

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

CLAUDIA BIANCHI PROGETTI

SUSTENTABILIDADE COMO ÁREA DE CONHECIMENTO
EM GESTÃO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UMA FORMA DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

São Paulo
Novembro/2014

CLAUDIA BIANCHI PROGETTI

SUSTENTABILIDADE COMO ÁREA DE CONHECIMENTO
EM GESTÃO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UMA FORMA DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Hideo Arima.

São Paulo

Novembro/2014

Progetti, Claudia Bianchi

P964s Sustentabilidade como área de conhecimento em gestão de projetos em tecnologia da informação: uma forma de identificação dos indicadores em uma instituição financeira. / Claudia Bianchi Progetti. – São Paulo : CEETPS, 2014.

108 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Hideo Arima.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2014.

1. Indicadores de sustentabilidade. 2. Processos. 3. Gerenciamento de projetos. 4. Tecnologia da informação. I. Arima, Carlos Hideo. II Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

CLAUDIA BIANCHI PROGETTI

SUSTENTABILIDADE COMO ÁREA DE CONHECIMENTO
EM GESTÃO DE PROJETOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
UMA FORMA DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES
EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Prof. Dr. Carlos Hideo Arima

Prof. Dr. Antônio de Loureiro Gil

Prof. Dra. Marília Macorin de Azevedo

São Paulo, 5 de novembro de 2014.

Dedico este trabalho a minha filha Gabriela,
por representar a geração futura a qual
devemos deixar um mundo melhor por meio
do respeito ao meio ambiente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Universo pela oportunidade de fazer parte do programa de Mestrado Profissional, que representou principalmente uma fase de grande crescimento pessoal.

Sou muito grata ao professor orientador Dr. Carlos Hideo Arima pelo apoio, paciência e direcionamento em todas as etapas de construção desta dissertação.

Aos membros da banca examinadora do seminário de pesquisa – Prof. Dr. Antônio César Galhardi, Prof. Dr. Hamilton Pozo e Profa. Dra. Celi Langhi –, pelas críticas e importantes sugestões que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos membros da banca de qualificação – Prof. Dr. Antônio de Loureiro Gil e a professora Dra. Marília Macorin de Azevedo –, pelas críticas e apontamentos que tornaram possível a conclusão deste trabalho. À professora Marília, minha profunda gratidão pela preciosa colaboração, compreensão e amizade.

A todos os professores, colaboradores e amigos de classe do programa de Mestrado que tanto me ajudaram para que este trabalho fosse realizado.

Aos profissionais da empresa Bradesco pela atenção nas entrevistas.

Agradeço aos meus pais, que me forneceram a base para que eu trilhasse um caminho de honradez e perseverança em alcançar os objetivos desejados, à minha querida irmã pelo incentivo de sempre em todos os meus projetos e à minha filha amada por ser a fonte de toda a minha inspiração e entusiasmo pela vida.

O mundo que criamos, como resultado de
nossos pensamentos, tem hoje problemas que
não podemos resolver pensando como
pensávamos quando os criamos.

Albert Einstein

RESUMO

PROGETTI, C. B. **Sustentabilidade como área de conhecimento em gestão de projetos em tecnologia da informação: uma forma de identificação dos indicadores em uma instituição financeira**. 108f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2014.

O objetivo central deste trabalho é desenvolver um modelo de processos voltados à área de sustentabilidade adequados ao gerenciamento de projetos de uma conceituada instituição financeira do país, indicando possíveis melhorias no fluxo de processos de gerenciamento de projetos. Foi realizado um estudo de todos os relatórios publicados pela empresa escolhida, e por meio dessa análise foi comprovado o interesse da empresa em melhorar de forma contínua seus relatórios de sustentabilidade. Por intermédio de entrevistas e análise documental na organização objeto de estudo constatou-se que a empresa possui uma boa estrutura de conscientização dos colaboradores quanto à importância do tema sustentabilidade e foi confirmado que existe uma carência na obtenção desses indicadores pelos departamentos da área de Governança da Tecnologia da Informação. Portanto, a proposta de um método que possa ajudar no fornecimento desses indicadores vem ao encontro da necessidade existente.

Palavras-chave: Indicadores de Sustentabilidade. Processos. Gerenciamento de Projetos. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

PROGETTI, C. B. **Sustentabilidade como área de conhecimento em gestão de projetos em tecnologia da informação: uma forma de identificação dos indicadores em uma instituição financeira.** 108f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2014.

The main objective of this work is to develop a model of sustainability indicators suitable for project management from a reputable Brazilian financial institution, that would indicate possible improvements in the flow of project management processes. A study of all reports published by the chosen company was performed, which confirmed the company's interest in continuously improving their sustainability reports. Through interviews and document analysis, it was determined that employees generally had a good awareness of the importance of sustainability issues, but there is a shortage of sustainability indicators in the Information Technology Governance area. Therefore, the author proposes a method to provide these indicators that will meet the existing needs of the organization.

Keywords: Sustainability Indicators. Processes. Project Management. Information Technology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Referencial teórico	22
Quadro 2:	Nível de aplicação do relatório	29
Quadro 3:	Elementos estruturantes	33
Quadro 4:	Princípios do pacto global.....	34
Quadro 5:	Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos	37
Quadro 6:	Grau de risco	48
Quadro 7:	Grau de aderência plena dos indicadores essenciais GRI G3	57
Quadro 8:	Grau de evidenciação efetiva dos indicadores essenciais GRI G3	58
Quadro 9:	Grau de aderência plena dos indicadores adicionais GRI G3	59
Quadro 10:	Grau de evidenciação efetiva dos indicadores adicionais GRI G3	60
Quadro 11:	Média dos indicadores	60
Quadro 12:	Estrutura da GTI	63
Quadro 13:	Conjuntos de métodos que abordam o tema sustentabilidade na sua estrutura	66
Quadro 14:	Grupos de processos de gerenciamento de projetos adaptados para sustentabilidade.....	68
Quadro 15:	Análise de riscos do projeto	75
Quadro 16:	Dados de volume e custo atuais com emissão de <i>Booklets</i>	82
Quadro 17:	Comparativo entre os cenários.....	84
Quadro 18:	Custos obtidos com Cenário 2	85
Quadro 19:	Custos obtidos com Cenário 4	85
Quadro 20:	Premissas do cálculo de benefício ambiental.....	86
Quadro 21:	Fator de emissão de CO2	86
Quadro 22:	Cálculo de benefício ambiental dos cenários propostos	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Sustentabilidade, gestão de projetos e indicadores	18
Figura 2:	Olho de competência ICB.....	39
Figura 3:	Fluxo de processos ZOPP (GTZ).....	42
Figura 4:	Evolução da gestão de projetos.....	44
Figura 5:	Eficiência do gerenciamento de projetos de TI.....	45
Figura 6:	Áreas de conhecimento, incluindo sustentabilidade	46
Figura 7:	Modelo básico de risco	48
Figura 8:	Delineamento do método de pesquisa.....	51
Figura 9:	Governança da sustentabilidade.....	62
Figura 10:	Fluxo dos indicadores de sustentabilidade à área de TI.....	64
Figura 11:	Processos de gerenciamento da sustentabilidade.....	70
Figura 12:	Diagrama de fluxo de dados do processo Planejar a sustentabilidade do projeto	74
Figura 13:	Modelo Identificar a sustentabilidade do projeto	80
Figura 14:	Projeção de Redução de custos	84
Figura 15:	Formulário Identificar a sustentabilidade do projeto.....	87
Figura 16:	Melhoria no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade.....	89

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIPM	Australian Institute of Project Management
APM	Association for Project Management
ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BVP	Bradesco Vida e Previdência
CDP	Carbon Disclosure Project
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CEO	Chief Executive Officer
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CO2	Dióxido de carbono
CSD	Commission on Sustainable Development
DDS	Departamento de Desenvolvimento de Sistemas
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DPCD	Departamento de Processamento e Comunicação de Dados
DPIT	Departamento de Inovação Tecnológica
DTN	Departamento de Tecnologia para o Negócio
DSC	Departamento de Serviços Centralizados
DRM	Departamento de Relações com o Mercado
ENAA	Engineering Advancement Association of Japan
GAPI	Grau de Aderência Plena dos Indicadores
GEE	Gases do Efeito Estufa
GEE	Grau de Evidenciação Efetiva
GMSP	Gestão e Monitoramento Socioambiental de Projetos
GRI	Global Reporting Initiative

GTI	Governança da Tecnologia da Informação
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRI	Instituto Brasileiro de Relações com Investidores
ICB	IPMA Competence Baseline
ICO2	Índice Carbono Eficiente
IFC	International Finance Corporation
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IPMA	International Project Management Association
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
JPMF	Japan Project Management Forum
LFA	Logical Framework Approach
MDL	Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
OGC	Office of Government Commerce
ONU	Organização das Nações Unidas
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMMM	Project Management Maturity Model
PRINCE2™	Projects In Controlled Environments
RSA	Responsabilidade Socioambiental
SIGP	Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos
TI	Tecnologia da Informação
UNCHE	United Nations Conference on the Human Environment
ZOPP	Ziel-Orientierte Projekt Planung

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Questão de pesquisa.....	18
1.2 Objetivo	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Metodologia de pesquisa	20
1.5 Estrutura do trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Desenvolvimento sustentável	24
2.2 A tecnologia: uma nova dimensão da sustentabilidade	26
2.3 Relatórios de sustentabilidade	28
2.4 Indicadores de sustentabilidade	30
2.4.1 Indicadores GRI.....	31
2.4.2 GRI G3: Estrutura.....	32
2.4.3 Pacto Global	33
2.4.4 Indicadores Ethos	35
2.4.5 ISE – Índice de sustentabilidade empresarial	35
2.4.6 DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade	36
2.5 Práticas de gestão de projetos.....	36
2.5.1 AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	38
2.5.2 APM Body of Knowledge	38
2.5.3 ICB – IPMA Competence Baseline.....	38
2.5.4 ISO 21500 e NBR 21500.....	40
2.5.5 Projects In Controlled Environments – PRINCE2™	41
2.5.6 Ziel-Orientierte Projekt Planung – ZOPP.....	41
2.5.7 Project Management Body of Knowledge – PMBOK®	43
2.5.8 Gestão de projetos em tecnologia da informação.....	43
2.5.9 Maturidade em gestão de projetos em tecnologia da informação	43
2.6 Áreas de conhecimento da gestão de projetos e a sustentabilidade.....	46
2.7 Análise de riscos na gestão de projetos	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Delineamento de pesquisa	50

3.2 Procedimentos de coleta da informação	52
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1 Critério de seleção da empresa	54
4.2 Resultados da análise dos relatórios de sustentabilidade da empresa estudada	56
4.3 Fluxo atual de coleta dos indicadores de sustentabilidade da empresa estudada	61
4.4 Critério de seleção de prática de gestão de projetos em tecnologia da informação	65
4.5 Análise dos processos de gerenciamento de projetos para identificação dos pontos passíveis de obtenção de indicadores de sustentabilidade	67
4.5.1 Identificar a sustentabilidade do projeto	71
4.5.2 Planejar o gerenciamento da sustentabilidade	72
4.5.3 Realizar o controle da sustentabilidade	76
4.6 Estudo da aderência dos processos identificados como pontos de indicadores de sustentabilidade	77
4.6.1 Contexto do projeto	78
4.6.2 Identificar a sustentabilidade do projeto	79
4.6.3 Planejar o gerenciamento da sustentabilidade	82
4.6.4 Realizar o controle da sustentabilidade	87
5 CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	96
ANEXOS	100

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala em sustentabilidade nos dias de hoje enfatizando as questões ambientais, e o mundo corporativo vem buscando projetos voltados para a proteção do meio ambiente, visando ampliar seus negócios e agregar valor a seus serviços. Uma empresa que adota ações sustentáveis caminha para o sucesso porque contribui para o seu meio social e ambiental, e os seus projetos não devem resultar em nenhuma forma de perda ou dano a esses meios. Alicerçada nessa premissa, a gestão de projetos deve incluir no seu planejamento ações inovadoras que gerem sustentabilidade.

A preocupação com o meio ambiente sempre se fez presente. Entretanto, a questão necessita, sem mais demora, ser colocada em prática, saindo do campo teórico, pois embora existam vários estudos em gerenciamento de projetos voltados aos impactos sociais e ambientais, não parece ser expressiva a quantidade de projetos que consideram a questão desde o início do projeto e em seu planejamento.

Outro fator determinante do sucesso dos projetos é a padronização adotada. O guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) é um padrão reconhecido internacionalmente para o gerenciamento de projetos, descrevendo normas, métodos, processos e práticas estabelecidas. Cada vez mais é utilizado pelas empresas brasileiras, conforme indica os estudos de *benchmarking* realizados anualmente pelo órgão Project Manager Institute (PMI) no Brasil.

Sendo assim, nada mais conveniente aliar as boas práticas na gestão de projetos com as ações sustentáveis a fim de garantir o sucesso dos projetos e aumentar a sustentabilidade no país.

Promover projetos sustentáveis no setor empresarial contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade e vem ao encontro de uma necessidade em pauta. Aliados a uma forte ferramenta de gestão, permite ampliar a visão do empreendedor, chamando a atenção em pontos relevantes dos projetos quanto à questão sustentável.

A Oficina de Gestão da Sustentabilidade para a Conferência Internacional do Instituto Ethos (2006) elaborou um trabalho que apurou quais os principais obstáculos e oportunidades para a sustentabilidade nos negócios. Com isso, chegaram à conclusão que mudanças nos modelos mental e de gestão são necessárias para que haja a incorporação da sustentabilidade

nos negócios. Tiveram como ponto de partida da análise os “projetos” – como agentes potenciais dessa mudança – e avaliaram essa prática de gestão e como ela poderia ser revisada, repensada, reescrita, incorporando as premissas e diretrizes do desenvolvimento sustentável. Neste estudo evidenciou-se que os modelos de gestão estão usualmente baseados em “melhores práticas” a serem incorporadas em suas realidades, e questionaram-se quais são as melhores práticas associadas aos projetos e o quanto elas consideram as diretrizes para o desenvolvimento sustentável. A grande preocupação revelada nessa oficina foi a baixa frequência com que cada projeto que se inicia dentro das corporações leva em conta o desenvolvimento sustentável – ainda hoje, isto constitui uma lacuna.

A organização Bradesco, objeto deste estudo, promove iniciativas no campo do desenvolvimento sustentável para os públicos com os quais se relaciona e para a sociedade em geral, reforçando a cultura empresarial de responsabilidade socioambiental. A empresa apresenta anualmente seu Relatório de Sustentabilidade – que traz suas operações, iniciativas e avanços conquistados nas dimensões social, ambiental e econômica –, traduzindo seu engajamento na transversalidade do tema em suas estratégias e ações, assim como na disseminação da cultura da sustentabilidade, parte integrada ao processo de gestão em toda a organização.

De acordo com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) (2012), 62% das empresas emitem relatório de sustentabilidade, 17% pretendem emití-lo e 21% responderam que não o fazem. A maioria das empresas (79%) utiliza o padrão internacional Global Reporting Initiative (GRI) quando relata suas ações socioambientais para empresários e consumidores

Segundo a publicação da última versão GRI 3.0 (2006), direcionada aos indivíduos e empresas que estão implementando o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade do GRI, o principal motivo para as organizações fazerem esses relatórios é a comunicação com todas as partes envolvidas no processo (*stakeholders*) e com a sociedade. Espera-se ainda que o processo de relato de sustentabilidade melhore a credibilidade da organização e sua reputação perante investidores, clientes e membros da comunidade.

Estudos de Pereira (2008) e Nascimento (2011) identificaram em suas pesquisas o desempenho de empresas brasileiras que adotam o padrão GRI. No trabalho de Pereira (2008) foram analisadas a Natura, a Petrobras e o Bradesco. Já no estudo de Nascimento (2011) foram analisadas quatro empresas do setor bancário (Santander, Itaú, Bradesco e Banco do Brasil) referente ao ano 2006. Severino (2007) define estudo de caso como sendo uma

pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos. Assim, o presente trabalho optou pelo estudo de caso da empresa comum nesses artigos referenciados, o Bradesco.

Nesse cenário, a Figura 1 ilustra a ideia de tratar o tema sustentabilidade como área de conhecimento na gestão de projetos e, assim, auxiliar no processo de identificação das variáveis de sustentabilidade dos projetos, incentivando o levantamento de indicadores que a empresa pode utilizar em seus relatos e contribuindo com o aprimoramento contínuo de desenvolvimento sustentável da organização.

Figura 1 – Sustentabilidade, gestão de projetos e indicadores



Fonte: Elaboração da autora.

1.1 Questão de pesquisa

O guia PMBOK® (PMI, 2014) afirma que um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica início e término definidos. O término é alcançado quando os objetivos são atingidos ou quando se concluir que eles não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou, ainda, quando o mesmo não for mais necessário.

Diante da complexidade que envolve os projetos, incluir a sustentabilidade como área de conhecimento de gerenciamento de projetos pode contribuir para o aumento dos índices de sustentabilidade da organização?

A principal resposta a esse questionamento tem sido a crescente adoção de métodos de gestão de projetos no mundo empresarial com a finalidade de melhorar seus processos de gerenciamento. Existe também a preocupação das empresas em atender aos seus indicadores de sustentabilidade. A atenção nesses dois pontos – gestão de projetos e sustentabilidade – emana na aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável, com suas múltiplas dimensões e abordagens, promovendo, desse modo, serviços de forma mais consciente e adequada.

1.2 Objetivo

Para Appolinário (2012), o objetivo de toda pesquisa é responder ao problema formulado levando em conta os fatores fundamentais para a realização da pesquisa. Normalmente, os objetivos são definidos em dois níveis distintos: geral e específico.

1.2.1 Objetivo geral

Com o intuito de atender a necessidade mundial de se obter empreendimentos sustentáveis, o objetivo geral é desenvolver um modelo de processos de gestão de projetos para uma nova área de conhecimento intitulada Sustentabilidade e aplicar este modelo na área de Tecnologia da Informação em uma instituição financeira do país.

1.2.2 Objetivos específicos

E para alcançar o objetivo geral deste trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a evolução dos relatórios de sustentabilidade da empresa objeto de estudo.
2. Levantar os principais indicadores de sustentabilidade existentes.

3. Avaliar os indicadores de sustentabilidade que são aplicáveis à gestão de projetos de tecnologia da informação.

4. Identificar e propor melhoria no fluxo de gerenciamento de projetos.

1.3 Justificativa

Este trabalho justifica-se pela lacuna existente hoje sobre o tema sustentabilidade na grande maioria das práticas de gestão de projetos disponíveis no mercado. Neste sentido, esta pesquisa procurou incrementar os conhecimentos relacionados aos métodos de gestão de projetos com processos voltados ao levantamento das questões de sustentabilidade. Supõe-se que, à medida que utilizem esses processos, as empresas terão maiores resultados no fornecimento de indicadores de sustentabilidade.

1.4 Metodologia de pesquisa

A fundamentação teórica deste projeto de pesquisa contou com ampla bibliografia, que inclui livros, artigos, periódicos, teses e dissertações, e também com a participação em congressos, seminários, palestras e pesquisas como fontes secundárias de dados setoriais. A pesquisa pode ser classificada como exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, e tem como delineamento um estudo de caso. Este utilizou, como fontes de evidência, a observação participante, análise documental e entrevistas.

1.5 Estrutura do trabalho

Para abordar o tema de pesquisa apresentado, este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, descritos a seguir.

O presente capítulo corresponde à introdução do trabalho e aborda de forma geral o tema selecionado para a pesquisa.

O segundo capítulo do projeto trata do referencial teórico que fundamenta todo o trabalho. A primeira parte procura explicar como surgiu o tema desenvolvimento sustentável. No segundo tópico, foi destacada a tecnologia como sendo uma nova dimensão da sustentabilidade. A terceira parte aborda a importância que os relatórios de sustentabilidade vêm ganhando no meio corporativo. Os indicadores de sustentabilidade existentes são comentados no quarto tópico. A quinta parte descreve as práticas de gestão de projetos mais conhecidas no mercado de trabalho e em seguida é tratado o tema sustentabilidade como área de conhecimento em gestão de projetos. Por último, este capítulo conceitua a análise de risco em gestão de projetos por estar diretamente relacionada ao tema sustentabilidade em projetos.

O terceiro capítulo deste projeto descreve a metodologia empregada no trabalho. Aqui são definidos o delineamento da pesquisa, os dados utilizados e as técnicas empregadas para obtenção e análise destes dados.

A partir do quarto capítulo são descritos os resultados desta pesquisa. No seu início, esse capítulo justifica a escolha da empresa para o estudo de caso. Em seguida, é apresentado o resultado de uma análise sobre a evolução dos relatórios de sustentabilidade da organização escolhida. O propósito desta análise é verificar se realmente a empresa busca uma melhoria contínua em seus relatos.

A terceira parte do quarto capítulo mostra o fluxo atual de coleta dos indicadores de sustentabilidade da empresa estudada. A quarta parte descreve o critério de seleção da prática de gestão de projetos em tecnologia da informação adotada para este trabalho.

A quinta parte demonstra uma análise dos processos de gerenciamento de projetos para identificação dos pontos passíveis de obtenção de indicadores de sustentabilidade. E a última parte apresenta um estudo de caso com a aderência dos processos assinalados como pontos de indicadores de sustentabilidade.

No quinto capítulo foram apresentados os preliminares de como se buscou atingir o objetivo desejado, as facilidades e dificuldades para desenvolvimento da pesquisa, as restrições e limitações da pesquisa e a sugestão para a continuidade de novas pesquisas que possam complementar, bem como mostrar as perspectivas futuras do desenvolvimento dessa área de conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta este trabalho de pesquisa, abordando os temas Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Tecnológica, Relatórios de Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade, Práticas de Gestão de Projetos, Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos e a Sustentabilidade e Análise de Riscos em Gestão de Projetos. A seguir, é apresentado no Quadro 1 uma síntese do referencial utilizado nesta fundamentação.

Quadro 1 – Referencial teórico (continua)

Temas	Tópicos ou contribuições	Fontes/referências
Desenvolvimento sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Análise histórica • Sustentabilidade no Brasil 	Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (1987) Bellen (2002) Capra (2006) Bonelli (2014)
A tecnologia: uma nova dimensão da sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito TBL – Triple Bottom Line • Sustentabilidade tecnológica 	Sachs (1993) Elkington (1997) Casagrande (2004) Gianezini (2011)
Relatórios de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Global Reporting Initiative • Conjunto de diretrizes e indicadores 	GRI (2006) Instituto Ethos (2013)

<p>Indicadores de sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Principais indicadores de sustentabilidade 	<p>Bellen (2002) Giannetti (2006) GRI (2006) Terribili Filho (2010) BM&FBOVESPA (2011)</p>
<p>Práticas de gestão de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos • Gestão de projetos em tecnologia da informação • Maturidade em gestão de projetos em tecnologia da informação 	<p>GTZ(1998) Kerzner (2004) Standish Group (2004) Bouer e Carvalho(2005) IPMA (2006) Albertin (2008) OGC (2009) AIPM (2010) APM (2010) Patah e Carvalho (2012) Rosamilha (2013) PMI (2014)</p>
<p>Áreas de conhecimento da gestão de projetos e sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade como uma área de conhecimento 	<p>PMI (2014)</p>
<p>Análise de riscos na gestão de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Gerenciamento de riscos 	<p>Bernstein (1997) Heldman (2009) Gil (2013) PMI (2014)</p>

Fonte: Elaboração da autora.

2.1 Desenvolvimento sustentável

O conceito desenvolvimento sustentável foi concebido em 1987 no relatório denominado Our Future Commom (Nosso Futuro Comum) e ficou conhecido também como Relatório Brundtland. Este documento foi resultado de estudos realizados por uma comissão criada pela Organização das Nações Unidas (ONU). Nele encontra-se a definição de desenvolvimento sustentável como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987).

Segundo Bellen (2002), esse conceito preconiza um tipo de desenvolvimento que garante qualidade de vida para as gerações atuais e futuras sem a destruição da sua base de sustentação, que é o meio ambiente. O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável se tornou rapidamente uma unanimidade em todos os segmentos da sociedade e ocasionou o aprofundamento da discussão acerca do seu real significado teórico e prático.

Na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida também como Eco-92 (Rio-92), essa nova forma de desenvolvimento foi amplamente difundida e o termo ganhou força. Nessa reunião foi assinada a Agenda 21, que, além do conceito, trouxe uma série de recomendações para que tal desenvolvimento fosse obtido, compondo um conjunto de ações e políticas a ser implantado por todos os países participantes da conferência, com o objetivo de promover uma nova política de desenvolvimento, pautada na responsabilidade ambiental. Nesse evento também foi divulgada a Carta da Terra.

A Carta da Terra é uma declaração de princípios éticos planetários a qual ressalta a urgente necessidade de mudança de pensamentos, valores, atitudes e comportamentos da sociedade. Esse documento encoraja a busca de aspectos em comum em meio à diversidade e a adoção de uma nova postura global.

Outro documento de grande importância discutido na ECO-92 – que contou com a participação de mais de 160 líderes de Estado – foi o Protocolo de Kyoto. Este Protocolo é resultado de uma série de eventos iniciados em 1988 no Canadá e implantado e assinado em 1997, na cidade japonesa de Kyoto. Entretanto, apenas entrou em vigor em 2005.

O Protocolo de Kyoto tem como objetivo propor acordos internacionais para o estabelecimento de metas de redução na emissão de gases causadores do efeito estufa na atmosfera, principalmente por parte dos países industrializados. O acordo estabelecido em 2005 incluiu 55 países que se propuseram a meta de, entre 2008 e 2012, reduzir em média 5,2% de suas emissões de gases poluentes.

Com a entrada em vigor do Protocolo de Kyoto, foi criado o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), que significa o investimento de países ricos em países subdesenvolvidos como forma de compensação pelo excesso de poluição. Esta compensação é transformada em créditos de carbono, uma certificação que as empresas e indústrias recebem por reduzir a emissão de gases que provocam o efeito estufa e o aquecimento global – ou seja, o carbono se torna moeda de troca.

A ONU segue com suas conferências mundiais sobre desenvolvimento sustentável. Em 2002 foi realizada a Rio+10, na África do Sul; e em 2010, novamente no Rio de Janeiro, aconteceu a Rio+20.

É fato que todos esses movimentos deram significativo impulso à aplicação de medidas que promovem o desenvolvimento sustentável, chamando a atenção não apenas dos ambientalistas, mas também de economistas, sociólogos, políticos e executivos de todo o mundo.

Segundo Bonelli (2014), uma pesquisa realizada pelo jornal *Valor Econômico*, em 24 de setembro de 2013, mostra que a grande maioria dos CEOs (*Chief Executive Officer*) reconhece a importância das empresas atuarem por mais sustentabilidade e governança corporativa. No entanto, grande parte admite que o mundo dos negócios não tem feito o suficiente para responder a esses desafios.

Capra (2006) afirma que as definições de sustentabilidade não passam de exortações morais, pois não nos dizem o que fazer para avançarmos em direção a ela. Diz ainda que, para criar a necessária definição operacional, devemos nos debruçar, observar e aprender com as sociedades (tradicionais) que se sustentaram durante séculos, respeitando a capacidade de suporte do ambiente em viviam e os ecossistemas que mantêm a vida do planeta em equilíbrio há bilhões de anos.

Assim sendo, é importante contribuir com a consciência de que é necessário aliar essa teoria em maiores práticas a fim de termos cada vez mais resultados sustentáveis que atendam

ao tripé da sustentabilidade, ou seja, apresentar resultados nos âmbitos social, econômico e ambiental. Esta é a proposta deste trabalho.

2.2 A tecnologia: uma nova dimensão da sustentabilidade

Os anos 1980 marcam o início da popularidade do tema sustentabilidade. Na década seguinte o tema ganha repercussão mundial especialmente após a Rio-92 e Elkington (1997) cria a expressão “*triple bottom line*”, significando que a gestão de negócios deve considerar a sustentabilidade nas empresas, levando em conta os elementos econômicos, sociais e ambientais.

O conceito TBL – *Triple Bottom Line* sugere que o sucesso organizacional é medido não apenas pelo lucro gerado pelo negócio, mas pela integração do desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental. Até então, uma empresa era sustentável se fosse economicamente saudável, com um bom patrimônio e lucro crescente. Quanto à questão social, esta vem como consequência da riqueza gerada pelo crescimento econômico, por meio de mais empregos, mais serviços prestados. O tripé acrescentou a questão ambiental como fator de sucesso organizacional. A não atenção desse aspecto pode levar a uma escassez de matéria-prima, prejudicar sua imagem com o consumidor, além de não contribuir com a sustentabilidade do planeta.

Sachs (1993), abordando a questão do desenvolvimento sustentável, aponta além das dimensões de sustentabilidade – social, econômica, ecológica – também as dimensões espacial e cultural, as quais devem ser observadas para se planejar o desenvolvimento. A sustentabilidade espacial trata do equilíbrio da ocupação rural e urbana e a melhor distribuição territorial das atividades econômicas e assentamentos humanos. Já a sustentabilidade cultural refere-se à alteração nos modos de pensar e agir da sociedade de maneira a despertar uma consciência ambiental.

A proposta de Elkington teve grande repercussão no meio corporativo. E como consequência das discussões acerca das dimensões da sustentabilidade, há uma tendência que vem ganhando espaço. Trata-se da sustentabilidade tecnológica.

Para Gianezini (2011), sustentabilidade tecnológica refere-se ao nível de tecnologia adequado para o desenvolvimento equilibrado de determinada atividade. Não adianta uma empresa ou produtor ter uma tecnologia de ponta se não vai utilizá-la, pagando caro por um conjunto maquinário-*software*-capacitação muito avançado e que não lhe é adequado; assim como não é recomendável que um produtor ou empresa tenha grande propriedade ou complexa atividade sem um suporte tecnológico compatível com sua natureza produtiva.

No exercício de entender a ideia de tecnologia sustentável, a palavra tecnologia tem origem no grego “*tekhne*” – que significa “técnica, arte, ofício” – juntamente com o sufixo “*logia*”, que significa “estudo”. Tecnologia é um produto da ciência e da engenharia e envolve um conjunto de instrumentos, métodos e técnicas que visam a resolução de problemas. É uma aplicação prática do conhecimento científico em diversas áreas de pesquisa. Já a palavra sustentável tem origem no latim “*sustentare*”, que significa sustentar, apoiar, conservar. O conceito de sustentabilidade está normalmente relacionado a uma mentalidade, atitude ou estratégia ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa e com uma diversificação cultural.

Portanto, tecnologia e sustentabilidade vêm assumindo importância crescente no atual mundo globalizado. A descoberta, criação, execução e adaptação das tecnologias para produzir um resultado na sociedade deve se mover, então, em direção ao estado idealizado de sustentabilidade. Segundo Casagrande (2004), a sustentabilidade socioambiental somente poderá ocorrer quando forem implantadas ações sistêmicas capazes de transformar modelos tecno-econômicos cartesianos em resoluções que promovam real qualidade de vida para as atuais e futuras gerações, respeitando nossas diversidades culturais e potencializando nossas características regionais. Esse autor afirma, ainda, que as estratégias de inovação tecnológicas concebidas dentro dos princípios do desenvolvimento sustentável e de tecnologias apropriadas poderão ser de importante peso na definição de tecnologias-chaves em que o país deva investir, tanto para a resolução dos seus problemas ambientais básicos como também para uma política de exportação de tecnologias, principalmente a países em desenvolvimento que contam com pouco capital para importar tecnologias caras de países industrializados.

2.3 Relatórios de sustentabilidade

Cada vez mais o conceito sustentabilidade vem sendo incorporado pelas empresas. As organizações começaram a enfatizar atitudes socioambientais e com isso a necessidade de registrar os resultados dessas ações tornou-se uma preocupação, o que levou a criação dos relatórios de sustentabilidade. Logo, esses relatos representam uma forma das empresas divulgarem às diferentes partes interessadas o seu desempenho nas esferas econômica, social e ambiental. O modelo de relatório da Global Reporting Initiative é referenciado mundialmente. Entretanto, não é fácil para uma organização compreender e atender as diretrizes do processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade da GRI. Diante disso, foi realizada uma análise da evolução do grau de aderência de adoção desse modelo dos relatórios de sustentabilidade da organização em estudo em relação aos principais indicadores da GRI.

De acordo com o Instituto Ethos (2013), a GRI foi criada com o objetivo de aumentar o nível de qualidade dos relatórios de sustentabilidade. O conjunto de diretrizes e indicadores da GRI proporciona a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações. Atualmente, mais de mil empresas produzem seus relatórios com base na terceira geração do modelo GRI-G3, sendo 60 delas brasileiras.

Além de contribuir para a imagem pública da empresa, os relatórios representam uma oportunidade de inovação e podem ainda servir como um diagnóstico dos principais pontos fortes e fracos do seu desempenho socioambiental.

Quanto à publicação dos relatórios, eles são classificados em três níveis de aplicação estabelecidos pela GRI: C, B e A. Cada nível estabelece um número de indicadores de desempenho que deve ser respondido e da quantidade de informações que deve conter o relatório, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Nível de aplicação do relatório

Relatório níveis de aplicação		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil da GRI	Responda aos itens: 1.1 2.1 – 2.10 3.1 – 3.8, 3.10 – 3.12 4.1 – 4.4, 4.14 – 4.15	Com Verificação Externa	Responda a todos os critérios elencados para o Nível C +: 1.2 3.9, 3.13 4.5 – 4.13, 4.16 – 4.17	Com Verificação Externa	O mesmo exigido para o nível B	Com Verificação Externa
	Informações sobre a Forma de Gestão da GRI	Não exigido		Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador		Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador	
	Indicadores de Desempenho da GRI & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada indicador essencial da GRI e do Suplemento Setorial com a devida consideração ao Princípio da Materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da omissão.	

Fonte Adaptada: GRI, NA, 2006, p. 2.

O propósito foi realizar uma avaliação dos resultados utilizando o método dedutivo por meio de pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa. Para isso foram utilizados todos os relatórios de sustentabilidade publicados até então pelo Bradesco que correspondem ao período 2006–2012. Os resultados são mostrados no capítulo 4 deste trabalho.

2.4 Indicadores de sustentabilidade

Ser sustentável significa não oferecer riscos ao meio ambiente. O termo vem do latim *sustentare* (sustentar, defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar). O conceito de sustentabilidade começou a ser delineado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (United Nations Conference on the Human Environment – UNCHE), realizada na cidade de Estocolmo, Suécia, em 1972.

Giannetti (2006) define o termo “indicador” como:

[...] “indicador” vem do latim *indicare* e significa destacar, anunciar, tornar público, estimar. Os indicadores transmitem informações que esclarecem inúmeros fenômenos não imediatamente observáveis. São ferramentas de informação que permitem avaliar vários aspectos de um sistema, inclusive impactos ambientais. (GIANNETTI, 2006, p. 72)

De acordo com Bellen (2002), o objetivo principal dos indicadores é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância seja aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando melhorar com isso o processo de comunicação. Indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos, existindo autores que defendem que os mais adequados para avaliação de experiências de desenvolvimento sustentável deveriam ser mais qualitativos, em função das limitações explícitas ou implícitas que existem em relação a indicadores simplesmente numéricos. Entretanto, em alguns casos, avaliações qualitativas podem ser transformadas numa notação quantitativa.

A necessidade que o planeta tem demonstrado faz com que a questão da sustentabilidade seja incorporada pelas empresas. É fundamental que as organizações analisem o impacto de suas ações sobre cada envolvido (*stakeholder*). Assim, áreas como a gestão de projetos, ao tratar sustentabilidade como um campo de conhecimento, juntamente com a proposta de implementar indicadores de sustentabilidade, contribuirão para evitar ou mitigar esses impactos.

Bellen (2002) afirma ainda que as necessidades de desenvolver indicadores de desenvolvimento sustentável estão expressas na própria Agenda 21 em seus capítulos 8 e 40. A CSD (CSD – Comissão on Sustainable Development), a partir da Conferência no Rio de

Janeiro, adotou um programa de cinco anos para desenvolver instrumentos apropriados para os tomadores de decisão no nível nacional no que se refere ao desenvolvimento sustentável.

Para Gallopin (1996, *apud* BELLEN 2002) existe a necessidade de identificar as interligações entre os diversos aspectos relacionados ao conceito do desenvolvimento sustentável. A partir da identificação dessas conexões deve-se procurar soluções integradas para problemas que estão relacionados. Existe a necessidade de identificar vínculos entre as variáveis para que se possa entender o sistema como um todo, ressaltado a diferença entre índices altamente agregados, que ajudam na avaliação do progresso em direção ao desenvolvimento sustentável, mas que não são eficazes para entender, prevenir e antecipar ações. Para isto é necessário estabelecer as relações que existem entre as diferentes variáveis que definem os indicadores. Isto só é possível por meio de mais pesquisas, empíricas e teóricas, que devem auxiliar na compreensão do funcionamento dos complexos sistemas socioecológicos para que se identifiquem seus mecanismos, atributos e suas medidas.

A utilização de indicadores em gerenciamento de projetos, de acordo com Terribili Filho (2010), é indispensável para o efetivo acompanhamento e tomada de decisões.

Logo, para definir indicadores de sustentabilidade voltados para a área de gestão de projetos é preciso analisar os indicadores de sustentabilidade existentes. Dentre os principais modelos estão os indicadores holandeses da GRI que correspondem a indicadores ambientais difundidos entre grandes empresas brasileiras como Bradesco, Vale S.A., Petrobras, entre outras. Seus impactos são medidos de acordo com a ação necessária e a relevância em relação ao impacto. Esses e outros indicadores – tais como o Pacto Global da ONU, os indicadores Ethos, o Índice de Sustentabilidade Dow Jones e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) – foram avaliados para execução deste trabalho.

2.4.1 Indicadores GRI

Conforme destacado pela GRI (2006), os indicadores de desempenho “são informações qualitativas ou quantitativas sobre consequências ou resultados associados à organização que sejam comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo”. Eles podem ser essenciais ou adicionais. Os primeiros são aplicáveis e relevantes para a maioria das

organizações e deverão necessariamente integrar o relatório, exceto no caso de ser demonstrado pela organização que o indicador não está alinhado aos princípios destacados pela GRI (2006). Já os indicadores adicionais são aqueles que podem ser aplicáveis e relevantes para algumas organizações – mas, geralmente, não os são para a maioria –, além daqueles que representam práticas emergentes (GRI, 2006). Cada uma das três categorias, econômica, ambiental e social, possui um conjunto de indicadores de desempenho essenciais e adicionais.

2.4.2 GRI G3: Estrutura

A Estrutura de Relatórios da GRI (Quadro 3) visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor ou localidade. Levam em conta as questões práticas enfrentadas por uma série de organizações, desde pequenas empresas até grupos com operações variadas e geograficamente espalhadas, e inclui o conteúdo geral e o específico por setor, acordados globalmente por todas as partes envolvidas, como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização (GRI, 2006).

Quadro 3 – Elementos estruturantes

Visão e estratégia Perfil organizacional Escopo do relatório Estrutura e governança				
Princípios orientadores				
Indicadores de desempenho				
Sigla	Categoria	Indicadores essenciais	Indicadores adicionais	Total de indicadores
EC	Forma de gestão e indicadores econômicos	7	2	9
EM	Forma de gestão e indicadores ambientais	17	13	30
HR	Forma de gestão e indicadores de direitos humanos	6	3	9
LA	Forma de gestão e indicadores de relações trabalhistas	9	5	14
SO	Forma de gestão de indicadores de sociedade	6	2	8
PR	Forma de gestão e indicadores de responsabilidade pelo produto	4	5	9
TOTAL GERAL DE INDICADORES		49	30	79

Fonte: GRI (2006).

2.4.3 Pacto Global

O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pela ONU com objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores

fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Isto se reflete em dez princípios, conforme mostrado no Quadro 4. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

Quadro 4 – Princípios do Pacto Global

Declaração Universal de	Dez princípios universais
Direitos humanos	1) As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
	2) Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
Trabalho	3) As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
	4) A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
	5) A abolição efetiva do trabalho infantil; e
	6) Eliminar a discriminação no emprego.
Meio ambiente	7) As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
	8) Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
	9) Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
Contra a corrupção	10) As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: Pacto Global Rede Brasileira.

2.4.4 Indicadores Ethos

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial foram criados em 2000 pelo Instituto Ethos, para as empresas interessadas em avaliar sua gestão na perspectiva da sustentabilidade e da responsabilidade social.

Por meio do preenchimento dos Indicadores Ethos – que se apresentam na forma de um questionário – as empresas conseguem fazer o autodiagnóstico e levantar subsídios para o planejamento estratégico em sete temas:

- ▶ Valores, transparência e governança
- ▶ Público interno
- ▶ Meio ambiente
- ▶ Fornecedores
- ▶ Consumidores e clientes
- ▶ Comunidade
- ▶ Governo e sociedade

2.4.5 ISE – Índice de sustentabilidade empresarial

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) nasceu em 2005, resultado de uma ação da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) em parceria com outras instituições – ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto Ethos e Ministério do Meio Ambiente – que decidiram unir esforços para criar um índice de ações que fosse um referencial (*benchmark*) para os investimentos socialmente responsáveis.

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro (BM&FBOVESPA, 2011, p. 3).

2.4.6 DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade

O Índice Mundial de Desenvolvimento Sustentável Dow Jones (DJSI) foi criado pela Bolsa de Valores de Nova York em 1999. É um indicador de desempenho financeiro das empresas mundiais que incorporam práticas de sustentabilidade na gestão de seus negócios.

De acordo com matéria publicada pela revista *Exame*, de 19 de setembro de 2012, nove empresas brasileiras integram a nova composição do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), são elas: Bradesco, Cemig, Embraer, Itaú Unibanco, Itaúsa, Petrobras, Redecard e as estreantes Duratex e Banco do Brasil. Ao todo, 340 empresas de 30 países fazem parte da revisão 2012/2013.

2.5 Práticas de gestão de projetos

A área gestão de projetos vem cada vez mais ganhando destaque nos modelos de administração de empresas, o que torna os projetos importantes instrumentos de mudança e desenvolvimento dessas organizações.

De acordo com o PMI (2014), a crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas pode ter um impacto significativo no seu sucesso. Afirma ainda que o subconjunto do conhecimento em gerenciamento é muito reconhecido e isto significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade.

Esse reconhecimento também é citado por Kerzner (2004) quando declara que a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Desta forma as empresas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro como para o presente.

A extensão e complexidade de gerenciamento de projetos, nos últimos anos, fez surgir padrões de gerenciamento disponibilizados por institutos e associações dedicadas ao estudo de projetos, conforme apresentado no Quadro 5.

Os padrões de gerenciamento mais conhecidos no Brasil são o PRINCE2, IPMA, PMBOK, ZOPP e NBR 21500. Já os guias de referência AIPM e APM Body of Knowledge ainda são pouco difundidos nas organizações brasileiras. O guia publicado pelo instituto japonês, o ENAA, não será abordado neste estudo por ser voltado para projetos de construções.

Quadro 5 – Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos

Instituto	Conjunto de métodos	País de origem	Foco da metodologia
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	EUA	Gestão geral de projetos
International Project Management Association (IPMA)	ICB – IPMA Competence Baseline	União Europeia	Gestão geral de projetos
Australian Institute of Project Management (AIPM)	AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	Austrália	Gestão geral de projetos
Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Reino Unido	Gestão geral de projetos
International Standards Organization (ISO)	ISO 21500	Suíça	Padrão ISO para Gerenciamento de Projetos
Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)	NBR 21500	Brasil	Padrão ISO para gerenciamento de projetos
Office of Government Commerce (OGC)	Projects In Controlled Environments (PRINCE2)	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação
Japan Project Management Forum (JPMF)	ENAA Model Form-International Contract for Process Plant Construction	Japão	Gestão de projetos de construções
Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Ziel-Orientierte Projekt Planung (ZOPP)	Alemanha	Gestão geral de projetos

Fonte Adaptada: Patah e Carvalho (2012).

2.5.1 AIPM – Professional Competency Standards for Project Management

O Instituto Australiano de Gerenciamento de Projetos é o principal órgão da Austrália na sua área de atuação. O seu guia de projetos AIPM (AIPM, 2010) foi constituído em 1978 e desde então tem sido fundamental para o avanço da profissão de gerenciamento de projetos no seu país de origem. Configura-se em padrões de competência que fornecem a base para o desenvolvimento e a avaliação de gerentes de projeto. Esses padrões são descritos em termos de unidades de gerenciamento de projetos, as quais são: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e integração.

2.5.2 APM Body of Knowledge

O instituto inglês Association for Project Management (APM) é uma associação para a gestão de projetos. Fundada em 1972, o seu objetivo é desenvolver e promover as disciplinas profissionais de gerenciamento de projetos (APM, 2010a).

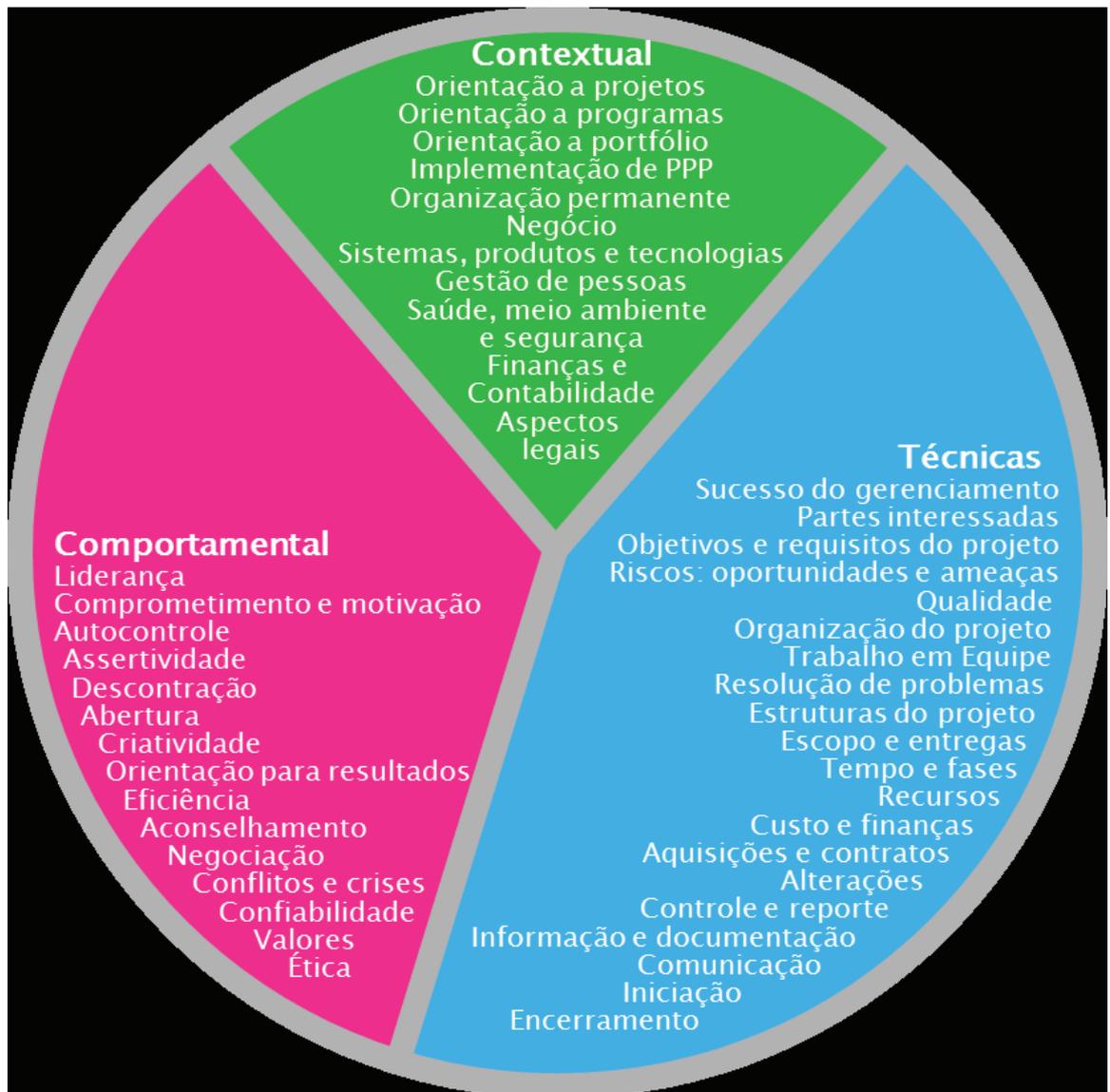
Atualmente está na sua sexta versão, com conteúdo estruturado em quatro seções: contexto, pessoas, entregas e interfaces. Esta nova versão inclui o tema sustentabilidade como tópico na seção interface. De acordo com APM (2010), o tópico sustentabilidade descreve uma abordagem ambiental, social e economicamente integrada do desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer o meio ambiente para as gerações futuras.

2.5.3 ICB – IPMA Competence Baseline

O instituto IPMA começou suas atividades em 1965, em Viena. Seu guia de referência — Competence Baseline (ICB) — está dividido em três áreas de competências: técnica, comportamental e contextual (Figura 2). Estas competências estão representadas por um olho de competência que significa a visão e a clareza dos três domínios de competência vistos pelo gerente de projetos. São 20 elementos de competências técnicas, relacionadas com as técnicas utilizadas pelos profissionais de projetos; 15 elementos de competências comportamentais, referentes aos relacionamentos entre indivíduos e grupos que atuam na gestão de projetos,

programas e portfólios; e 11 elementos de competências contextuais relacionadas com a interação do projeto com o contexto da organização permanente e do ambiente em que está inserido (IPMA, 2006).

Figura 2 – Olho de Competência ICB



Fonte: IPMA (2006).

A norma europeia de gerenciamento de projetos ICB valoriza os aspectos humanos da gestão onde além das competências técnicas são essenciais ao gestor de projeto competências comportamental tais como motivação e liderança. Apresenta como premissa que gestor de projeto tem de ser bem sucedido ao lidar com o contexto organizacional, econômico e social do projeto (IPMA, 2006).

Vale ressaltar que esse método tem dentre seus elementos de competência item que aborda os critérios de sustentabilidade. Dentro da competência comportamental o item **3.09 Saúde, meio-ambiente e segurança** destaca a importância desses elementos durante as fases de planejamento, execução e durante o ciclo de vida do produto. De acordo com o guia (2006, p. 134) “[...] a crescente responsabilidade corporativa, a conscientização, e a possibilidade de litígio fizeram com que seja necessário garantirmos que as organizações tenham o nível apropriado de conhecimento e experiência nesses problemas”.

Cabe ainda destacar a importância que o referencial dá quanto à questão do meio ambiente:

A proteção do meio ambiente é cada vez mais importante, com problemas como o aquecimento global, a poluição, a redução dos recursos naturais, a eficiência energética, e a conservação da energia, nas manchetes diariamente. Estes fatores precisam ser levados em consideração em todas as fases do projeto, no uso do produto, e em seu uso e descarte. (IPMA, 2006, p. 134)

O guia de referência da IPMA possui a ideia proposta nesse trabalho que é a de ressaltar, dentro das práticas de gestão de projetos, que é essencial para o sucesso de qualquer projeto levar em consideração as atitudes que garantem que a organização se comprometa apropriadamente no contexto de sustentabilidade.

2.5.4 ISO 21500 e NBR 21500

A norma ABNT NBR ISO 21500 – Orientações para o Gerenciamento de Projeto foi publicada em 2007, simultaneamente com a ISO 21500. Esta norma complementa a ISO 10006:2003 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects. A ISO 10006 dá orientação sobre a aplicação de gestão da qualidade para projetos e a 21500 é um guia para o processo de gerenciamento de projetos.

A ISO 21500 segue a abordagem original do Guia PMBOK® e descreve 40 processos que são agrupados em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle, encerramento), correspondentes a dez áreas de conhecimento (integração, partes interessadas, escopo, recursos, tempo, custo, risco, qualidade, aquisições, comunicações).

2.5.5 *Projects In Controlled Environments* — PRINCE2™

O PRINCE2™ foi lançado como um método para gerenciamento de projetos pelo governo britânico em 1996. Foi criado em 1989 a partir de uma metodologia em gerenciamento de projetos chamada PROMPTII, que, por sua vez, surgiu em 1975 e foi adotada em 1979 como padrão para gerenciamento dos projetos de sistemas de informação do governo.

Atualmente o PRINCE2™ vem sendo adotado como padrão para todos os projetos governamentais no Reino Unido e amplamente utilizado pela iniciativa privada não apenas naquele país, mas também nos Estados Unidos e em outros lugares da Europa, África e Oceania. No Brasil, esta prática já vem sendo utilizada em algumas organizações como a Vale, Souza Cruz, CEMIG e Comitê Olímpico 2016, entre outras.

O PRINCE2™ é baseado em oito processos e 45 subprocessos, os quais definem as atividades que serão executadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Juntamente com esses, são descritos oito componentes que são como áreas de conhecimento que devem ser aplicadas de acordo com a necessidade, dentro das atividades de cada processo.

Segundo o OGC (2009), o método do PRINCE2® pode ajudar principalmente no gerenciamento de riscos e no controle efetivo de qualidade e de mudanças. No entanto, não cobre técnicas de gerenciamento de pessoas, técnicas genéricas de planejamento, criação e gerenciamento da gestão corporativa de qualidade, visto que podem ser encontradas em outras referências como o guia PMBOK®.

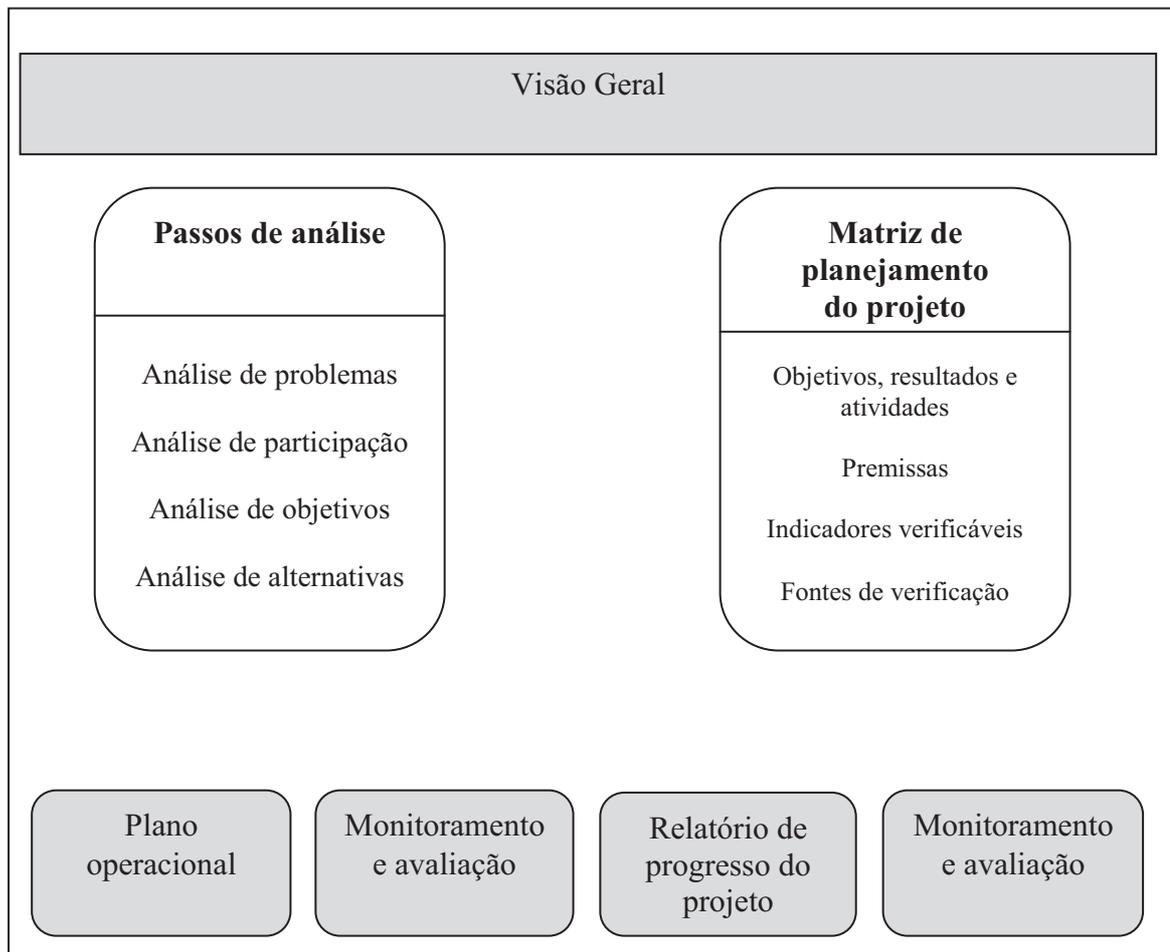
2.5.6 *Ziel-Orientierte Projekt Planung* – ZOPP

ZOPP é a sigla da expressão alemã Ziel-Orientierte Projekt Planung, que significa Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos. Foi introduzido em 1983 pela empresa Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agência Alemã de Cooperação Técnica) (GTZ) com bases na metodologia conhecida como Logical Framework Approach (LFA), de origem americana (GTZ, 1998).

O ZOPP é utilizado para o planejamento participativo de projetos nas mais diversas áreas. É um processo contínuo dentro do ciclo de vida de um projeto, sendo constituído de

duas grandes etapas que se sucedem de forma interligada e integradas. A primeira etapa, chamada de etapa de análises, é a fase em que são realizados os diagnósticos da situação existente, os prognósticos da situação futura, a identificação do objetivo de desenvolvimento desejado pelo grupo-alvo, a análise dos envolvidos e a seleção da estratégia mais adequada a ser adotada na fase seguinte. A segunda etapa, direcionada à concepção do plano do projeto, se caracteriza por sumarizar numa matriz lógica toda a estratégia do projeto, conforme ilustra a Figura 3 (ROSAMILHA, 2013).

Figura 3 – Fluxo de processos ZOPP (GTZ)



Fonte: Rosamilha (2013).

2.5.7 Project Management Body of Knowledge – PMBOK®

O Project Management Institute (PMI) é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1969 com o objetivo de desenvolver os procedimentos e conceitos necessários para dar suporte à profissão de gerenciamento de projetos (PMI, 2014).

Essa associação ocupa uma posição de liderança global no desenvolvimento de padrões para a prática de gerenciamento de projetos em todo o mundo. De acordo com as estatísticas do PMI, conta com mais de 400 mil associados espalhados por 88 países.

O fluxo de processos de gerenciamento de projetos do Guia PMBOK® está em sua quinta versão, que apresenta 47 processos distribuídos em dez áreas de conhecimentos. São elas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas. E estão organizados pelas cinco fases do ciclo de vida do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

2.5.8 Gestão de projetos em tecnologia da informação

As organizações têm buscado um uso cada vez mais intenso e amplo de tecnologia da informação (TI), considerando-a uma poderosa ferramenta empresarial que representa investimento significativo e deve ter uma implementação bem sucedida. Segundo Albertin (2008), a tecnologia da informação é um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, oferecendo grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento de seus benefícios.

2.5.9 Maturidade em gestão de projetos em tecnologia da informação

Com base em um estudo realizado por Bouer e Carvalho (2005), o fato de uma organização possuir uma metodologia singular para a gestão de projetos é um sinal vital do seu grau de maturidade. Esta maturidade foi conquistada ao longo do tempo. Segundo

Kerzner (2004), a evolução da gestão de projetos pode ser dividida em três fases, como mostra a Figura 4.

Para Kerzner (2004), foi no período de 1993 a 1996 que as empresas passaram a reconhecer que tanto a área quantitativa como a área comportamental da gestão de projetos mudavam tão significativamente que se fazia imperativo distinguir as diferenças entre as práticas tradicionais de gestão de projetos e a gestão de projetos moderna. Afirma ainda que essa distinção foi incentivada pelas empresas que desenvolviam algum nível de maturidade em gestão de projetos e pretendiam fazer seus clientes, funcionários e demais *stakeholders* (todos os envolvidos) diretos sentir tais aperfeiçoamentos.

Figura 4 – Evolução da gestão de projetos

Gestão de projetos tradicional	Período de renascimento	Gestão de projetos moderna
1960-1985	1985-1993	1994-2003

Fonte: Kerzner, 2004.

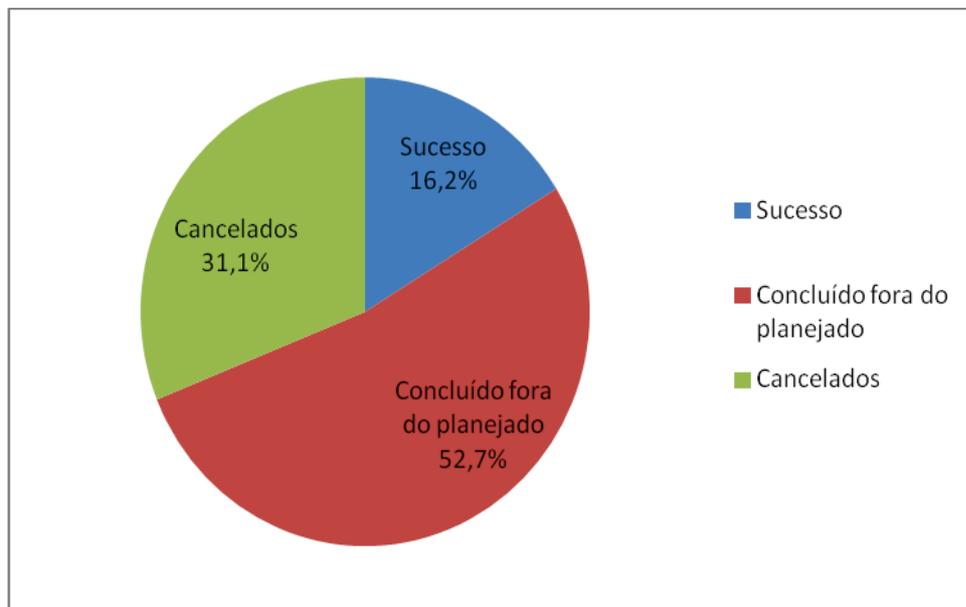
Um modelo de maturidade permite então que uma organização tenha seus métodos e processos avaliados de acordo com as boas práticas em gerenciamento e com um conjunto de parâmetros externos.

Um estudo realizado pelo Standish Group (2004) analisou a eficiência do gerenciamento de projetos de software nos EUA desde 1994. O resultado dessa pesquisa mostrou que o índice de sucesso desta área ainda é muito baixo, apenas 16,2% (Figura 5). Ao analisar os projetos de TI que falharam, o estudo afirma que, para a maioria deles, a principal causa não foi falta de recursos financeiros ou acesso à tecnologia, mas, sim, falta de conhecimento em gestão de projetos. E este conhecimento não se aplica somente à figura do gerente de projetos, mas a toda equipe.

Dessa forma, uma constatação vem ganhando importância nos últimos anos, a de que as empresas precisam amadurecer seu conhecimento e prática de gestão de projetos.

Segundo Bouer e Carvalho (2005), ao se referirem à avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, dois modelos conceituais têm sido mais amplamente adotados: o *Project Management Maturity Model* (PMMM), proposto por Kerzner (2004); e o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), proposto pelo PMI (2014). Nestes modelos são utilizadas como referência as principais áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos abordados pelo PMBOK® – *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2014).

Figura 5 – Eficiência do gerenciamento de projetos de TI



Fonte: Standish Group (2004).

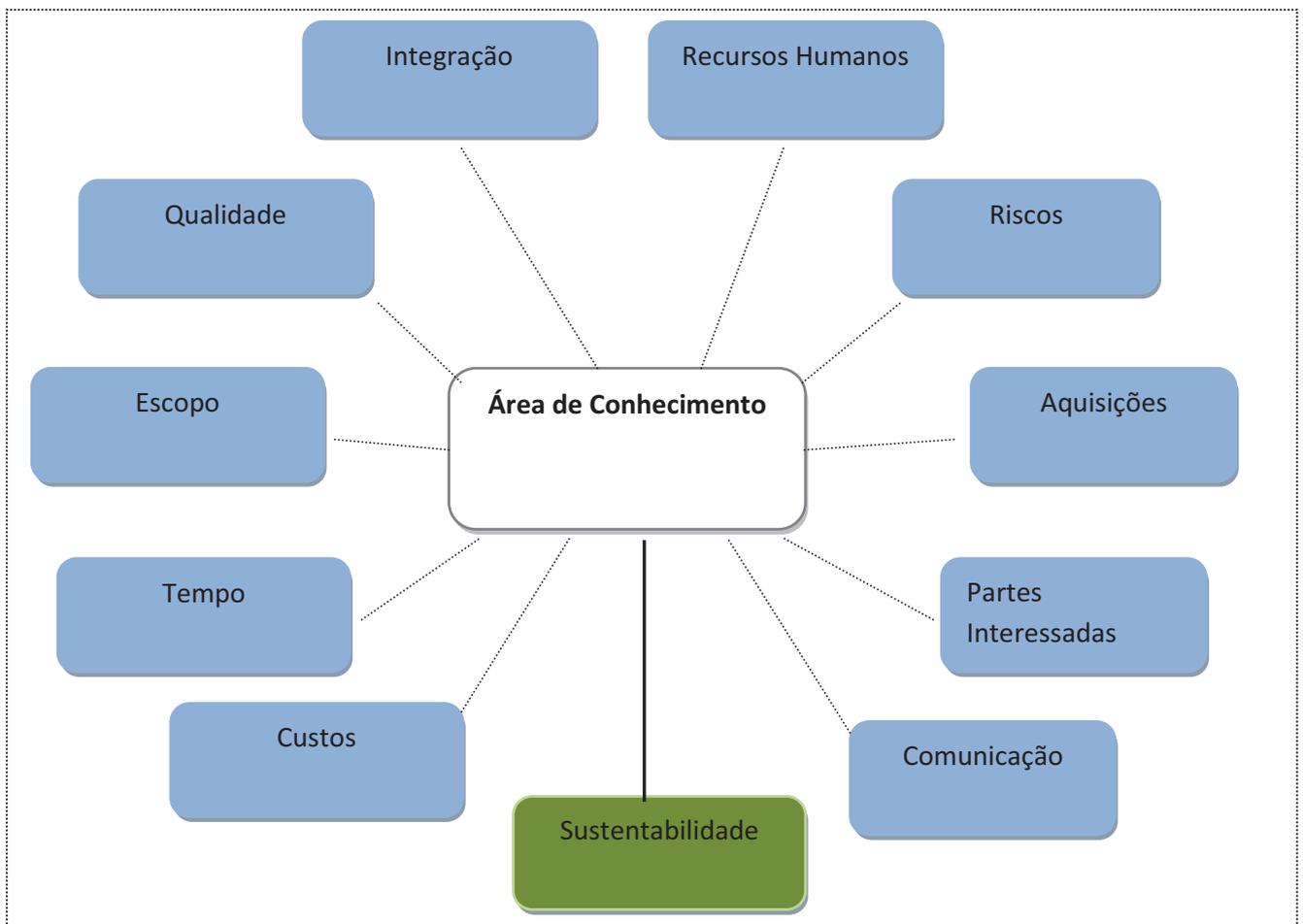
Kerzner (2004) afirma que quanto mais a gestão de projetos crescer e se consolidar, maior será o número de aliados. No século XXI, nações do segundo e do terceiro mundo passarão a reconhecer os benefícios e a importância dessa prática, e também serão definidos seus padrões mundiais. Tendo esse cenário como referência, esperamos, por meio deste trabalho, agregar a essa bagagem os conceitos de sustentabilidade, a fim de se obter maior excelência nesses padrões e aumentar a conscientização de se construir projetos sempre sustentáveis.

2.6 Áreas de conhecimento da gestão de projetos e a sustentabilidade

Conforme descrito anteriormente, o guia de conhecimento em gerenciamento de projetos PMBOK® é constantemente atualizado pelos profissionais do setor. O guia possui informações consensuais identificadas por especialistas da área e que, se forem aplicadas nos projetos, aumentam as suas chances de sucesso.

Uma área de conhecimento é definida por requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. Esses recursos ajudam na gestão chamando a atenção para as principais áreas conhecidas de um projeto: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e, por último, partes interessadas foi considerada como a décima área. Estas áreas têm processos que possuem características comuns e interagem entre si.

Figura 6 – Áreas de conhecimento incluindo sustentabilidade



Fonte: Elaboração da autora.

Além dessas áreas as empresas contemporâneas precisam também atrelar seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas à preservação do meio ambiente. Dessa forma, ter a sustentabilidade como uma área de conhecimento (Figura 6) pode ajudar na criação de processos específicos, com suas entradas, saídas, ferramentas e técnicas para auxiliar na gestão e promover projetos que considerem os assuntos socioambientais em cada etapa de um projeto dentro das organizações. Esta prática irá colaborar para a construção de projetos sustentáveis.

2.7 Análise de riscos na gestão de projetos

Risco é alguma coisa cujo resultado é incerto, quando se realiza um empreendimento ou uma ação com a expectativa de se obter algo, considerando que existe a possibilidade de não ocorrer conforme o desejado.

Para Gil (2013), risco está associado à incerteza que temos sobre o amanhã e à impossibilidade que temos de controlar o que pode vir a ocorrer, no curto ou longo prazo.

Bernstein (1997) afirma que a essência da administração do risco está em maximizar as áreas nas quais temos certo controle sobre o resultado e minimizar aquelas nas quais não temos controle algum e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto.

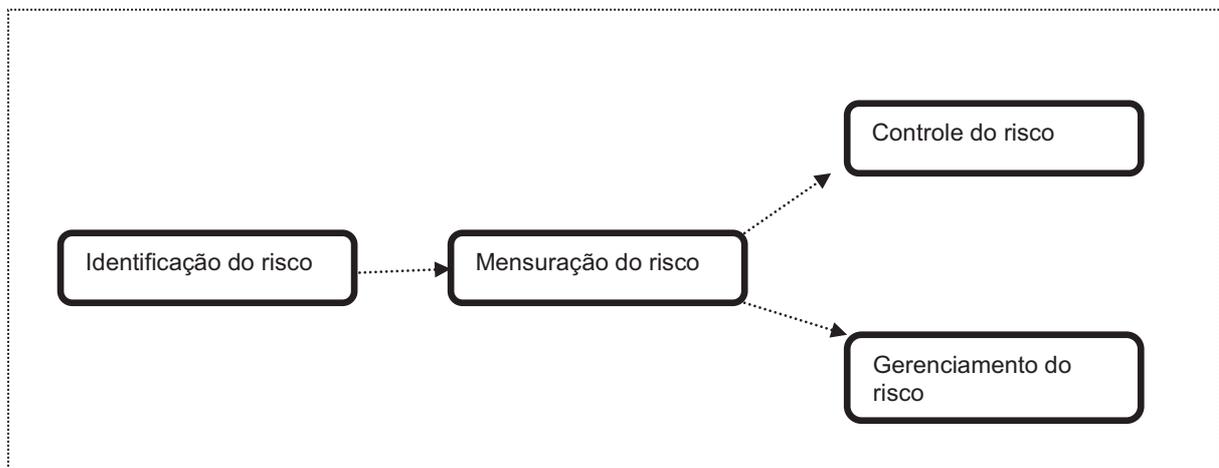
De acordo com o PMI (2014), o risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, caso ocorra, pode ter um ou mais impactos.

O guia PMBOK® inclui em sua área de gerenciamento dos riscos processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. O objetivo dessa área é aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Segundo Gil (2013), uma questão fundamental quando falamos de risco está relacionada a como mensurá-lo ou, pelo menos, como levá-lo em conta diante das condições de acompanhamento e controle de determinados negócios. A partir da mensuração dos riscos é possível definir a melhor forma de controle e gerenciamento dos mesmos (Figura 7).

O processo planejar o gerenciamento de riscos definido no guia PMBOK® tem como finalidade criar um plano que especifica como os riscos do projeto serão tratados. De acordo com Heldman (2009), é recomendável documentar as definições dos níveis de probabilidade e impacto uma vez que eles se relacionam a potenciais eventos de riscos negativos e seus impactos sobre os objetivos do projeto. A utilização de uma matriz de probabilidade e impacto prioriza a combinação de probabilidade e impacto, ajudando a determinar o grau dos riscos do projeto.

Figura 7 – Modelo básico de risco



Fonte: Gil (2013).

Podem ser utilizados valores numéricos para definir a probabilidade e impacto e atribuir classificações como: muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo para cada risco, conforme exemplifica o Quadro 6.

Quadro 6 – Grau do risco

GRAU DO RISCO [impacto/probabilidade]
muito baixo - 0,05
baixo - 0,20
médio - 0,40
alto - 0,60
muito alto- 0,80

Fonte: Elaboração da autora.

Para cada risco deve-se selecionar uma estratégia a ser adotada. De acordo com o PMI (2014), as estratégias para os riscos negativos ou ameaças são: **prevenir, transferir e mitigar**. E as estratégias para os riscos positivos ou oportunidades são: **explorar, compartilhar, melhorar e aceitar**. A estratégia aceitar pode ser usada tanto para riscos negativos ou ameaças como para riscos positivos ou oportunidades.

3 METODOLOGIA

A fundamentação teórica apresentou os aspectos relacionados aos conceitos de desenvolvimento sustentável, indicadores de sustentabilidade e gestão de projetos. Esse levantamento bibliográfico serve de base para o referencial metodológico utilizado neste estudo.

Este capítulo apresenta a estrutura metodológica utilizada para construção desta pesquisa.

3.1 Delineamento de pesquisa

Neste trabalho levantaram-se as principais informações para aplicação de indicadores de sustentabilidade no fluxo de processos de gerenciamento de projetos. A pesquisa pode ser classificada como exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, e tem como delineamento um estudo de caso.

De acordo com Yin (2010), o método de estudo de caso é usado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento engloba importantes condições contextuais. Como o fenômeno e o contexto não são sempre disponíveis nas situações da vida real, Yin (2010) afirma ainda que outras características técnicas, incluindo a coleta de dados e as estratégias de análise de dados, devem fazer parte da definição técnica de estudos de casos.

Segundo Appolinário (2012), método é um procedimento ou conjunto de passos que se deve realizar para atingir determinado objetivo. A seguir são descritas as etapas adotadas para a elaboração deste trabalho para se alcançar o objetivo geral proposto. Essas etapas também podem ser verificadas na Figura 8.

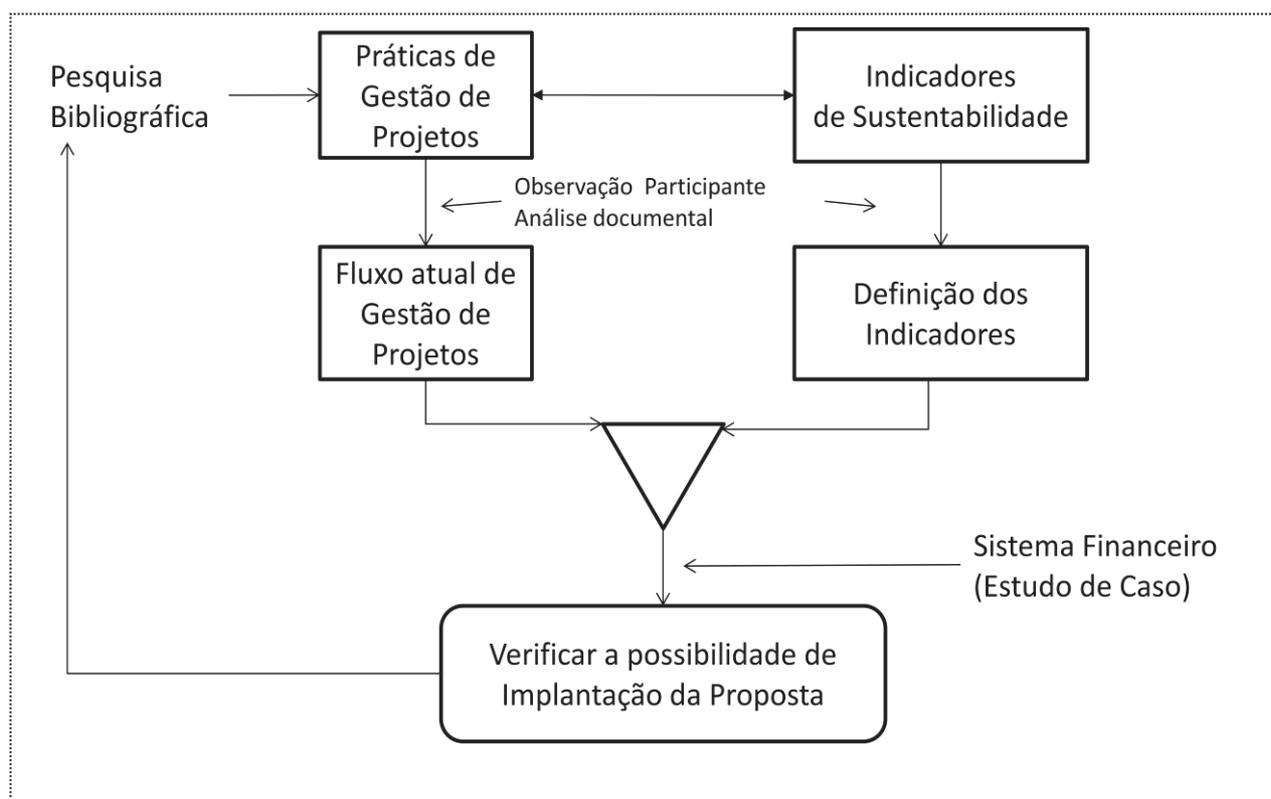
1º Pesquisa bibliográfica

Primeiramente é realizado um levantamento bibliográfico dos indicadores de sustentabilidade e das boas práticas de gestão de projetos.

2º Estudo de caso

O estudo de caso utiliza três fontes de evidência: observação participante, análise documental e entrevistas. A partir da observação participante e análise documental é possível descrever o fluxo atual dos processos de gerenciamento de projetos da instituição objeto de estudo de caso. Em seguida, baseando-se na revisão bibliográfica e análise dos dados, são propostos indicadores de sustentabilidade e também melhorias no fluxo de processos de gerenciamento de projetos. Finalmente, é desenhado novo fluxo contendo as propostas de melhorias, e é verificada a possibilidade de implantação dessa proposta por meio de entrevistas com os gestores de projetos.

Figura 8 – Delineamento do método de pesquisa



Fonte: Elaboração da autora.

3.2 Procedimentos de coleta da informação

Como foram observadas anteriormente, as principais formas para obtenção dos dados para realizar esta pesquisa são o levantamento bibliográfico e o estudo de caso.

O primeiro passo foi a identificação, por meio de observação participante e análise documental, das diretrizes de sustentabilidade da empresa objeto de pesquisa. Foi efetuado um estudo comparativo dos relatórios divulgados pela empresa a fim de verificar se realmente é do interesse da empresa evoluir nos seus relatos, uma vez que este trabalho visa contribuir com a melhoria desse processo. Foram analisados os relatórios de sustentabilidade do período de 2006 a 2012. Diante dos resultados obtidos pode-se constatar o campo fértil para se contribuir com esse processo de melhoria contínua.

Pretendeu-se também comprovar a importância da sustentabilidade como área de conhecimento na gestão de projetos, e para isso foi realizada pesquisa biográfica e documental a partir de materiais selecionados como artigos e livros.

Com base na intenção de provar que se pode aumentar a atenção do assunto sustentabilidade nos projetos organizacionais e ainda conhecendo a forma como a empresa trata as questões de sustentabilidade, foram realizadas entrevistas com os principais envolvidos no processo de gestão ambiental e na área de governança da tecnologia da informação — esta última representa a área focal escolhida para sugestão de implementação de melhoria no processo de indicadores de sustentabilidade dentro da organização objeto de estudo desta pesquisa.

Por meio de entrevistas realizadas com a área de comunicação, responsável pela elaboração e divulgação dos relatórios de sustentabilidade da organização objeto deste estudo, obteve-se a descrição da rotina operacional para elaboração dos relatórios e pode-se, ainda, constatar que nem todas as áreas contribuem com dados para alimentação dos indicadores de sustentabilidade. Este fato corresponde a uma lacuna que a empresa busca preencher.

Com a confirmação de que a empresa possui uma carência no recebimento dos dados para alimentar seu relatório de sustentabilidade, foi feita entrevista com o responsável da área de governança de TI para entender como é feito o retorno das informações para a área de comunicação.

De acordo com o responsável da governança de TI do Bradesco, a área de tecnologia está dividida em cinco departamentos, sendo que apenas dois deles contribuem de forma

parcial com os retornos das informações dos indicadores de sustentabilidade e os demais não respondem com dado algum. Assim, é de grande interesse receber incentivos para que esse processo se dinamize, pois enxerga-se sim a possibilidade de todos os departamentos contribuírem com as informações das iniciativas para mitigar os impactos ambientais dos produtos e serviços prestados pela empresa.

Para levantar as dificuldades dos departamentos de TI quanto ao fornecimento dos indicadores, e então propor uma melhoria que venha auxiliar nessa atividade, foram realizadas entrevistas com os envolvidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão descritos os resultados encontrados por este trabalho. A primeira parte do capítulo aborda o processo de seleção da empresa escolhida para aplicar o objetivo proposto. A segunda parte apresenta os resultados da análise dos relatórios de sustentabilidade da organização Bradesco. O fluxo atual de coleta dos indicadores de sustentabilidade da empresa estudada é descrito na terceira parte. A quarta parte trata do critério de adoção da prática de gestão de projetos em tecnologia da informação. Na quinta parte foi apresentada a análise dos processos de gerenciamento de projetos para identificação dos pontos passíveis de obtenção de indicadores de sustentabilidade. Por último, o estudo da aderência dos processos identificados como pontos de indicadores de sustentabilidade.

4.1 Critério de seleção da empresa

O Bradesco é o segundo maior banco privado do Brasil e destaca-se pelo seu empenho em se manter uma das empresas com maior grau de transparência em sustentabilidade. Em 2008 e 2009 obteve o primeiro lugar, juntamente com o banco Itaú-Unibanco —, entre 52 companhias listadas no Ibovespa —, em um ranking elaborado pela consultoria espanhola Management & Excellence América Latina (M&E).

Em 2010 as ações do Bradesco integraram, pelo sexto ano consecutivo, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, o qual reúne as companhias apontadas como socialmente responsáveis e sustentáveis, credenciadas a gerar valor aos acionistas devido a sua maior capacidade de enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. Esse desempenho demonstra o comprometimento da organização com a sustentabilidade e responsabilidade social, sendo um indicativo da alta reputação e da transparência perante os diversos públicos de relacionamento, a sociedade brasileira e a comunidade internacional.

O Bradesco é reconhecido por compor a lista das 42 empresas integrantes do Índice de Carbono Eficiente (ICO2), da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). O ICO2,

elaborado pela BM&FBovespa e pelo BNDES, é um índice baseado na carteira do IBrX-50 que leva em consideração, na ponderação das ações participantes, as emissões de gases de efeito estufa (GEE) das empresas e, especialmente, tem como objetivo incentivar as empresas a mensurar, divulgar e gerir tais emissões.

A revista canadense *Corporate Knights*, especializada em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, publicou seu relatório 2012 GLOBAL 100 com as cem empresas mais sustentáveis do mundo e o Bradesco, junto com a Natura e a Petrobras, está nesta classificação representando o Brasil. O Ranking Global 100 é elaborado por especialistas em sustentabilidade, que analisaram 3 mil companhias de 24 países e de todos os setores da economia (PLANETA SUSTENTÁVEL).

O setor bancário representa importante meio de alocação eficiente de recursos e pode contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento sustentável do país. Por meio de suas atividades de financiamento aos seus clientes e no relacionamento com seus fornecedores, a postura socioambiental de um banco é fundamental para proliferar os resultados sustentáveis na sociedade brasileira. A contribuição do setor financeiro ao desenvolvimento sustentável é exponencial, uma vez que reflete não apenas as suas ações sustentáveis como também a mobilização de outras empresas. Como exemplo tem a política de fornecedores do Bradesco que demonstra como o banco valoriza e atua em relação às questões socioambientais. Segundo Mattorozzi (2008), desde 2006 o Bradesco vem realizando encontros periódicos com fornecedores e nesses momentos procura mostrar suas ações socioambientais e informar o que a organização espera deles, ajudando-os a incorporar a responsabilidade socioambiental em seu dia a dia.

Em 2007, o Bradesco lançou o Banco do Planeta, o qual passou a ser responsável em reunir todas as iniciativas sustentáveis da instituição, que antes estavam dispersas por várias áreas. Mattorozzi (2008) afirma que essa iniciativa, de associar sua marca à sustentabilidade, produz o importante efeito de popularizar o tema junto à sociedade e às demais instituições financeiras, atraindo a atenção geral para o tema da sustentabilidade nos negócios financeiros.

Sendo assim, a escolha pela Organização Bradesco é por pertencer a um setor de grande relevância à sustentabilidade e pela empresa atender às melhores práticas mundiais de sustentabilidade, tendo sua estratégia focada no tripé de sustentabilidade, reunindo todas suas ações socioambientais da seguinte forma:

- Finanças sustentáveis – inclusão bancária, variáveis socioambientais para concessão de crédito e oferta de produtos.
- Gestão responsável – valorização dos colaboradores, melhoria do ambiente de trabalho e práticas eco eficientes.
- Investimentos socioambientais – em educação, meio ambiente, cultura e esporte.

4.2 Resultados da análise dos relatórios de sustentabilidade da empresa estudada

Diante da opção de aplicar um estudo de caso à empresa Bradesco devido ao seu reconhecimento público quanto às questões ambientais, foi realizada a análise dos relatórios de sustentabilidade já publicados com a intenção de verificar se realmente a empresa tem buscado melhorar seus relatórios, uma vez que objetivo deste trabalho é trazer uma proposta que contribua com os índices de sustentabilidade da empresa.

O Bradesco adota o padrão mundial GRI para seus relatórios de sustentabilidade e este padrão possui 79 indicadores, sendo 49 essenciais e 30 adicionais, conforme apresentado na fundamentação teórica deste trabalho.

Foram analisados individualmente o Grau de Aderência Plena dos Indicadores Essenciais e Adicionais – GAPI(x)s e o Grau de Evidenciação Efetiva Indicadores – GEE(x)s dos mesmos. Os resultados são apresentados nos quadros a seguir (Quadros 7 a 11).

O primeiro fato relevante foi a evolução dos indicadores essenciais de desempenho econômico. Vê-se que no início, em 2006, o Bradesco apresentou o pior índice econômico com 28,57%. A empresa reagiu significativamente no ano seguinte aumentando seu índice de aderência para 85,71%, e nos demais anos atingiu e manteve a marca de 100%. Com isso, a média de evolução desse indicador foi de 87,75%.

Quadro 7 – Grau de aderência plena dos indicadores essenciais GRI G3

Ano	% Grau de aderência			Total %	Nível de aplicação autodeclarado
	Indicadores essenciais GRI GR.3				
	Econômicos	Ambientais	Sociais		
2006	28,57	70,59	76	67,35	A+
2007	85,71	88,24	75	81,12	A+
2008	100	100	100	100,00	A+
2009	100	76,47	95,83	89,71	A+
2010	100	76,47	100	91,84	A+
2011	100	100	100	100	A+
2012	100	100	100	100	A+
Média	87,75	87,40	92,40	90,00	

Fonte: Progetti (2013).

Com relação aos indicadores ambientais observa-se que o Bradesco se destacou desde o início de seus relatos sustentáveis com uma taxa de 70,59%. Em 2007 a empresa subiu esse índice para 88,24%, isto porque a quantidade de questões com aderência plena aumentou de 5 para 14. No ano seguinte esse índice atingiu 100%. Entretanto, verifica-se que em 2009 e 2010 o percentual caiu para 76,47%, o que se justifica pelo fato de apenas parte das informações de alguns indicadores (EN1, EN3, EN4 e EN8) ter sido encontrada no site indicado no relatório. As informações no site, por ser uma linguagem voltada ao público em geral, não possuem o detalhamento requerido pela GRI para cada indicador. Para resolver essa questão a partir de 2011, a empresa disponibiliza em versão *online* o Caderno de Indicadores GRI onde constam as respostas completas dos indicadores. Com isso, em 2011 e 2012 tem-se 100% de aderência, compondo uma média do período estudado de 87,40%.

O destaque maior de desempenho do Bradesco tem sido na área social, que logo na primeira versão dos relatórios GRI atingiu um grau de aderência de 76%. Houve uma oscilação não significativa nos anos seguintes, e a partir de 2010 manteve 100% da aderência. Este índice teve a maior média: 92,40%.

Assim, quanto ao grau de aderência plena dos indicadores essenciais podemos constatar a evolução dos relatórios pela média alcançada de 90%.

Outro ponto a ser observado é o nível de aplicação declarado pela empresa. De acordo com a GRI, para se obter a classificação nível A, uma organização deve responder, no mínimo, aos 49 indicadores essenciais, de um total de 79 indicadores, o que representa 62%.

O Bradesco se autodeclarou em todos os anos com o nível A+ por receber verificação externa e por atingir a pontuação requerida, o que também é comprovado por meio desta pesquisa, uma vez que o índice mais baixo foi de 67,35%.

Já observando os resultados do GEE(e), demonstrados no Quadro 6, vê-se que o nível de aplicação no ano de 2006 não poderia ser classificado como A+ por atingir um grau efetivo de 51,02%. Entretanto, nos demais anos a empresa realmente melhorou seus índices, apresentando uma média de 80,09%.

Quadro 8 – Grau de evidenciação efetiva dos indicadores essenciais GRI G3

Ano	% Grau de evidenciação efetiva			Total %	Nível de aplicação
	Indicadores essenciais GRI GR.3				
	Econômicos	Ambientais	Sociais		
2006	28,57	29,41	72	51,02	B+
2007	85,71	82,35	75	79,08	A+
2008	100	52,94	100	83,67	A+
2009	100	29,41	95,83	73,38	A+
2010	100	23,53	100	73,47	A+
2011	100	100	100	100	A+
2012	100	100	100	100	A+
Média	87,75	59,66	91,83	80,09	

Fonte: Progetti (2013).

Outro fator interessante é que em relação ao desempenho da área econômica, o percentual de evidenciação efetiva foi mesmo do GAPI(e), o que mais uma vez demonstra a atenção da empresa com o setor relacionado a sua área de atuação.

Em relação à categoria ambiental, de acordo com os resultados tem-se um distanciamento considerável entre os totais (GAPI(e) – 87,40% e GEE(e) – 59,66%). Contudo, isto é devido à quantidade de dados omitidos com justificativas. A partir de 2011, a empresa passa a ter 100% dos indicadores de desempenho ambiental respondidos de forma plena.

Quanto à categoria social não houve alteração significativa dos totais (GAPI(e) – 92,40% e GEE(e) – 91,83%), sendo esta a área de maior destaque da empresa.

A seguir verifica-se os resultados dos indicadores de desempenho adicionais (Quadros 7 e 8), que são aqueles que representam práticas emergentes ou tratam de temas que podem ser relevantes para algumas organizações, mas em geral não o são para a maioria (GRI, DRS, 2006, p. 41). Sendo assim, esses índices não influenciam na classificação do nível de aplicação.

Quadro 9 – Grau de aderência plena dos indicadores adicionais GRI G3

Ano	% Grau de aderência			Total %
	Indicadores adicionais GRI GR.3			
	Econômicos	Ambientais	Sociais	
2006	0	69,23	53,33	51,23
2007	100	92,31	93,33	93,93
2008	100	100	100	100,00
2009	100	84,62	93,33	91,26
2010	100	84,62	73,33	81,06
2011	100	91,67	100	97,11
2012	100	91,67	100	97,11
Média	85,71	87,73	87,62	87,38

Fonte: Progetti (2013).

Embora os indicadores adicionais não sejam considerados relevantes para GRI, observa-se o esforço do Bradesco com a alimentação desses dados apresentando um alto grau de aderência plena. Pode-se observar ainda que não houve diferença substancial nos totais GAPIs (GAPI(e) – 90,00% e GAPI(a) 87,38%).

Quanto aos indicadores econômicos, novamente constata-se a preocupação em atender plenamente essa categoria. Com exceção de 2006, quando os dados adicionais não foram demonstrados, a partir do ano seguinte essa área manteve 100%, tanto na análise GAPI como na GEE, cujos totais foram iguais (85,71%). Assim, as médias dos indicadores econômicos essenciais e adicionais foram parecidas (Média dos indicadores essenciais – 87,75% e Média dos indicadores adicionais – 85,71%).

Quadro 10 – Grau de evidenciação efetiva dos Indicadores Adicionais GRI G3

Ano	% Grau de evidenciação efetiva			Total %
	Indicadores adicionais GRI GR.3			
	Econômicos	Ambientais	Sociais	
2006	0	0	0	0,00
2007	100	92,31	93,33	93,93
2008	100	30,77	93,33	72,58
2009	100	15,38	93,33	67,24
2010	100	30,77	60	55,57
2011	100	91,67	100	97,11
2012	100	91,67	100	97,11
Média	85,71	50,37	77,14	69,08

Fonte: Progetti (2013).

Nos indicadores ambientais adicionais vemos que tiveram a maior taxa GAPI(a) em relação as demais categorias (87,73%). Já nos resultados GEE(a) teve o pior percentual (50,37%). Esse distanciamento considerável, assim como concluído na análise dos indicadores essenciais dessa categoria, é devido à quantidade de dados omitidos com justificativas.

E por fim, com os resultados da análise na área social dos indicadores adicionais percebe-se a expressiva contribuição do Bradesco (GAPI(a) – 87,62% e GEE(a) – 77,14%) à comunicação ambiental.

Quadro 11 – Média dos indicadores

Média dos indicadores	GAPI	GEE
Essenciais	90,00%	80,09%
Adicionais	87,38%	69,08%

Fonte: Progetti (2013).

De acordo com o Quadro 11 podemos então constatar a evolução dos indicadores de desempenho (essenciais e adicionais) no período estudado de sete anos.

Com os resultados apresentados conclui-se que os relatórios de sustentabilidade da empresa em estudo evoluíram consideravelmente desde sua primeira edição voltada às diretrizes GRI em 2006.

Diante do exposto, percebe-se o esforço contínuo do Bradesco no aperfeiçoamento do processo de elaboração de seus relatórios. A empresa foi refinando seus métodos e desde 2011 alcançou a totalidade de aderência plena em seus indicadores essenciais e também quase totalmente os indicadores adicionais.

Cabe observar que o motivo de não se atingir 100% de aderência plena nos indicadores de desempenho adicionais refere-se à categoria ambiental onde apenas um único item obteve a classificação “Não Disponível” (ND), que é utilizado quando a organização reconhece que a informação requerida é pertinente às suas atividades, porém esta ainda não tem condição de fornecê-la.

Logo, o único indicador ainda não fornecido é o EN10 – Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada. A empresa declara que não usa água reciclada ou de reuso, e que o Banco estuda a possibilidade de reutilizar a água proveniente do tratamento parcial do esgoto gerado na matriz, na Cidade de Deus, em Osasco (SP), para a rega e utilização em torres de ar-condicionado (BRADESCO, *Caderno de Indicadores GRI*, 2011, p. 27).

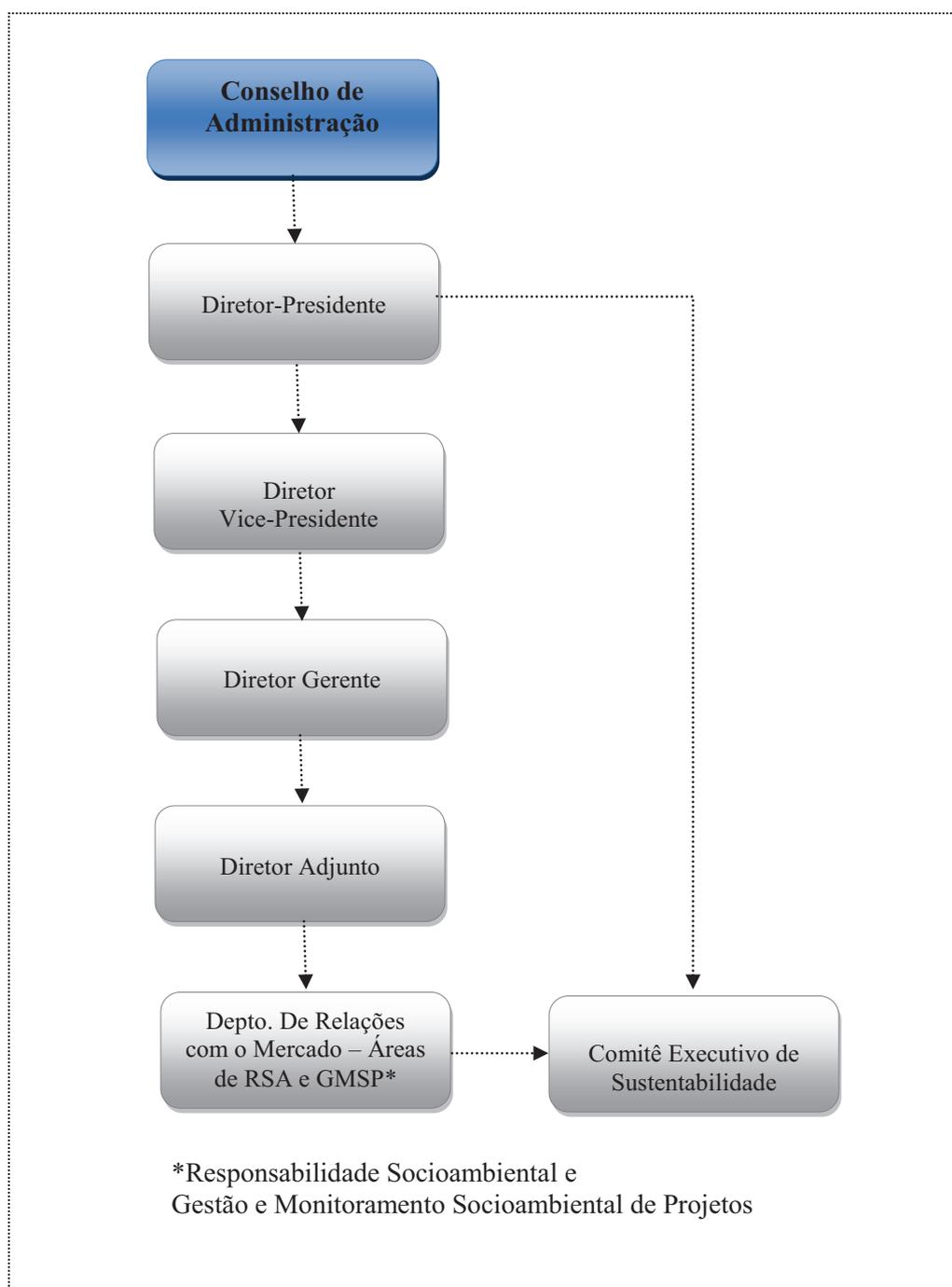
Com esse exemplo evidencia-se o quanto o propósito de contribuição para o desenvolvimento sustentável dos relatórios de sustentabilidade é efetivo. Assim, vê-se a empresa em busca de escolhas inovadoras e novas formas de pensar a fim de atender cada vez ao que é requerido — e quem ganha com isso é o meio ambiente.

4.3 Fluxo atual de coleta dos indicadores de sustentabilidade da empresa estudada

A governança da sustentabilidade na organização Bradesco possui um Comitê Executivo de Sustentabilidade, que se reporta ao diretor-presidente e é coordenado por um diretor gerente.

Além do Comitê Executivo de Sustentabilidade — que juntamente com as áreas específicas aborda os temas relacionados à sustentabilidade —, existem também outros comitês executivos, tais como o Comitê de Ética, o Executivos de Crédito e o de Eficiência. As pautas sobre esses temas estão inseridas no planejamento estratégico de todas as diretorias.

Figura 9 – Governança da Sustentabilidade



Fonte: Bradesco, Relatório de Sustentabilidade 2012, p. 10.

A empresa adota os indicadores econômicos e socioambientais do Dow Jones Sustainability Index (DJSI), do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) (da BM&FBovespa) e do Índice Carbono Eficiente (ICO2), também da BM&FBovespa, bem como da Global Reporting Initiative (GRI), do Carbon Disclosure Project (CDP) e do

Protocolo Verde. Esses indicadores são periodicamente atualizados pelos departamentos e empresas ligadas à organização e centralizados pelo Departamento de Relações com o Mercado (DRM), que assessora o Comitê Executivo de Sustentabilidade. O Comitê delibera sobre as estratégias de atuação da organização, em linha com a Política Corporativa de Sustentabilidade (Anexo A), e acompanha os resultados por meio de suas reuniões. Na Figura 9 é ilustrada essa estrutura.

O Departamento de Relações com o Mercado (DRM) é então responsável em encaminhar os indicadores às demais áreas da organização. Este trabalho adotou o foco na área da tecnologia da informação, assim será evidenciado o fluxo atual do envio e recebimento dos indicadores de sustentabilidade nesta área.

A área de Governança da Tecnologia da Informação (GTI) do Bradesco é composta, como mostra o Quadro 12, dos seguintes departamentos:

Quadro 12 – Estrutura da GTI

GTI Governança da Tecnologia da Informação	
DDS	Departamento de Desenvolvimento de Sistemas
DPCD	Departamento de Processamento e Comunicação de Dados
DPIT	Departamento de Inovação Tecnológica
DSC	Departamento de Serviços Centralizados
DTN	Departamento de Tecnologia para o Negócio

Fonte: Elaboração da autora.

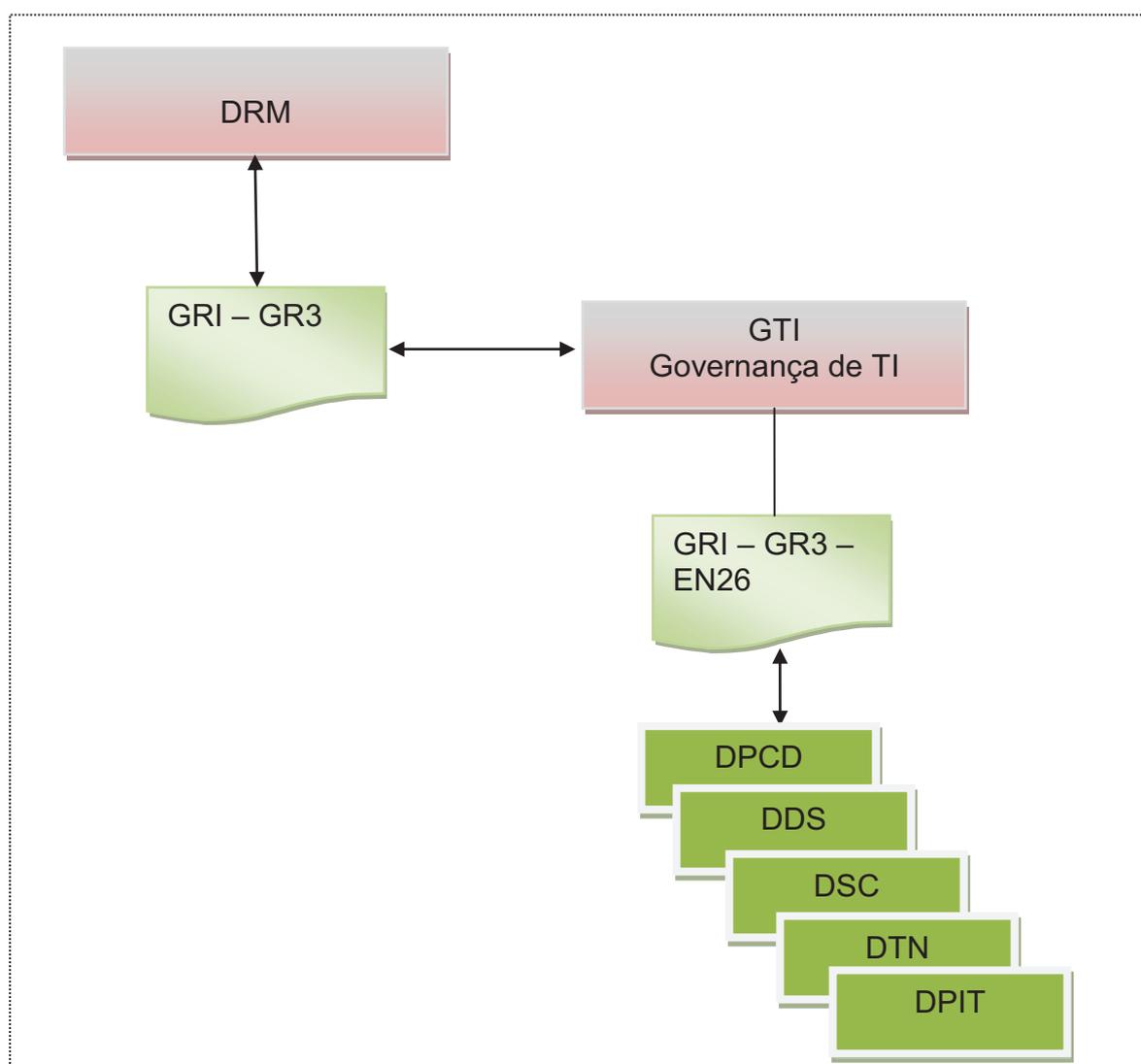
O DRM encaminha planilhas com todos os indicadores a todas as áreas. Cada área seleciona quais indicadores conseguem contribuir com informações. O Anexo B apresenta o modelo da planilha do indicador GRI-EN26.

A Governança de TI encaminha a planilha com os indicadores aos departamentos, e os mesmos devolvem com as respostas, conforme mostra a Figura 10.

De acordo com o responsável da Governança de TI do Bradesco, apenas o Departamento de Processamento e Comunicação de Dados e o Departamento de Inovação Tecnológica contribuem de forma parcial com o retorno das informações dos indicadores de sustentabilidade, sendo que as demais não respondem com dado algum.

Com isso, verifica-se que embora a empresa apresente ótimos resultados em seus relatórios existe a oportunidade de contribuir ainda mais no fornecimento das informações.

Figura 10 – Fluxo dos indicadores de sustentabilidade de TI



Fonte: Elaboração da autora.

4.4 Critério de seleção de prática de gestão de projetos em tecnologia da informação

Conforme abordado na fundamentação teórica deste trabalho, a área de gestão de projetos é valorizada pelas corporações e, segundo Pinheiro (2010), isto se deve, nas últimas décadas, às mudanças significativas no local de trabalho, que incluem:

- Complexidade dos projetos e serviços atuais;
- Intensa concorrência global;
- Necessidade de aumento da produtividade, pois um número menor de pessoas é chamado para fazer mais trabalho;
- Facilidade de acesso às informações por meio de vastas redes de comunicação;
- Clientes mais sofisticados que exigem bens e serviços com melhor qualidade;
- Crescimento tecnológico exponencial;
- Organizações multinacionais procurando estabelecer práticas uniformes para o gerenciamento de projetos.

Com isso, a atenção em se obter uma gestão cada vez mais eficaz traz para as empresas maiores oportunidades. As empresas passaram então a investir na adoção de maturidade em gerenciamento de projetos. Rabechini Jr. e Pessôa (2005) confirmam que como resultado desse cenário tem-se o crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos, e que as instituições, preocupadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e promover mundialmente a profissão do gerente de projetos, se expandem.

No que se refere à importância do uso da tecnologia da informação, também foi fundamentado neste estudo que as organizações buscam intensamente investir em suas áreas tecnológicas, pois veem a TI como poderosa ferramenta que altera as bases de competitividade, estratégicas e operacionais. De acordo com Albertin (2001), as empresas passaram a realizar seu planejamento e a criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma de suas principais bases a tecnologia da informação, em virtude de seus impactos sociais e empresariais.

Portanto, é evidente o empenho das organizações em aperfeiçoar a gestão dos processos de TI, e para tal essas empresas vêm adotando processo formal de gestão de

projetos baseado nas melhores práticas de mercado. São vários os métodos de gestão de projetos conhecidos, contudo, o guia do instituto PMI é reconhecido mundialmente e serve de base para os demais métodos que surgiram. Logo, destacar o tema sustentabilidade num renomado conjunto de métodos em gestão de projetos poderia colaborar com o acultramento de ações que consideram os aspectos socioambientais e assim somar com a conscientização ecológica da sociedade.

Verificou-se (Quadro 13) que de todos os métodos conhecidos voltados à gestão de projetos em tecnologia da informação, apenas a norma europeia de gerenciamento de projetos, publicada pelo IPMA, o ICB, destaca o tema meio ambiente na sua estrutura de conhecimento e também a associação de gestão de projetos, a APM, implementou na sua última versão o tópico sustentabilidade.

Quadro 13 – Conjuntos de métodos que abordam o tema sustentabilidade na sua estrutura (continua)

Instituto	Conjunto de métodos	Aborda o tema sustentabilidade na sua estrutura principal?
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Não.
International Project Management Association (IPMA)	ICB – IPMA Competence Baseline	Sim, dentro da competência comportamental existe o item Saúde, meio ambiente e segurança , destacando a importância desses elementos durante as fases de planejamento, execução e durante o ciclo de vida do produto.
Australian Institute of Project Management (AIPM)	AIPM – Professional Competency Standards for Project Management	Não.
Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Sim, a partir da sexta versão incluiu na seção Interface o tópico sustentabilidade.
International Standards Organization (ISO)	ISO 21500	Não.
Associação Brasileira de Normas	NBR 21500	Não.

Quadro 13 – Conjuntos de métodos que abordam o tema Sustentabilidade na sua estrutura 67
(conclusão)

Técnicas (ABNT)		
Office of Government Commerce (OGC)	Projects In Controlled Environments (PRINCE2)	Não.
Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Ziel-Orientierte Projekt Planung (ZOPP)	Não.

Fonte: Elaboração da autora.

Utilizar conceitos de sustentabilidade na estrutura principal de um método é importante e este estudo visa a criação de processos que seguem os padrões do guia PMBOK® para aplicação dos conceitos de sustentabilidade em projetos em TI, uma vez que os projetos apontam para necessidades não apenas ligadas ao aspecto econômico, mas também aos aspectos sociais e ambientais.

4.5 Análise dos processos de gerenciamento de projetos para identificação dos pontos passíveis de obtenção de indicadores de sustentabilidade

A preocupação com os impactos do negócio na sociedade precisa fazer parte da gestão de projetos em função da essencial necessidade de legitimidade organizacional para a competitividade global.

Diante da efetiva contribuição do PMBOK® para as organizações e a iminente necessidade de se promover maior contribuição para o desenvolvimento sustentável, este trabalho traz como sugestão a inclusão de uma nova área no fluxo de gerenciamento de projetos deste guia, a área de sustentabilidade. Esta área seria, então, responsável pelo Gerenciamento da Sustentabilidade do Projeto e incluiria os processos e as atividades da organização executora que determinam as diretrizes de sustentabilidade de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. O Quadro 14 apresenta esse novo grupo de processo inserido nos processos já existentes.

Quadro 14 – Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos com a sustentabilidade (continua)

Áreas de conhecimento	Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK® 5ª Edição				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Gerenciamento da Integração	1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	3 Orientar e gerenciar a execução do projeto	4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 5 Realizar o controle integrado de Mudanças	6 Encerrar o projeto ou fase
Gerenciamento do Escopo		1 Planejar o gerenciamento do escopo 2 Coletar os requisitos 3 Definir o escopo 4 Criar a EAP		5 Validar o escopo 6 Controlar o escopo	
Gerenciamento do Tempo		1 Planejar o Gerenciamento do cronograma 2 Definir as atividades 3 Sequenciar as atividades 4 Estimar os recursos das atividades 5 Estimar as durações das atividades 6 Desenvolver o cronograma		7 Controlar o cronograma	
Gerenciamento dos Custos		1 Planejar o gerenciamento dos custos 2 Estimar os custos 3 Determinar o orçamento		4 Controlar os custos	
Gerenciamento da Qualidade		1 Planejar o gerenciamento da qualidade	2 Realizar a garantia da qualidade	3 Controlar a qualidade	

(conclusão)

Gerenciamento dos Recursos Humanos		1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	2 Mobilizar a equipe do projeto 3 Desenvolver a equipe do projeto 4 Gerenciar a equipe do projeto		
Gerenciamento das Comunicações		1 Planejar o gerenciamento das comunicações	2 Gerenciar as comunicações	3 Controlar as comunicações	
Gerenciamento dos Riscos		1 Planejar o gerenciamento dos riscos 2 Identificar os riscos 3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 5 Planejar as respostas aos riscos		6 Monitorar e controlar os riscos	
Gerenciamento das Aquisições		1 Planejar as aquisições	2 Conduzir as aquisições	3 Administrar as aquisições	4 Encerrar as aquisições
Gerenciamento das Partes Interessadas	1 Identificar as partes interessadas	2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	4 Controlar o engajamento das partes interessadas	
Gerenciamento da Sustentabilidade	1 Identificar a sustentabilidade do Projeto	2 Planejar o gerenciamento da sustentabilidade		3 Monitorar e controlar a sustentabilidade	

Fonte: Elaboração da autora.

Segundo Aligleri (2009), na medida em que a empresa se envolve com um modelo de negócio que avalia as consequências e impactos de suas decisões e ações para além de análises financeiras, contemplando aspectos sociais e ambientais, ela está comprometida com o amanhã e, portanto, com a sustentabilidade. O autor ressalta que a responsabilidade socioambiental das empresas é indissociada do conceito de sustentabilidade.

Dessa forma, aliar a sustentabilidade dentro das áreas de conhecimento da gestão de projetos pode ajudar o gestor a diminuir a exposição ao reducionismo e ampliar a visão sobre a realidade que o circunda.

O gerenciamento da sustentabilidade do projeto inclui processos e as atividades da organização executora, determinando as políticas de sustentabilidade e os indicadores, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido e também atenda ao conceito de desenvolvimento sustentável. Deve, ainda, implementar o sistema de gerenciamento da sustentabilidade por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizados durante todo o projeto, conforme apropriado.

Figura 11 – Processos de Gerenciamento da Sustentabilidade

PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA SUSTENTABILIDADE			
Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas	
INICIAÇÃO	1 Identificar a Sustentabilidade do Projeto <i>O processo de identificar os indicadores de sustentabilidade que podem ser utilizados no gerenciamento da sustentabilidade de um projeto.</i>		
	Fatores ambientais da empresa	Análise das políticas de sustentabilidade	Lista dos indicadores de sustentabilidade
	Ativos de processos organizacionais	Opinião especializada	Atualizações nos documentos do projeto
PLANEJAMENTO	2 Planejar o Gerenciamento da Sustentabilidade <i>O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para abastecer aos indicadores de sustentabilidade do projeto.</i>		
	Lista dos indicadores de sustentabilidade	Opinião especializada	Plano de gerenciamento da sustentabilidade
	Fatores ambientais da empresa		Atualizações nos documentos do projeto
	Ativos de processos organizacionais		
CONTROLE	3 Realizar o controle da sustentabilidade <i>O processo de monitorar e registrar os resultados dos indicadores de sustentabilidade.</i>		
	Plano de Gerenciamento do Projeto	Sistemas de gerenciamento de informações	Solicitações de mudança
	Dados sobre o desempenho do trabalho	Reavaliação dos riscos à sustentabilidade do projeto	Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
			Atualizações nos documentos do projeto
			Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Fonte: Elaboração da autora.

A proposta é de se criar três processos para essa área conforme modelo apresentado na Figura 11.

Esses processos interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento.

O gerenciamento da sustentabilidade do projeto engloba o gerenciamento do projeto e o produto do projeto, e se aplica a todos os projetos, independentemente da natureza do produto.

A seguir é descrito os itens de cada processo.

4.5.1 Identificar a sustentabilidade do projeto

É o processo de identificação dos indicadores de sustentabilidade que podem ser utilizados no gerenciamento da sustentabilidade de um projeto.

Identificar a sustentabilidade é um processo iterativo porque novos fatos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida do projeto. As entradas para esse processo podem ser os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais.

De acordo com PMI (2014), os fatores ambientais referem-se tanto aos fatores ambientais internos como externos que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto. Esses fatores são de qualquer uma ou de todas as empresas envolvidas no projeto. Os fatores ambientais da organização podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado.

Portanto, entre os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo de identificar a sustentabilidade do projeto estão incluídas a cultura e a estrutura organizacional.

Quanto aos ativos de processos organizacionais, o PMI (2014) declara que incluem qualquer um ou todos os ativos relacionados a processos, de quaisquer ou de todas as organizações envolvidas no projeto, e que podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Esses ativos de processos incluem planos formais e informais, políticas, procedimentos e diretrizes. Os ativos de processos organizacionais também incluem as bases de conhecimento das organizações, como lições aprendidas e informações históricas.

Assim, os ativos de processos organizacionais capazes de influenciar a identificação da sustentabilidade do projeto podem incluir, entre outros:

- Diretrizes de sustentabilidade da empresa;
- Indicadores econômicos e socioambientais adotados pela empresa;
- Relatórios de sustentabilidade.

A análise das políticas de sustentabilidade é uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto. Esta técnica auxilia no entendimento das expectativas que constam nas diretrizes de sustentabilidade da empresa, e ajuda a identificar como o projeto pode fornecer indicadores de sustentabilidade para a empresa.

Além da opinião especializada da equipe de gerenciamento do projeto, pode-se solicitar o fornecimento de opinião especializada das partes interessadas que representam o departamento ou comitê de sustentabilidade da organização. Também se recomenda consultar a opinião de técnicos em estudos de impactos ao meio ambiente.

Como saídas desse processo, tem-se a lista dos indicadores de sustentabilidade que organiza e resume as informações coletadas dos indicadores, as quais o projeto pode atender, e também as atualizações nos documentos do projeto. Entre os documentos do projeto que podem ser atualizados está o Termo de Abertura do Projeto.

4.5.2 Planejar o gerenciamento da sustentabilidade

Planejar é o processo de identificação dos indicadores de sustentabilidade do projeto e do produto, além da documentação de como o projeto desenvolverá estratégias apropriadas de gerenciamento para abastecer esses indicadores.

As entradas desse processo são:

- ▶ A lista dos indicadores de sustentabilidade que fornece uma percepção clara dos indicadores do projeto e do produto a serem atendidos pela condução do projeto.
- ▶ Os fatores ambientais da empresa que influenciam o processo de Planejar a qualidade e incluem, entre outros:

- Regulamentações de órgãos governamentais;
- Normas, padrões e diretrizes específicas da área de sustentabilidade.

► Os ativos de processos organizacionais, que podem influenciar o processo de Planejar a sustentabilidade do projeto, e podem incluir, entre outros:

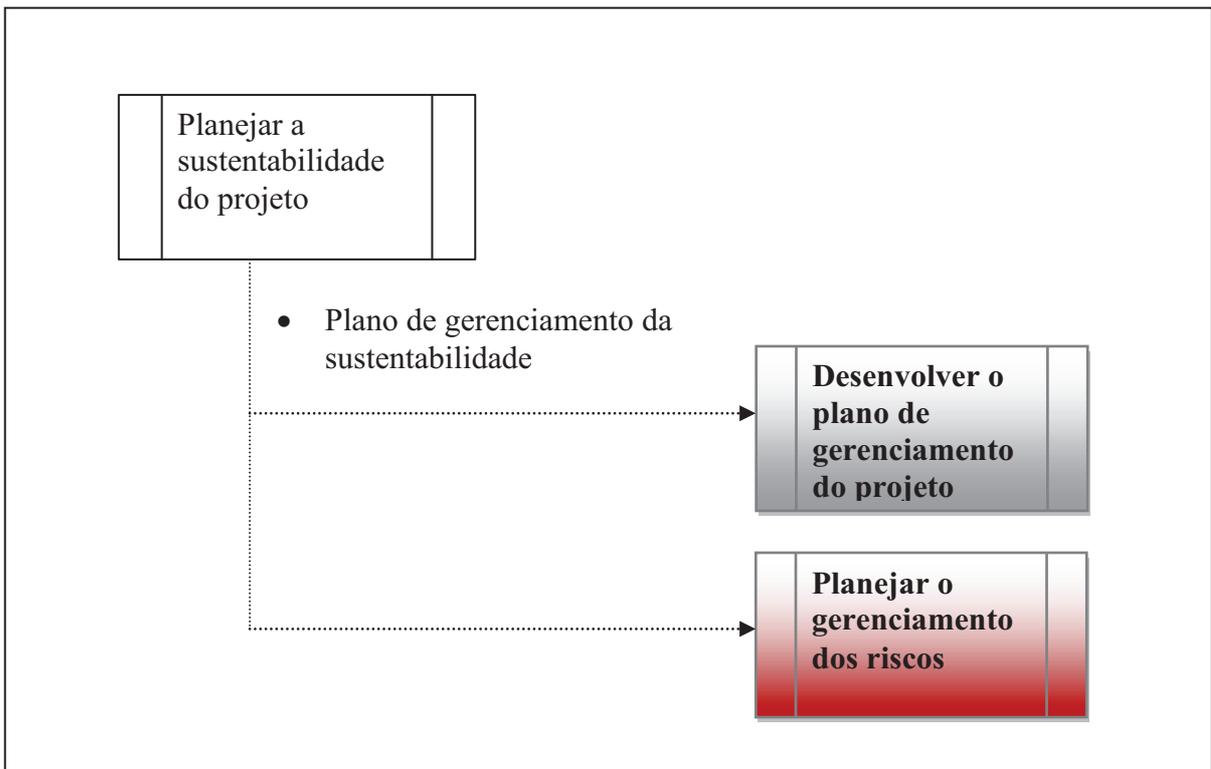
- Políticas, procedimentos e diretrizes organizacionais de sustentabilidade;
- Indicadores econômicos e socioambientais adotados pela empresa;
- Relatórios de sustentabilidade;
- Banco de dados históricos;
- Lições aprendidas de projetos anteriores e
- Política corporativa de sustentabilidade, endossada pela alta administração, que define a meta da organização executora em relação à sustentabilidade. Se a organização executora não tiver uma política de sustentabilidade formal, ou se o projeto envolver várias organizações executoras (como no caso de uma *joint venture*) será necessário a equipe de gerenciamento do projeto desenvolver uma política de sustentabilidade para o projeto.

A maneira como obter os indicadores de sustentabilidade do projeto pode ser realizada com o auxílio dos especialistas externos em identificação, análise e previsão dos impactos significativos positivos e negativos gerados ao meio ambiente. Deve também contar com o apoio dos especialistas internos da área de gestão ambiental da empresa, pois estes servem de interface no assunto com todas as áreas da organização no tocante ao meio ambiente.

As saídas desse processo são: o plano de gerenciamento da sustentabilidade e as atualizações nos documentos do projeto.

O plano de gerenciamento de sustentabilidade descreve como a equipe de gerenciamento de projetos implementará a política de sustentabilidade da organização executora. Este plano fornece entradas para o plano geral de gerenciamento de projeto e para o plano de gerenciamento de riscos, conforme ilustra a Figura 12.

Figura 12 — Diagrama de fluxo de dados do processo Planejar a sustentabilidade do projeto



Fonte: Elaboração da autora.

Entre os documentos do projeto que podem ser atualizados estão, entre outros:

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Plano de gerenciamento de riscos.

O Plano de Gerenciamento do Projeto é um documento central onde devem constar todos os planos de cada área de conhecimento do projeto, representando a base de todo o trabalho do projeto. Segundo o PMI (2014), o plano de gerenciamento do projeto define como o mesmo é executado, monitorado, controlado e encerrado. O conteúdo do plano de gerenciamento do projeto varia dependendo da área de aplicação e complexidade do projeto. Entretanto, para qualquer cenário é fundamental que se faça a análise e defina-se um plano para a busca de um produto ou serviço que seja desenvolvido de forma sustentável nas esferas econômica, social e ambiental. Assim, é proposto que o plano de sustentabilidade do projeto faça parte do escopo de qualquer projeto, e nele deve constar como será feito o acompanhamento de forma que garanta o princípio de sustentabilidade em todas as fases do projeto.

Conforme já abordado na fundamentação teórica deste trabalho, os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos do projeto. O processo Planejar o gerenciamento de riscos especifica como se preparar para os riscos do projeto.

Os riscos ao serem analisados devem considerar as esferas do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental). Heldman (2009) sugere a criação de uma matriz de probabilidade e impacto a fim de se realizar a análise qualitativa dos riscos do projeto. O Quadro 15 apresenta um exemplo para controle dos riscos do projeto, contendo a sustentabilidade como parte da análise.

Quadro 15 – Análise de riscos do projeto

Análise de riscos do projeto	
Risco	Definição do risco encontrado para o projeto.
Descrição	Detalha como o risco está presente no projeto, a partir das possíveis categorizações propostas pelo estudo da análise dos riscos, sugerindo quais consequências o projeto poderá sofrer.
Data de identificação	Data em que o risco foi identificado.
Impacto	Define em que grau os efeitos do risco afetarão o projeto.
Probabilidade	Define a previsão de ocorrência do risco durante o tempo de vida do projeto, ou seja, qual a chance dele ocorrer.
Grau do risco	O grau de um risco é o resultado da relação entre o impacto e a probabilidade, serve como referência para tratamento do mesmo. Escala de valores atribuídos ao impacto e a probabilidade em que um risco poderá afetar um projeto.
Situação	Define o status de acompanhamento do risco ao longo de todo seu ciclo de vida.
Estratégia de resposta	Determina a estratégia de ação para reduzir a ameaça do risco sobre o projeto.
Sustentabilidade	Indica se o risco pode impactar em algum aspecto do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental).
Gatilho	Evento que marca o momento da necessidade da tomada de uma ação para os riscos que foram aceitos ativamente.
Responsável	Papel ou recurso responsável pelo acompanhamento do gatilho.
Ações	Determina as ações que serão tomadas para ampliar as oportunidades ou reduzir as ameaças do risco identificado.

Fonte: Elaboração da autora.

4.5.3 Realizar o controle da sustentabilidade

Realizar o controle da sustentabilidade é o processo de monitoramento e registro dos resultados de execução das atividades do projeto para avaliar o desempenho dos indicadores de sustentabilidade do projeto. Os resultados do projeto incluem as entregas e os resultados do gerenciamento do projeto, tais como desempenho dos custos, prazos e qualidade.

As entradas desse processo são: o plano de gerenciamento do projeto e os dados sobre o desempenho do trabalho.

O plano de gerenciamento do projeto contém o plano de gerenciamento da sustentabilidade, usado para controlar os indicadores de sustentabilidade. O plano de gerenciamento da sustentabilidade descreve como o controle da sustentabilidade será realizado no projeto.

Os dados de desempenho do trabalho são os valores das métricas e observações geradas na execução das atividades do projeto tais como: percentual físico do trabalho completado, quantidade de horas utilizadas, entregas realizadas etc.

O Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos (SIGP) consiste de ferramentas e técnicas para reunir, integrar e disseminar os resultados e informações do gerenciamento de projetos. Compreendem um conjunto de ferramentas integradas para o apoio à gestão de empreendimentos e tomada de decisão. O SIGP pode ser utilizado para apoiar o processo de realizar o controle da sustentabilidade.

A reavaliação dos riscos à sustentabilidade do projeto é outra técnica para monitorar e controlar os riscos que causam impacto à sustentabilidade do projeto, o que muitas vezes resulta na identificação de novos riscos, na reavaliação de riscos atuais e no encerramento dos riscos que estão desatualizados.

As saídas do processo de realizar o controle da sustentabilidade são: solicitações de mudança, atualizações no plano de gerenciamento do projeto e atualizações nos ativos de processos organizacionais.

A implementação de soluções de contorno a situações não precisas no início do projeto às vezes resulta em uma solicitação de mudança. As solicitações de mudanças devem ser preparadas e encaminhadas para o processo Realizar o controle integrado de mudanças. De acordo com PMI (2014), as solicitações de mudança também podem incluir as ações corretivas e preventivas recomendadas.

Gil (2013) destaca que mudança e sustentabilidade são duas ideias associadas: as mudanças devem estar encapsuladas pela abordagem da sustentabilidade como motor para o desenvolvimento da empresa.

Se as solicitações de mudança aprovadas afetarem os processos de gerenciamento da sustentabilidade, os documentos correspondentes do plano de gerenciamento do projeto serão revisados e republicados para refletir as mudanças aprovadas.

Os processos de gerenciamento da sustentabilidade do projeto produzem informações que podem ser usadas para projetos futuros e devem ser capturadas nos ativos de processos organizacionais. Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- Relatório de sustentabilidade e
- Lições aprendidas das atividades de gerenciamento da sustentabilidade do projeto.

Esses documentos devem ser atualizados conforme necessário e no encerramento do projeto.

4.6 Estudo da aderência dos processos identificados como pontos de indicadores de sustentabilidade

De acordo com o organograma funcional do Bradesco (Anexo C), dentro do segmento **Seguros, Previdência, Capitalização e Consórcios** encontra-se a Bradesco Seguros.

A Bradesco Seguros, fundada há 78 anos, é uma empresa que atua no mercado de Automóveis, Ramos Elementares, Seguro Saúde, Capitalização, Seguros de Vida e Previdência Complementar. Possui uma estrutura de proteção em todo o território nacional, contando com quase 42 milhões de clientes aos quais oferece uma moderna estrutura de atendimento por meio de suas Centrais de Atendimento Telefônico, Internet, 374 dependências próprias e 42 mil corretores ativos, além de contar com a rede de mais de 4,6 mil agências do Banco Bradesco (BRADESCO SEGUROS).

Faz parte do grupo da Bradesco Seguros a empresa Bradesco Vida e Previdência (BVP), a qual atua no mercado de planos de vida e previdência privada desde 1981,

assessorando seus clientes na elaboração, implantação e administração de planos individuais e empresariais de aposentadoria, pensão e pecúlio.

Para aplicar os conceitos defendidos nesse trabalho, destacou-se um projeto da Bradesco Seguros & Bradesco Vida e Previdência.

4.6.1 Contexto do projeto

Todas as seguradoras nacionais, bem como empresas que necessitam imprimir contratos, estão passando por um momento difícil, uma vez que a Lei nº 11.785, de 22 de setembro de 2008, obriga que todos os contratos sejam escritos em fonte tamanho 12, fazendo com que a quantidade de papéis, custos logísticos e impressão aumentem. Com isso torna-se necessário a busca por alternativas que diminuam o impacto que pode causar ao meio ambiente devido ao aumento de emissão de CO₂.

A Bradesco Vida e Previdência ao vender um seguro produz um *kit* do segurado impresso sem possuir sua contrapartida digital, quer seja em PDF ou HTML.

O *kit* do segurado é composto geralmente de um *booklet* – ou seja, um caderno impresso do seguro com um cartão de PVC ou não –, normalmente composto de apólice, carnê com capa, envelope A5, 1x1 (com e sem janela) etc. Este *kit* vai para o corretor ou para a Bradesco Vida e Previdência.

Os *kits* possuem no cenário atual porte 2 ou 3 dos Correios, com custos que podem variar entre R\$ 1,30 ou R\$ 1,40 por *kit*, dependendo do peso.

A empresa deseja otimizar o sistema de documentação para os segurados e corretores. O projeto engloba principalmente a digitalização dos documentos para consulta, impressão física e entrega dos *kits*, e gestão da produção de impressão via internet em tempo real. Vale lembrar que esta digitalização serve de base para aumentar o relacionamento com a base de segurados, que poderão consultar seus documentos em páginas web personalizadas, com o intuito de estreitar o relacionamento da seguradora com os corretores e com os segurados.

Portanto, a otimização da disponibilidade das informações de planos com cobertura de risco e planos de acumulação para clientes, estimulando-os a consultarem as informações na

internet, pode proporcionar reduções consideráveis com custos de impressão e postagem de correspondências.

4.6.2 Identificar a sustentabilidade do projeto

Primeiramente, o processo Identificar a sustentabilidade do projeto deve levantar os fatores ambientais da empresa.

A organização Bradesco tem consciência de sua importância para o desenvolvimento do País, e alinha-se às melhores práticas mundiais que preconizam a sustentabilidade e a governança corporativa, com destaque para os Princípios do Equador, Pacto Global, PRI (Principles for Responsible Investment), Carbon Disclosure Project e Protocolo Verde, e considera o desenvolvimento sustentável, representado pelo tripé do desenvolvimento econômico, ambiental e social, como um importante componente de responsabilidade corporativa. De forma permanente, tem como foco a sustentabilidade na gestão, nos negócios e nas práticas do dia a dia. Com isso, busca crescer de forma continuada e sustentável, com respeito aos públicos com os quais se relaciona, com as comunidades em que está presente, com a dignidade humana e com o meio ambiente.

O Bradesco tem sua visão e estratégia de sustentabilidade com o objetivo de reunir todas as ações socioambientais com foco em três pilares: finanças sustentáveis, gestão responsável e investimentos socioambientais.

Alinhado às diretrizes globais, como Princípios do Equador, Pacto Global, PRI (Principles for Responsible Investment), Carbon Disclosure Project e Protocolo Verde, a partir de 2006 o Bradesco passou a elaborar seu relatório de sustentabilidade com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), com os parâmetros de sustentabilidade abordados pelo Índice de Sustentabilidade Empresarial (BM&FBovespa) e pelo Dow Jones Sustainability Indexes, índices dos quais o Bradesco faz parte desde 2005 e 2006, respectivamente. Esses representam os ativos de processos organizacionais da empresa estudada.

Como apresentado no item três desse capítulo o Departamento de Relações com o Mercado (DRM) direciona às demais áreas da organização os indicadores necessários para

abastecer o relatório de sustentabilidade. Com base nos indicadores encaminhados à área da tecnologia da informação, foi criado um modelo para auxiliar no levantamento das informações, conforme Figura 13.

Figura 13 – Modelo Identificar a sustentabilidade do projeto (continua)

IDENTIFICAR A SUSTENTABILIDADE DO PROJETO
<i>[O projeto sustentável é aquele que gera retorno para empresa e seus clientes (internos ou externos) sem causar impactos negativos (ou causando impactos positivos) aos outros envolvidos. Para se mensurar se uma oportunidade é sustentável ou não, é de fundamental importância o comprometimento com os resultados econômicos, ambientais e sociais.]</i>
Econômico
<i>[Neste item deverá ser descrito quais são os impactos que este projeto proporciona na esfera econômica.]</i>
<input type="checkbox"/> O projeto trará lucro e resultados positivos de forma legal? Justifique.
<input type="checkbox"/> O projeto reduz custos? Justifique. <input type="checkbox"/> Otimização de processos <input type="checkbox"/> Melhorias Operacionais ou de Produtividade
<input type="checkbox"/> O projeto aumenta a receita da empresa? Justifique.
Ambiental
<i>[Neste item deverá ser descrito quais são os impactos (positivos e negativos) que este projeto proporciona ao meio ambiente.]</i>
Descreva as iniciativas visando mitigar os impactos ambientais mais significativos em relação a:
<input type="checkbox"/> Uso de materiais (ex. não renováveis, com alto consumo de energia) Iniciativa a ser desenvolvida Resultados quantitativos esperados

<p><input type="checkbox"/> Uso de água (ex. volumes usados durante a produção e/ou uso)</p> <p> Iniciativa a ser desenvolvida</p> <p> Resultados quantitativos esperados</p> <p><input type="checkbox"/> Emissões (ex. emissões de GEE, tóxicas, destruidoras da camada de ozônio)</p> <p> Iniciativa a ser desenvolvida</p> <p> Resultados quantitativos esperados</p> <p><input type="checkbox"/> Efluentes (ex. qualidade da água usada durante a produção e/ou uso)</p> <p> Iniciativa a ser desenvolvida</p> <p> Resultados quantitativos esperados</p> <p><input type="checkbox"/> Poluição sonora</p> <p> Iniciativa a ser desenvolvida</p> <p> Resultados quantitativos esperados</p> <p><input type="checkbox"/> Resíduos (ex. Não recuperáveis)</p> <p> Iniciativa a ser desenvolvida</p> <p> Resultados quantitativos esperados</p> <p><input type="checkbox"/> Além da lista acima, o projeto prevê mais iniciativas ecológicas em torno do produto ou serviço que será criado? Quais?</p> <p><input type="checkbox"/> O projeto do produto ou serviço que será criado oferece algum risco ao meio ambiente? Qual?</p>
Social
<p><i>[Neste item deverá ser descrito quais são os impactos que este projeto proporciona no âmbito social.]</i></p>
<p><input type="checkbox"/> Promove construção do conhecimento de forma colaborativa.</p> <p><input type="checkbox"/> Gera acessibilidade.</p> <p><input type="checkbox"/> Integra redes sociais.</p> <p><input type="checkbox"/> Proporciona atualização, segurança e inovação tecnológica.</p>

<input type="checkbox"/> Aprimora qualidade de processos e eficiência operacional. <input type="checkbox"/> Aperfeiçoa a qualidade da gestão do negócio. <input type="checkbox"/> Promover o fortalecimento da imagem perante a sociedade. <input type="checkbox"/> Aperfeiçoa a gestão de pessoas. <input type="checkbox"/> Além da lista acima, o projeto incentiva mais iniciativas sociais em torno do produto ou serviço que será criado? Quais?

Fonte: Elaboração da autora.

4.6.3 Planejar o gerenciamento da sustentabilidade

Utilizando a técnica de opinião especializada, buscou-se o levantamento das informações para atender o escopo do projeto. Nesse sentido foi considerado o cenário que apresentasse melhores resultados, levando em conta os aspectos sustentáveis. A seguir é descrito o resultado dessa análise.

Primeiramente observou-se a quantidade e custo atual gasto com o envio do *kit* do segurado aos seus clientes. Os dados são mostrados no Quadro 16.

Quadro 16 – Dados de volume e custo atuais com emissão de *booklets*

Qtd. mensal	Qtd. anual	Custo mensal	Custo anual
38.158	457.900	R\$ 188 mil	R\$ 2,26 milhões

Fonte: Bradesco Seguros e Previdência

A equipe especializada apresentou quatro cenários:

- **Cenário 1** – Envio de *booklet* contendo carta de boas vindas e certificado via Correios e disponibilização das condições gerais no site. Economia: R\$ 1.194.859,30.

Neste cenário o *booklet* atual é reduzido e passa a conter apenas o certificado (apólice) e a carta de boas vindas. O restante do *book* (condições gerais) é digitalizado e

disponibilizado no site da BVP em ambiente a ser desenvolvido. A digitalização das condições gerais é feita apenas uma vez para cada produto.

- **Cenário 2** – Envio de *kit* contendo carta resumida e certificado via Correios e disponibilização das condições gerais no site. Economia: R\$ 1.467.640,10.

No segundo cenário o *booklet* atual é substituído pelo envio de uma carta resumida e do certificado. As condições gerais são digitalizadas e disponibilizadas no site da BVP em ambiente a ser desenvolvido. A digitalização das condições gerais é feita apenas uma vez para cada produto.

- **Cenário 3** – Envio de Carta de boas vindas autoenvelopável via Correios e disponibilização das condições gerais e certificados no site. Economia: R\$ 1.454.690,84.

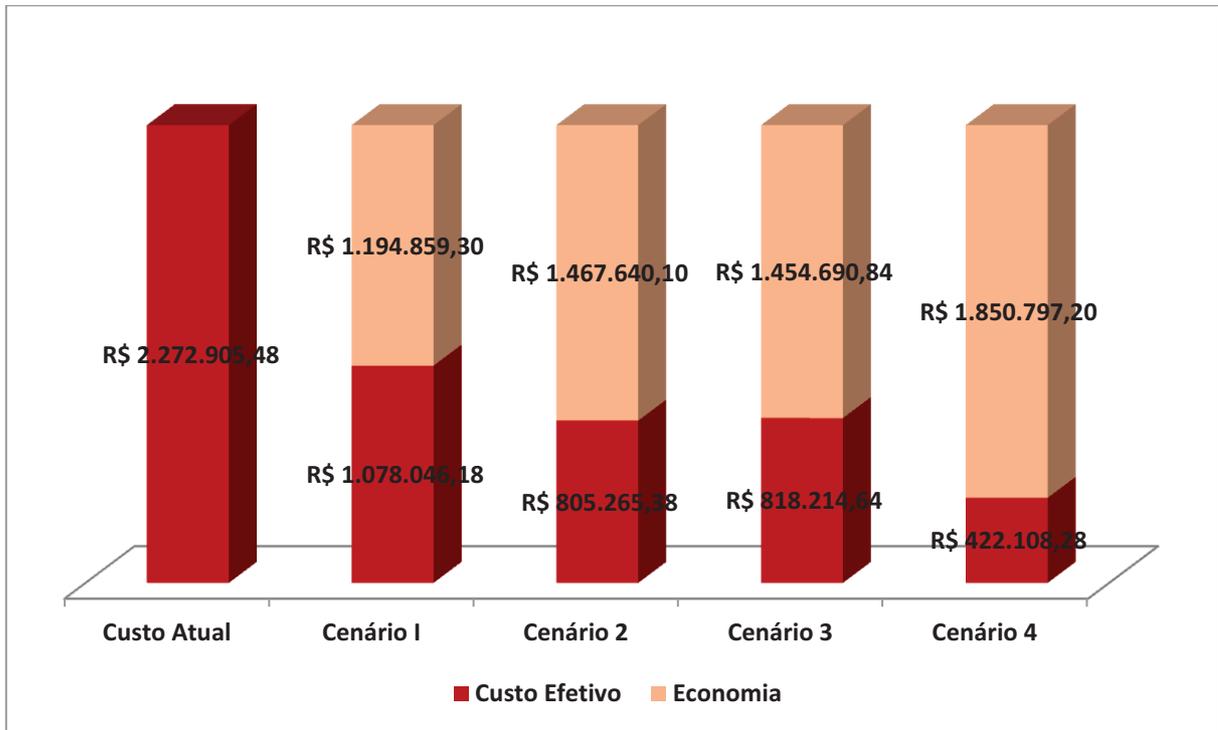
No cenário 3 o *booklet* é substituído pelo envio de uma carta de boas vindas em formato autoenvelopável. As condições gerais e os certificados (apólices) são digitalizados e disponibilizados no site da BVP em ambiente a ser desenvolvido, sendo que a digitalização das condições gerais é feita apenas uma vez para cada produto e a digitalização das apólices é feita uma para cada contratante.

- **Cenário 4** – Digitalização total dos *welcome kits* e sua disponibilização no site do participante. Economia: R\$1.850.797,20.

Neste último cenário, o *booklet* é totalmente digitalizado e disponibilizado no site da BVP em ambiente a ser desenvolvido. Na proposta haverá o aviso de que a documentação estará disponível em formato digital no site. A digitalização das condições gerais é feita uma vez para cada produto e a digitalização das apólices e títulos de capitalização é feita uma para cada contratante.

Ao apresentar os cenários sugeridos, foi definido que inicialmente será adotado o cenário 2 e, ao longo do tempo, seria implantado o cenário 4, gerando o *kit* 100% digital. A Figura 14 representa a economia proporcionada com cada cenário.

Figura 14 – Projeção de redução de custos



Fonte: Bradesco Seguros e Previdência.

A seguir é mostrado um comparativo entre o custo atual de gastos com impressão e postagem, e custo com PDF de cada cenário.

Os cenários dessa comparação utilizam o valor de R\$ 0,87 por página digitalizada (Quadro 17).

Quadro 17 – Comparativo entre os cenários

	Custo atual	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4
Impressão	R\$ 1.509.058,05	R\$ 681.952,00	R\$ 409.171,20	R\$ 26.576,12	R\$ 0,00
Postagem	R\$ 763.847,43	R\$ 395.532,16	R\$ 395.532,16	R\$ 395.532,16	R\$ 0,00
Subtotal	R\$ 2.272.905,48	R\$1.077.484,16	R\$ 804.703,36	R\$ 422.108,28	R\$ 0,00
Custo PDF	R\$ 0,00	R\$ 562,02	R\$ 562,02	R\$ 396.106,36	R\$ 422.108,28
Total	R\$ 2.272.905,48	R\$1.078.046,18	R\$ 805.265,38	R\$ 818.214,64	R\$422.108,28

Fonte: Bradesco Seguros e Previdência.

A solução proposta no cenário 2 consiste no envio do certificado (apólice) e de uma carta resumida, e disponibilização das condições gerais no site da BVP em ambiente a ser desenvolvido. Com esse cenário o custo por *kit* impresso passa a ser de R\$ 0,90 e o custo de postagem R\$ 0,87 (Quadro 18).

Quadro 18 – Custos obtidos com cenário 2

	PDF na gráfica atual	PDF após implantação
Impressão	R\$ 409.171,20	R\$ 409.171,20
Postagem	R\$ 395.532,16	R\$ 395.532,16
Subtotal	R\$ 804.703,36	R\$ 804.703,36
Custo PDF	R\$ 562,02	R\$ 0,00
Total	R\$ 805.265,38	R\$ 804.703,36
Potencial de redução	R\$ 1.467.640,10 65%	R\$ 1.468.202,12 65%

Fonte: Bradesco Seguros e Previdência.

A solução proposta no cenário 4 consiste na digitalização total dos *booklets* (carta de boas vindas, certificados e condições gerais) e disponibilização no site da BVP em ambiente a ser desenvolvido. Na proposta haverá o aviso de que a documentação estará disponibilizada no site do segurado. Nesse cenário se obtém custo zero de impressão e postagem, conforme mostra o Quadro 19.

Quadro 19 – Custos obtidos com cenário 4

	PDF na gráfica atual	PDF após implantação
Impressão	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Postagem	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Subtotal	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Custo PDF	R\$ 422.108,28	R\$ 0,00
Total	R\$ 422.108,28	R\$ 0,00
Potencial de redução	R\$ 1.850.797,20 81%	R\$ 2.272.905,48 100%

Fonte: Bradesco Seguros e Previdência.

A proposta principal deste trabalho é que faça parte dos estudos de viabilidade dos projetos não apenas a análise financeira, mas também seja apresentado o impacto ambiental das soluções.

O uso de tecnologia gera uma grande redução de impacto ambiental ao trocar o processo de impressão pelo relacionamento multicanal integrada com impressão inteligente sob demanda e com a comunicação digital. A grande quantidade de redução de gases poluentes traz pertinência ao projeto frente a protocolos internacionais de natureza social ou ambiental. A redução logística de postagens traz também uma grande diminuição de emissão de combustíveis fósseis.

Para efetuar o cálculo do benefício ambiental que cada cenário apresenta adotaram-se as seguintes premissas de cálculo (Quadro 20):

Quadro 20 – Premissas do cálculo de benefício ambiental

50 kg de papel fabricado equivalem a uma árvore;
1 tonelada de papel utiliza na sua fabricação 100 mil litros de água.

Fonte: Bradesco Seguros e Previdência.

O IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change – Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas) apresenta algumas estimativas para fatores de emissão e de reincorporação de CO₂ onde se destacou o fator do uso do papel, conforme Quadro 21.

Quadro 21 – Fator de emissão de CO₂

Atividade	Unidade	Fator
Utilização de papel de escritório (offset) não reciclado	kg CO ₂ / kg papel	0,3079

Fonte: IPCC (2007).

Com base nas premissas do cálculo de benefício ambiental e o fator para cálculo de emissão de CO₂ foi realizado o cálculo de cada cenário proposto e demonstrado no Quadro 22.

Quadro 22 – Cálculo de benefício ambiental dos cenários propostos

	Massa papel (KG)	Água (L)	Árvores	Emissões de GEE (Kg CO ₂)
Cenário 1	22.216	2.221.622	444	6840,31
Cenário 2	22.216	2.221.622	444	6840,31
Cenário 3	24.348	2.434.755	487	7496,75
Cenário 4	26.479	2.647.888	530	8152,88

Fonte Adaptada: Bradesco Seguros e Previdência.

4.6.4 Realizar o controle da sustentabilidade

Considerando o momento da entrega do projeto congênere com o escopo definido e de acordo com todas as atualizações executadas ao longo do projeto, após as devidas atualizações no plano de gerenciamento do projeto é possível fornecer os dados aos ativos de processos organizacionais às partes interessadas, ou seja, prover o Departamento de Relações com o Mercado os resultados obtidos com projeto em questão para que possa abastecer o relatório de sustentabilidade da organização.

O projeto *Kit Digital* da Bradesco Vida e Previdência traz resultados econômicos, sociais e ambientais. Proporciona uma economia para a empresa de até R\$1.850.797,20, além de atualização, segurança e inovação tecnológica, o que reflete melhor comodidade e acessibilidade aos seus clientes. A otimização das informações de planos de previdência na internet traz reduções consideráveis com custos de impressão e postagem de correspondências. Com o projeto, até 26.479 kg de papel podem deixar de ser utilizados, o que equivale dizer que 2.647.888 l serão poupados, 530 árvores não serão cortadas e pode-se contribuir com a redução de emissão de gases do efeito estufa (GEE) em até 8152,88 kg CO₂.

Na Figura 15, o modelo elaborado neste trabalho – Identificar a sustentabilidade do projeto – foi preenchido de acordo com os dados do levantamento realizado.

Figura 15 – Formulário Identificar a sustentabilidade do projeto (continua)

IDENTIFICAR A SUSTENTABILIDADE DO PROJETO	
Econômico	
<p><input checked="" type="checkbox"/> O projeto reduz custos? Justifique.</p> <p>Sim, o projeto prevê uma economia inicial de R\$ 1.467.640,10 adotando o cenário 2 e caminhará para uma economia de R\$1.850.797,20 com a adoção do cenário 4.</p> <p style="padding-left: 40px;"><input checked="" type="checkbox"/> Otimização de processos</p> <p style="padding-left: 40px;"><input checked="" type="checkbox"/> Melhorias operacionais ou de produtividade</p> <p>Otimização da disponibilidade das informações de planos com cobertura de risco e planos de acumulação para clientes estimulando-os a consultarem as informações na internet, proporcionando reduções consideráveis com custos de impressão e postagem de correspondências.</p>	
Ambiental	
<p>Descreva as iniciativas visando mitigar os impactos ambientais mais significativos em relação a:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Uso de água (ex. volumes usados durante a produção e/ou uso) Iniciativa a ser desenvolvida: A digitalização total dos <i>booklets</i> (carta de boas vindas, certificados e condições gerais) e disponibilização no site da BVP gerará uma redução de papel de até 26.479 kg. Sendo que uma tonelada de papel utiliza na sua fabricação 100 mil litros de água, este projeto proporcionará uma economia de 2.647.888 l. Resultados quantitativos esperados: 2.647.888 l.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Emissões (ex. emissões de GEE, tóxicas, destruidoras da camada de ozônio) Iniciativa a ser desenvolvida: A digitalização total dos <i>booklets</i> (carta de boas vindas, certificados e condições gerais) e disponibilização no site da BVP gerará uma redução de papel de até 26.479KG. Sendo que 1KG de papel equivale a 0,3079 Kg CO₂, este projeto proporcionará uma redução de 8152,88 kg CO₂. Resultados quantitativos esperados: 26.479 kg de papel equivale a 8152,88 kg CO₂</p>	
Social	
<p><input type="checkbox"/> Promove construção do conhecimento de forma colaborativa.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Gera acessibilidade web.</p> <p><input type="checkbox"/> Integra redes sociais.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Proporciona atualização, segurança e inovação tecnológica.</p>	

Aprimora qualidade de processos e eficiência operacional.

Aperfeiçoa a qualidade da gestão do negócio.

Promover o fortalecimento da imagem da empresa perante a sociedade.

Aperfeiçoa a gestão de pessoas.

Além da lista acima, o projeto incentiva mais iniciativas sociais em torno do produto ou serviço que será criado? Quais?
Proporciona versatilidade para participantes e corretores.

Fonte: Elaboração da autora.

Dessa forma, foi apresentada que a ideia de aliar o tema sustentabilidade às práticas de gestão de projetos permite levantar indicadores e com isso auxiliar a organização no seu processo de melhoria nos seus relatos de sustentabilidade (Figura 16).

Figura 16 – Melhoria no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade



Fonte: Elaboração da autora.

5 CONCLUSÃO

O tema sustentabilidade marcou o fim do século XX com reflexões em torno das dimensões do desenvolvimento sustentável. A década de 1990 foi destacada por uma série de debates sobre este conceito que abrange a preocupação da sociedade com a oferta futura de bens e serviços indispensáveis à sobrevivência da humanidade. De lá para cá muito se tem debatido como uma forma de estabelecer um conjunto de problemas, objetivos e soluções sobre a questão.

Mas esse caminhar rumo a um mundo mais sustentável tem sido cercado por diversos obstáculos. Isto porque para se aplicar os conceitos de sustentabilidade é preciso ampliar e despertar a consciência na sociedade sobre as implicações dos modelos atuais, e então provocar as mudanças necessárias de comportamento e atitude. É preciso que os valores adotados pela sociedade sejam convergentes à saúde do planeta.

Atualmente, é necessária a mudança de paradigma no cenário corporativo a fim de se garantir a sustentabilidade dos empreendimentos humanos. Assim, a gestão empresarial precisa incorporar métodos que garantam o desenvolvimento de projetos sustentáveis.

Com esse olhar, o presente trabalho teve por objetivo apresentar indicadores de sustentabilidade extraídos da área de gestão de projetos de TI, implementando-os no fluxo de processos do gerenciamento de projetos. Busca contribuir dessa forma com a área de gestão ambiental na comunicação dos seus relatos de sustentabilidade e, principalmente, promover projetos sustentáveis em benefício não apenas da organização, mas também do meio ambiente, com projetos que não comprometam as gerações futuras.

Como referência de modelo de gestão de projetos este trabalho utilizou o PMBOK®, um guia de boas práticas desenvolvido pelo PMI, por ser mundialmente reconhecido e utilizado de forma expressiva pelas empresas. Em cima desse modelo é sugerido a implementação da sustentabilidade como área de conhecimento, com suas entradas, saídas e ferramentas.

Quanto aos indicadores de sustentabilidade, o presente trabalho referenciou os indicadores da GRI, os quais também são mundialmente reconhecidos e utilizados pela maioria das organizações.

Para aplicar a ideia proposta foi realizado o estudo de caso em uma organização financeira que se destaca na questão socioambiental, o Bradesco. Por meio de entrevistas,

observação participante e análise documental pretendeu-se propor um novo fluxo de gestão de projetos em TI que forneça indicadores de sustentabilidade.

A limitação desta pesquisa foi o uso de uma única organização como fonte de informação de projetos, porém esta opção trouxe benefícios que dificilmente seriam obtidos, caso se optasse por conduzir análises em diversas organizações. O primeiro deles foi à disponibilidade de informações obtidas diretamente das bases de dados da organização. Foi possível obter todos os relatórios de sustentabilidade e efetuar uma análise precisa sobre a importância dos mesmos, e ainda foi permitido aplicar os processos criados a um projeto com dados detalhados, que estão disponíveis em meio eletrônico, e que em geral são tratados como confidenciais em grande parte das organizações.

Foi realizado um estudo de como criar e alimentar esses indicadores de forma que seja aplicável nos projetos da área da Governança de TI da empresa objeto de estudo.

Por meio da aplicação desse estudo de caso, este projeto de pesquisa intenciona que essa prática possa vir a ser aplicada em qualquer organização que possua projetos tecnológicos, independente do modo de gestão de projetos e dos padrões ambientais adotados.

Para atingir o objetivo geral foi realizado um estudo de todos os relatórios publicados pela empresa escolhida, e por meio dessa análise foi comprovado o interesse da empresa em melhorar de forma contínua os relatórios de sustentabilidade.

Foi feita entrevista com área responsável pela elaboração dos relatórios de sustentabilidade da organização estudada e com isso conhecido o fluxo de envio e recebimento dos indicadores pelas áreas. Foram conhecidos também os processos de implantação do relatório na empresa, onde foram levantadas as dificuldades encontradas e as soluções aplicadas para obtenção do sucesso dos relatórios, os quais já atingiram um alto grau de aderência. Por meio desses levantamentos constatou-se que a empresa possui uma boa estrutura de conscientização dos colaboradores quanto à importância do tema sustentabilidade, o que ajuda no cenário que se pretende obter com este trabalho.

O responsável pela área de Governança de TI da empresa objeto de estudo foi entrevistado e relatou como são tratados os indicadores de sustentabilidade por essa área. Foi confirmado que existe uma carência na obtenção desses indicadores pelos departamentos envolvidos e que a proposta de um método que possa ajudar no fornecimento desses indicadores vem ao encontro da necessidade existente.

Uma parte deste trabalho identificou que há espaço para melhoria de processos que tratem os indicadores de sustentabilidade da empresa estudada. Outra parte deste estudo foi dedicada a levantar como o tema sustentabilidade é tratado nas principais ferramentas de gestão de projetos existentes atualmente.

Os projetos promovem as mudanças e levam as empresas a novos rumos em seus negócios, por isso há o interesse na adoção de melhores práticas de gestão de projetos. Entretanto, constatou-se que a maioria desses métodos não trazem diretrizes para o desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, foi proposto um modelo de processos de gerenciamento de projetos considerando a sustentabilidade como área de conhecimento, com suas entradas, saídas e ferramentas com base nos processos atuais das boas práticas do guia PMBOK®. Espera-se, então, com o cenário adotado neste trabalho, verificar a possibilidade de uma contribuição mais significativa na construção de projetos sustentáveis. Fica como sugestão para novos trabalhos não só complementar como mostrar as perspectivas futuras do desenvolvimento dessa área de conhecimento.

A sustentabilidade como área de conhecimento em gestão de projetos é um campo vasto a ser explorado, e pode ajudar as organizações irem além do paradigma da dimensão econômica, trazendo também as esferas social e ambiental como diretrizes estratégicas a fim de obterem melhores resultados. Este trabalho trouxe apenas um exercício que exemplifica essa intenção, mas cabe a trabalhos futuros ampliar esse conceito nos métodos de gestão de projetos.

O guia PMBOK® foi publicado pela primeira vez 1996 e acaba de lançar sua quinta versão, que apresenta uma nova organização em sua estrutura, melhorando o entendimento de processos de gerenciamento essenciais para aumentar a taxa de sucesso nos projetos empreendidos.

Dentre as principais mudanças realizadas nessa nova edição do guia PMBOK® estão a expansão e o maior detalhamento de conceitos existentes e ainda a inclusão de novos conceitos. Foi incluída uma seção que trata das características e estrutura de uma equipe de projeto, e a seção do ciclo de vida foi reorganizada para melhorar o fluxo e a compreensão do tema. Os processos de gerenciamento de projetos também foram reformulados, passando de 42 para 47 processos. Essa versão ganhou ainda uma nova área de conhecimento que trata o gerenciamento das partes interessadas do projeto, a qual demonstra a importância do

engajamento das partes interessadas nas principais decisões e nas atividades associadas ao projeto. Para essa nova área foi criada quatro processos para o gerenciamento das partes interessadas: Identificar as partes interessadas, Planejar o gerenciamento das partes interessadas, Gerenciar o engajamento das partes interessadas e Controlar o engajamento das partes interessadas.

Entretanto, nessa nova edição não se observou nenhuma novidade no campo das questões socioambientais para os projetos. O PMBOK® é reconhecido mundialmente como um dos mais importantes guias de conhecimentos e boas práticas em processos para o gerenciamento de projetos individuais, por isso possui grande potencial para colaborar na construção de um novo paradigma na gestão de negócios no campo do desenvolvimento sustentável no mundo corporativo.

Este trabalho propôs uma discussão mais apurada da sustentabilidade para inseri-la no fluxo de processos de gerenciamento de projetos dos métodos existentes, objetivando promover o desenvolvimento sustentável dos projetos de produtos e serviços. Aqui foram apresentados sugestões de novos processos que consideram a análise da sustentabilidade em todo o ciclo do projeto.

Os indicadores de sustentabilidade podem ser extraídos tanto na gestão do projeto como nos resultados do produto ou serviço. Este trabalho focou na extração de indicadores como resultado do projeto, mas fica também como proposta para trabalhos futuros levantar os indicadores que garantam a sustentabilidade da gestão do projeto em si.

Cabe ainda ressaltar que, para o sucesso do que foi proposto, é fundamental a conscientização das pessoas sobre a relevância do tema sustentabilidade na gestão dos negócios. É esperado das organizações que incorporem em sua visão a perspectiva da sustentabilidade como eixo central de sua estratégia de sobrevivência e crescimento.

A educação executiva precisa atrair e desenvolver talentos com habilidades e competências necessárias para apoiar as novas ideias para uma gestão de projetos sustentáveis e, desta forma, ajudar as empresas a acelerar a inovação para a sustentabilidade transformando suas abordagens tradicionais.

A organização objeto de estudo deste trabalho tem consciência de que o movimento a favor da sustentabilidade deve ser contínuo e gradativo. Desde 2006 a empresa publica seus resultados e propostas, e por meio de seus relatórios busca registrar e divulgar os progressos obtidos no campo da sustentabilidade e prestar contas aos seus investidores, acionistas e à

sociedade em geral. Nesse processo é de fundamental importância o comprometimento dos indivíduos para se alcançar os resultados desejados dentro da organização.

Foi realizada uma sondagem qualitativa com a equipe responsável pela elaboração dos relatórios de sustentabilidade da empresa Bradesco, para investigar as principais barreiras encontradas no processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade ao longo desses sete anos e publicação, e a principal dificuldade encontrada foi o processo de educação. No início da aplicação dos relatórios, houve muitas dificuldades na coleta e sistematização de informações, especialmente agravadas pelo baixo envolvimento das áreas e das equipes.

Houve barreiras interpessoais em diversas áreas, por parte dos colaboradores e também dos gestores, que resistiram a participar do processo de relato por não enxergarem sentido em fazê-lo. Muitos argumentavam falta de disponibilidade por estarem sobrecarregados, vendo o relatório como mais um trabalho.

Outro fator de relevância foi a falta de cultura interna. As pessoas não estavam preparadas para compreender e dar a devida importância ao relatório e ao seu processo de elaboração.

Para superar as dificuldades no processo de elaboração de relatórios, foram realizados programas de treinamentos com os funcionários, *workshops* visando capacitar pessoas para os conceitos de sustentabilidade, tudo para estabelecer um processo de educação e conscientização.

Esse processo, que os gestores responsáveis denominam como educação/conscientização, tem sido de melhoria contínua desde o início da aplicação dos relatórios GRI em 2006. Em 2011, foi iniciado o processo de planejamento estratégico de sustentabilidade que, numa primeira fase, contou com encontros com a alta direção da organização, incluindo o diretor-presidente e membros do Conselho de Administração e da Diretoria. O objetivo dessa primeira fase foi alinhar posicionamentos e entender as expectativas das lideranças com relação aos temas ligados à sustentabilidade.

Para os responsáveis das áreas de gestão ambiental da empresa, é fundamental o papel do líder, que precisa estar engajado e entender a importância do tema, para transmitir aos seus liderados. Os colaboradores sentem a necessidade de entender o porquê prestar contas das ações socioambientais, e cabe aos gestores inseri-los dentro dos valores da empresa.

Portanto, não basta um método, ou uma estrutura de processos definida, assim proposta no presente estudo, mas, acima de tudo, é preciso que o profissional responsável, que

volta suas atenções às questões relacionadas aos princípios e valores socioambientais, aja por meio de práticas sustentáveis com uma visão holística, contribuindo com a empresa e com o mundo para avançar em direção a um modo de vida menos destrutivo.

As empresas têm avançando sua postura em relação à sustentabilidade. Aliado a esse movimento, este trabalho procurou incentivar o meio corporativo a incorporar em suas atitudes e práticas de gestão novas perspectivas de análise e tomada de decisão, para que considerem e integrem os aspectos econômicos, sociais e ambientais em seus projetos.

REFERÊNCIAS

- AIPM, AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT. **AIPM Professional Competency Standards for Project Management**. Version 1.12. Sidney: AIPM, 2010.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. Rap – Rio de Janeiro 42(2):275-302, mar./abr. 2008.
- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão Socioambiental – Responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- APM, ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **APM Body of Knowledge – Definitions**. Buckinghamshire: APM, 2010.
- APM, ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **A History of the Association for Project Management 1972-2010**. Buckinghamshire: APM, 2010a.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de sustentabilidade: Uma análise comparativa**. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: A fascinante história do risco**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BM&BOVESPA. ISE – **Índice de sustentabilidade empresarial**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Idioma=pt-br>. Acesso em: 29/06/13.
- BONELLI, Valério Vitor. **Sustentabilidade sob o enfoque da inovação e melhoria contínua**. Dissertação (Doutorado em Ciências Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Depto. de Eng. Produção – Escola Politécnica da USP. Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 347-361, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>>. Acesso em: 26/05/2013.
- BRADESCO. **Caderno de indicadores GRI**. 2011. Disponível em: <<http://www.bancodoplaneta.com.br>>. Acesso em: maio 2013.
- BRADESCO. **Relatório de sustentabilidade**. 2006 a 2012. Disponível em: <<http://www.bancodoplaneta.com.br>>. Acesso em: 18/04/2013.
- CAPRA, Fritjof, *et al.* **Alfabetização ecológica – A educação das crianças para um mundo**

sustentável. São Paulo: Cultrix, 2006.

CASAGRANDE JR, E. F. **Inovação tecnológica e sustentabilidade**: possíveis ferramentas para uma necessária interface. Revista Educação & Tecnologia. Periódico Técnico Científico dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFETs-PR/MG/RJ, v. 8, p. 97-109. 2004. Curitiba: CEFET-PR.

BRASESCO SEGUROS. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.bradescoseguros.com.br/institucional/institucional.asp>>. Acesso em: 14/05/2014.

BRASESCO SEGUROS E PREVIDÊNCIA. **Projeto Kit Digital Previdência**. Disponível em: <http://www.premioseguero2012.com.br/cases/Kit_Digital_Previdencia-Michel_Donizete_Pereira-Bradesco_Seguros.pdf>. Acesso em: 14/05/2014.

ELKINGTON J. **Cannibals with forks**: The triple bottom line of 21st Century Business, Oxford: Capstone Publishing, 1997.

EXAME.COM. **9 brasileiras integram Índice Dow Jones de Sustentabilidade**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/meio-ambiente-e-energia/sustentabilidade/noticias/9-brasileiras-integram-indice-dow-jones-de-sustentabilidade>. Acesso em: 29/06/13.

GIANEZINI, M. **Sustentabilidade tecnológica**: complementação para o econômico, o social e o ambiental. Portal administradores.com. 30 de março, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/sustentabilidade-tecnologica-complementacao-para-o-economico-o-social-e-o-ambiental/62492/>. Acesso em: 18/07/2014.

GIANNETTI, Biagio F.; ALMEIDA, Cecília M. V. B. . **Ecologia industrial**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Blucher, 2006.

GIL, Antonio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão**: controle interno, risco e auditoria. São Paulo: Saraiva, 2013.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para o relatório de sustentabilidade**, 2006. Disponível em: <www.globalreporting.org/>. Acesso em: abr. 2013.

GTZ – Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. **ZOPP: Planejamento de projetos orientado por objetivos**: um guia de orientação para os planejamentos novos e em andamento. Tradução portuguesa: Monika Möbius. Eschborn, 1998.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. Pesquisa IBRI-Deloitte: **Qualidade das informações**. Transparência e integração nas divulgações das companhias abertas. Disponível em: <http://www.ibri.org.br/materias/enquete.asp>. Acesso em: 15/06/2013.

INSTITUTO ETHOS. **Conferência Internacional do Instituto Ethos**: Oficina de gestão de projetos: 2006. Disponível em: http://ethos.org.br/ci2006/apresentacoes/oficina_de_gestao_para_sustentabilidade_versao7.pdf

f>. Acesso em: 14/08/14.

_____. **Indicadores Ethos.** Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores>. Acesso em: 30/06/2013.

_____. **Relatório de sustentabilidade GRI.** Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1400/o_instituto_ethos/o_uniethos/o_que_fazemos/cursos/relatorio_gri/relatorio_de_sustentabilidade_-_gri.aspx. Acesso em: 15/06/2013.

IPCC – Encontro sobre mudanças climáticas **São Paulo e o relatório do IPCC.** 2007. Disponível em: <http://www.cetesb.sp.gov.br/userfiles/file/mudancasclimaticas/proclima/file/cursos_seminarios/seminario_ipcc/textosdeapoio/texto_apoio_01.pdf>. Acesso em: 30/03/2014

IPMA – International Project Management Association. **ICB – IPMA Competency Baseline.** Nijkerk: IPMA, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MATTAROZZI, Victorio; TRUNKL, Cássio. **Sustentabilidade no setor financeiro: gerando valor e novos negócios.** São Paulo: Senac, 2008.

NASCIMENTO, Vanessa Marcela, *et al.* **Análise da utilização dos indicadores essenciais da versão G3, do GRI, dos relatórios das empresas do setor bancário brasileiro.** São Paulo, 2011.

OGC – Office Government Commerce. **Managing succesful projects with PRINCE2™.** United Kingdom: TSO (The Stationery Office), 2009.

PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA. **O que é Pacto Global.** Disponível em: <WWW.pactoglobal.org.br>. Acesso em: 30/07/2013.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos.** *In: Revista de Gestão e Projetos – GeP*, São Paulo, v. 3, n. 2, p 178-206, mai./ago. 2012.

PEREIRA, Dayane Beatrice; SILVA, Raimundo Nonato Sousa. **Análise da utilização dos indicadores essenciais da GRI nos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras.** Sociedade, contabilidade e gestão, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, jul./dez. 2008.

PINHEIRO, Lucidalva Ribeiro Gonçalves. **A informatização de unidades de informação, velhos hábitos, novos desafios: uma abordagem sobre a metodologia PMI.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

PLANETA SUSTENTÁVEL. **Petrobras, entre as mais sustentáveis do mundo – O ranking Global 100, da revista canadense Corporate Knights, indicou a Petrobras como uma das cem empresas mais sustentáveis do mundo.** Disponível em <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/petrobras/petrobras-mais-sustentaveis-mundo-531382.shtml>>. Acesso em: 23/04/2014.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PROGETTI, Claudia Bianchi; ARIMA, Carlos Hideo; ZANONA, Roberta Castaldoni. **Evolução dos relatórios de sustentabilidade do Bradesco**. VIII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa – Centro Paula Souza. São Paulo, 2013.

RABECHINI JR., Roque; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. *In*: Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 034-043, jan./abr. 2005.

REPORT OF THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT: OUR COMMON FUTURE. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em: 25/05/2013.

ROSAMILHA, Nelson. **Uma visão do planejamento de projetos ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung)**. Artigos Blog de Gestão de projetos e excelência operacional, 2013. Disponível em: <<http://nelsonrosamilha.blogspot.com.br/2013/01/uma-visao-do-planejamento-de-projetos.html>>. Acesso em: 14/05/2014.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

STANDISH GROUP. **The chaos report on project management**, 2004.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Indicadores de gerenciamento de projetos**. São Paulo: M. Books, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXOS

ANEXO A - Regimento do Comitê de Sustentabilidade do Bradesco

ANEXO B - GRI - G3.1 Template de resposta

ANEXO C – Organograma Funcional da Organização Bradesco

ANEXO A - Regimento do Comitê de Sustentabilidade da Organização Bradesco

Capítulo I - Do Propósito

Art. 1º) O Comitê de Sustentabilidade, doravante denominado “Comitê”, órgão não estatutário de caráter permanente, rege-se por este Regimento, pelas Políticas e Normas internas e pela legislação aplicável, tendo por objetivo assessorar o Conselho de Administração no desempenho de suas atribuições relacionadas ao fomento de estratégias de sustentabilidade, incluindo o estabelecimento de diretrizes e ações corporativas e conciliando as questões de desenvolvimento econômico com as de responsabilidade social.

Capítulo II - Da Subordinação

Art. 2º) O Comitê responderá e reportará suas atividades ao Conselho de Administração do Banco Bradesco S.A.

Capítulo III - Da Composição

Art. 3º) O Comitê será constituído, no mínimo, por 5 (cinco) membros, todos formalmente nomeados pelo Conselho de Administração, que também nomeará o Coordenador.

Parágrafo Primeiro — A função de Dependência Assessora será exercida pelo Departamento de Relações com o Mercado — DRM.

Parágrafo Segundo — Nos casos de ausência ou impedimento do coordenador do Comitê, sua função será exercida por outro membro indicado pela maioria.

Parágrafo Terceiro — A função de membro do Comitê é indelegável e não remunerada.

Capítulo IV – Das Atribuições

Art. 4º) O Comitê terá as seguintes atribuições:

- a) assegurar que a Política Corporativa de Sustentabilidade esteja sempre atualizada, observando-se as melhores práticas de mercado e as legislações e regulamentações vigentes aplicáveis;
- b) aprovar as normas e procedimentos corporativos relacionados às questões de sustentabilidade, determinando ações para a sua divulgação e para o monitoramento do seu cumprimento;
- c) avaliar e submeter ao Conselho de Administração:
 - i) as melhorias relativas à Política Corporativa de Sustentabilidade;

ii) a adesão ou permanência a “Princípios”, “Protocolos”, “Acordos” e “Tratados”, nacionais ou internacionais, relacionados a questões de sustentabilidade;

iii) as propostas e planos de ação voltados à implementação de iniciativas de sustentabilidade com potencial impacto nos negócios, como mudanças climáticas, engajamento de *stakeholders*, inclusão financeira, riscos socioambientais e demais assuntos relacionados; e

iv) a aprovação de relatórios de práticas e ações de sustentabilidade, bem como as comunicações institucionais pertinentes ao assunto, orientando os encaminhamentos e providências que se fizerem necessários.

d) estabelecer competências para a adoção de medidas necessárias à eliminação ou mitigação de riscos socioambientais, aqui entendidos por perdas decorrentes de desvios ou infrações aos direitos humanos e ao meio ambiente;

e) aprovar a criação de Comissões que irão tratar de assuntos relacionados à sustentabilidade, mediante a constituição de regimento e nomeação dos membros;

f) demandar à Comissão de Risco Socioambiental as análises de risco socioambiental em âmbito institucional, buscando tratativas que estejam alinhadas às dependências afetadas pela temática e atuando na melhoria da gestão do tema na Organização;

g) avaliar e aprovar programas e ferramentas de treinamento interno visando a disseminar conhecimento e estimular a conscientização de temas e práticas voltados às questões de responsabilidade socioambiental; e

h) assegurar que o Conselho de Administração e demais membros da Diretoria Executiva estejam cientes dos assuntos e/ou situações que possam representar risco de reputação à Organização.

Art. 5º) Compete ao Coordenador do Comitê:

a) determinar a convocação e coordenar as reuniões do Comitê;

b) avaliar e definir os assuntos a serem apresentados, reportados e/ou deliberados nas reuniões; e

c) autorizar a apreciação de matérias não incluídas na pauta de reunião.

Art. 6º) Compete à Dependência Assessora:

a) agendar as reuniões e emitir as convocações aos membros do Comitê, encaminhando a pauta dos assuntos a serem tratados, previamente definida pelo Coordenador;

b) elaborar as minutas das atas de reuniões com as deliberações, orientações e designações ocorridas, de modo a garantir a efetividade e conformidade das decisões no âmbito do Comitê, encaminhando-as à Secretaria Geral, a quem cabe a emissão e controle das atas das reuniões do Comitê;

c) encaminhar ao Conselho de Administração e aos membros da Diretoria Executiva, quando solicitado pelo Coordenador, cópia das atas de reuniões e demais documentos relevantes abordados na reunião;

d) encaminhar, acompanhar e reportar o andamento das ações deliberadas nas reuniões, prestando contas ao Coordenador e, quando por este solicitado, ao Comitê, na próxima reunião;

e) encaminhar à Secretaria Geral do Banco Bradesco S.A. as minutas das atas de reuniões, com até 7 (sete) dias úteis da data de sua realização, a quem caberá providenciar a emissão, exercer o controle de tais documentos, colher as assinaturas e formar o respectivo livro de atas, mantendo-o sob sua guarda; e

f) garantir a revisão do regimento do Comitê tempestivamente ou no mínimo anualmente, evidenciando o fato mediante registro em ata de reunião do próprio Comitê.

Capítulo V - Dos Deveres e Responsabilidades

Art. 7º) Para o cumprimento de seus deveres e responsabilidades, os membros do Comitê deverão:

a) cumprir e fazer cumprir o regimento do Comitê;

b) exercer as funções respeitando os deveres de lealdade e diligência;

c) evitar situações de conflito que possam prejudicar o desenvolvimento normal das atividades dos Departamentos e Empresas Ligadas da Organização Bradesco;

d) guardar sigilo das informações;

e) opinar e prestar esclarecimentos ao Conselho de Administração e aos demais membros da Diretoria Executiva, quando solicitado; e

f) observar e estimular as boas práticas de governança corporativa na Organização.

Capítulo VI – Dos Deveres e Responsabilidades

Art. 8º) Para o cumprimento de suas atribuições, o Comitê reunir-se-á em caráter ordinário trimestralmente ou extraordinário sempre que necessário.

Parágrafo Primeiro — As convocações ocorrerão com o simultâneo encaminhamento da pauta de assuntos, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis, com exceção de assunto que exija apreciação urgente.

Parágrafo Segundo — O Comitê poderá convidar para participar de suas reuniões outros membros da Administração e colaboradores internos e externos, que detenham informações relevantes ou cujos assuntos constantes da pauta sejam relacionados à sua área de atuação, cabendo-lhes, no que lhes for pertinente, os mesmos deveres e responsabilidades elencados no Artigo 7º.

Parágrafo Terceiro — O Comitê reunir-se-á validamente com a presença da maioria dos seus

membros. Também serão considerados presentes os membros que participarem por meio de tele ou videoconferência.

Parágrafo Quarto – Cada membro do Comitê terá direito a um voto. As decisões serão tomadas preferencialmente por consenso ou, na impossibilidade, pela maioria de votos, cabendo ao Coordenador do Comitê o Voto de Qualidade, em caso de empate.

Capítulo VII – Do registro e guarda das atas de reuniões

Art. 9º) As atas de reuniões têm por finalidade registrar os reportes, as deliberações, as demandas e demais assuntos tratados pelo Comitê.

Parágrafo Primeiro – As atas de reuniões serão assinadas pelos membros do Comitê presentes, registrando-se os ausentes, bem como a participação extraordinária dos convidados às reuniões do Comitê.

Parágrafo Segundo – Todas as atas deverão ser lavradas em livro próprio, que deverá conter os Termos de Abertura e Encerramento.

Parágrafo Terceiro – Quando o Comitê demandar alguma ação ou providência, o cumprimento de tais demandas deverá ser reportado na próxima reunião, mediante acompanhamento pela Dependência Assessora.

Declaramos que a presente é cópia fiel do Regimento do Comitê de Sustentabilidade da Organização Bradesco, aprovado na RECA no 1.110, de 23.9.2005, cuja última revisão, com alterações, inclusive na denominação, foi registrada na ata da RECA nº 2.103, de 12.8.2013.

Banco Bradesco S.A.

Luiz Carlos Angelotti
Diretor Executivo Gerente

Fonte: Site: Bradesco RI – Relação com Investidores <<http://www.bradescori.com.br>>

ANEXO B - GRI - G3.1 Template de resposta (continua)

Dados do indicador	
Nome	EN26
Dimensão	Ambiental
Aspecto GRI	Produtos e Serviços
Descrição	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos
Dados do responsável pela coleta dos dados	
Nome completo	
Área	
Data do preenchimento da planilha	
Contato (telefone/e-mail)	
Dados do validador	
Nome completo	
Contato (e-mail)	

1.0 Informações do indicador

1.1) Descreva as iniciativas visando mitigar os impactos ambientais mais significativos de grupos de produtos/serviços em relação a:

		Áreas respondentes
Uso de materiais (ex. não renováveis, com alto consumo de energia)	Iniciativa desenvolvida	
	Resultados quantitativos obtidos com a iniciativa apresentada para mitigar os impactos ambientais significativos	
Uso de água (ex. volumes usados durante a produção e/ou uso)	Iniciativa desenvolvida	
	Resultados quantitativos obtidos com a iniciativa apresentada para mitigar os impactos ambientais significativos	
Emissões (ex. emissões de GEE, tóxicas, destruidoras da camada de ozônio)	Iniciativa desenvolvida	
	Resultados quantitativos obtidos com a iniciativa apresentada para mitigar os impactos ambientais significativos	
Efluentes (ex. qualidade da água usada durante a produção e/ou uso)	Iniciativa desenvolvida	

	Resultados quantitativos obtidos com a iniciativa apresentada para mitigar os impactos ambientais significativos	
Poluição sonora	Iniciativa desenvolvida	
	Resultados quantitativos obtidos com a iniciativa apresentada para mitigar os impactos ambientais significativos	
Resíduos (ex. Não recuperáveis)	Iniciativa desenvolvida	
	Resultados quantitativos obtidos com a iniciativa apresentada para mitigar os impactos ambientais significativos	

2.0 Informações qualitativas gerais

2.1) Houve diferenças na forma como foi efetuado o cálculo do indicador nos anos de 2010, 2011, 2012? Caso positivo, descreva as diferenças entre os anos.

2.2) Analise e justifique o resultado do desempenho do indicador e explique variação de desempenho em relação aos anos anteriores.

2.3) Como a informação é registrada / compilada? Especificar os sistemas onde as informações estão registradas e/ou são encontradas.

2.4) Estes dados / informações são auditados ou verificados de alguma forma? Especifique qual.

2.5) O Bradesco recebeu algum prêmio sobre o assunto tratado neste indicador (S/N)? Descreva (nome, data, outras informações)

ANEXO B - GRI - G3.1 Template de Resposta (conclusão)

2.6) Descrever brevemente se o Bradesco, a área ou a unidade na qual você trabalha possui práticas realizadas e/ou planejadas associadas ao tema tratado no indicador que mereçam destaque no relatório (Ex: Processo, Programa, Iniciativa). Caso aplicável, favor descrever as práticas, investimentos e comentários sobre os principais resultados obtidos.



Fonte: Departamento de Relações com Mercado – Bradesco

ANEXO C