

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Tatiana Midory Ota Cea

**GESTÃO DE PROJETOS:
UMA ANÁLISE DE TENDÊNCIAS NA ÁREA SOCIOAMBIENTAL**

**MARIANA
2018**

Tatiana Midory Ota Cea

**GESTÃO DE PROJETOS:
UMA ANÁLISE DE TENDÊNCIAS NA ÁREA SOCIOAMBIENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

MARIANA

2018

C387g

Cea, Tatiana Midory Ota.

Gestão de projetos [manuscrito]: uma análise de tendências na área socioambiental / Tatiana Midory Ota Cea. - 2018.

40f.:

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Meio ambiente - Projetos - Teses. 2. Gestão de projetos - Teses. 3. Participação social - Teses. I. Pena, Felipe Gouvêa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.8

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br

FICHA DE APROVAÇÃO

TATIANA MIDORY OTA CEA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena

COMISSÃO EXAMINADORA


Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Orientador e Presidente da Banca


Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha
Membro Avaliador


Especialista Itaiane de Paula
Membro Avaliador

Mariana, 13 de dezembro de 2018.

Aos meus pais, meu irmão e meus sobrinhos, minhas maiores fontes de amor e incentivo.

Meu maior bem-querer.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Rose e Roberto, por todo o apoio, amor e incentivo. Por sempre tornarem meus sonhos também os deles e não pouparem esforços para minhas realizações, sejam elas pessoais ou profissionais. Por fazerem 18.000 quilômetros não parecerem nada, ensinando que o amor nos unirá para sempre. Sou grata por ser de vocês e vocês serem meus!

Ao meu irmão, companheiro da minha vida, pela cumplicidade, pelas palavras sinceras e por sempre acreditar em mim. E principalmente por ter me dado os melhores presentes da vida: Ana Luiza e Lucas.

Aos familiares que sempre estiveram comigo e, em especial, àqueles que não estão mais nesse plano, mas que continuam comigo diariamente. Tenho certeza que estão felizes e orgulhosos de mim, e esse é o melhor sentimento.

À UFOP, pelo ensino de qualidade e por ter me proporcionado tanto crescimento e aprendizado.

Ao Prof. Felipe, por, enfim, me promover uma orientação saudável e possibilitar a finalização deste ciclo.

À Géssica, fundamental nestes meses, por ressignificar o que é companheirismo, pela sintonia incomum, e por ter sido crucial na conclusão deste trabalho.

Aos amigos que estiveram junto a mim nessa etapa, em particular: Jonatas, Matheus e Naaman. Agradeço por partilharem os momentos de angústia e por todo o suporte que sempre me ofereceram.

RESUMO

Partindo da ideia de que os projetos fazem parte do cotidiano de diversas organizações, dos mais diversos segmentos e ramos de atuação, este artigo busca analisar quais são as tendências na área de gestão de projetos em relação à temática socioambiental sob a perspectiva de um grupo de gestores. O estudo teve uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, e consiste em uma análise de conteúdo do tema a partir de entrevistas com sujeitos atuantes em uma empresa de consultoria socioambiental que dispõem de uma perspectiva vivencial em relação à problemática. Os principais resultados apontam para o fato de que as organizações atuam de forma atenta em relação às comunidades em que estão inseridas, promovendo a existência de ferramentas efetivas de participação social.

Palavras-chave: gestão de projetos; projeto socioambiental; tendências.

ABSTRACT

Starting from the idea that projects are part of the daily routine of several organizations, from the most diverse segments and branch activities, this article seeks to analyze the tendencies in the project management area relating the socio-environmental theme from the perspective of a group of managers. The study had a qualitative, descriptive and exploratory approach, and consists of a content analysis of the theme based on interviews with individuals working in a socio-environmental consulting company that have a living perspective of the problem. The main results point to the fact that organizations act in an attentive way to the communities they are inserted, promoting the existence of effective tools of social participation.

Keywords: Project management; socio-environmental project; tendencies

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	REVISÃO DE LITERATURA	09
2.1	Conceito de projeto	10
2.2	Gestão de projetos	11
2.3	Dimensão socioambiental	12
3	METODOLOGIA	13
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
4.1	Apresentação dos resultados	17
4.1.1	Entrevista A – Márcia.....	17
4.1.2	Entrevista B – Roberto	19
4.1.3	Entrevista C – Ricardo.....	20
4.1.4	Entrevista D – Beatriz.....	22
4.1.5	Entrevista E – Fernando	25
4.1.6	Entrevista F – Vera	27
4.2	Análise dos resultados	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE A	40

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo vem passando por profundas transformações nos âmbitos econômicos, políticos e sociais, o que tem influenciado o comportamento das organizações e também o relacionamento dessas com a sociedade. Assim, os negócios atuais têm se organizado para dar respostas rápidas e eficazes à economia cada vez mais globalizada, com o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, grande aumento das fontes de informação e crescentes sinais de danos ecológicos e desigualdades sociais. Milani Filho, Corrar e Martins (2009) frisam que, na perspectiva global, as políticas governamentais são insuficientes ou inexistentes perante aos problemas sociais e ambientais. À vista disso, a sociedade impulsionou cobranças de medidas para que as organizações se sintam pressionadas, aderindo atitudes socialmente e ambientalmente corretas para a gestão das suas atividades. Essa responsabilidade, resultante do apelo da sociedade e transmitida às organizações, valorosos integrantes da sociedade, fez com que os investimentos nas práticas de responsabilidade social e ambiental ganhasse maior destaque (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002).

Na prática, todo o ambiente organizacional pode ser tratado por meio da gestão de projetos, como, por exemplo, um simples documento para a compra de um insumo, a implantação de um novo processo de produção ou até mesmo a obtenção da certificação da qualidade total, ISO9001. A gestão de projetos permite, ainda, que a organização alcance objetivos e busque novos patamares de indicadores e melhores resultados em seus processos e produtos (LAFETÁ *et al.*, 2014).

Atualmente, as organizações que trabalham com projetos, sejam elas com fins lucrativos ou não, seguem as diretrizes traçadas para cumprir os objetivos, os projetos que cada uma visa realizar. Porém, com a nova realidade nas relações entre organizações e sociedade, surgiu a necessidade de as organizações não somente cumprirem as obrigações legais e realizarem o trabalho a que se dispõem, mas também de interferirem positivamente no meio em que estão inseridas. Existem várias áreas de atuação e inúmeros negócios, no entanto, as organizações que trabalham diretamente com explorações de recursos naturais não renováveis devem, necessariamente, ter uma preocupação ainda maior com o espaço em que estão, pois um dia, mesmo que distante, a atividade terá um fim, e a comunidade que está a sua volta terá um grande impacto econômico e social em virtude disso.

A economia não pode mais ignorar os problemas e as questões ambientais, devendo indispensavelmente respeitar a natureza e deixar de lado a ideia intrínseca de que o crescimento econômico deve ser sem pausa e a “qualquer custo” (MENUZZI; SILVA, 2015). Os problemas socioambientais incorporam as questões sobre a qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos e coletividades que, no processo social formado pelo capitalismo, se articulam ao crescimento econômico e ao consumo (LEANDRO *et al.*, 2015).

Perante a nova relação entre organizações e sociedade, este estudo tem como objetivo central analisar quais são as tendências na área de gestão de projetos em relação à temática socioambiental sob a perspectiva de um grupo de gestores. Os dados foram coletados a partir de entrevistas que tiveram como base um roteiro semiestruturado e que foram realizadas com colaboradores de uma empresa que atua com projetos socioambientais.

A organização estudada possui sede em São Paulo e também escritórios operacionais em vários territórios em que a empresa atua. Operando em mais de 150 municípios brasileiros e na África, essa empresa de consultoria trabalha nas áreas de socioeconomia, urbanismo, meio ambiente, inteligência aplicada e comunicação. Gera e realiza estudos, programas e projetos, indicando soluções na mediação de interesses distintos e auxiliando nas relações entre governos, empreendedores e comunidades para um desenvolvimento ambientalmente sustentável e socialmente justo.

O presente estudo justifica-se pelo fato de que trabalhos que investigam gestão de projetos e temáticas socioambientais ainda são raros e incipientes, apesar de apresentarem grande relevância na área de gerenciamento de projetos. O entendimento de como empresas atuam, bem como das perspectivas relacionada às tendências neste ramo, são imprescindíveis para um bom alinhamento de objetivos estratégicos nas organizações a fim de que os resultados almejados sejam alcançados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção foi composta com a finalidade de fundamentar teoricamente o desenvolvimento deste estudo. Isto posto, a seguir, serão expostos os tópicos referentes ao conceito de projeto, gestão de projetos e dimensão socioambiental.

2.1 Conceito de projeto

Os projetos fazem parte do cotidiano de diversas organizações e promovem mudanças nos negócios que asseguram a vantagem competitiva e sustentabilidade. Projeto é uma descrição escrita e detalhada de um plano, empreendimento, esquema, etc. a ser realizado. Esse termo, na literatura, apresenta algumas variações, porém, todas consideram o sentido de desejo ou necessidade de alcançar algum resultado, meta ou objetivo específico, em um conjunto de atividades temporárias. Segundo o PMBOK (2013), projeto é um esforço de caráter temporário, executado a fim de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Por ser um empreendimento temporário, pode-se dizer que possui um início e término definidos e não, necessariamente, que será de curta duração. O término pode acontecer de três formas: 1) os objetivos do projeto são atingidos; 2) o projeto é finalizado por impossibilidade de alcançar os objetivos traçados; ou 3) a necessidade do projeto deixa de existir. Além desses, um projeto pode ser finalizado também caso o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) não apresente mais interesse ou necessidade e decida por finalizá-lo.

Seguindo a mesma lógica do PMBOK (2013), Vargas (2016) acrescenta que o projeto é um empreendimento não repetitivo, que possui sempre uma sequência que seja clara e lógica para atingir um objetivo. Ainda, fala que é necessário que tal projeto seja conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

De uma maneira geral, projeto é o conjunto de informações internas e externas à empresa, coletadas e processadas, com o objetivo de analisar-se e implantar-se uma decisão de investimento (DANDARO, 2016). Para Carvalho e Rabechini Jr. (2005), em todas as definições de projeto percebem-se dois conceitos intrínsecos: um referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e um fim bem determinados; e outro que se refere à unicidade ou singularidade, ou seja, que o bem ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente. Entretanto, estes autores destacam que, embora não tão explícitas em todas as suas definições, a incerteza e a complexidade inerentes a eles são também questões fundamentais para compreender este conceito e dimensionar o aparato gerencial necessário para atingir o sucesso em projetos (CARVALHO, 2006; RABECHINI JR., 2007).

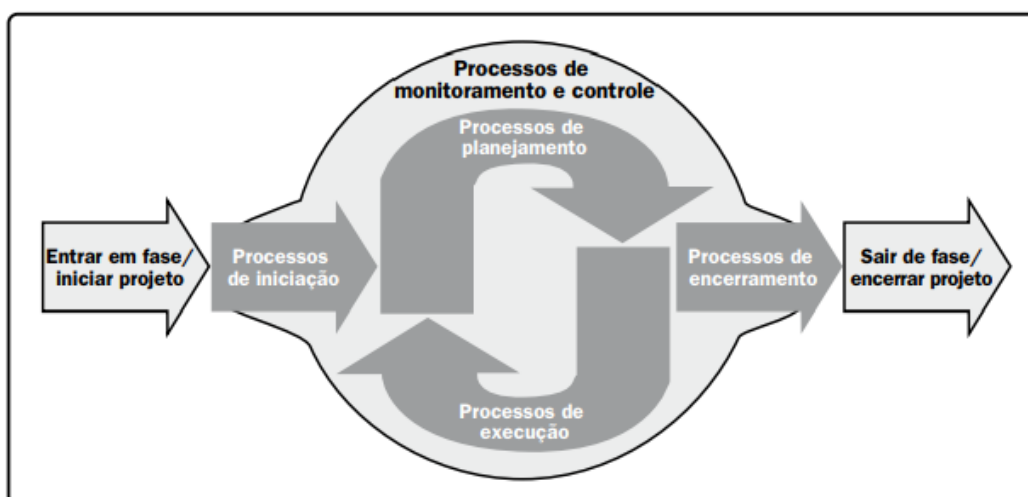
2.2 Gestão de Projetos

Muito se tem ouvido sobre Gerenciamento de Projetos, como se fosse um modismo gerencial pregado por universidades ou grandes nomes da Administração (VARGAS, 2016). Porém, o gerenciamento de projetos vem sendo estudado há mais de 60 anos, e seus resultados já estão enraizados em obras antiquíssimas (CANDIDO *et al.*, 2012). Segundo Vargas (2016), tem-se discutido mais sobre gerenciamento devido às demandas que mudam, e cada vez mais é necessário atendê-las de forma eficaz, de acordo com o cenário veloz e complexo em que estamos inseridos.

Gerenciamento de projetos é um processo estruturado e lógico que visa atender casos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental (VARGAS, 2016). Desta maneira, os gestores de projeto são os responsáveis pela administração dos processos e pela aplicação das ferramentas e técnicas para o cumprimento das atividades (HELDMAN, 2009).

Segundo o PMBOK (2013), existem 47 tipos de processos¹ diferentes de gerenciamento de projetos, que são agrupados em 5 grupos menores, para que o gerenciamento de projetos seja realizado. Os 5 grupos de processo são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMBOK (2013, p. 50)

¹ Tais processos podem ser agrupados também em 10 áreas distintas de conhecimento, que são os temas do capítulo 4 ao 13 do PMBOK (2013). Nos capítulos são descritos, um a um, os 47 processos.

Por outro lado, a norma NBR ISO 10006 (2000) trata o assunto de forma mais objetiva, caracterizando-o como o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, de forma contínua, para alcançar seus objetivos. Kerzner (2006) complementa ao afirmar que gestão e planejamento, programação e controle devem ser realizados de forma integrada, a fim de atingir com êxito os objetivos propostos, beneficiando os participantes do projeto.

Com a gestão de projetos sendo utilizada cada vez mais em todas as vertentes da empresa, estas têm notado a grande importância de se ter um desenvolvimento sustentável. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos (PMBOK, 2013).

2.3 Dimensão Socioambiental

Desde a década de 1960, movimentos políticos internacionais têm sido realizados de modo a alertar as nações sobre os riscos inerentes ao modelo de desenvolvimento capitalista, que se fundamenta na expansão exponencial das relações de mercado, na acumulação de capital, na expropriação da mais-valia e na exploração dos recursos naturais, e que vem sendo acelerado desde o fim da Segunda Guerra Mundial (ANDRADE, 1997).

A partir da década de 1970, desencadeou-se discussões em torno do desenvolvimento dos movimentos sociais e ambientais. Mais diretamente, em torno dos impactos relativos às questões sociais e do ecossistema, sendo a grande origem da motivação das mudanças organizacionais (STARIK e MARCUS, 2000). De acordo com Nascimento (2005), a combinação entre gestão social e ambiental deve-se ao fato de que, geralmente, os danos e as ações ambientais, de precaução ou de reparação, repercutem na sociedade. Um exemplo disso: a propagação de um produto que polui águas de um rio, ou seja, um dano ambiental, pode gerar um efeito dominó para as populações que usufruem daquelas águas, como: a morte dos organismos que estão no rio ocasionaria a perda para os pescadores; cidades que dependem do rio para abastecimento de água também seriam prejudicadas; e assim por diante.

Assim, perante a temática socioambiental, as organizações passaram a receber uma pressão governamental e social quanto a prestar informações sobre o modo como se familiarizam com essa questão. Dessa forma, as organizações iniciaram a adoção de papéis sociais

diversos que como resultado estimulou o aparecimento da responsabilidade social empresarial de maneira progressiva bem como da gestão ambiental (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002).

Um dos desafios socioambientais da atualidade consiste em encontrar soluções para a mercantilização generalizada que caracteriza o período neoliberal. Como reitera Leandro *et al.* (2015), a crise ambiental está mais presente do que nunca e pode ser observada a partir de uma série de fatores: concentração fundiária; produção de transgênicos; escassez de água potável e diminuição das espécies e do número de peixes, que são frutos do desmatamento, da erosão dos solos e do envenenamento dos rios e lençóis freáticos.

A problemática socioambiental incorpora as questões sobre a qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos e coletividades que, na lógica de reprodução sociometabólica do capital, se articulam ao crescimento econômico e ao consumo. Autores como Kallis *et al.* (2012) e Victor (2008) contestam essa articulação ao afirmarem que o crescimento econômico, na perspectiva do capitalismo contemporâneo, causa mais custos do que benefícios, especialmente do ponto de vista socioambiental. Concordando com Kallis *et al.* (2012), Hoepner *et al.* (2012) e Klitgaard & Krall (2011) consideram que as preocupações das nações, especialmente aquelas com elevado potencial de crescimento econômico, como o Brasil, não deveriam estar orientadas para o enriquecimento, mas para a gestão de suas potencialidades, de forma a constituir um modelo de desenvolvimento sem que o crescimento da produtividade industrial seja considerado o principal paradigma de gestão. Posto isso, as empresas têm buscado a criação de projetos na vertente socioambiental para atender às novas tendências do ambiente em que estão inseridas.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi construído a partir de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório. A pesquisa qualitativa, para Minayo (2003), é uma atividade da ciência que visa à construção da realidade e se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado e não pode ser reduzido à operacionalização de variáveis. Godoy (1995) explicita algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, as quais embasam também este trabalho: considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o

processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados é realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, tem como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados. A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, mas envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

No presente estudo, a pesquisa é de natureza descritiva exploratória. Um estudo descritivo, na visão de Vergara (1990), é a exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode ampliar-se para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis ou, ainda, para definição da natureza de tais correlações. Não tem, contudo, o compromisso de explicação dos fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação. Pesquisas de opinião, questionários, entrevistas, etc., inserem-se nessa classificação. A pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Segundo Gil (1999), um trabalho é exploratório quando envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que têm ou tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, proporcionando uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Considerou-se como objeto de estudo uma empresa voltada ao setor de projetos socioambientais que possui sua sede em São Paulo e também escritórios operacionais em outros territórios, como Minas Gerais. A organização atua neste segmento há 13 anos, auxiliando empresas no planejamento e execução de ações de compensação, mitigação e minimização dos impactos de empreendimentos de diversos portes, viabilizados pelos setores públicos e privados, e desenvolvendo as melhores estratégias de relacionamento com comunidades.

Para tanto, foram feitas, como técnica de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente, no caso dos gestores locados em Minas Gerais, ou via *Skype*, no caso daqueles que estão em outras localidades, no período de 02 de outubro de 2018 a

17 de outubro de 2018, com 06 (seis) gestores, entre os quais há coordenadores de equipe, analista de desenvolvimento social e coordenador de tecnologia da informação.

Segundo Haguette (1995), entrevista é um processo de interação social no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro que contém tópicos em torno de uma problemática central. Minayo (1994) complementa que a entrevista privilegia a obtenção de informações através da fala individual, a qual revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos, e transmite, por meio de um porta-voz, representações de determinados grupos. Optou-se pela entrevista semiestruturada, porque, nessa, o entrevistado – de forma livre e espontânea – discorre sobre suas experiências a partir do foco principal proposto pelo pesquisador. As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o fenômeno social (TRIVIÑOS, 1987). Considerou-se que essa técnica possibilita conhecer a perspectiva dos agentes quanto ao trabalho realizado na empresa. As entrevistas traduzem a representação dos agentes sobre a própria vivência no universo em que atuam; dessa forma, constituem-se sempre como uma aproximação do concreto vivido, e possibilidade de elucidar as tendências no setor de projetos na temática socioambiental. O roteiro semiestruturado pode ser visualizado no Apêndice A. Veja-se o Quadro 1 com o perfil dos sujeitos:

Quadro 1 - Perfil dos sujeitos do estudo

Nome do gestor²	Idade	Formação	Cargo	Tempo de trabalho em projetos	Tempo de trabalho na empresa
Márcia	36 anos	Assistente Social	Coordenadora de Equipe	10 anos	05 anos
Roberto	29 anos	Profissional em Sistemas de Informação	Coordenador de Tecnologia da Informação	11 anos	06 anos
Ricardo	54 anos	Arquiteto e Urbanista	Coordenador de Equipe	20 anos	05 anos
Beatriz	29 anos	Geógrafa	Analista de Desenvolvimento Social de	07 anos	02 anos
Fernando	33 anos	Cientista Social	Coordenador de Equipe	07 anos	04 anos
Vera	53 anos	Pedagoga	Coordenadora de Equipe	25 anos	02 anos

Fonte: dados do estudo.

A análise dos dados foi feita a partir da análise de conteúdo. Como afirma Chizzotti (2006), a análise de conteúdo objetiva compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Foi construída a análise a partir de cada um dos gestores entrevistados e na sequência foi feita uma análise ampla de todas as falas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se e discutem-se os resultados provenientes da pesquisa qualitativa. Em primeiro lugar, os resultados serão apresentados separadamente por entrevista e, a seguir, será apresentada a análise desses resultados.

² A fim de manter o anonimato dos entrevistados, foram criados nomes fictícios para os sujeitos.

4.1 Apresentação dos resultados

Os resultados baseiam-se, fundamentalmente, na análise das entrevistas coletadas no decorrer da pesquisa.

4.1.1 Entrevista A – Márcia

Márcia, assistente social e, atualmente, coordenadora de equipe na empresa, relata que em todo início de um projeto socioambiental, é necessário compreender a situação socioambiental do local para preparar a equipe para entrar em campo. Isso ocorre assim que a empresa vence no processo licitatório, onde acontece a reunião de partida e a maioria dos encaminhamentos são consolidados de acordo com a proposta técnica.

Uma vez que o projeto está definido e pronto para ser iniciado, considera que existem dois tipos de pontos críticos neste processo, podendo ser tanto do ponto de vista técnico quanto do operacional. Do ponto de vista técnico, é que a empresa consiga reunir profissionais alinhados com a proposta da empresa, já que não há profissionais qualificados em todos os territórios. Do ponto de vista operacional, cita a capacidade de conciliar o tamanho dos territórios com a estrutura que ele oferece para a realização de um trabalho de qualidade. Iniciado o projeto, relata que quando os mesmos demandam adaptações, é preciso compreender as motivações de o planejamento não ter atendido à realidade e compreender a dinâmica local. E que, assim, é necessário replanejar com o cliente ações, a partir da compreensão das transformações que as realidades do campo impõem ao projeto. Paralelamente, cita a importância do acompanhamento do cronograma e da utilização das ferramentas internas disponibilizadas pela ISO. Complementa, dizendo que as práticas/ferramentas utilizadas nos projetos devem sempre ser olhadas com a visão de melhoramento e otimização, modernização. E que, cristalizar uma ferramenta, no sentido de mantê-la sempre da mesma forma, não é estratégico. Assim, é necessário ter uma visão estratégica para entender o que se tem e o que deve ser melhorado ou trocado.

Tratando-se da temática socioambiental em si, assunto especificamente citado como uma das tendências que demandam atenção das organizações, a entrevistada cita que, para ela, a sociedade é descolada do meio ambiente. Reforça, exemplificando que as grandes empresas não apresentam mediações que sejam capazes de atender aos anseios da economia e ao mesmo tempo respeitar o território, onde cita a construção da Usina Hidrelétrica de Belo

Monte. Frisa, então, a importância que os grandes empreendimentos devem ter em fazer a mediação com as necessidades socioambientais de cada território, sendo uma importante estratégia conduzir o processo de maneira menos agressiva e predatória e tentando equilibrar seus sujeitos, que são, neste contexto, a empresa e as comunidades. Nesse sentido, entra uma importante tendência trazida pela gestora, que é a importância de considerar a visão de todos os movimentos sociais, como agroecologistas, movimento dos índios, movimento dos povos da floresta e movimento das populações tradicionais, por serem as pessoas que convivem diretamente com o meio ambiente e que repercutem na sociedade como um todo. Além disso, enfatiza que é preciso chamá-las para fazer parte do processo de tomada de decisão com quem legisla e executa, pensando de forma diferente o agir do socioambiental no Brasil.

Expõe também a necessidade de pensar em sustentabilidade e na atuação em prevenção do impacto, ao invés de atuar em sua reparação, tendência também citada por outros entrevistados ao longo do trabalho. Relata, porém, que tem trabalhado somente em projetos onde o dano já ocorreu. Acrescenta que considera a legislação muito permissiva, impactando em um retrocesso na legislação nos últimos anos, e coloca o Código Florestal como exemplo. Ainda, relata que o Brasil é um dos países mais perigosos para os defensores dos direitos humanos da área socioambiental, pois os interesses do grande capital repercutem muito mal na convivência dos territórios, o que ocasiona a morte de grandes lideranças nessa luta, em que a sustentabilidade é a sua bandeira. Cita também que os países de capitalismo periférico são os mais explorados, por serem países de exploração e saque de recursos naturais, como os países da África.

Ressaltando outras tendências na área de gestão de projetos socioambientais, Márcia afirma ter uma visão negativa para o Brasil, mas aponta o que acredita que deva ser melhorado, como a necessidade de alto investimento na área socioambiental para que se consiga, minimamente, equilibrar a correlação de forças do legislativo, executivo e judiciário e resulte na compreensão de que, se a forma como as empresas estão lidando com o assunto não for menos predatória do que vem sendo, deixarão o país mais pobre do que já está. Além disso, frisa que a gestão ambiental tem o desafio de tentar barrar a ganância do grande capital com relação aos nossos recursos e que, é preciso a permanência de patentes ambientais para conseguir estudar e manter a biodiversidade do país.

Do ponto de vista micro, fala sobre como a empresa tem investido no crescimento da responsabilidade socioambiental, tanto no público interno quanto externo, a fim de fomentar um ambiente de trabalho que seja sustentável. Frisa que a empresa tem pensado de uma maneira focada no respeito, e que visa sempre a melhoria das condições de trabalho.

4.1.2 Entrevista B – Roberto

Roberto, profissional em sistemas de informação e atual coordenador de tecnologia da informação da empresa, traz uma visão com enfoque na tecnologia e na parte mais voltada à teoria da Gestão de Projetos, por ser seu objeto de estudo atual (está com um MBA de Gestão de Projetos em curso).

O gestor começa falando que a empresa é certificada pela ISO 9001, e que todo novo projeto possui procedimentos específicos. Cita as reuniões de *kickoff*, e que também ocorrem eventos de monitoramento e controle, formulários específicos para iniciar, executar e encerrar cada projeto e que é necessário ter um método claro e um ferramental bem-estruturado, de acordo com a metodologia do projeto, com um bom desenho de processo e ferramentas que evitem desperdício de tempo. Por ser certificada pela ISO 9001, afirma que a empresa possui mecanismos de controle que possibilitam fazer o monitoramento das atividades, com mecanismos e periodicidades de avaliação para verificar se o cronograma e o orçamento executivo estão de acordo e que, para tanto, são feitas análises críticas periódicas para cada projeto. Relata também que foi feito um alinhamento estratégico na empresa há 05 anos e que também é feito um planejamento estratégico anual, tendo este grande planejamento como base. Ressalta que a empresa realiza processos bem documentados, possui ferramentas de apoio e realiza reuniões/análises críticas do projeto. Tais planejamentos anuais servem para vislumbrar como o mercado está se comportando, além do operacional. Pontua que a ISO fala que os procedimentos devem ser feitos, mas não como devem ser feitos e que, para isso, a empresa tira como base o PMBOK e o PMI, reconhecidos mundialmente. Faz-se isso no intuito de buscar ter um ferramental sempre com as melhores práticas, sendo uma das tendências mais relevantes do ponto de vista do gestor.

Ponderando a temática de tecnologia com a socioambiental, Roberto fala que a tecnologia é transformadora e que o mercado cria soluções atendendo a visão de projetos na área

socioambiental. Apesar de não trabalhar na “linha de frente” com o socioambiental, destaca o quão estratégico é pensar neste assunto, já que o tema sustentabilidade está nos *trends* no mundo de negócios, e se torna uma necessidade estratégica para qualquer empresa. Acredita que os temas responsabilidade social e ambiental caminham juntos, e ressalta que a empresa em questão já possui projetos sociais em andamento. Ainda, fala que as empresas precisam ter a visão estratégica de pensar no futuro e conseguir criar mecanismos que consigam se antecipar. A tecnologia ajuda usando os dados para se antever e fazer a mitigação, e é necessário, também, ter um bom monitoramento e controle, análise preventiva com base em dados históricos, e entendimento da sazonalidade de algum evento. A tecnologia atua, então, de forma importante no método de prevenção de danos, outra tendência relevante da área socioambiental.

Retomando o PMBOK, o gestor cita os “métodos ágeis” como mais uma tendência na área. Coloca que a agilidade é tão importante, que foi tema abordado na última versão do guia, possuindo um capítulo que discorre sobre o assunto. Menciona que algumas áreas da empresa já trabalham com essa metodologia e que, a adoção dela, é uma tendência para empresas de qualquer tamanho. Além de seguir as boas práticas do PMBOK ser uma tendência por si só, adiciona à fala o Prince 2, que é uma metodologia mais utilizada na Europa.

Por fim, fala que o tema responsabilidade social e ambiental caminham juntos e que já existem projetos sociais ocorrendo dentro da empresa, como visão estratégica da diretoria.

4.1.3 Entrevista C – Ricardo

Ricardo, arquiteto e urbanista de formação, trabalha como coordenador de equipe na empresa há 05 anos e já está há 20 trabalhando com projetos. Possui pontos de vista bastante relevantes, tanto de forma macro quanto micro, por ter vasta experiência na área.

O gestor inicia explicando sobre o processo adotado pela empresa a cada novo projeto. Relata que depois do processo licitatório, é iniciado o processo de mobilização e contratação de equipe e ressalta a dificuldade de conseguir profissionais para atuarem na coordenação dos projetos nos locais em que vai atuar, pela necessidade de conhecimento da empresa e particularidades da gestão de qualidade. Ainda sobre esse início dos projetos, aponta que a reunião de partida (chamadas de reuniões de *kickoff*) e reuniões de alinhamento são muito

importantes pois, quanto maior o número de detalhes tratados no início, menor o risco na hora de executá-los. No decorrer do processo, descreve que é necessário que ocorram frequentes reuniões entre o gestor do projeto com o gestor da execução do contrato do cliente e enfatiza que não podem haver conflitos de atividade, pois refletem como riscos de penalidades e prejuízo à empresa. Além disso, auditorias constantes do projeto (internas e externas) e elaboração das justificativas de desembolso são realizadas, bem como a utilização das ferramentas fornecidas pela ISO (procedimentos internos e ferramentas de gestão e controle – instrumentais de avaliação do cliente, avaliação do produto etc).

Apesar dos alinhamentos frequentes com o cliente, aponta a existência de pontos críticos, como as divergências entre a proposta técnica que ganha a concorrência com as necessidades que o dia a dia traz, a partir de solicitações desse mesmo cliente. Fala também sobre as alterações no escopo e no cronograma, sendo questões que impactam diretamente no resultado financeiro do projeto.

O gestor acredita que as empresas têm que investir em controles internos (financeiros, recursos humanos, patrimônio imobilizado), pois quanto mais detalhados forem, melhor o resultado que pode proporcionar. Ainda sobre investimentos, relata que a empresa vem investindo alto na área tecnológica, por ser uma tendência de mercado. Acredita que os sistemas internos que estão sendo desenvolvidos poderão ser melhorados sempre com o decorrer dos anos, e que são ferramentas que farão parte da empresa ainda por muito tempo.

Sobre a temática socioambiental, Ricardo fala o quão desafiador é trabalhar diretamente com o tema e que, a prevenção de danos ao invés da reparação dos mesmos, é a forma que trabalharíamos no “mundo ideal”, tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente, mas que, infelizmente, não é assim o que de fato ocorre. Ainda assim, acredita que seja possível uma mudança de atitude neste sentido. Cita, então, como já vieram ocorrendo mudanças ao longo dos anos, e que, a criação do Sistema Nacional de Meio Ambiente e do Ministério Público são os grandes divisores de água na implementação dos empreendimentos na área. Desde então, o tema recebe uma atenção totalmente diferente do que recebia, anterior à existência dos Ministérios.

Ricardo coloca que a atuação na implantação, manutenção e gerenciamento de programas ambientais e sociais que garantam a longevidade da atividade econômica que foi implantada a partir das licenças e necessidades é uma das tendências acerca da temática socioambiental.

Adiciona que o Brasil, por ser um país muito jovem e com recursos naturais a serem explorados, sofre com um policiamento muito grande em torno dos empreendimentos que ocorrem e que muitas vezes emperram o crescimento econômico do país, garantindo que continue sendo apenas um exportador de commodities. Faz uma comparação com países como Portugal e Canadá, que possuem condições de investir em ações que seriam consideradas como inviáveis aqui no Brasil, devido ao policiamento ideológico por trás da defesa do ambiente que, para o entrevistado, extrapola as questões técnicas propostas por técnicas de engenharia ambiental.

Neste sentido, de trazer uma visão internacional ao tema, Ricardo comenta sobre as agências internacionais de fomento, como: Banco Mundial, Interamericano de Desenvolvimento, BIC, Banco do Japão etc. Abre essa fala para colocar como tendência nos comportamentos das empresas que necessitam dessas agências credoras, já que essas instituições têm manuais que exigem atuação de equipes multidisciplinares na vertente socioambiental, como também em vertentes técnicas que garantam que o empreendimento não vai causar impacto pra sociedade (ou que vai melhorar as condições de vida dela – umas das tendências fortes citadas pelo gestor). Cita que todas essas agências de fomento de projetos possuem diretrizes que apontam para essas vertentes e que, as empresas que não corresponderem às exigências, não conseguirão acesso ao recurso.

O discurso de fortalecimento das comunidades é repetido pelo entrevistado, quando coloca que a empresa deve atuar nas localidades em que desenvolve projetos, de forma descolada do cliente. Destaca que é preciso que não seja de forma assistencialista, mas a fim de fortalecimento mesmo.

4.1.3 Entrevista D – Beatriz

Beatriz, geógrafa com mestrado em análise ambiental, trabalha como analista de desenvolvimento social na empresa. Inicia falando sobre o início de cada projeto. Relata que após ganhar as licitações ocorrem as reuniões de *kickoff* para alinhamento da empresa com o novo cliente. Há o termo de referência utilizado como base para a execução, e ocorre

a preparação do território, como abertura de escritórios e contratação de equipe, para que o projeto possa ser iniciado de fato. Afirma que o cronograma acaba sempre sendo falho, sendo o maior ponto crítico em sua visão. Isso se deve ao fato de que no contexto de projetos sociais, existem fatores para além do trabalho técnico, como os fatores externos (dia de chuva, greves, pontes quebradas), que podem comprometer o trabalho e que são fatores difíceis para dimensionar no cronograma. Além do cronograma, outro ponto que costuma demandar adaptações são as questões orçamentárias e completa que, mesmo sendo projetos sempre dentro do mesmo tema, cada um possui seus desafios e especificidades, algumas que só podem ser identificadas com o desenrolar do projeto em si. Por isso, é necessário alinhamento e conversa constante com o cliente. Cita também uma das tendências que cabe em seu contexto de trabalho: a importância de ser ter uma equipe multifuncional e utilizar das qualidades de cada um, sendo um ponto importante tanto para a empresa quanto para o profissional.

Beatriz conta também sobre as ferramentas que são utilizadas nos projetos. Relata que há controles estabelecidos dentro de cada projeto, onde é conferido se a meta foi/está sendo atingida e, se não, fazer uma análise sobre a mesma, seja por super ou subestimação dela. Além disso, fala também sobre a tendência já citada por outros gestores, que é a de empresas estarem alinhadas com enfoque na área de tecnologia. Do seu ponto de vista, apesar de existir um medo natural do “novo”, é preciso confiar e entender o quão importante é esta área, principalmente a longo prazo.

A gestora expõe sobre como é estabelecida a forma de atuação dos projetos. Descreve que ocorrem estudos sobre tal atuação e que precisam ter, no mínimo, três alternativas para escolher. Mas, ressalta que a que interfere nas comunidades sempre é a mais viável economicamente e a que acaba sendo escolhida. Por isso, acredita que precisa de uma integração maior no sistema em todos os níveis, desde o operacional até os níveis mais altos, e que seja enraizado um olhar mais sensível para estas questões. Diz ainda que o empreendimento sustentável começa da união e respeito da empresa com a sociedade e suas especificidades. Acaba fazendo um desabafo sobre como é trabalhar com o socioambiental, pois, pra ela, a maioria das coisas que ocorrem, são por ganância e por questões econômicas. Em contrapartida, ainda acredita que seja possível um enfoque maior na prevenção dos danos, mas volta à questão do enraizamento e entendimento dessas questões. Frisa que é

necessária uma conscientização dos agentes, que haja capacidade de diálogo e compreensão das necessidades do contexto (sociedade, local) em que a empresa deseja atuar, entre outras questões. Ilustra com o discurso da proibição de construção de barragens nos projetos, discussão que veio à mesa após o rompimento da barragem de Fundão em Mariana, como também o protocolo de Kyoto, que discute sobre o controle da emissão de gases.

Menciona, ainda, que o discurso ambiental e de sustentabilidade está se enraizando em todas as temáticas, desde saúde, educação, e o próprio meio ambiente e que esse é o momento de pensar mesmo sobre o assunto. Reitera que o discurso capitalista parece ainda não ter entendido que é possível trabalhar com preocupações voltadas a esse assunto, agindo apenas de forma imediatista, com viés exclusivamente econômico. Apesar de existir um debate muito intenso acerca do assunto, a “politicagem” impede que o assunto se desenvolva, afinal, quem paga financiamento de campanha são os grandes empresários que, muitas vezes, tem a ver com questão dos latifúndios, desmatamento, etc.

Aproveita para pontuar que não concorda com o processo de licenciamento, que, seguindo o raciocínio acima, pode gerar conflito de interesses, pois, por muitas vezes, quem paga e acompanha o processo é o próprio empreendedor. Compara, então, com o processo de licenciamento que ocorre na Alemanha, julgando ser mais justo, já que é realizado pelo próprio governo, e desvincula possíveis interesses da empresa envolvida (empreendedor).

É trazido novamente na fala da gestora a palavra “integração”. Repete a necessidade que as áreas precisam ter em serem cada vez mais integradas e interdisciplinares. O investimento e entendimento desse capital humano é uma das maiores tendências, em sua perspectiva, afinal quem trabalha na empresa é que sabe e pode auxiliar na melhoria de ferramentas. Para Beatriz, a integração é importante não só individualmente, mas em uma visão sistêmica da empresa. A ocorrência de reuniões mais corriqueiras, por exemplo, possibilitaria uma visão mais ampla em como melhorar cada setor e aprender com os erros anteriores. Acredita que seria possível, inclusive, a promoção de políticas públicas e de alteração de leis, por exemplo.

Ainda sobre questões relacionadas à empresa, conta que vem ocorrendo ações pontuais relacionadas à responsabilidade socioambiental, e que tais ações ocorrem principalmente na sede (São Paulo). Ressalta que ainda falta muito a ser internalizado e entendido e que

acredita que a empresa deveria realizar mais trabalhos voluntários, por exemplo, já que trabalha sempre com públicos muito carentes. O lado de responsabilidade ambiental ainda carece muito também, já que a empresa, por exemplo, não recicla lixo, não possui a cultura de cuidado na limpeza dos veículos, entre outros.

4.1.3 Entrevista E – Fernando

Fernando, cientista social, é também um dos coordenadores de equipe e lida com a gestão e consistência de dados gerados nos projetos. Fernando inicia falando que a empresa possui um plano de qualidade, chamado PQ8, que possui uma instrução normativa de como que se inicia o fluxo do projeto. É desde a transição da área comercial para a equipe do projeto em si, onde ocorre uma conversa inicial dos riscos, de como foi a negociação, entendimento do problema e do escopo. Uma vez que o diretor do projeto forma coordenador e equipe, ocorre a reunião de *kickoff* interna, passando as informações sobre o projeto, a fim de preparar a equipe para o *kickoff* externo. Para acompanhamento do projeto, são realizadas análises críticas periódicas (a cada 03 meses) através de um formulário previsto no PQ8. Outra forma de avaliação é a que os clientes fazem da empresa, através de atribuição de notas e, uma nota que não condiz com o padrão de excelência da empresa, exige um plano de correção. As notas aceitáveis são 8 ou 9.

Contudo, é explanado que falta na empresa uma ferramenta própria de acompanhamento de projetos, algo que consiga permitir a visualização de cronograma, riscos, realizar uma análise crítica dos projetos, fazer consultas a projetos anteriores e semelhantes, ter relatório de monitoramento e seguir uma linha histórica. Avaliações anteriores são muito importantes para aprender com os erros passados. Salienta a participação efetiva da comunidade e do quão importante é trazê-la para o processo, podendo facilitá-lo de diversas formas. Internamente, hoje fazem o uso do *Trello*, que é uma ferramenta gratuita de acompanhamento. Então, afirma-se que essas são duas tendências (elaboração de ferramenta própria e participação da comunidade) já vislumbradas pela empresa para ações futuras.

Para o gestor, é identificado como ponto crítico no processo o fato de a empresa trabalhar com clientes bastante agressivos, que possuem recursos naturais finitos, como mineradoras e hidrelétricas, em que o tempo de execução e a pressão relacionada a isso, exige um

mapeamento de risco. Além deste, considera que o posicionamento que a empresa tem também é um elemento crítico, por estar exposta a órgãos como Ministério Público, órgão ambiental, mídia e à própria imagem que a comunidade tem da empresa. Portanto, é necessário ter uma autoridade técnica do trabalho e uma capacidade de convencimento do cliente a atuar de forma correta, com ética, convencendo-o de que a responsabilidade socioambiental é um tema importante e estratégico para ele. Um terceiro elemento citado foi o risco de fugir das ferramentas que se tem disponíveis para o trabalho visando um “atalho”, uma entrega mais rápida, porém com qualidade inferior e um maior número de inconsistências. A gestão dos dados e o cuidado que se tem com a informação produzida é um outro ponto que se deve atenção.

Outro ponto citado, é que é necessário que seja realizado (como visão estratégica e tendência) um enfoque maior na prevenção e antecipação dos riscos, o que, conseqüentemente, exige um amadurecimento que, por vezes, o cliente não tem. Vincula isso ao fato de que os estudos e demandas nesse segmento são caros e que, por esse motivo, as empresas ficam muito mais a reboque das obrigações, condicionantes e TACs (Termo de Ajustamento de Conduta), esperando o dano ocorrer para atuar na remediação. Fernando também traz o fato de que os ODSs (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) serão um norteador de políticas públicas e diretrizes de boas práticas dos bancos credores. Isso é um argumento que funciona com os clientes, já que os bancos credores (IFD, BNDES, BID) não querem investir num risco.

Para o entrevistado, todo grande empreendimento gera uma mudança na visão da temática socioambiental. Os exemplos citados foram o rompimento da barragem de Fundão da Samarco, construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte e a Hydro de Barcarena, alguns dos marcos que devem se tornar exigência nos estudos futuros.

Fernando aproveita para exaltar algumas diferenças de projetos nacionais com internacionais. Mencionou que a empresa atua em Moçambique e que lá o entendimento da questão cultural foi fundamental, como a diferença de relações com a terra, o território (ex.: a retirada de árvores que eram sagradas em algumas comunidades). Em termos de legislação, acredita que tenha uma variação da legislação ambiental do Brasil, mas que, no fim, os bancos credores são os mesmos. Então, acabam existindo documentos e diretrizes consideradas como universais. É também uma tendência e necessidade, dedicar uma

atenção à construção de agendas globais com temas do milênio, como questões de gênero, *compliance*, trabalho com ética e transparência, licitações cada vez mais públicas e abertas e com menos risco de corrupção.

Sobre responsabilidade social e ambiental da empresa, existem ações pontuais (como a contratação somente de mão de obra local), mas acredita que ainda falte algo mais institucional e formalizado, o que demanda iniciativas e projetos sociais além dos contratuais, notícias, peças de comunicação que mostrem a atuação diferenciada da empresa nos territórios, de fato envolvendo a comunidade e sendo uma das tendências específicas para o contexto da empresa.

4.1.3 Entrevista F – Vera

Vera, pedagoga de formação e trabalhando na área de projetos há 25 anos, inicia falando sobre as formas de licitação (com um olhar otimista sobre o assunto), que podem ser públicas ou privadas e que, quando a empresa ganha na licitação, todo colaborador/coordenador recebe um e-mail falando sobre o novo projeto, seu escopo, abertura de centro de custo e de qual diretoria fará parte. De acordo com sua perspectiva na empresa em questão, afirma que um dos pontos críticos do trabalho é em relação a projetos que são fora da sede (São Paulo), pois é necessário mobilizar equipe técnica, de acordo com o perfil da empresa. Fala que o profissional é o espelho da empresa, por isso a importância da formação de uma equipe treinada e coesa. O outro desafio citado é o próprio mercado. Enxerga a concorrência de forma positiva, mas afirma que o problema maior é o preço, não a qualidade ou o profissional que a empresa possui. Ou seja, por mais que a técnica seja avaliada, o valor tem um peso muito grande nesse processo.

Como mencionado anteriormente por outros gestores, Vera cita que a empresa possui o certificado da ISO, e que, então, possui todos seus procedimentos de controle e avaliação dos projetos, tanto tecnicamente, nos seus cronogramas, quanto mensalmente. Há uma análise crítica do que está sendo respondido e, o que não foi respondido, é avaliado o porquê e quais as ações para correção. Ressalta que as reuniões com os clientes sempre são importantes para redefinição de cronogramas, passos, reestruturação de equipe, etc.

Vera segue o mesmo raciocínio de Fernando, relatando que, apesar de utilizarem as ferramentas disponibilizadas pela ISO para avaliação dos projetos, acredita que a empresa

deveria ter seu próprio sistema de monitoramento de projetos, um sistema com ferramentas que possibilitassem um controle interno e melhor. A ideia seria utilizar um sistema que a própria empresa já tem, mas em outros setores (além do RH, financeiro etc), tendo essa expansão também considerada como uma tendência para a empresa.

Ainda, a gestora salienta que não deve haver a perpetuação de nenhuma ferramenta, mas seu constante melhoramento, para que consiga continuar atendendo às demandas. A inovação é necessária em qualquer nicho de mercado e é preciso saber trabalhar com ela.

Trazendo a conversa especificamente para a temática socioambiental, Vera relata ser um tema bem difícil, principalmente para o nosso país, país de terceiro mundo, em desenvolvimento. Afirmo que pensar em meio ambiente e desenvolver a necessidade de que as pessoas cuidem ou olhem de outra forma para ele, necessariamente precisaria que outras partes da cadeia fossem respondidas, pois há necessidades básicas mais prementes para serem atendidas, principalmente das classes menos privilegiadas. Ao mesmo tempo, vem deles muitas propostas de mobilização, com ideias e movimentos sociais. Acredita inclusive que o enfoque deveria ser na prevenção de danos, mas como uma tendência em todos os segmentos, como a violência, educação e saúde. Afirmo que se gastaria muito menos investindo na prevenção, apesar de existir a mentalidade de que o custo é maior. Ainda, acrescenta que o que faz um bom gestor é sua capacidade de prever qualquer risco, outra tendência já levantada em entrevistas anteriores, que reflete em um gasto menor e com mais qualidade. Cita, então, a transposição do Rio São Francisco e a construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte, como gastos exorbitantes e resultados insuficientes. Contrapõe com países como China e Japão que possuem uma vontade política e de governo, em que há um respeito e uma maneira totalmente diferentes de como são tratados os desastres que assolam estes países e o ritmo que se tem para recuperar o local devastado.

Observa também que “hoje o mundo olha muito pro mundo” e que há mobilização em detrimento de um projeto que ocorre aqui no Brasil, onde pessoas de fora do país dão opinião, vide eleições (que estavam ocorrendo na época da entrevista – out/2018). Acredita nessa visibilidade como um ponto positivo, pois a sociedade cobra essas posturas de responsabilidade social/ambiental, o que acarreta em diferencial para as empresas que as tem. Contrapõe com o impasse de países desenvolvidos, com 1.500 a 2.000 anos de

existência, quererem opinar sobre recursos que são nossos, como o caso da Amazônia no Brasil.

Enxerga também que a sociedade está começando a pensar diferente, com ações pequenas e corriqueiras, que são capazes de mudar a consciência das pessoas e o olhar das questões ambientais (cita como exemplo a conscientização do uso de canudos de plástico). Ainda sobre responsabilidade socioambiental, a entrevistada afirma que o próprio tema é uma tendência para o mercado e que é preciso mostrar que sua marca é ambientalmente responsável, através de ações exigidas pela sociedade. E nisso entra o papel da consultoria, pois as empresas têm seu produto, mas precisam da consultoria como auxílio, dizendo como e qual a melhor forma de ter ações nessa área. Ainda, vale ressaltar que, além do cliente que paga a empresa de fato, a sociedade também é um cliente, então tem que haver um equilíbrio.

Reforça também a fala sobre atividades que tenham e sejam mais para prevenir, orientar e estar mais próxima das comunidades, para que as pessoas entendam os riscos daquela situação. O trabalho de prevenção e de conhecer seu contexto, é o melhor a ser feito e uma tendência a ser seguida.

Vera cita também o fato de a empresa ter o investimento na área social como um dos pontos de seu plano estratégico, visando agir nos territórios em que atua, mas de forma independente, descolada do escopo e desassociada do cliente. Dessa forma, seria capaz de realizar ações que sejam estruturantes e capazes de deixar um legado.

4.2 Análise dos resultados

Tratando-se do início do projeto, os gestores possuem relatos similares, apontando as formalidades comuns que devem ser adotadas. Já de início, Roberto fala sobre a empresa ser certificada pela ISO 9001 (ponto que é recorrente na fala dos gestores no decorrer das entrevistas), enquanto Fernando fala especificamente sobre o Plano de Qualidade que a empresa possui, o PQ8, que também faz parte das ferramentas da ISO. Márcia, Ricardo e Beatriz alertam para a importância de compor equipe e a preparação do território, necessária para entrar em campo e de fato dar início ao projeto.

Foram apontados diversos pontos críticos para execução de projetos. Márcia e Vera apontam questões semelhantes, que são relacionadas ao desafio de contratação de equipe técnica alinhada ao perfil da empresa. Márcia acrescenta a isso a dificuldade de conciliar o tamanho dos territórios com a estrutura que o mesmo oferece para a realização de um trabalho de qualidade. Por outro lado, Ricardo, Beatriz e Fernando citam o cronograma como um dos principais pontos críticos, por ser muitas vezes falho e passível de alterações ao longo da execução, que impactam diretamente no resultado financeiro do projeto. Beatriz ainda frisa que o contexto de projetos sociais conta com outros fatores externos além do trabalho técnico, como dias de chuva e greves, que podem comprometer o trabalho e que são fatores difíceis para dimensionar no cronograma. Em questões relacionadas ao tempo e seu desperdício, Roberto fala que é necessário ter um método claro e um ferramental bem-estruturado, de acordo com a metodologia do projeto, com um bom desenho de processo e ferramentas. Já Fernando, aponta o fato de trabalhar com clientes agressivos, como mineradoras e hidrelétricas, como um fator que exige mapeamento de risco. O mercado, por sua vez, é citado por Vera, pois a concorrência exige que técnica e preço sejam equilibrados, algo desafiador quando se quer entrega de resultados de qualidade.

Com exceção de Beatriz, todos os gestores citaram a ISO 9001, discorrendo sobre as ferramentas que a empresa utiliza para acompanhamento de desempenho. Roberto vai além e cita que a ISO fala sobre os procedimentos que devem ser feitos, mas não como serão feitos e que, para isso, a empresa tem como base o PMBOK e o PMI, diretrizes reconhecidas mundialmente.

Foi explanado que as ferramentas disponibilizadas pela ISO são capazes de realizar o monitoramento de cronograma e orçamento, por exemplo, através de análises críticas periódicas para cada projeto. Há disponível também instrumentais de avaliação do cliente e avaliação do produto. Além disso, Fernando cita que há uma avaliação por parte do cliente através de notas que atribuem à empresa (variando de 0 a 10) e que, notas abaixo de 8, não condizem com o padrão de excelência da empresa, o que exige um plano de correção. Ainda, fala também sobre o *Trello*, ferramenta gratuita de acompanhamento utilizada internamente.

Márcia, Ricardo, Beatriz e Vera ressaltam a importância de contato e reuniões frequentes com o cliente, no intuito de expor a realidade que o projeto vem enfrentando e quais ações podem ser tomadas para redefinição de cronograma, reestruturação de equipe, entre outros.

Fernando e Vera reforçam a falta de uma ferramenta própria da empresa para acompanhamento de projetos. Para os gestores, seria interessante utilizar uma ferramenta adaptada às demandas da empresa, possibilitando, por exemplo, a visualização de cronograma, riscos, realização de uma análise crítica dos projetos, consultas a projetos anteriores e semelhantes, elaboração de um relatório de monitoramento e traçar uma linha histórica dos projetos. Ambos relataram que a empresa já possui uma plataforma própria em outros setores, como RH e Finanças, e que seria interessante elaborar uma versão voltada para essa demanda de acompanhamento de projetos.

Ainda no mesmo assunto, Beatriz expõe que, mesmo todos os projetos sendo dentro do mesmo tema, o socioambiental, cada um possui desafios e especificidades próprias, que só poderão ser identificadas com o desenrolar do projeto. Além disso, frisa a importância de se ter uma equipe multifuncional, que possa desenvolver tanto o profissional quanto agregar à empresa. Em contrapartida, Fernando fala sobre a comunidade, reforçando o quanto importante é a participação efetiva dela nos projetos, trazendo-as de fato para o processo e facilitando para as partes de diversas formas.

Foi falado pontualmente sobre tecnologia, como uma das tendências eminentes, sendo a área em que está ocorrendo um alto investimento por parte da empresa. Os gestores acreditam que as ferramentas devam ser sempre olhadas com a visão de melhoramento, otimização e modernização para que consigam continuar atendendo às demandas. Márcia salienta que cristalizar uma ferramenta não é estratégico para a empresa e, Vera complementa que a inovação é necessária em qualquer nicho do mercado. Beatriz também adiciona que as empresas precisam ter uma visão a longo prazo para este assunto.

Os entrevistados discorreram também sobre a temática socioambiental. Márcia e Beatriz pontuam que é necessário haver um equilíbrio entre os sujeitos do processo, sendo eles a comunidade e a empresa. Ou seja, o empreendimento sustentável começa da união e respeito da empresa com a sociedade e suas especificidades. Márcia fala ainda que as grandes empresas não apresentam mediações que sejam capazes de atender aos anseios da economia e, ao mesmo tempo, respeitar o território. Beatriz já deixa explícito que é a ganância e as questões econômicas que se sobrepõem a outras urgências. Explica que ocorrem estudos sobre a atuação dos projetos e que tais estudos precisam apresentar, no mínimo, três alternativas para que uma seja escolhida, mas ressalta que a que interfere nas

comunidades sempre é a mais viável economicamente e aquela que acaba sendo escolhida. Acredita que precisa de uma integração maior no sistema em todos os níveis, desde o operacional até os níveis mais altos, e que seja enraizado um olhar mais sensível para estas questões.

A fala de Fernando complementa o exposto acima, onde coloca que a empresa atua por uma obrigação de condicionantes ambientais e que, o principal desafio, é convencer o cliente de que o tema – socioambiental – é importante e estratégico para ele. É preciso existir receptividade nas demandas, ouvir o que a comunidade traz e atendê-la. Convencê-lo de que tal ação pode refletir em benefícios para a própria empresa. Roberto expõe o mesmo, tratando a temática como ponto estratégico e que, a sustentabilidade vem sendo trazida como necessidade estratégica para qualquer empresa, tratando-se de um dos *trends* no mundo dos negócios. Já Vera aborda esse assunto sob uma perspectiva um pouco diferente, pois afirma que, por estarmos num país de terceiro mundo, há necessidade básicas mais prementes a serem atendidas (principalmente aquelas relacionadas às classes menos privilegiadas). Ao mesmo tempo, relata que vem deles muitas propostas de mobilização, com ideias e movimentos sociais.

De modo geral, todos os entrevistados afirmam que é possível, sim, trabalhar na prevenção de danos ao invés de ter que repará-los. É pontuado, porém, que trata-se de um processo que demanda ainda tempo e amadurecimento dos agentes.

Roberto argumenta, a partir de sua área de atuação (T.I.) que as empresas precisam ter a visão estratégica de pensar no futuro e conseguir criar mecanismos que consigam se antecipar. Afirma que a tecnologia ajuda, usando os dados para se antever e fazer a mitigação, e é necessário, também, ter um bom monitoramento e controle, análise preventiva com base em dados históricos, para entendimento da sazonalidade de algum evento. Coloca que a tecnologia atua, então, de forma importante no método de prevenção de danos. Por outro lado, Beatriz volta na questão que já havia falado sobre anteriormente, reforçando a necessidade de enraizamento e entendimento dessas questões. Salienta que é necessário que haja capacidade de diálogo e compreensão das necessidades do contexto em que a empresa deseja atuar. A fala de Fernando, ainda, é justificando que as empresas ainda esperam o dano ocorrer porque os estudos e demandas para prevenção são caros. Complementa, porém, com a informação de que os ODSs (Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável) serão um norteador de políticas públicas e diretrizes de boas práticas dos bancos credores e que é um argumento que funciona com os clientes, já que os bancos credores (IFD, BNDES, BID) não querem investir num risco. Vera acompanha o raciocínio de custos altos para investimento na prevenção, mas afirma que é uma impressão errônea que se tem, pois, pensando a longo prazo, o investimento na prevenção seria um gasto muito menor do que o se gasta na reparação de danos.

Foram citados alguns empreendimentos e acontecimentos nos últimos anos, considerados, pelos gestores, como fatores-chaves na percepção da temática socioambiental. Os principais citados foram: rompimento da barragem de Fundão da Samarco, construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte e da Hydro Alunorte de Barcarena, como também a transposição do Rio São Francisco. Foi citado também o Sistema Nacional do Meio Ambiente e o Ministério Público como principais responsáveis por mudanças. De forma negativa, foi citado, por Márcia, o Código Florestal, que afirma que tal fator indica um retrocesso e uma legislação muito permissiva.

Beatriz e Vera falam sobre como o discurso ambiental e de sustentabilidade tem se enraizado, através de ações pequenas e corriqueiras, que são capazes de mudar a consciência das pessoas e o olhar das questões ambientais. Vera fala, ainda, que existe fiscalização de todas as partes, seja dentro do país, como vindas de países estrangeiros também. Acredita nessa visibilidade como um ponto positivo, pois a sociedade cobra essas posturas de responsabilidade social/ambiental, o que acarreta em diferencial para as empresas que as tem.

Foram elencadas também algumas diferenças entre as práticas adotadas no Brasil e no exterior, Márcia e Ricardo citam que países de capitalismo periférico (ex.: Brasil e países da África) são os mais explorados, principalmente em questão de seus recursos naturais, o que acaba por emperrar o crescimento econômico do país, garantindo que continuem sendo países exportadores de commodities. Ricardo ainda coloca que, países como Portugal e Canadá, possuem condições de investir em ações que seriam consideradas como inviáveis aqui no Brasil, devido ao policiamento ideológico por trás da defesa do ambiente que extrapola as questões técnicas propostas por técnicas de engenharia ambiental. Sobre processos licitatórios, Beatriz diz que tem conhecimento de que na Alemanha o processo ocorre diferente do que ocorre aqui, já que lá é o próprio Governo que realiza o processo,

desvinculando o empreendedor e possíveis interesses da empresa envolvida. Vera, porém, tem uma visão otimista de como vem ocorrendo os processos licitatórios aqui no Brasil, afirmando que já melhoraram bastante com o decorrer dos anos. Aproveita para citar países como China e Japão, onde possuem uma vontade política e de governo. Ressalta que há um respeito e uma maneira totalmente diferente de como são tratados os desastres nesses países. Ainda sobre diferenças culturais, Fernando aponta que, em Moçambique (país onde a empresa atua também) o entendimento da questão cultural foi fundamental, como a diferença de relação do povo com a terra e o território.

Discorrendo agora sobre as principais tendências na área de gestão de projetos em relação à temática socioambiental, as percepções foram diversas e, serão elencadas a seguir:

- Márcia: necessidade de alto investimento na área socioambiental para que consiga, minimamente, equilibrar a correlação de forças do legislativo, executivo e judiciário; considerar a visão de todos os movimentos sociais, pois são pessoas que convivem diretamente com o meio ambiente e que repercutem na sociedade como um todo, além de chama-las para fazer parte do processo de tomada de decisão com quem legisla e executa; desafio de tentar barrar a ganância do grande capital com relação aos nossos recursos – é preciso a permanência de patentes ambientais para conseguir estudar e manter a biodiversidade do país;
- Roberto: métodos ágeis – o tema da agilidade é tão importante que foi abordado na última versão do PMBOK; condução de boas práticas do PMBOK e do Prince 2, este último sendo uma metodologia mais utilizado na Europa;
- Ricardo: atuação na implantação, manutenção e gerenciamento de programas ambientais e sociais que garantam a longevidade da atividade econômica que foi implantada a partir das licenças e necessidades; atenção, fortalecimento e melhoria das condições de vida das comunidades; exigência, por parte das agências de fomento, de atuação de equipes multidisciplinares, na vertente socioambiental como também vertentes técnicas, que garantam que o empreendimento não vai causar impacto pra sociedade ou que vai melhorar as condições de vida dela;
- Beatriz: integração – as áreas precisam ser cada vez mais integradas e interdisciplinares; promoção de políticas públicas e de alteração nas leis através de reuniões mais corriqueiras a amplas dentro das empresas;

- Fernando: visões estratégicas de negócio, e a capacidade de conseguir se antecipar; mecanismos de participação social (ferramentas efetivas) e licença social para operar, além da existência de manter uma postura de diálogo e receptividade com as comunidades impactadas; atenção à construção de agendas globais com temas do milênio, como questões de gênero, *compliance*, trabalho com ética e transparência, licitações cada vez mais públicas e abertas e com menos risco de corrupção;
- Vera: o próprio tema “responsabilidade socioambiental”; atividades que tenham e sejam mais para prevenir, orientar e estar mais próxima, para as pessoas entenderem os riscos das situações as quais são expostas.

Seguindo a temática socioambiental, mas especificamente dentro da empresa, foi pontuado por Márcia, Roberto e Vera que a empresa tem investido na área, fazendo parte da visão estratégica da diretoria. Mas, para Ricardo, a discussão sobre a temática de responsabilidade socioambiental ainda vem sendo discutida de forma incipiente. Ressalta que a empresa deve atuar nas localidades em que desenvolve projetos, assim como é citado também por Beatriz, Fernando e Vera. É frisado, porém (por Ricardo, Fernando e Vera) que tais ações devem ser feitas de forma descolada do escopo e desassociada do cliente. A intenção é fazer ações que sejam estruturantes e capazes de deixar um legado. Até o momento, o que tem acontecido com uma frequência maior são ações pontuais na sede (escritório em São Paulo) mas Ricardo afirma que há uma exigência da diretoria para que as políticas façam parte da empresa como um todo, em todos os territórios em que atua. Fernando exemplifica a situação falando sobre a prática que já vem ocorrendo em todos os territórios, que é a de contratação local a cada novo projeto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central analisar quais são as tendências na área de gestão de projetos em relação à temática socioambiental sob a perspectiva de um grupo de gestores, que faz-se necessária para evidenciar as futuras ações que serão tomadas pelas organizações deste segmento. Os dados analisados foram coletados a partir de entrevistas com um roteiro semiestruturado, realizadas com gestores de uma organização que atua com projetos socioambientais. As considerações obtidas através da análise das entrevistas serão apresentadas a seguir.

Em quatro, das seis respostas obtidas nas entrevistas acerca do assunto tendência, foi citada a importância de se dar atenção à comunidade que foi (ou até mesmo que será futuramente) impactada, e que, por conseguinte, será a área de atuação de projetos futuros de reparação, sendo, então, a maior tendência na visão dos gestores. Dentre as atenções urgentes que a comunidade carece, está a necessidade de considerar a visão de todos os movimentos sociais, bem como chamar a todos que participem do processo de tomada de decisão, ou seja, a existência de ferramentas efetivas de participação social, além de licença social para operar. Ainda, é imprescindível manter uma postura de diálogo e receptividade com as comunidades impactadas, e ser capaz de promover o fortalecimento e melhoria das condições de vida dessas comunidades.

Em duas das entrevistas foi enfatizada a própria temática socioambiental e a necessidade de alto investimento nessa área. Complementando o assunto, fala-se sobre a indispensabilidade de ser capaz em se antecipar e atuar em atividades que tenham e sejam voltadas à prevenção.

Com referência à tendência na formação de equipes, dois gestores citam a urgência em equipes que sejam multidisciplinares, tanto na vertente socioambiental como em vertentes técnicas. Posto isto, enfatiza-se sobre áreas que sejam cada vez mais integradas, com profissionais capazes de atuar de forma interdisciplinar.

A outra tendência relevante mencionada, é sobre a tentativa de barrar as práticas do grande capital com relação aos nossos recursos, salientando que é preciso a permanência de patentes ambientais para conseguir estudar e manter a biodiversidade do país.

Entende-se que o estudo alcançou seu objetivo e contribuiu com algumas questões, como o aumento dos estudos sobre a temática, considerando a pertinência e contemporaneidade do assunto; fomento aos trabalhos de conclusão de curso na área, visto que não é dada muita ênfase na questão da dinâmica socioambiental, assunto importante para ser discutido pela Administração; e a possibilidade de entender um tema que está sendo colocado em evidência cada vez mais, sendo necessária sua compreensão por parte dos futuros administradores.

Por fim, como agenda de pesquisa, sugere-se os seguintes estudos: a) aprofundar o estudo com maior número de sujeitos entrevistados, evidenciando a dinâmica de outros locais; b) entender quais são as principais motivações que fazem com que os clientes busquem as

empresas que trabalham com a construção e formalização de projetos para a questão socioambiental; c) passar um comparativo, do ponto de vista teórico, sobre como este assunto tem sido discutido pela literatura nacional e pela literatura estrangeira; d) estudar e entender a visão das comunidades que lidam diretamente com a atuação de empresas, como a estudada, em suas regiões.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. C. S. Desenvolvimento sustentado e competitividade: tipos de estratégias ambientais empresariais. **Tecbahia**: Revista Baiana de Tecnologia, v. 12, n. 2, pp 71-86, 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10006/2000: Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2001.
- CANDIDO, Roberto et al. **Gerenciamento de projetos**. Curitiba: Aymará Educação, p 12, 2012.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria & casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Gestão de projetos na prática: casos Brasileiros**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. Cadeia de valor em projetos. **Mundo PM**, v. 14, abril-maio, pp 48-60, 2007.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2007.
- COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, 2002.
- DANDARO, F.; TONANI, F.; CARVALHO, D. O. de. Gestão de projetos como estratégia organizacional. **Revista eletrônica e-f@tec**, Garça, v. 6 n. 1, p. 15, 2003.
- FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. 5.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, 632 p.

HOEPNER, A. et al. Environmental and ecological economics in the 21st century: An age adjusted citation analysis of the influential articles, journals, authors and institutions. In: **Ecological Economics**. v. 77, pp 193-206, 2012.

JUNIOR, R. R.; CARVALHO, M. M. de. Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista Rae-eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, 2018.

KALLIS, et al. The economics of degrowth. **Ecological Economics**. V. 84, pp 172-180, 2012.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2 ed., p. 15, Porto Alegre: Bookman, 2006.

KLITGAARD, K. A.; KRALL, L. Ecological economics, degrowth, and institutional change. **Ecological Economics**. V. 84, pp 247-253, dez. 2012.

LAFETA, F. G. et al. **Gestão de projetos: da antiguidade às tendências do século XXI**, 2014. In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEPE, 2014, Curitiba. Anais ... Curitiba: ABEPRO, 2014.

LEANDRO, A. L. et al. **O Futuro da Gestão Socioambiental: Uma Análise Crítica Sobre a Crise Ambiental Brasileira**, 2015

MENUZZI, T. S.; SILVA, L. G. Z. da. Interação entre economia e meio ambiente: uma discussão teórica. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**. Santa Maria, v.19, pp 09-17, jul. 2015.

MILANI FILHO, M.; CORRÊA, L. J.; MARTINS, G. A. **O voluntariado nas entidades filantrópicas paulistas: O valor não registrado contabilmente**. Contabilidade, Gestão e Governança, América do Norte, 6, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro. HUCITEC/ABRASCOS, 1993.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NASCIMENTO, L. F. **Gestão Socioambiental Estratégica: A percepção de executivos de pequenas e médias empresas americanas**. In: ENANPAD, Brasília. Anais... Brasília, 2005.

NETO, C. F. R. da.; JAMIL, G. L.; VASCONCELOS, M. C. R. L. de. Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.6 n.2, 2009.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. **Critical success factors across the project life cycle**. International Journal of Project Management, 1988.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**, 5a edição. Four Campus Boulevard, 2013.

STARIK, M.; MARCUS, A. **New research directions in the field of management of organizations in the natural environment**. Academy of Management Journal, v.43, n. 4, pp 539 – 546, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport. 8 ed., pp 3-7, 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro, 1990.

VICTOR, P.A. **Managing without growth: slower by design, not disaster**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Published Limited, 2008.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- Qual seu nome? Você autoriza a gravação, reforçando que seu nome será ocultado e os dados serão expostos apenas em meu trabalho de conclusão de curso?
- Qual sua idade? Qual sua formação? Há quanto tempo trabalha na área de projetos? Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Como se dá o alinhamento da empresa em cada novo projeto socioambiental? Quais são os primeiros passos? Discorra.
- O que você considera como pontos críticos para a execução dos projetos na área socioambiental? Explique.
- Como funcionam as adaptações em projetos socioambientais quando o executado foge do que foi planejado? Comente.
- Quais são os critérios/ferramentas adotados pela empresa para identificar que o projeto socioambiental está em êxito? Explique.
- Com a economia cada vez mais globalizada e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, acredita que seja possível haver a perpetuação de alguma prática/ferramenta adotada na atuação em projetos socioambientais? Comente.
- Sendo o termo ‘socioambiental’, a relação da sociedade com o meio ambiente, como atuar, enquanto organização, em um contexto em que é difícil controlar as ações dos mesmos? Discorra.
- Em um contexto de crescentes sinais de danos ecológicos e desigualdade social, acredita que seja possível um enfoque maior na prevenção de danos ao invés de atuar na reparação dos mesmos? Como este assunto vem sendo abordado? Discorra.
- Ocorreram fatores chaves nos últimos anos que determinaram uma mudança na forma como a temática socioambiental era tratada? Comente.
- É possível uma comparação entre práticas adotadas no Brasil *versus* práticas adotadas no exterior no que diz respeito à questão socioambiental? Comente.
- O que você considera como tendências na área de Gestão de Projetos no âmbito socioambiental? Discorra.
- Como é a sua percepção sobre as políticas de responsabilidade socioambiental praticadas pela empresa, visto que é uma organização que atua em consultoria socioambiental? Explique.

DECLARAÇÃO

Certifico que a discente **Tatiana Midory Ota Cea**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado **"GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DE TENDÊNCIAS NA ÁREA SOCIOAMBIENTAL"**, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Orientador

Mariana, 14 de dezembro de 2018.