (ARAÚJO; BUENO, 2008), e isso implica construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e oferecer produtos e serviços que contribuam para a melhoria do desempenho ambiental. Para Hubbard (2009), medir desempenho organizacional não é fácil, ainda mais com os conceitos de sustentabilidade tendo alargado o âmbito das medidas, e isto faz com que as organizações fiquem preocupadas com relatórios de sustentabilidade e segundo O'Dwyer e Owen (2005) é uma tendência.

Relatórios de sustentabilidade ajudam a integrar funções tipicamente isoladas da empresa, como finanças, marketing e pesquisa e desenvolvimento, de uma forma estratégica. A elaboração de relatórios de sustentabilidade abre diálogos internos que não poderiam ocorrer de outra forma (GRI, 2012). No entanto, a sustentabilidade requer uma visão integrada do mundo, com indicadores multidimensionais que mostrem as inter-relações entre a economia, o meio ambiente e a sociedade.

Algumas formas para a avaliação da sustentabilidade empresarial são já conhecidas: o Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI, 2012) que tem credibilidade internacional dentre as corporações e possui o enfoque dos acionistas (*shareholders*); a Global Reporting Initiative (GRI, 2012), que tem alcance internacional e foca nos grupos de interesse (*stakeholders*) e o Instituto Ethos (ETHOS, 2012), amplamente reconhecido em território nacional, baseado no GRI e no IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas).

Um dos mais utilizados é o GRI, que é um processo internacional de longo prazo, com participação ativa de múltiplas partes interessadas, cuja missão é desenvolver e divulgar as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, de aplicabilidade global. As Diretrizes são utilizadas de maneira voluntária por organizações que desejam elaborar relatórios sobre as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades, produtos e serviços. O objetivo é auxiliar a organização relatora e suas partes interessadas a articular e compreender suas contribuições para o desenvolvimento sustentável (GRI, 2012).

Essas iniciativas de avaliação das práticas de sustentabilidade no contexto organizacional são de abordagem ampla, sem tratar de funções organizacionais específicas. Carvalho e Rabechini Jr. (2011) lembram da lacuna no nível gerencial das organizações no que tange à incorporação de aspectos de sustentabilidade nos processos organizacionais, argumentando da necessidade da incorporação desses conceitos na função gestão de projetos. Essa função de gestão de projetos tem assumido maior importância nas empresas (KERZNER, 2006), passando por um processo de transformação para ser capaz de dar respostas cada vez mais eficazes e ágeis (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011).

Uma das formas de conduzir projetos é a recomendada pelo Guia dos Conhecimentos sobre a Gestão de Projetos (PMBOK) que estrutura o gerenciamento de projetos em nove áreas

de conhecimentos essenciais (PMI, 2008). São elas: integração do projeto, escopo do projeto, tempo do projeto, custo do projeto, qualidade do projeto, recursos humanos do projeto, comunicações do projeto, riscos do projeto e aquisições do projeto. Além disso, mostra cinco grupos de processo gerenciais que se interrelacionam com as áreas de conhecimento: inicialização, planejamento, monitoramento e controle, execução e encerramento. Apesar da popularização dos guias de conhecimento na área de projetos, eles não devotam atenção especial a área de sustentabilidade.

A gestão de projetos, quando envolve sustentabilidade, deve compreender a tensão entre os diferentes grupos de *stakeholders* e os trade-offs envolvidos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011). Para tanto, a sustentabilidade de um empreendimento depende da gestão competente de sua complexidade natural, assim como da sua capacidade em considerar nos planos de negócio os interesses legítimos de seus diferentes *stakeholders* e os impactos no meio ambiente. Segundo esta ótica, Buson et al. (2009), Labuschagne; Brent; Van Erck (2005), Ethos (2012) e Carvalho; Rabechini Jr., (2011), sugerem variáveis de sustentabilidade baseadas nas dimensões econômica, social e ambiental e que podem ser utilizadas para avaliação de sustentabilidade em projetos.

Além disso, a sustentabilidade em gestão de projetos pode ser explorada de diversas outras maneiras e as empresas que a vislumbram como elemento fundamental para seus negócios e que atuam com desenvolvimento e gestão de projetos devem ficar atentas aos seguintes pontos: fazer compras sustentáveis, desenvolver estrutura analítica de projetos que contemple entregas relacionadas a sustentabilidade, utilizar avaliação do ciclo de vida do produto do projeto, realizar gestão de riscos dos empreendimentos, considerando a categoria riscos ambientais e sociais, e, considerar na solução do projeto os elementos e tecnologias que promovam a sustentabilidade (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Nessa linha de raciocínio, os estudos promovendo esta integração dos conceitos de sustentabilidade em gerenciamento de projetos, bem como sistemáticas de avaliação, se tornam cada vez mais necessárias no ambiente empresarial.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo se classifica como uma pesquisa exploratória (Gil, 2006). Esta pesquisa pretende compreender a inserção da temática de sustentabilidade em gestão de projetos, por meio de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa *ex-post facto*. A pesquisa *ex-post facto* é uma investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis (Gil, 2006).

Com a revisão de literatura, foi proposta uma ferramenta para análise da inserção de sustentabilidade em gestão de projetos. A ferramenta foi aplicada via pesquisa *ex-post facto* em dois projetos de estruturação de produção e distribuição de alimentos e foram selecionados por conveniência e acessibilidade dos pesquisadores. Os projetos foram desenvolvidos entre os meses de julho de 2005 e julho de 2007, em empresas de pequeno porte do setor de serviços de alimentação, localizadas no interior do Rio Grande do Sul.

A análise *ex-post facto* dos projetos pautou-se em análise da documentação, bem como com entrevista semiestruturada realizada com os gerentes/coordenadores dos projetos. A entrevista e análise de documentos servem como fontes de evidências do estudo (YIN, 2005). A análise de documentação envolveu os diagnósticos iniciais, os orçamentos e os relatórios finais dos projetos. Para manter o sigilo das informações apresentadas e o nome das organizações, os projetos foram referidos como pro01 e pro02.

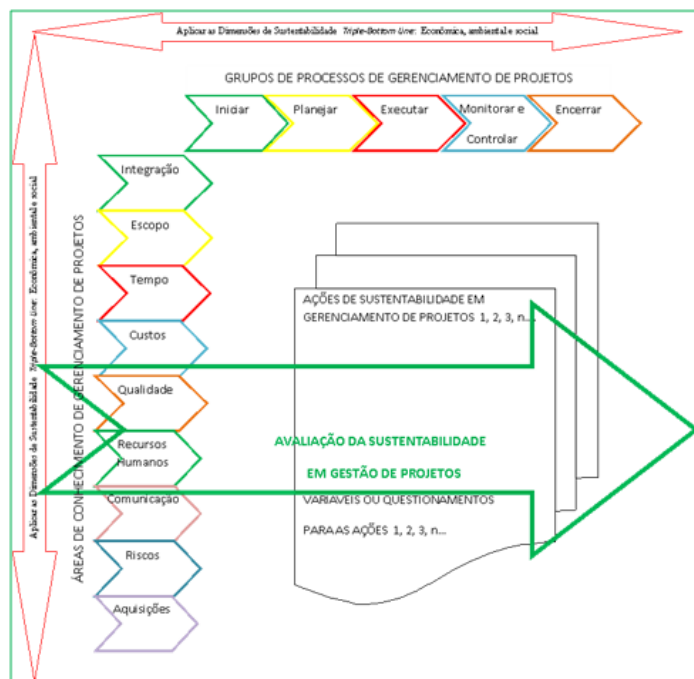
#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

##### **4.1. Ferramenta de avaliação da sustentabilidade proposta**

A ferramenta de avaliação da sustentabilidade proposta e utilizada neste estudo é composta por 3 etapas: (a) Entendimento, (b) Avaliação e tabulação, e (c) Interpretação e ações corretivas. Dentro das etapas, há 5 fases: iniciar o projeto, planejar o projeto, executar o projeto, monitorar e controlar o projeto e encerrar o projeto. O relacionamento entre estas 5 fases ou grupos de processos com as áreas de conhecimento em gestão de projetos (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições), resultam em um conjunto de 22 ações. Em cada uma das ações, busca-se evidenciar os conceitos do tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 1998; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005) por meio de 85 variáveis ou questionamentos para evidenciar elementos de sustentabilidade (PMI, 2008; BUSON et al., 2009; GRI, 2008; ETHOS, 2006; CARVALHO; RABECHINI JR., 2011). O Quadro 1 apresenta apenas um exemplo desta relação mostrando a fase de encerramento do projeto.

A etapa (a) Entendimento evidencia uma visão genérica do fluxo de informação adequado para que ocorra a incorporação dos conceitos de sustentabilidade (ELKINGTON, 1998; LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005) nas organizações. Este fluxo de informação deve ser horizontal, permeando os processos organizacionais, e vertical, permeando os níveis estratégico, gerencial e operacional (Figura 1).

Figura 1: Proposta de ferramenta de avaliação da sustentabilidade em projetos



Fonte: Elaborada com base em PMI (2008); Elkington (1998); Labuschagne; Brent; Van Erck, (2005); Buson et al. (2009); GRI (2008); ETHOS (2006); Carvalho; Rabechini Jr. (2011).

Tradicionalmente, a função de gestão de projetos está localizada no nível organizacional gerencial, mas com parcela situada fora das fronteiras da organização, evidenciando uma posição onde a função de gestão de projetos necessita fazer a ligação entre os *stakeholders*. O entendimento do fluxo de informação horizontal e vertical deve ser aplicado na função de gestão de projetos e essa linha de raciocínio pode ser entendida como o conjunto de grupos de processos e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2008), ilustrado na Figura 1.

Nesse sentido, decompondo a função de projetos em seus grupos de processos de gerenciamento de projetos, pode ser entendido que a dimensão TBL de sustentabilidade permeia as ações conforme o sentido do seu fluxo de informação. Emprega-se uma adequação do relacionamento entre áreas de conhecimento e processos proposto pelo PMI (2008), mas evidenciando o fluxo de informação TBL. A posição das ações oriundas deste relacionamento são visualizadas na Figura 1.

Partindo das ações identificadas no relacionamento entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento em gestão de projetos, são apresentadas as variáveis ou questionamentos para cada ação, e assim, pode-se avaliar a sustentabilidade nos projetos. Esta visão de medição da sustentabilidade das variáveis ou questionamentos de sustentabilidade em gestão de projetos é visualizada no Quadro 1.



Na etapa (b) Avaliação e tabulação, as variáveis ou questionamentos para cada ação resultante do relacionamento entre grupos de processos e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são expostas para mensuração. Essas variáveis das dimensões de sustentabilidade serão avaliadas para cada projeto individualmente. Em cada questão será postado a condição de avaliação segundo escala do tipo Likert de 5 pontos, onde as notas representam: (1) não observância até (5) total observância e, em casos de difícil mensuração, (N/A) não se aplica.

Uma tabela de avaliação utilizando o software Excel, conforme exemplo do Quadro 1 apresenta a análise do projeto pro1 para a fase ou grupo de processos de encerramento do projeto, da área de conhecimento gestão da integração. Para cada variável ou questionamento de sustentabilidade, via escala Likert, é pontuado uma nota percentual por dimensão do TBL e após o total percentual das 3 dimensões do grupo de processo ou fase da ferramenta, em relação ao alinhamento à filosofia sustentável no projeto.

Quadro 1: Avaliação das variáveis das dimensões de sustentabilidade do projeto pro01: fase ou grupo de processos de encerramento e área de gestão da integração (exemplo)

FASE	ENCERRAR O PROJETO	Dimensão Econômica						Dimensão Ambiental						Dimensão Social						
AÇÃO	22 TERMO DE ENCERRAMENTO	1	2	3	4	5	N/A	1	2	3	4	5	N/A	1	2	3	4	5	N/A	
79	Confirmar se os trabalhos técnicos acabaram e se os resultados atendem ao escopo					1		1							1					
80	Obter aceitação formal dos resultados finais do projeto					1				1							1			
81	Reportar a conclusão do projeto na última reunião de acompanhamento					1		1							1					
82	Organizar o diretório de documentos do projeto para futuras consultas					1		1							1					
83	Identificar e documentar lições aprendidas				1				1						1					
84	Liberar o produto ou serviços para as operações da empresa					1			1						1					
85	Liberar a equipe do projeto					1			1								1			
	% TBL = Somatório variáveis x peso x 100 / n variáveis	0	0	43	171	214	0	14	143	43	0	0	0	0	143	86	0	0	0	
	% Total da dimensão	85,71428571						40						45,71428571						
	% Total da dimensão TBL na FASE	57,14285714																		
	% Total da dimensão	60,58340208						30,20859358						32,56690315						
	% TOTAL DE SUSTENTABILIDADE TBL NO PROJETO	41,11963294																		

Fonte: Elaborada com base em PMI (2008); Elkington (1998); Labuschagne; Brent; Van Erck, (2005); Buson et al. (2009); GRI (2008); ETHOS (2006); Carvalho; Rabechini Jr. (2011).

Ao final é calculada a média das notas percentuais de cada uma das 3 dimensões TBL da fase ou grupo de processo em questão, bem como é calculada a média geral de alinhamento ao TBL de todas as 5 fases da ferramenta. Após estes resultados são tabulados e visualizados graficamente.

Na etapa (c) Interpretações e tomada de ações corretivas, destaca-se a importância da interdependência e comprometimento dos participantes do projeto em todas as fases do ciclo de vida do projeto. Vale destacar, que com a análise *ex-post facto* dos projetos, o potencial de análise de ações corretivas é limitado, mas a discussão dos resultados em avaliações parciais pode maximizar os resultados finais em sustentabilidade.

A ferramenta proposta propicia duas formas de condução das interpretações das avaliações

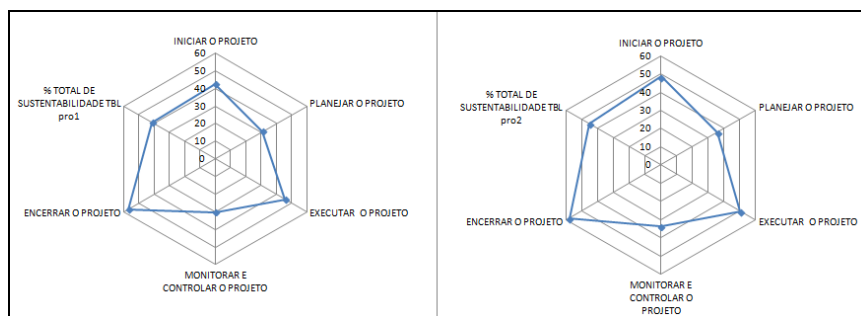
realizadas. Na primeira, o gestor do projeto pode utilizar a ferramenta para avaliar desde a primeira ação da fase iniciação do projeto, ou também em qualquer ponto da cronologia do projeto. Na segunda, o gestor pode utilizar a avaliação ao final do projeto para benchmarking com outros projetos da organização e planejamento de novas ações.

Com a tabulação dos dados, o objetivo é oferecer ao gestor do projeto e à equipe a possibilidade de constantemente questionar as ações (ARGYRIS, 1992) relacionadas aos grupos de processo nas áreas de conhecimento. Esse ciclo leva ao aprendizado contínuo pessoal e coletivo pois as pessoas aprendem mais rapidamente quando têm uma verdadeira noção de responsabilidade por suas ações e, isso encaminha ao fechamento do ciclo, requerendo que a equipe seja crítica para retroceder ou avançar no projeto, tomando as ações legíveis (SENGE, 1999). Para o uso sistemático desta ferramenta, os responsáveis por conduzir a avaliação devem ser preparados, treinados e devem ser independentes, não devendo avaliar suas próprias tarefas enquanto estiverem atuando nos projetos em análise.

#### 4.2. Análise cruzada da avaliação dos projetos

A aplicação da ferramenta em dois projetos propiciou a verificação de sua aplicabilidade para avaliar a inserção de sustentabilidade em gestão de projetos e obter os resultados individuais de cada fase do projeto, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Resultados da avaliação da sustentabilidade nos grupos de processos

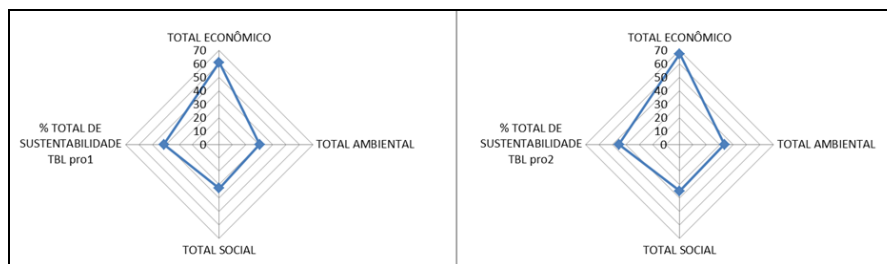


Fonte: Elaborada pelos autores

Com esses resultados pode ser evidenciado que os grupos de processos, planejar e monitorar/controlar o projeto, mostram menor esforço em sustentabilidade, com respectivamente 32% e 34% de alinhamento TBL. Já a fase ou grupo de processo encerrar o projeto é onde se verifica mais esforços em sustentabilidade, com 58% de alinhamento TBL. Isto mostra um ponto importante a ser tratado em trabalhos e pesquisas futuras, pois os grupos de planejamento de projetos e monitoramento de projetos necessitam de cuidados no que tange a incorporação das variáveis de sustentabilidade na concepção e controle dos projetos.



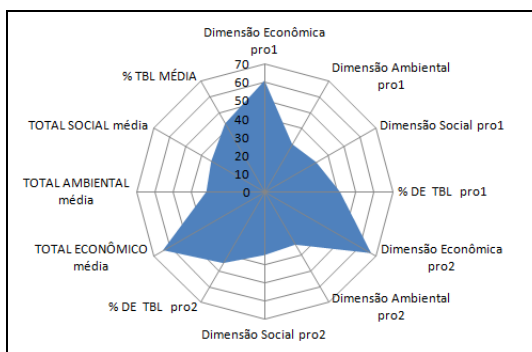
Figura 3: Resultados gerais da avaliação da sustentabilidade nos dois projetos da amostra



Fonte: Elaborada pelos autores

A partir dos resultados mostrados na Figura 3 pode-se perceber que a média geral da sustentabilidade percebida nos dois projetos foi de 43%. Além disso, a dimensão melhor avaliada foi a dimensão econômica com 64,2% e isto pode ser verificado na Figura 4 abaixo.

Figura 4: Resultados por dimensão de sustentabilidade nos dois projetos avaliados



Fonte: Elaborada pelos autores

Estas respostas mostram que de fato essas empresas atuam com certo alinhamento da dimensão econômica da sustentabilidade em seus processos. Segundo comentado pelo responsável pro01 “... isto pode ser entendido como verdadeiro à partir de uma realidade empresarial voltada a sobrevivência em termos econômicos no ambiente das micro e pequenas empresas”. Já as dimensões ambientais (31,9% em média) e sociais (33,9% em média) são pouco expressivas em projetos, uma vez que os recursos para investimento na incorporação das dimensões ambientais e sociais em projetos são de difícil alocação (LABUSCHAGNE; BRENT; VAN ERCK, 2005).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos centrais da pesquisa, a sustentabilidade, a gestão de projetos e a necessidade da inserção dos conceitos de sustentabilidade TBL nas práticas de gestão de projetos, mostraram que de fato esses temas apresentam-se expressivos na atualidade e merecem atenção dos pesquisadores. Motivada por essa necessidade, a presente pesquisa objetivou avaliar a inserção dos conceitos de sustentabilidade em gestão de projetos. Com a linha conceitual estudada foi possível organizar as ideias citadas no texto, apresentar uma

proposta de ferramenta e avaliar a sustentabilidade em dois projetos.

Concluiu-se que os projetos avaliados carecem de ações em termos de sustentabilidade, ou seja, foram evidenciadas ações e práticas ou indicadores de sustentabilidade econômica, ambiental e social na gestão dos projetos avaliados somando 43% de alinhamento TBL. É importante ressaltar que a dimensão econômica com 64,2%, sobrepõe às dimensões social e ambiental (com 33% em média), que ainda merecem atenção e investimento mais dedicado, conforme apontado por Labuschagne; Brent; Van Erck, (2005).

Contudo, a aplicação da ferramenta, mesmo tendo como limitação o fato de que as variáveis ou questionamentos não foram previamente validados, apresentou aplicabilidade para a avaliação da sustentabilidade em projetos, bem como as métricas e variáveis propostas para coleta das respostas apresentaram alinhamento às práticas organizacionais. Com isso, considera-se a ferramenta preliminar aplicável para seu propósito. Assim, a ferramenta proposta e sua aplicação podem ser consideradas como uma contribuição para a prática e para a academia.

Além disso, os resultados deste estudo confirmam a necessidade de continuarmos os esforços em discutir os temas de gestão de projetos e sustentabilidade no âmbito de projetos, bem como refinar a ferramenta mediante replicação da mesma em outras amostras representativas de projetos em organizações de médio e grande porte, nacionais ou internacionais, e assim contribuir para o aprimoramento e validação da ferramenta. Adicionalmente, recomenda-se a realização de pesquisas que proponham a validação das variáveis ou questionamentos para extrair ações de sustentabilidade. Da mesma forma, são recomendados estudos em profundidade, no formato de estudos de casos, para melhor compreender a realidade vivenciada pelas organizações, bem como estudos tipo *survey* no setor de alimentos, tanto em serviços como no setor industrial, sobre sustentabilidade em gestão de projetos.

Além das variáveis ou questões de sustentabilidade não validadas previamente, outra limitação da pesquisa é a escolha dos dois projetos, que se deu por acessibilidade e conveniência. Mesmo assim (Gil, 2006) afirma que esta escolha, mesmo sendo um tipo de amostragem menos rigoroso, aplica-se em estudos exploratórios onde não é requerido elevado nível de precisão.

Por fim, por estudos já realizados, percebe-se que a inserção dos conceitos sustentabilidade no contexto da gestão de projetos, pode resultar em projetos cada vez mais sustentáveis, na ótica de produto, processo e tecnologia. Dessa forma, com produtos e projetos sustentáveis, as organizações tendem a obter cada vez mais vantagens competitivas.

## Referências Bibliográficas

- ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P. Um estudo sobre a sustentabilidade empresarial na agroindústria frigorífica. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v.7, n.2, p.147-154, 2008.
- ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n.2, 2009.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- BODEA, C. et al. An Ontological-Based Model For Competences In Sustainable Development Projects : A Case Study For Project's. **Economic Interferences**, v.12, n.27, p.177-189, 2010.
- BUSON, M. A., et al. Uma proposta de avaliação da sustentabilidade de projetos na fase de planejamento com base nos princípios lean: um estudo de caso no segmento de eletrônicos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. 3., São José dos Campos, 2009.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR. R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011, 422p.
- DJSI. **Dow Jones Sustainability Indexes**, 2012. Disponível em: <<http://www.sustainability-index.com>>. Acesso em 21/04/2012.
- ELKINGTON, J. **Canibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Canadá: New Society Publishers, 1998.
- ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Conferência Internacional do Instituto Ethos, 2006**. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 21/04/2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRI. **Global Reporting Initiative**. Disponível em: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>. Acesso em 19/04/2012.
- HUBBARD, G. Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. **Business Strategy and the Environment**. v.19, p.177–191, 2009.
- JONES, B. Trying harder: Developing a new sustainable strategy for the UK. **Natural Resources Forum**. v.30, n. 2, p.124-135, 2006.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos – as melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KNOEPFEL, H. Survival and Sustainability as Challenges for Projects, **International Project Management Association**, Zurich, 2010.
- LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; VAN ERCK, R. Assessing the sustainability performances of industries. **Journal of Cleaner Production**, v.3, n.4, 373–385, 2005.
- O'DWYER, B.; OWEN, D. Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation. **British Accounting Review**, v.37, p. 205–229, 2005.
- PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK)**. 4ª Edição. Pensilvânia, EUA, 2008.
- PMI. **Project Management Institute**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em 20/03/2012.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 4 ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SINGH, R., et al. An overview of sustainability assessment methodologies. **Ecological Indicators**, v.15, n.1, p.281-299, 2011.
- TURLEA, C. et al. The project management and the need for sustainable development. **Metalurgia Internacional**, v.15, n.3, p.121-125, 2010.
- VIFELL, Æ. C.; SONERYD, L. Organizing Matters: How “the Social Dimension” Gets Lost in Sustainability Projects. **Sustainable Development**, v.20, n.1, p.18-27, 2012.
- WECD. World Comission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford University Press. Oxford. England. 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.