



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

**ESTRATÉGIA PARA UMA MELHOR CONTRIBUIÇÃO
DOS PMO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

Ana Beatriz Borges Campos

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação com especialização em Gestão do Conhecimento e Business Intelligence

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**ESTRATÉGIA PARA UMA MELHOR CONTRIBUIÇÃO DOS PMO PARA A
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

por

Ana Beatriz Borges Campos

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação
com especialização em Gestão do Conhecimento e Business Intelligence

Orientador: Professor Vitor Duarte dos Santos

Agosto 2022

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me dar força e determinação para concluir com êxito a elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Doutor Vitor Duarte dos Santos pela disponibilidade e atenção demonstrada, pelo incentivo e ensinamentos que muito contribuíram para enriquecer o presente trabalho.

Aos meus pais por todo o esforço investido na minha educação e às minhas avós “Bada” (in memoriam) e “Tia Maria” (in memoriam) pelos ensinamentos dos valores que carrego comigo em todos os momentos.

Ao meu mestre Prof. Doutor Altair Souza de Assis por me incentivar a seguir estudando e aprendendo coisas novas.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos que me incentivaram a superar as dificuldades e não me deixaram desistir no meio do caminho, em especial Luana, Jéssica e David.

RESUMO

Atualmente, as empresas estão focando suas atenções às questões socioambientais e estão adotando padrões que as ajudem a produzir sem prejudicar o meio ambiente e sem comprometer as gerações futuras. Além disso, de modo a melhorar os seus resultados, as organizações têm investido na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos e tem implementado um PMO. Como decorrência da importância que a sustentabilidade vem ganhando nas organizações e pela preocupação na adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos, relacionar esses temas pode melhorar esses resultados.

Nesse sentido, percebe-se a importância em estabelecer inter-relações entre os assuntos Sustentabilidade e PMO e analisá-las, de forma a compreender a contribuição do PMO para a sustentabilidade nas empresas. Contudo, ambos os assuntos vêm sendo tratados na literatura separadamente, havendo muito poucos estudos que investigam a relação entre eles. O objetivo principal desse trabalho é construir um conjunto de recomendações que permitam que os PMO contribuam de forma efetiva para a sustentabilidade das empresas e para o seu alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável.

Foi utilizada a metodologia DSR e as validações foram feitas através de entrevistas com especialistas na área de gestão de projetos e na área ambiental. As entrevistas realizadas concluíram que as recomendações são úteis e podem ajudar o PMO a contribuir para a sustentabilidade nas empresas.

PALAVRAS-CHAVE

PMO; Sustentabilidade; Gerenciamento de Projetos; Projeto

ABSTRACT

Currently, companies are focusing their attention on socio-environmental issues and are adopting standards that help them to produce without harming the environment and without compromising future generations. Furthermore, in order to improve their results, organizations have invested in improving their project management processes and have implemented a PMO. As a result of the importance that sustainability has been gaining in organizations and the concern with the adoption of good project management practices, relating these themes can improve these results.

In this sense, it is important to establish interrelationships between Sustainability and PMO issues and analyze them, to understand the PMO's contribution to sustainability in companies. However, both issues have been treated separately in the literature, with very few studies investigating the relationship between them. The main objective of this work is to build a set of recommendations that allow PMOs to effectively contribute to the sustainability of companies and to align them with sustainable development objectives.

The DSR methodology was used, and validations were made through interviews with specialists in the area of project management and in the environmental area. The interviews carried out concluded that the recommendations are useful and can help the PMO to contribute to sustainability in companies.

KEYWORDS

PMO; Sustainability; Project Management; Project

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Contexto.....	1
1.2. Motivação.....	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Importância e Relevância do Estudo	3
1.5. Estrutura da Dissertação.....	3
2. Metodologia.....	5
2.1. Design Science Research (DSR)	5
2.2. Processo de Investigação	6
3. Revisão da Literatura	8
3.1. Projeto.....	8
3.2. Gerenciamento de Projetos	9
3.3. Project Management Office (PMO)	11
3.3.1. Definição.....	11
3.3.2. Tipos e níveis do PMO	12
3.3.3. Funções e tarefas do PMO.....	14
3.4. Sustentabilidade	19
3.4.1. Conceitos.....	19
3.4.2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	21
3.4.3. Sustentabilidade Empresarial	24
4. Recomendações para melhor colocar os PMO ao serviço da sustentabilidade nas empresas	33
4.1. Pressupostos	33
4.2. Recomendações	33
4.3. Validação	35
4.4. Discussão	39
5. Conclusões.....	40
5.1. Síntese do Trabalho desenvolvido	40
5.2. Limitações.....	40
5.3. Recomendações para Trabalhos Futuros	41
Bibliografia.....	42
Anexos	51
Anexo 1 – Apresentação realizada nas entrevistas.....	51
Anexo 2 – Transcrição das Entrevistas	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Conceitual de DSR.....	6
Figura 2 – Características de um Projeto	9
Figura 3 – Visão geral do gerenciamento de projetos.....	10
Figura 4 – Tipos de PMO na Estrutura Organizacional.....	13
Figura 5 – Visão geral das funções do PMO	16
Figura 6 – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).....	21
Figura 7 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	22
Figura 8 – Distribuição das 100 Empresas mais Sustentáveis por Continente	24
Figura 9 – Tripé da Sustentabilidade	26
Figura 10 – Tripé da Sustentabilidade Empresarial	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Responsabilidades e potenciais tarefas do PMO	15
Tabela 2 – Resumo dos principais conceitos de sustentabilidade	20
Tabela 3 – Índice das Recomendações.....	34
Tabela 4 – Questões realizadas nas entrevistas	36

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DS	Design Science
DSR	Design Science Research
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
ESG	Environmental, Social and Governance
KPI	key Performance Indicators
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
SDG	<i>Sustainable Development Goals</i>
TBL	Triple Bottom Line
UN	United Nations

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO

Os avanços tecnológicos dos últimos anos estão transformando hábitos e comportamentos da sociedade com novos produtos e serviços baseados em tecnologias digitais (Perides, Vasconcellos, & Vasconcellos, 2020). De acordo com a Organização das Nações Unidas (UN, 2020), as tecnologias digitais avançaram mais rapidamente do que qualquer outra inovação na história humana, atingindo cerca de 50% da população do mundo em apenas duas décadas e transformando a sociedade em todos os níveis.

A transformação digital é a mudança que usa as tecnologias digitais e modelos de negócios para melhorar o desempenho da organização e a experiência do cliente. A transformação começa com as pessoas e a mudança de mentalidade – que deve ter foco na autonomia, colaboração e experiência do cliente/usuário, depois no modelo de negócios e processos operacionais e, por último, em produtos e serviços (Grado, 2018).

Diante destes desafios, praticar uma estratégia de crescimento sustentável é de grande importância. As organizações têm vindo a optar por melhorias significativas nos seus processos de negócio e a diminuir o impacto das suas atividades e dos recursos utilizados. Nesse contexto, a sustentabilidade passou a ser um paradigma crucial no setor empresarial visando a sensibilização de criarmos uma sociedade cada vez mais consciente e responsável, face à transformação digital e a globalização dos últimos anos (Masterlink, 2020).

O conceito de sustentabilidade corporativa é amplo e envolve muito além de projetos de responsabilidade socioambientais. É uma abordagem de negócios que cria valor de longo prazo para clientes, funcionários e para a sociedade no que se refere a redução de impactos ambientais, a contribuição social, a atuação ética e a transparência. Devido a isso, deve estar inserida no nível estratégico da empresa e incorporada às práticas diárias dos colaboradores (Dayer & Ritti, 2018).

De acordo com Cruz (2016, p. 22) as organizações usam governança para estabelecer direção estratégica e parâmetros de performance. A direção estratégica fornece expectativas, objetivos, ações e propósitos necessários para guiar o corpo diretivo da empresa.

Kerzner (2017, p. 27) ressalta que os projetos devem estar alinhados com os objetivos corporativos e/ou estratégicos da empresa. Wycsocki (2019, p. 54) define um projeto como uma sequência de atividades únicas, complexas e conectadas, que possui um objetivo ou propósito e que deve ser concluído em um determinado período, dentro do orçamento e de acordo com a especificação.

O gerenciamento de projetos tem sido reconhecido como uma competência estratégica para a sobrevivência das empresas (Kerzner, 2017, p. 27) e é definido por Cruz (2016, p. 14) como a aplicação controlada e coordenada de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas aos eventos do projeto a fim de atingir seus objetivos.

À medida que a prática de gerenciamento de projetos foi crescendo, diversas organizações iniciaram a implementação de um escritório de gerenciamento de projetos – EGP (em inglês, *Project Management Office* – PMO)¹, para alinhar o trabalho com os objetivos estratégicos, promover a padronização dos processos de governança e melhorar a gestão de projetos em termos de cronograma, custo, qualidade, risco etc. Cruz (2016, p. 26) define o PMO como uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, facilitando o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas, e fornecendo apoio à gestão de um ou mais projetos.

Dada a importância do PMO para o gerenciamento de projetos e o seu alinhamento com a estratégia da organização, o objetivo principal desse trabalho é construir um conjunto de recomendações que permitam que os PMO contribuam de forma efetiva para a sustentabilidade das empresas e para o seu alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável.

1.2. MOTIVAÇÃO

Reconhecendo o papel dos projetos no desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade, os conceitos de sustentabilidade devem ser integrados na forma como os projetos são planejados, organizados, executados, gerenciados e governados (Silvius & Schipper, 2014).

Dentro das organizações, o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) desempenha um papel de liderança nos padrões, métodos e práticas de gerenciamento de projetos.

Contudo, apesar da importância das funções do PMO e dos benefícios trazidos para as organizações, ainda não é claro como é que esses benefícios podem contribuir para a sustentabilidade empresarial e para o seu respetivo alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS (em inglês: *Sustainable Development Goals* – SDG)².

¹ Nesse trabalho, será utilizado o termo PMO no lugar de EGP.

² Nesse trabalho, será utilizado o termo SDG no lugar de ODS.

1.3. OBJETIVOS

O objetivo principal desse trabalho é construir um conjunto de recomendações que permitam que os PMO contribuam de forma efetiva para a sustentabilidade das empresas e para o seu alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável.

A fim de obter êxito no objetivo principal do trabalho, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Identificar as principais funções e tarefas do PMO;
- Identificar os principais conceitos de sustentabilidade;
- Analisar a forma como a problemática da sustentabilidade tem sido endereçada nas empresas para atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável;
- Construir um conjunto de recomendações (*guidelines*) que permitam que os PMO contribuam de forma efetiva para a sustentabilidade empresarial;
- Validar o conjunto de recomendações (*guidelines*) recorrendo a peritos.

1.4. IMPORTÂNCIA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Atualmente, as empresas estão focando suas atenções às questões socioambientais e estão adotando padrões que as ajudem a produzir sem prejudicar o meio ambiente e sem comprometer as gerações futuras. Além disso, de modo a melhorar os seus resultados, as organizações têm investido na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos e tem implementado um PMO. Como decorrência da importância que a sustentabilidade vem ganhando nas organizações e pela preocupação na adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos, relacionar esses temas pode melhorar esses resultados.

Nesse sentido, percebe-se a importância em estabelecer inter-relações entre os assuntos Sustentabilidade e PMO e analisá-las, de forma a compreender a contribuição do PMO para a sustentabilidade nas empresas. Contudo, ambos os assuntos vêm sendo tratados na literatura separadamente, havendo muito poucos estudos que investigam a relação entre eles. Há, portanto, uma lacuna a ser preenchida e que será tema de estudo nessa dissertação.

1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A organização deste documento está dividida em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução, o segundo à metodologia que vai ser aplicada, o terceiro à revisão de literatura, o quarto à apresentação da proposta de recomendações e respectiva validação e, por fim, o quinto à conclusão.

Primeiramente é apresentado o contexto, a motivação e a importância e relevância do estudo, no que diz respeito à contribuição do PMO para a sustentabilidade nas empresas, aliado ao facto de haver uma maior preocupação com os objetivos de desenvolvimento sustentável e a crescente demanda pelo gerenciamento de projetos e implantação de um PMO nas empresas. Nesta parte também são definidos os objetivos do estudo.

No segundo capítulo é apresentado a metodologia de investigação que irá ter como base o estudo proposto. Neste estudo, é usado o modelo de investigação Design Science Research (DSR) que consiste na consciência do problema (Proposta), na sugestão (Tentativa de Design), no desenvolvimento (Artefato), na avaliação (Medidas de performance) e na conclusão (Resultados).

No terceiro capítulo é realizada a revisão de literatura, que está dividida entre os dois principais conceitos deste estudo: PMO e sustentabilidade. Esta parte esclarece os tipos e níveis do PMO, como suas funções e tarefas. Quanto à sustentabilidade, este capítulo aborda a sua origem, seus conceitos e a sua atual importância e aplicabilidade para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

O quarto capítulo apresenta o estudo proposto, de modo a responder ao objetivo identificado no primeiro capítulo: como os PMO podem contribuir de forma efetiva para a sustentabilidade das empresas e para o seu alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável. Nesta secção foram definidos alguns pressupostos, foram desenvolvidas algumas recomendações para uma contribuição efetiva do PMO na sustentabilidade das empresas e também se encontram as respostas das entrevistas realizadas – a validação.

Por fim, no quinto capítulo, estão refletidas as conclusões obtidas com o trabalho desenvolvido, as limitações observadas e a apresentação de propostas para desenvolvimentos futuros.

2. METODOLOGIA

Etimologicamente, Metodologia vem do grego *Méthodos* – de meta (objetivo, finalidade), que significa maneira, forma de fazer algo, como se faz; *hodos* - caminho, direção; ou seja: “meio mais eficaz de atingir a meta, o objetivo” (Cajueiro, 2015). Logo, Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento (Andrade, 2017). Similarmente, Peffers et al. (2007) citam que metodologia é “um sistema de princípios, práticas e procedimentos aplicados a um ramo específico do conhecimento”.

2.1. DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)

De acordo com Wieringa (2014), Design Science Research (DSR) é a construção e avaliação de artefatos com o objetivo de compreender e explicar o comportamento e os aspectos de um sistema num determinado contexto. Hevner e Chatterjee (2010) defendem que o princípio fundamental da DSR é o conhecimento e a compreensão de um problema e que sua solução é adquirida através da construção e aplicação de um artefato.

O termo artefato é usado para descrever algo que é artificial ou construído por humanos, em oposição a algo que ocorre naturalmente (Hevner & Chatterjee, 2010). Tais artefatos devem melhorar as soluções existentes para um problema ou resolver um problema que ainda não foi resolvido.

Nesse sentido, a pesquisa em DS (Design Science) requer a criação de um artefato inovador e proposital para um problema específico. Esse artefato deve gerar utilidade para o problema e deve ser rigorosamente avaliado. Além disso, o artefato deve ser muito bem definido, formalmente representado, coerente e consistente. O método pelo qual ele é criado incorpora um processo de pesquisa, por exemplo uma revisão sistemática de literatura, com o objetivo de encontrar uma solução efetiva. Por fim, os resultados da pesquisa devem ser comunicados, de forma eficaz, tanto para uma equipe técnica, como pesquisadores e profissionais que poderão implementar, quanto para um público mais geral, como pesquisadores e profissionais que possam estudar a investigação em causa (Hevner et al., 2004).

Diante do exposto, a metodologia de pesquisa escolhida para esse trabalho foi a Design Science Research, pois pretende-se identificar as várias fases e proporcionar um entendimento de qual será o output resultante do desenvolvimento do artefato desta pesquisa – recomendações (*guidelines*) que permitam que os PMO contribuam para a sustentabilidade empresarial.

Seguindo o processo de DSR, o primeiro passo é identificar o problema e a respetiva motivação. Depois do problema estar claramente identificado, deve-se definir os objetivos e

ações para fazer face ao problema e, por conseguinte, se obter o desenho e o desenvolvimento do artefato (*guidelines*). Com o objetivo definido e o desenvolvimento criado, segue-se para a fase da avaliação para verificar a eficácia da solução. Em seguida, avalia-se as atividades anteriormente realizadas e, caso seja necessário, retorna-se à fase do desenvolvimento da solução, caso contrário, pode avançar-se para a comunicação dos resultados obtidos (Oliveira, 2022).

2.2. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A Figura 1 apresenta uma estrutura conceitual com os elementos essenciais para auxiliar no entendimento, criação e avaliação de pesquisas que empregam a DSR (Hevner et al, 2004). O Ciclo de Relevância faz a ponte entre ambiente contextual do projeto de pesquisa com as atividades de *Design Science*. O Ciclo Rigor conecta as atividades de *Design Science* com a base de conhecimento de fundamentos científicos, experiência e conhecimento que informam o projeto de pesquisa. O Ciclo de Design central interage entre as atividades principais de construir e avaliar os artefatos de design e processos da pesquisa. Esses três ciclos devem estar presentes e claramente identificáveis em um projeto de pesquisa em *Design Science* (Hevner & Chatterjee, 2010).

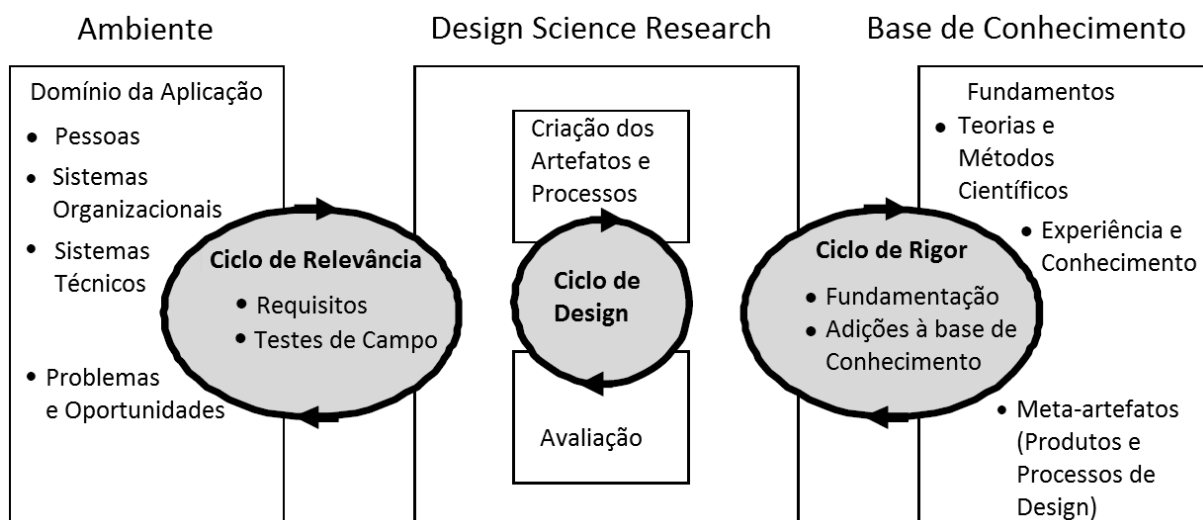


Figura 1 – Estrutura Conceitual de DSR³

O domínio de aplicação, representando o ambiente, determina o fenômeno de interesse composto por pessoas, organizações, tecnologias, objetivos e atividades. Este domínio fornece então as necessidades de negócio que irão nortear a definição do problema de pesquisa. Enquanto, por outro lado, a base de conhecimento provê a fundamentação teórica para a condução da pesquisa; por exemplo, as funções do PMO e definições de

³ Fonte: Traduzido de Hevner & Chatterjee (2010)

sustentabilidade. Esta base será elemento fundamental para compor o conhecimento aplicável durante a pesquisa. Dessa forma, a DSR utiliza as necessidades adjacentes do meio prático na definição de problemas, que foram solucionados empregando artefatos construídos e avaliados com conhecimento científico. As contribuições propostas a partir da DSR serão relevantes e importantes somente quando atenderem às necessidades do domínio de aplicação e apoiarem na condução de novas pesquisas (Horita, Santos, & Neto, 2018).

3. REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo, busca-se abordar de forma teórica o problema e apresentar o estado atual dos conhecimentos sobre os assuntos citados e, através da análise da literatura publicada, delinear um quadro teórico e a estruturação conceitual para o desenvolvimento da pesquisa (Gil, 2017).

3.1. PROJETO

Todas as grandes obras e conquistas da humanidade – desde às grandes construções do Império Romano, passando pela produção de bombas atômicas e armas nucleares ou a chegada do homem à lua – começaram com um projeto (Larson & Gray, 2016).

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), 2017), um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Dessa forma, por ser temporário, o projeto possui início, meio e fim definidos e, por conta disso, necessita ser planejado, executado e controlado para criar um resultado exclusivo.

Kerzner (2015) comenta que um projeto pode ser considerado qualquer série de atividades e tarefas que: “possuem um objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações; possuem datas de início e término definidas; possuem limites de financiamento (se aplicável); consomem recursos humanos e não humanos (ou seja, dinheiro, pessoas e equipamentos) e são multifuncionais (isto é, cruzam diversas linhas funcionais)”.

De acordo com Larson e Gray (2016) um projeto tem como meta principal satisfazer uma necessidade do cliente e possui as seguintes características: um objetivo estabelecido; um ciclo de vida definido, com início e fim; geralmente, envolve diversos departamentos e profissionais; comumente, faz algo que nunca foi feito antes e, possui requisitos específicos de tempo, custo e desempenho.

Cruz (2016, p. 11) define projeto como um esforço não repetitivo aplicado para criar um produto, serviço ou atingir um resultado claro e bem definido. Acrescenta ainda que sua principal característica é ter início, meio e fim e ser conduzido por pessoas que executarão eventos lógicos e sequenciais dentro de restrições predefinidas como tempo, custos e recursos.

Mediante o exposto, conclui-se que um projeto é único, possui início e fim definidos, ocorre de forma progressiva, tem objetivo claro e viável e seus recursos são limitados. Na figura 2 são apresentadas as principais características de um projeto.



Figura 2 – Características de um Projeto

Vargas (2009, p. 27) comenta que os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como a vida pessoal de cada um. Além disso, os projetos atingem todos os níveis de uma organização e, por diversas vezes, extrapolam as suas fronteiras, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e governo.

3.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Muitas pessoas acreditam que o gerenciamento de projetos surgiu no século XIX ou no século XX, com o surgimento da disciplina de Administração. Apesar de ter se tornado popular no século XX, o gerenciamento de projetos está presente na forma de trabalhar do homem há muito tempo (Camargo M. , 2014).

No atual contexto dos negócios, onde tudo é muito dinâmico e com um ritmo acelerado de mudanças, as organizações, para se manterem competitivas, estão adotando o gerenciamento de projetos a fim de entregar valor de negócio duradouro, ou seja, de longo prazo (PMI, 2017).

Kerzner (2017, p. 27) comenta que a aceitação do gerenciamento de projetos não foi fácil, entretanto, as condições econômicas desfavoráveis fizeram com que os executivos reconsiderassem o valor que a gestão de projetos poderia trazer para as empresas. Pode-se citar como exemplos dessas condições desfavoráveis as recessões do final da década de 70 e início da década de 90, a crise de 2008, a desaceleração econômica mundial de 2015, entre outras. Essas condições desfavoráveis enfatizaram a necessidade de um melhor controle dos

recursos existentes, a criação de um portfólio de projetos que maximizasse o valor agregado da empresa e um maior percentual de sucesso nos projetos. Dessa forma, o gerenciamento de projetos passou a ser reconhecido como uma competência estratégica para a sobrevivência das empresas. Dinsmore acrescenta que

O PMI (2017) define gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. Outro aspecto referido pelo PMI é que “o gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente” (p.47).

Na visão de Vargas (2009), o gerenciamento de projetos é “um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados” (p.26).

Para Kerzner (2015, p. 22) o gerenciamento de projetos bem-sucedido é aquele que cumpriu os objetivos do projeto: dentro do prazo, dentro dos custos, conforme o nível de tecnologia/desempenho desejado, com utilização eficiente e eficaz dos recursos utilizados e com aceitação pelo cliente (caso seja um cliente externo, também deve ser considerada a preocupação em manter boas relações com o cliente e atendê-lo). A figura 3 representa essa definição de gerenciamento de projetos.



Figura 3 – Visão geral do gerenciamento de projetos⁴

⁴ Fonte: (Kerzner, 2015, p. 24)

A respeito disso, Larson e Gray (2016, p. 2) comentam que o gerenciamento de projetos proporciona um conjunto poderoso de ferramentas que aprimora a capacidade de planejar, implementar e gerenciar atividades para alcançar objetivos organizacionais específicos. Além disso, afirmam que o gerenciamento de projetos eficaz começa com a escolha e priorização de projetos que deem suporte à missão e estratégia da empresa.

De acordo com Lima (2010, p. 3), através do gerenciamento de projetos é possível obter uma visão sistêmica e integrada de todos os fatores envolvidos e relacionados para que os objetivos assumidos sejam atingidos, gerando bons resultados.

3.3. PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

3.3.1. Definição

As definições usadas para descrever o PMO tem evoluído e se adaptado ao longo do tempo (Darling & Whitty, 2016). O conceito de PMO pode ser considerado como a atividade de gerenciamento de projetos mais importante nessa década (Kerzner, 2017) e é fundamental para a implementação eficaz do gerenciamento de projetos em toda a organização (Jainendrukumar, 2008).

As organizações constituem o PMO por vários motivos, mas com um benefício principal em mente: gerenciamento de projetos aprimorado em termos de cronograma, custo, qualidade, risco e outros aspectos. O PMO tem muitos papéis potenciais no alinhamento do trabalho com os objetivos estratégicos: envolver e colaborar com partes interessadas, desenvolver talentos e agregar valor de investimento aos projetos (PMI, 2021).

Kerner (2015) define o PMO como uma organização desenvolvida para apoiar o gerente de projetos na execução da sua função. Ao passo que o IPMA (2015) define o PMO como uma parte de uma organização permanente, que estabelece a estratégia e os objetivos para todas as atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos, que apoia o desenvolvimento por meio de coaching, mentoria ou treinamento e que possibilita o desenvolvimento de competências coletivas e organizacionais por meio de atividades conjuntas de todos os indivíduos envolvidos em projetos e programas.

Por outro lado, o Guia PMBoK®, na sua sétima edição, define o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) como uma estrutura de gestão que padroniza os processos de governança relacionados ao projeto e facilita o compartilhamento de recursos, ferramentas, metodologias e técnicas (PMI, 2021).

Apesar disso, o conceito de PMO ainda está em evolução e a clareza de seu papel carece de consenso (Silvius G. , 2021), uma vez que é a organização e suas necessidades que determinam as responsabilidades exigidas ao PMO e, por sua vez, os benefícios que ele

proporciona à organização. Cada organização é diferente e tem seus próprios problemas a serem resolvidos e formará seu PMO com base neles (Zouheir & Rachid, 2020; Silvius G., 2021).

3.3.2. Tipos e níveis do PMO

A literatura classifica os PMO de diversas formas, levando em consideração principalmente as funções que eles exercem dentro de cada organização, uma vez que os aspectos de cada PMO dependem da maturidade e da complexidade da organização que faz a sua implantação.

De acordo com o Guia PMBoK – 6ª ed (PMI, 2017) os tipos de PMO variam em função do seu grau de controle e nível de influência nos projetos, conforme descrito a seguir:

- 1) PMO de Suporte: Possui um nível de controle baixo. Tem um caráter mais consultivo. Ele proporciona suporte na forma de *know-how*, *templates*, melhores práticas, treinamento, acesso à informação e lições aprendidas de outros projetos, etc. Este tipo de PMO atua como repositório de projetos.
- 2) PMO de Controle: Possui um nível de controle médio. Além das funções do PMO de suporte, o PMO de controle avalia a conformidade na gestão dos projetos através de auditorias, ou seja, verifica se as metodologias, estruturas, ferramentas e padrões estão sendo seguidos, além de verificar se a gestão dos projetos está em conformidade com a governança organizacional.
- 3) PMO Diretivo: Possui um nível de controle elevado. Além de possui as funções do PMO de controle, o PMO diretivo direciona os recursos para cada projeto, ou seja, é seu papel definir o gerente de cada projeto e os recursos financeiros necessários para a iniciativa. O PMO diretivo monitora a aderência das equipes às orientações fornecidas.

Em síntese, pode se dizer que o PMO atua como responsável pelo aperfeiçoamento e disseminação de metodologias e práticas de gerenciamento de projetos por toda a organização. Seu propósito é viabilizar a condução dos projetos de acordo com os objetivos organizacionais, melhorar e desenvolver o conhecimento dos gerentes de projetos, suportar e/ou implementar serviços de gestão de projetos a fim de que estes sejam entregues com eficácia e eficiência.

Para além da classificação relacionada com o tipo de funções que desempenha, o PMO pode ser classificado de acordo com a sua caracterização organizacional, ou seja, como é que ele se apresenta em termos da estrutura da organização. De acordo com Desouza e Evaristo (2006), os papéis dos PMO podem ser segmentados em três níveis: Operacional,

departamental (tático) e estratégico (corporativo). A figura 4 apresenta de forma esquemática os tipos de PMO na estrutura organizacional.

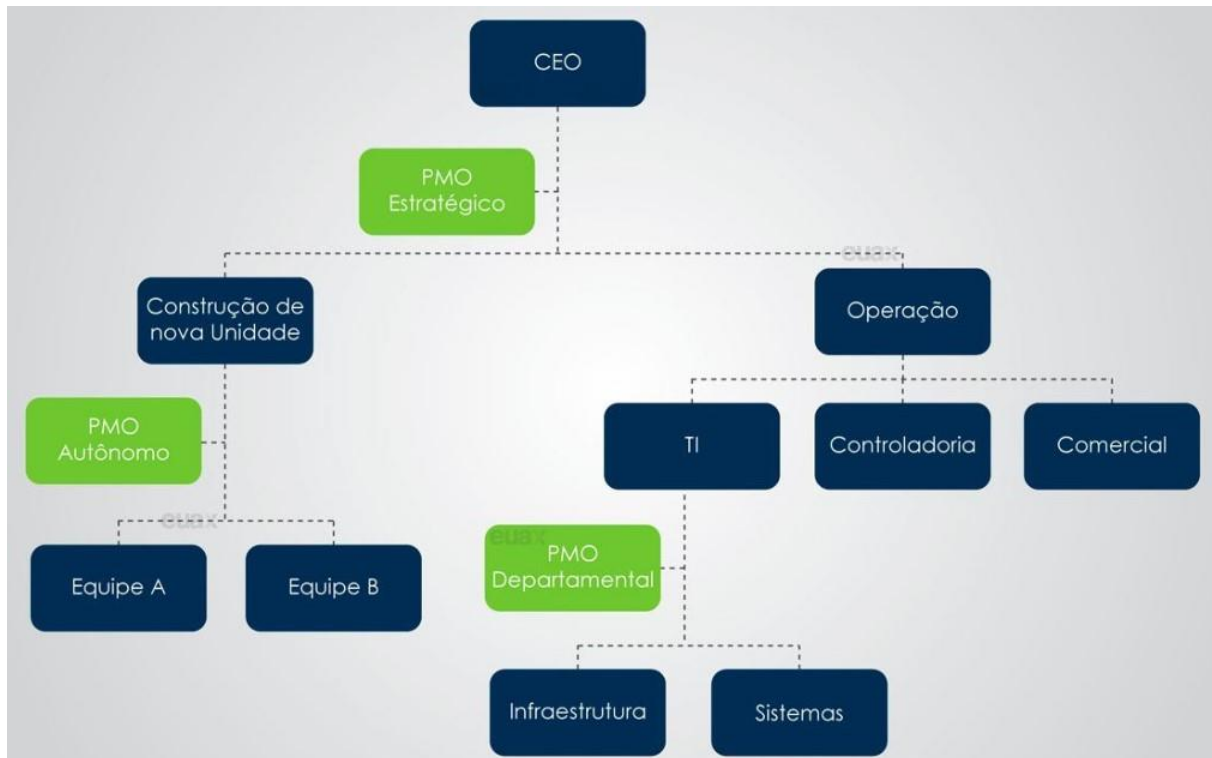


Figura 4 – Tipos de PMO na Estrutura Organizacional⁵

- 1) PMO Operacional: é o escritório de projetos que gerencia exclusivamente um projeto ou programa e geralmente é descontinuado ao fim da iniciativa. Ou seja, o PMO operacional fornece suporte centralizado para projetos individuais e garante profissionalismo e excelência na aplicação de princípios e práticas de gerenciamento de projetos amplamente aceitas. (Monteiro A. , 2016)
- 2) PMO Departamental (tático): é o escritório de projetos que abrange uma área, departamento, diretoria ou unidade de negócio, ou seja, apenas uma parte da organização. Os serviços do PMO fornecem mais valor agregado por meio da coordenação de vários projetos e do gerenciamento de dependências entre projetos. Isso pode incluir a integração de recursos entre os projetos e a garantia de que as disciplinas de gerenciamento de projetos sejam cumpridas. (Desouza & Evaristo, 2006)
- 3) PMO Estratégico (corporativo): possui papel estratégico e atua em todos os projetos da organização. Envolve todos os aspectos de um PMO operacional e tático, está equipado com autoridade para priorizar projetos em relação aos

⁵ Fonte: <https://www.euax.com.br/2012/12/tipos-de-escritorios-de-projeto/>

objetivos e estratégias corporativas, além de aconselhar a alta administração sobre a viabilidade de investimentos em projetos. (Desouza & Evaristo, 2006).

O PMO corporativo opera como o centro de excelência em gerenciamento de projetos e fornece à organização uma ampla estrutura e suporte para projetos e gestão de projetos. O PMO corporativo garante que o trabalho do projeto é congruente com o propósito, visão, missão e plano estratégico da organização, o que também lhe dá uma responsabilidade no apoio às estratégias de sustentabilidade da organização (Silvius G. , 2021; PMI, 2021).

O modelo de PMO corporativo é, frequentemente, o modelo de PMO mais utilizado.

3.3.3. Funções e tarefas do PMO

Existe uma diversidade de modelos e funções que um PMO pode assumir, dependendo da etapa de evolução da disciplina na empresa, do tipo da estrutura organizacional (matricial, funcional, orientada por projetos etc.), entre outros fatores. Encontra-se desde PMO que tem a função única de informar o desempenho dos projetos até aqueles que participam da definição da estratégia organizacional.

Ainda que as funções e tarefas do PMO possam variar dependendo do tamanho ou objetivos da organização (Pinto, 2021), não existe um conjunto único de responsabilidades para um PMO. Entretanto, vários estudos têm abordado um conjunto de funções e potenciais tarefas (Silvius G. , 2021), que foram agrupadas na tabela 1.

Funções e potenciais tarefas

Metodologia, padrões e ferramentas de gerenciamento de projetos

- Desenvolver ou selecionar uma metodologia para processos e métodos de gerenciamento de projetos
- Implementar e operar sistemas de informação para gestão de projetos

Gerenciamento de portfólio de projetos

- Identificar e desenvolver novos projetos
- Desenvolver um modelo de priorização de projetos
- Desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos
- Monitorar e controlar a performance do projeto
- Relatar o status do projeto para a alta administração e fornecer aconselhamento

Gerenciamento de Projetos e Programas

- Gerir um ou mais projetos ou programas

Gerenciamento de Realização de Benefícios

- Gerir Benefícios
- Realizar revisões pós-projeto

Gerenciamento de Recursos Humanos

- Recursos humanos e assistência de pessoal
- Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projeto
- Desenvolver carreira de gerenciamento de projetos e/ou caminho de desenvolvimento
- Alocar recursos entre projetos
- Fornecer mentoria para gerentes de projeto

Treinamento

- Fornecer treinamentos e/ou certificações para gerentes de projeto
- Fornecer treinamentos e/ou certificações para outros funcionários do projeto

Gestão do Conhecimento / Aprendizagem Organizacional

- Fornecer revisões ou auditorias de projetos
- Garantir gestão da qualidade
- Realizar revisões pós-projeto
- Implementar e gerir um banco de dados de lições aprendidas
- Implementar e gerir um banco de dados de riscos

Suporte e arquivamento de projetos

- Gerir arquivos de documentação do projeto
- Apoio administrativo ao projeto
- Fornecer um conjunto de ferramentas sem esforço para padronizar

Consultoria

- Consultoria em gerenciamento de projetos
 - Fornecer mentoria para gerentes de projeto
 - Agente de mudança organizacional
 - Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização
-

Tabela 1 – Responsabilidades e potenciais tarefas do PMO⁶

Destas funções e tarefas, o desenvolvimento de uma metodologia ou de um padrão de gerenciamento de projetos para uma organização pode ser vista como uma base para as demais funções (Silvius G. , 2021). A figura 5 apresenta essa ideia:

⁶ Fonte: Adaptado de (Silvius G. , The role of the project management office in sustainable project management, 2021)



Figura 5 – Visão geral das funções do PMO⁷

1) Metodologia, padrões e ferramentas de gerenciamento de projetos

Consiste em desenvolver e/ou implementar metodologias, padrões e processos. Também faz parte de suas funções comunicar e distribuir estas melhores práticas para todos os envolvidos no gerenciamento de projetos e manter as versões dos documentos atualizadas.

Além disso, o PMO é responsável por pesquisar, analisar, testar, elaborar manuais e implantar os softwares que o escritório e os gestores de projetos necessitam para o bom desempenho de suas funções.

2) Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Consiste na identificação e priorização dos projetos de acordo com os interesses da organização, na ordenação de sua execução, na alocação das equipes responsáveis por cada projeto, no monitoramento da performance dos projetos e na elaboração de relatório de status para a alta administração.

De acordo com o guia PMBOK – 6ª ed. (PMI, 2017, p. 50), portfólio de projetos é um conjunto de projetos e/ou programas gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. O objetivo do gerenciamento de portfólios é ter visão estratégica dos projetos e contribuir para a maximização dos resultados.

⁷ Fonte: Adaptado de (Silvius G. , 2021)

3) Gerenciamento de Projetos e Programas

Consiste em uma função com foco um pouco mais estratégica sendo responsável pela gestão de múltiplos projetos e/ou programas. Também é responsável pela definição e monitoramento dos indicadores relativos ao gerenciamento de projetos (KPIs).

De acordo com o guia PMBOK – 6ª ed. (PMI, 2017, p. 50), um programa é um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

4) Gerenciamento de Realização de Benefícios

Consiste em gerir os benefícios do projeto e realizar, após o término do projeto, avaliações se os benefícios esperados foram atingidos.

Os benefícios de projeto são o valor criado para o patrocinador ou beneficiário do projeto como resultado da conclusão bem-sucedida de um projeto, ou seja, os benefícios de projeto podem ser considerados sinônimos de um impacto estratégico positivo (PMI, 2015).

O processo de gerenciamento de benefícios possui as seguintes fases:

- Durante a iniciação do projeto: identificar e desenvolver os benefícios;

“A identificação dos benefícios de projeto permite às organizações ter foco e atribuir recursos aos melhores projetos. É a forma como as organizações aumentam o seu valor” (PMI, 2015).

- Ainda durante a iniciação: desenvolver o plano de benefícios;

- Na execução: monitorar os benefícios durante a implementação do projeto;

- No encerramento: completar o projeto e avaliar se os benefícios foram alcançados.

5) Gerenciamento de Recursos Humanos

Consiste em recrutar e selecionar os profissionais responsáveis por atividades dentro do projeto, incluindo o gerente de projetos.

O PMO também é responsável por fornecer suporte aos gerentes de projetos, programas e portfólios sob a forma de controle de documentos, controle dos custos, gestão do conhecimento, gestão de riscos, coordenação de recursos e

sugestão de formas para administrar os projetos, entre outras que também possam ser solicitadas pelas equipes de projetos (Oliveira R. , 2018).

Além disso, é responsável por aconselhar e esclarecer dúvidas de todos os envolvidos em projetos sobre as melhores práticas e softwares utilizados no gerenciamento de projetos dentro da organização; responsável pelos planos de carreira e desenvolvimento de carreira das equipes dos projetos.

6) Treinamento

Consiste em treinar e capacitar os gerentes e as equipes de projetos na metodologia de gerenciamento de projetos da organização, nas áreas de conhecimento em projetos e nos sistemas de informação utilizados no ambiente de projetos (Oliveira R. , 2018).

Além disso, o PMO também é responsável pelo desenvolvimento de capacidade / habilidades e certificações / qualificações / credenciais das equipes dos projetos para profissionalizar gradativamente essas funções.

7) Gestão do Conhecimento / Aprendizagem Organizacional

Um escritório de projetos com foco no aprendizado organizacional é de fundamental importância para a pesquisa histórica. Atividades de um PMO com tal função incluem a implementação e manutenção de base de dados de lições aprendidas dos projetos, realização de auditoria de projetos, garantir a gestão da qualidade, realizar revisões pós-projeto, implementação e manutenção de ferramentas para disseminar a cultura de gerenciamento de projetos na organização, implementação e manutenção de uma base de dados de riscos em projetos, enfim, um PMO com esse foco detém todo o acervo histórico organizacional que impulsionaram sucesso ou levaram ao fracasso dos projetos executados pela organização como forma de input para futuros projetos (Bastos, 2020).

A aprendizagem organizacional é a mudança no estado de conhecimento. Envolve a aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento: a capacidade de adquirir diversas informações e compartilhar um entendimento comum para que esse conhecimento possa ser explorado e a capacidade de desenvolver percepções, conhecimentos e de se associar ao passado e atividades futuras (Bianchi, 2021).

8) Suporte e Arquivamento de Projetos

Consiste em ajudar projetos em dificuldades, e assim gerar valor não só para alta gerência, mas também para todos os níveis da organização; ser um ponto central de arquivamento de lições aprendidas e documentação sobre projetos; prover suporte metodológico e ferramental para os gerentes de projetos; executar ações corretivas nos principais problemas relacionados a gerenciamento de projetos; implantar e gerenciar as ferramentas de gerenciamento de projetos; desenvolver e manter um sistema de informações gerenciais sobre projetos.

9) Consultoria

Consiste em disseminar a cultura de gerenciamento de projetos na organização; aborda as necessidades de gerenciamento de projetos principalmente por meio de mentoria e promove um senso de comunidade de gerenciamento de projetos na organização e é responsável pela gestão diária dos projetos.

3.4. SUSTENTABILIDADE

3.4.1. Conceitos

O termo “sustentabilidade” é inerentemente ambíguo. Perspectivas diferentes permitem diferentes interpretações, o que pode dificultar o entendimento do conceito de sustentabilidade (Clinning & Marnewick, 2017). Atualmente, o uso do conceito de sustentabilidade é discutido e utilizado em diversos tipos de pesquisas ao redor do mundo, o que levou à disseminação de várias interpretações conceituais de acordo com o propósito de cada pesquisa, resultando na considerável extensão de seu significado e importância (Martins et al.,2019).

O conceito de sustentabilidade mais aceito/usado é o apresentado no Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: Nosso Futuro Comum⁸ (Brundtland, 1987, p. 41): “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (Martins et al.,2019; Clinning & Marnewick, 2017; Silvius & Schipper, 2014). Basicamente significa operar de uma forma que pode ser sustentada indefinidamente, ou seja, gerar algo sem esgotar ou destruir as (re)fontes necessárias (Silvius et al., 2012, p.7). Nesse contexto, o termo “desenvolvimento sustentável” é considerado sinônimo de sustentabilidade (Seghezzeo, 2009).

⁸ Em ingles: *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*

De acordo com Brockett e Zabihollah (2012), um programa ou uma atividade é considerada sustentável se atender a todos os seguintes critérios:

- Cria valor econômico.
- Aumenta a riqueza pública com mecanismos adequados para sua distribuição.
- Socialmente justificado.
- Ecologicamente correto.
- Eticamente conduzido.
- Está em conformidade com todas as leis, regras e regulamentos aplicáveis.

A Tabela 2 foi obtida na pesquisa “Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade”, de Bacha, Santos e Schaun (2010).e apresenta um resumo dos principais conceitos de sustentabilidade e seus respectivos autores.

Autores	Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável
Claro, Claro e Amâncio (2008)	Consideram que as empresas têm encontrado dificuldade em associar discursos e práticas gerenciais à interpretação de sustentabilidade, embora o e o termo esteja cada vez mais presente no ambiente empresarial. Para os autores sustentabilidade e desenvolvimento sustentável seriam equivalentes. Segundo eles, a definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987). Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados.
Rodrigues, 2009	Sustentabilidade significa sobrevivência, perenidade dos empreendimentos humanos e do planeta.
Cabestré; Graziade; Polesel Filho (2008)	Sustentabilidade seria a relação entre os sistemas econômicos e os sistemas ecológicos na qual a vida humana continuaria indefinidamente e os efeitos das atividades humanas permaneceriam dentro de limites sem destruir a diversidade, complexidade e funções do sistema ecológico de suporte da vida
Oliveira Filho (2004)	Considera gestão ambiental e desenvolvimento sustentável, como sinônimo de sustentabilidade do negócio.
Giacometi (2008)	A sustentabilidade é um objetivo que deve permear as ações das sociedades contemporâneas, diminuindo o uso insensato dos recursos renováveis e não renováveis.
Tomazzoni (2007)	Sustentabilidade significa desenvolvimento econômico. Desenvolvimento seria sinônimo de sustentabilidade social que depende de ações coordenadas de cooperação para reverter o quadro de concentração de renda em determinadas regiões.
Schweigert (2007)	A interpretação da sustentabilidade se vincula a efeitos sociais desejados, as funções práticas que o discurso pretende tornar realidade objetiva. Sustentabilidade é vista como algo bom, desejável, consensual. Sustentabilidade também pode ser considerada nova ordem de eficiência econômica que beneficia todos os cidadãos, em vez de beneficiar poucos em detrimento de muitos.
Encarnação, 2007	Sustentabilidade fomenta uma visão de desenvolvimento que suplanta o reducionismo, o desenvolvimento sustentável representa para o homem e para a natureza uma garantia de sobrevivência.

Tabela 2 – Resumo dos principais conceitos de sustentabilidade

3.4.2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram precedidos pela Declaração do Milênio. Esta declaração foi endossada por 189 líderes mundiais em setembro de 2000, com o objetivo de reduzir a extrema pobreza e trabalharem juntos para construir um mundo mais seguro, próspero e equitativo. A declaração foi traduzida em um roteiro que estabelecia oito objetivos mensuráveis a serem alcançados até 2015 chamados de Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), apresentados na figura 6.



Figura 6 – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)⁹

De acordo com a ONU, o relatório final dos ODM descobriu que o esforço de 15 anos produziu o movimento anti pobreza mais bem-sucedido da história (UN, 2000). Os esforços conjuntos dos governos nacionais, da comunidade internacional, da sociedade civil e do setor privado ajudaram a expandir a esperança e as oportunidades para as pessoas em todo o mundo.

No entanto, apesar do sucesso dos ODM, já em meados de 2015, tornou-se cada vez mais claro que os ODM não iriam resolver todos os grandes desafios globais (Pedersen, 2018). Novos desafios relacionados com as mudanças climáticas, desigualdade social e degradação ambiental surgiram naqueles anos e apelaram para uma ação global com um alcance muito mais amplo.

Em setembro de 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) adotou um plano de ação para o desenvolvimento sustentável, denominado “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Este plano é uma governança global, contendo 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável com 169 metas (van der Waal & Thijssens, 2020). Os 17 ODS estão descritos a seguir e são apresentados na figura 7:

- Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;

⁹ Fonte: (Wikipédia)

- Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
- Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;



Figura 7 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)¹⁰

- Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
- Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
- Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
- Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
- Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;

¹⁰ Fonte: Adaptado de (UN, Sustainable Development Goals, s.d.)

- Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos;
- Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Logo, os ODS consistem em acabar com a pobreza e a fome, combater as desigualdades, construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, proteger os direitos humanos, promover a igualdade de gênero, garantir a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais, criar condições para um crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentado, prosperidade compartilhada e trabalho honesto para todos (UN, 2015, p. 3).

A agenda não se dirige exclusivamente aos governos dos Estados membros da ONU. As empresas privadas também são explicitamente chamadas para desempenhar seu papel na realização dos objetivos. Reconhecendo seu papel na produtividade, no crescimento econômico inclusivo e na criação de emprego, a agenda apela às empresas “(...) para aplicarem a sua criatividade e inovação para resolver os desafios do desenvolvimento sustentável” (UN, 2015, p. 25).

De acordo com Van der Waal e Thijssens (2020), as empresas parecem estar atendendo a esse chamado. Um recente relatório de pesquisa da KPMG (KPMG, 2018) relata que 40% das 250 maiores empresas estão atentas aos ODS em seus relatórios de sustentabilidade. A pesquisa conclui que “(...) o interesse empresarial nos ODS cresceram rapidamente desde seu lançamento em setembro de 2015”.

Analogamente, a revista canadense de negócios sustentáveis Corporate Knights (Staff, 2022) apresentou recentemente um ranking com as 100 companhias mais sustentáveis

do mundo. A metodologia de avaliação é baseada em 23 indicadores de desempenho, como práticas de governança corporativa; racionalização de recursos naturais, resíduos e emissões; gestão de fornecedores; boas práticas com funcionários; capacidade de inovação; receita obtida de produtos ou serviços com benefícios sociais ambientais etc (Ribeiro, 2020).O ranking mostra que das 100 empresas mais sustentáveis do mundo 42% estão localizadas no continente Europeu, 39% no continente Americano, 16% na Asia e 3% na Oceania, conforme apresentado na figura 8.

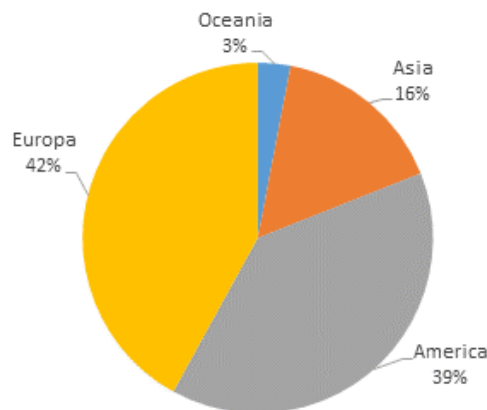


Figura 8 – Distribuição das 100 Empresas mais Sustentáveis por Continente

3.4.3. Sustentabilidade Empresarial

A sustentabilidade empresarial ganha cada vez mais visibilidade na vantagem competitiva a partir da incorporação de práticas sociais e ambientais, visando atender as necessidades da sociedade. Atualmente, a sustentabilidade nos negócios é encarada não como uma iniciativa ambiental, e sim como uma estratégia empresarial para gerar valor a partir da busca de melhores resultados sociais e ambientais (Benites & Polo, 2013).

A sustentabilidade empresarial emergiu como um tema central e multifacetado do século XXI. Organizações de todos os tipos e tamanhos estão focando na sustentabilidade empresarial como forma viável de criar valor para os acionistas e de administrar os interesses de outras partes interessadas, incluindo credores, empregadores, fornecedores, governos e sociedades em geral. A sustentabilidade empresarial é um processo que permite que as organizações projetem e implementem estratégias que contribuam para o desempenho duradouro em todas as áreas, garantindo não só a lucratividade e vantagem competitiva a longo prazo, como também ajudando a manter o bem-estar da sociedade, do planeta e de seus habitantes (Brockett & Zabihollah, 2012)

A publicação da Organização das Nações Unidas (ONU) “*Corporate Governance in the Wake of the Financial Crisis*” (2010) descreveu a sustentabilidade empresarial como: “realizar as operações de uma maneira que atenda às necessidades existentes, sem

comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas necessidades e leva em consideração os impactos que as operações de negócios têm na vida da comunidade em que opera e inclui aspectos ambientais, sociais e questões de governança”. O relatório da ONU ainda vincula a sustentabilidade empresarial à governança corporativa e sugere que as informações sustentáveis relativas a questões sociais, de governança, ética e ambientais sejam incorporadas às informações financeiras em um único relatório

Dyllick e Hockerts (2002) evidenciam que a sustentabilidade corporativa pode ser definida como o atendimento das necessidades de todos os *stakeholders*¹¹ direta e indiretamente pela empresa, sem comprometer a sua capacidade de também satisfazer às necessidades do futuro.

A sustentabilidade empresarial e a responsabilidade corporativa estabelecem uma estrutura para que as organizações alcancem seus objetivos agregando valor em todas as áreas: economia, governança, social, ética e assuntos ambientais (Brockett & Zabihollah, 2012).

De acordo com Brockett e Zabihollah (2012), os três princípios fundamentais da sustentabilidade empresarial são: criação de valor, melhoria de desempenho e garantia de responsabilidade.

O princípio da criação de valor sugere que as corporações devem criar o número máximo de produtos e serviços com a menor utilização de recursos, mantendo a mais alta qualidade e eficiência para produzir a máxima satisfação do cliente. O objetivo principal de qualquer organização deve ser a criação de valor para todas as partes interessadas incluindo investidores, funcionários, clientes e sociedade.

O princípio de garantia de responsabilidade significa conduzir os negócios de forma ética e de maneira socialmente responsável. Um adequado processo de garantia de responsabilidade requer oportuno e deliberado planejamento, ações ousadas, implementação eficaz, responsabilidade exequível, monitoramento contínuo e garantia, independente de terceiros, sobre a sustentabilidade dos relatórios.

O princípio de melhoria de desempenho indica a conquista de um desempenho sustentável na economia, governança, sociedade, ética e meio ambiente, aumentando os impactos positivos das corporações e minimizando os efeitos negativos na sociedade e no meio ambiente.

¹¹ Os *stakeholders* são todos os grupos que tenham algum interesse na organização, incluindo funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

Uma empresa responsável considera e avalia a sua atuação relativamente: (i) à forma como se organiza internamente, (ii) ao impacto da sua atividade, (iii) à sua política de compras, (iv) aos meios que utiliza para se deslocar, (v) à exploração que faz de recursos não renováveis e, finalmente, (vi) à relação que estabelece com a comunidade onde se insere (Cimpin, 2021).

Tripé da Sustentabilidade

O conceito de Tripé da Sustentabilidade ou Triple Bottom Line (TBL), representado na figura 9, foi criado por Elkington (1997) e consiste em três dimensões sustentáveis: pessoas, planeta e lucro, os chamados 3 Ps (em inglês, people, planet and profit). Essas dimensões de sustentabilidade são mais comumente conhecidas como dimensão social, econômica e ambiental (Brundtland, 1987).



Figura 9 – Tripé da Sustentabilidade¹²

O Triple Bottom Line (TBL) consiste na busca da continuidade no mercado e no crescimento da organização a partir de sua viabilidade econômica, além da coexistência harmônica com o meio ambiente e sociedade. O TBL fornece uma estrutura para medir o desempenho do negócio e o sucesso da organização nas linhas econômica, social e ambiental (Alhaddi, 2015). Com isso, as empresas estão procurando inserir o tripé da sustentabilidade na estratégia e gestão de seus negócios (Benites & Polo, 2013)

¹² Fonte: (Lima C. , 2017)

- 1) Dimensão Econômica: refere-se ao impacto das práticas dos negócios da organização na economia (Elkington, 1997). O pilar econômico liga o crescimento da organização ao crescimento da economia e quão bem ela contribui para suportá-la. Em outras palavras, concentra-se no valor econômico fornecido pela organização ao sistema circundante de forma que ele prospere e promova por sua capacidade o suporte às gerações futuras. (Alhaddi, 2015)
- 2) Dimensão Social: refere-se à condução de práticas comerciais benéficas e justas à mão de obra, capital humano e à comunidade (Elkington, 1997). A ideia é que essas práticas agreguem valor à sociedade e sejam “devolvidas” à comunidade. Além do aspecto moral de ser “bom” para a sociedade, desconsiderar a responsabilidade social pode afetar o desempenho e sustentabilidade do negócio. A atuação social foca na interação entre a comunidade e a organização e aborda questões relacionadas ao envolvimento da comunidade, relações com funcionários e salários justos. (Alhaddi, 2015)
- 3) Dimensão Ambiental: refere-se ao engajamento em práticas que não comprometam os recursos ambientais para gerações futuras. Refere-se ao uso eficiente dos recursos energéticos, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa e minimizando a pegada ecológica etc. Semelhante ao aspecto social do TBL, as iniciativas ambientais impactam a sustentabilidade dos negócios nas organizações. (Alhaddi, 2015).

A figura 10 mostra os impactos ambientais, sociais e econômicos como aspectos igualmente importantes para determinar o desempenho de uma organização. Cada um dos círculos representa pessoas, planeta e lucro. A área de interseção dos três círculos sobrepostos é o ponto ideal de sustentabilidade, onde os resultados são avaliados em todos os três tipos de critérios (Kohl, 2016).

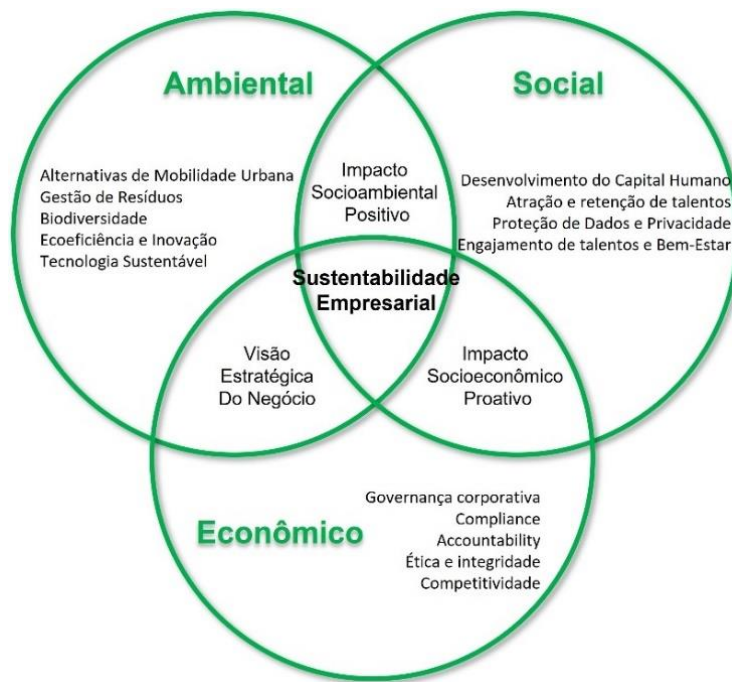


Figura 10 – Tripé da Sustentabilidade Empresarial¹³

Embora não exista um padrão universal para o cálculo do TBL, a figura 11 inclui alguns exemplos de variáveis a serem consideradas no estabelecimento de métricas para medir fatores econômicos, impactos ambientais e sociais (Kohl, 2016). O tamanho e tipo de organização, escopo do projeto e localização geográfica são alguns dos fatores que determinarão as métricas selecionadas. O conjunto de medidas será determinado pelas partes interessadas de cada organização e especialistas no assunto e pela capacidade de coletar os dados necessários (Slaper & Hall, 2011).

1) Variáveis Ambientais:

- a. Alternativas de mobilidade urbana: A mobilidade urbana é a condição criada para as pessoas poderem se locomover entre as diferentes zonas de uma cidade (Significados, s.d.). A alternativa de mobilidade urbana consiste no incentivo a utilização de transportes alternativos e não poluentes, como as bicicletas e trotinetes, evitando os problemas provocados pelo “inchaço rodoviário” e a lotação dos transportes públicos.
- b. Gestão de Resíduos: Os resíduos estão associados à atividade humana - são substâncias que resultam da extração, transformação e utilização dos recursos naturais, tornando-se prejudiciais para o meio ambiente, se não forem devidamente tratados (Torres, s.d.). A gestão de resíduos, consiste, entre outras coisas, no incentivo de separar os materiais que serão colocados

¹³ Adaptado de (Lordelo, 2017)

nos ecopontos (azul – papel e cartão, amarelo – embalagens de metal ou plástico, verde – vidro). Essa gestão permite a produção de novos materiais a partir de materiais usados, o que faz parte da política dos 3R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar).

- c. Biodiversidade: A biodiversidade e os serviços dos ecossistemas sustentam a sua prosperidade e o bem-estar das espécies que nele habitam. O restauro do frágil equilíbrio do mundo natural e da vida na Terra é, assim, não apenas uma questão ambiental, mas também um imperativo econômico, social e moral. Os impactos da sociedade, empresas incluídas, na natureza são bem conhecidos e, frequentemente, visíveis, e a degradação dos serviços dos ecossistemas representa um risco sistêmico insuperável para as empresas e para a economia global: riscos operacionais, de continuidade da cadeia de valor (resultantes da imprevisibilidade e da falta de resiliência dos ecossistemas em desequilíbrio), regulatórios, reputacionais e financeiros (BCSD, 2020).

São ainda poucas as empresas para as quais a biodiversidade é uma das primeiras prioridades nas suas análises de “materialidade”, e muitas têm dificuldade em integrar este tema na relação com os seus stakeholders e nas suas estratégias e operações quotidianas (BCSD, 2020).

- d. Tecnologia Sustentável: As tecnologias sustentáveis são inovações capazes de combinar ganhos operacionais com benefícios socioambientais (DocuSign, 2021). Alguns exemplos são:
 - i. a assinatura digital: a assinatura eletrônica nada mais é do que uma infraestrutura que permite assinar documentos na esfera digital com a mesma validade jurídica que as assinaturas à caneta em documentos físicos (DocuSign, 2021). Diferentemente da assinatura física, a eletrônica dispensa o uso intensivo de materiais de escritório, evitando que papel seja desperdiçado. Além disso, as gestões que adotam assinatura eletrônica também deixam de gastar com taxas cartorárias para autenticação e logísticas com o transporte.
 - ii. a gestão digital dos documentos: o objetivo desse conceito é promover a transformação digital, substituindo os papéis, e-mails para versionamento e os procedimentos físicos por suas contrapartes digitais (DocuSign, 2021). Com isso, a empresa colhe benefícios como o aumento na proteção de contratos, termos e acordos confidenciais, os quais deixam de existir no

plano físico para serem armazenados perpetuamente em alguma instância digital, seja física (HDs, SSDs ou afins) ou virtual (nuvem).

- iii. a computação em nuvem: o armazenamento em nuvem (cloud) é utilizado para armazenar infraestruturas de dados sensíveis à empresa, como contratos, cadastros, notas fiscais e muito mais. O armazenamento em nuvem é sustentável por seguir o conceito da desmaterialização, substituindo o físico pelo digital. E a computação em nuvem, que utiliza o processamento de computadores remotos, é sustentável por alocar o processamento de tarefas em clusters especialmente desenvolvidos por grandes empresas de tecnologia, reduzindo o consumo energético local (DocuSign, 2021).
- iv. energia renovável: painéis solares, armazéns de processamento de biomassa, baterias de hidrogênio ou afins: há um grande número de soluções de captação e uso de energia renovável (DocuSign, 2021).
- e. Ecoeficiência e inovação: A ecoeficiência é o uso mais eficiente de materiais e energia que possam ter valor econômico acessível enquanto simultaneamente possam minimizar os impactos ambientais da produção (Silva, 2019). É, portanto, um instrumento de gestão empresarial que proporciona a implementação de melhorias ambientais em paralelo aos benefícios econômicos, que podem alavancar as oportunidades de negócios comprometidos com a responsabilidade ambiental (WBCSD, 2000). A ecoeficiência pode ser usada como um indicador de desempenho ambiental, como uma estratégia de negócios rumo ao desenvolvimento sustentável e/ou como um estímulo à inovação, o que pode resultar em crescimento e competitividade empresarial

Com tais práticas, uma organização eco eficiente pode reduzir os riscos ambientais e a poluição proveniente de suas atividades, eliminar riscos à saúde dos funcionários ou clientes, alcançar a conformidade legal ambiental, garantir a manutenção dos recursos naturais disponíveis, bem como motivar os stakeholders no engajamento relacionados a questões ambientais (Silva, 2019).

2) Variáveis Sociais:

- a. Desenvolver o capital humano: Capital humano é o conjunto de competências, comportamentos, conhecimentos e habilidades sociais e de personalidade (incluindo criatividade) que um profissional tem para realizar

suas funções no trabalho (Kenoby, 2020). Qualificar os colaboradores é uma preocupação recorrente para as empresas que buscam resultados positivos e sabem bem o valor das pessoas nesse processo. Diante disso, é fundamental desenvolver as habilidades e os comportamentos dos colaboradores, independentemente dos cargos ocupados, além de apresentar um plano de carreira, dar autonomia para as equipes, dar bonificações, capacitação e treinamentos.

- b. **Atração e retenção de talentos:** Podemos entender esse conceito, como um conjunto de esforços e estratégias para assegurar o interesse dos profissionais mais talentosos, tanto de permanecer na empresa, quanto de ingressar em um novo desafio (Silva R. , 2022). Nesse contexto, a sustentabilidade pode estar associada a recrutar, contratar, promover e reter uma força de trabalho diversificada, incluindo diversidade de gênero, raça, etnia e orientação sexual, em todo o ecossistema de talentos, desde a gestão executiva até contratar profissionais de talentos que atendam às necessidades dos negócios em evolução e dos clientes; criar um local de trabalho onde todos os funcionários sintam que pertencem e são respeitados, apoiados e valorizados (Half, 2022).
 - c. **Proteção de Dados e Privacidade:** Implementar sistemas e processos projetados para coletar, armazenar, compartilhar e transferir com segurança dados de clientes, funcionários, profissionais envolvidos e da empresa, mantendo o direito à privacidade e protegendo os dados de partes indesejadas e acessos não autorizados (Half, 2022).
 - d. **Engajamento de talentos e bem-estar:** Compreender as necessidades dos funcionários por meio de feedback e comunicações bidirecionais contínuas, a fim de projetar diretrizes, programas e suporte que aumentem o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (Half, 2022).
- 3) **Variáveis Econômicas:**
- a. **Governança Corporativa:** Engloba as políticas e ações da empresa direcionadas ao controle de inúmeras áreas das organizações, desde as finanças e administração, até a forma como valores e propósito são seguidos nos negócios. A governança corporativa se atrela aos valores que a organização carrega. Sua importância para as empresas é a preservação e a otimização do valor econômico de longo prazo, colaborando para melhorar as tomadas de decisão e a qualidade da gestão (Escobar, 2021).

- b. *Compliance*: *Compliance* pode ser compreendido como um conjunto de regras e procedimentos internos adotados por uma empresa para garantir o cumprimento da legislação vigente aplicável à atividade exercida (*Compliance*, s.d.). Ele ajuda a construir e consolidar uma cultura organizacional que preza por valores como a ética, a transparência e a responsabilidade.

Um programa de *Compliance* sustentável tem como objetivo estruturar o desenvolvimento da empresa por meio de ações de impacto positivo. Vai além de manter a integridade e cuidar da reputação da empresa, e vislumbra mudanças sociais e oportunidades de contribuir para um futuro melhor (*Compliance*, s.d.).

- c. *Accountability* (Responsabilidade): Garantir a responsabilidade de toda a empresa em relação aos compromissos ESG (*Environmental, Social and Governance*, em português, ambiental, social e de governança) e integração das considerações ESG nas decisões sobre estratégia de negócios, alocação de capital e gerenciamento de risco (Half, 2022).
- d. Ética e integridade: Promover uma forte cultura de conduta empresarial ética, integridade profissional e responsabilidade em todas as operações globais e na governança corporativa (Half, 2022).
- e. Competitividade: A competitividade empresarial é a capacidade que uma companhia tem em se manter na disputa de mercado diante da sua concorrência (Ferreira K. , 2019). Essa condição só é alcançada quando o negócio é capaz de, além de obter faturamento, ser uma opção relevante em meio ao seu segmento. A sustentabilidade tem sido um fator de competitividade no mercado, já que a convergência para a sustentabilidade é necessária para a sobrevivência do negócio.

4. RECOMENDAÇÕES PARA MELHOR COLOCAR OS PMO AO SERVIÇO DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

4.1. PRESSUPOSTOS

Com base no que foi estudado na revisão da literatura, sobre os PMO e a sustentabilidade, foi definido que as recomendações para melhor colocar os PMO ao serviço da sustentabilidade nas empresas devem:

- Possibilitar o desenvolvimento de competências coletivas e organizacionais (IPMA, 2015);
- Ser agente de mudança organizacional ((Silvius G. , 2021);
- Agregar valor de investimento aos projetos (PMI, 2021);
- Incorporar a sustentabilidade à prática diária dos colaboradores ((Dayer & Ritti, 2018);
- Proporcionar a implementação de melhorias ambientais em paralelo aos benefícios econômicos nas empresas (WBCSD, 2000);
- Alavancar as oportunidades de negócios comprometidos com a responsabilidade ambiental (WBCSD, 2000);
- Vislumbrar mudanças sociais e oportunidades de contribuir para um futuro melhor (Compliance, s.d.);
- Gerar valor para o patrocinador ou beneficiário como resultado da conclusão bem-sucedida de um projeto (PMI, 2015).

4.2. RECOMENDAÇÕES

Tendo por base o estudado em termos de funções do PMO e dos conceitos da sustentabilidade empresarial, foi possível construir as recomendações (*guidelines*) através de uma tabela fazendo o cruzamento das funções do PMO (nas linhas) com as variáveis ambientais, sociais e econômicas do TBL empresarial definidas para esse trabalho (nas colunas). O objetivo foi adaptar as funções do PMO de modo que ele possa contribuir para a sustentabilidade nas empresas. A tabela 3 apresenta o índice de referência para as recomendações que são apresentadas na sequência.

		Sustentabilidade Empresarial												
		Ambiental				Social				Econômico				
		Alternativas de mobilidade urbana	Gestão de Resíduos	Biodiversidade	Tecnologia Sustentável	Ecoeficiência e inovação	Desenvolver o capital humano	Atração e retenção de talentos	Proteção de Dados e Privacidade	Engajamento de talentos e bem-estar	Governança Corporativa	Compliance	Accountability	Ética e integridade
Funcionalidades PMO	Metodologia, padrões e ferramentas de gerenciamento de projetos									R10				
	Gerenciamento de Portifólio de Projetos			R3		R5						R12		
	Gerenciamento de Projetos e Programas										R11			
	Gerenciamento de Realização de Benefícios												R13	R14
	Gerenciamento de Recursos Humanos							R7	R9					
	Treinamento		R2				R6							
	Gestão do Conhecimento / Aprendizagem Organizacional								R8					
	Suporte e Arquivamento de Projetos					R4								
Consultoria	R1													

Tabela 3 – Índice das Recomendações

R1 – Incentivar as equipes dos projetos a utilizarem transportes alternativos no deslocamento casa-trabalho-casa;

R2 – Promover treinamento de práticas sustentáveis para os profissionais da empresa;

R3 (*)¹⁴– Priorizar projetos que promovam a biodiversidade e fazer uma análise de risco mais robusta para definir a prioridade de projetos que envolvam áreas protegidas;

R4 – Promover a utilização de tecnologias sustentáveis, como a *Cloud*, para armazenar documentos de projetos;

R5 – Priorizar projetos com um foco maior na ecoeficiência;

R6 – Desenvolver as habilidades e os comportamentos dos colaboradores, independentemente dos cargos ocupados;

R7 – Recrutar, contratar, promover e reter uma força de trabalho diversificada, incluindo diversidade de gênero, raça, etnia e orientação sexual;

R8 – Manter toda a base de dados dos projetos em ambiente seguro, com proteção dos dados privilegiados dos projetos;

R9 – Promover um ambiente de comunicação aberta e contínua com as equipes e promover a satisfação e bem-estar dos colaboradores;

R10 – Elaborar e publicar um plano para a sustentabilidade na empresa;

R11 – Gerir programas e projetos em conformidade com as leis e boas práticas;

R12 – Priorizar projetos com responsabilidade em relação aos compromissos ambiental, social e de governança;

R13 – Gerir de forma ética e íntegra os benefícios gerados pelos projetos;

R14 – Gerir os benefícios dos projetos para aumentar a competitividade da empresa no mercado.

4.3. VALIDAÇÃO

O método escolhido para validação das recomendações propostas foi a entrevista. O objetivo das entrevistas é o reconhecimento de utilidade, sugestões de especificidades e a respetiva validação do proposto. De acordo com a metodologia escolhida e abordada no capítulo 2, foram feitas entrevistas individuais a três especialistas relacionados com o tema.

¹⁴ (*) Recomendação aplicável a empresas com projetos nas áreas do mar, agrícola, florestal etc.

As entrevistas foram realizadas via online, no período de 27 de julho a 04 de agosto de 2022 e foi solicitada a permissão de cada especialista para a gravação das entrevistas com o objetivo de as transcrever posteriormente.

Para validação das recomendações foram consultados os seguintes especialistas, que aceitaram que a sua participação fosse tornada pública no contexto desta investigação:

- Bruno Cunha (BC): PMO na Bradesco Seguros
- Eduardo Braga (EB): Professor e Consultor para Gestão da Inovação em Tecnologia da Informação na Winck Engenharia Ltda;
- Flávia Evaristo (FE): Agile Coach na NTT Data Europe & Latam;
- Gabriel Brito (GB): Engenheiro Ambiental, Especialista em gestão de resíduos na empresa CYGLE Ambiental;
- Talita Pontes (TP): Oceanógrafa, Consultora em licenciamento ambiental na empresa ERM.

Após uma breve apresentação das recomendações propostas e da sua importância (apresentação inserida no anexo 1), os entrevistados foram desafiados a responder a algumas questões para recolher a sua opinião e o seu feedback. As questões apresentadas encontram-se na Tabela 4.

Questão 1	Considera que as recomendações propostas são úteis / aplicáveis? Justifique sua resposta.
Questão 2	Tem alguma crítica ao modelo proposto? Por favor, explique.
Questão 3	Tem recomendações ou sugestões para o modelo proposto?

Tabela 4 – Questões realizadas nas entrevistas

A escolha destas questões permite reconhecer a utilidade do modelo proposto e obter o feedback dos participantes em relação a críticas e/ou recomendações ao modelo proposto.

A seguir, foi apresentada uma síntese das respostas de cada participante para as três questões. Entretanto, as transcrições completas das entrevistas foram disponibilizadas no anexo 2.

Questão 1

Relativamente à Questão 1, de um modo geral, todos os entrevistados concordaram que as recomendações são úteis e aplicáveis.

GB considera que as recomendações são uteis e fazem sentido. Entretanto, enfatiza que é importante incluir indicadores para medir a sustentabilidade nas empresas e, de certa forma, influenciar a forma como os investidores veem a empresa.

EB considera que as recomendações são uteis e aplicáveis dentro de uma visão de curto e médio prazo tendo em vista que as recomendações fazem uma conexão do gerenciamento de projetos com a visão estratégica, tanto na parte econômica, quanto na parte ambiental e social. EB comenta que esse link deveria existir em todas as empresas, mas não existe numa boa parte delas e que as recomendações conduzem as empresas a irem nessa direção de uma forma mais prática e sem muita teoria.

TP considera que as recomendações são pertinentes e estão adequadas ao tema proposto e concatenou as funções do PMO com os objetivos da sustentabilidade, como uma forma de mensurar. TP comenta que cada empresa tem o seu modelo de negócios e que as recomendações devem adaptar-se a ele e ser divulgada dentro da organização. Em seu ponto de vista, a empresa apenas torna-se sustentável a partir do momento que os procedimentos são incorporados e divulgados para toda a força de trabalho.

BC considera as recomendações uteis e aplicáveis, tendo em vista que o PMO é uma área estratégica dentro de uma organização e pode influenciar no direcionamento dos projetos e dos investimentos daquela empresa. Entretanto, considera que as recomendações poderiam ser mais detalhadas e mais abrangentes, ou seja, ele considera que uma função do PMO poderia estar associada a mais de uma métrica de sustentabilidade.

FE comenta que achou as recomendações propostas muito interessantes, que nunca havia pensado nisso, e que as considera úteis e aplicáveis, principalmente no que se refere à parte social. Em sua opinião, são recomendações que vem muito de encontro com o que o mercado e os profissionais, principalmente a nova geração, buscam atualmente.

Questão 2

Em relação à questão 2, apenas dois participantes tiveram críticas às recomendações propostas.

GB considera que para criar as recomendações deveriam ser considerados processos e métricas de medição. Em seu ponto de vista, a sustentabilidade nas empresas está diretamente relacionada com a forma de como será mensurada a sua evolução. Ele comenta que sentiu falta de indicadores nas recomendações.

EB e TP comentam que não possuem críticas, apenas sugestões.

BC considera que as recomendações poderiam ser mais abrangentes, ou seja, ter mais de uma recomendação por função do PMO x métricas de sustentabilidade empresarial.

FE comenta que não tem críticas às recomendações propostas e reforça que achou bem interessante o cruzamento das funções do PMO com sustentabilidade

Questão 3

Em relação à questão 3, todos os participantes tiveram sugestões/recomendações de melhoria.

GB sugere olhar mais para o tema ESG e incluir métricas para medir a sustentabilidade nas empresas.

EB sugeriu algumas melhorias nas recomendações, por exemplo: incluir na recomendação 7 pessoas com deficiência; incluir na recomendação 8 além de ambiente seguro, a *cloud*, tendo em vista já ter sido comentado sobre a *cloud* na recomendação 4; na recomendação 10, incluir plano estratégico em vez de apenas plano, tendo em vista estar relacionado com a estratégia da empresa. Além disso, EB comenta que o modelo não pode ser estático e que se deve rodar o ciclo PDCA periodicamente para reavaliar se as métricas escolhidas para as bases ambiental, social e econômica estão de acordo com a estratégia da empresa ou se é necessário fazer algum ajuste.

TP comenta que sentiu falta da estratégia de implementação das recomendações propostas. Sugere incluir recomendações de implementação. Além disso, sugeriu reavaliar a recomendação 9 ou incluir uma nova recomendação com o objetivo de incluir saúde e segurança na base social. TP, assim como BC, recomenda avaliar a possibilidade de incluir mais recomendações por função de PMO x métricas de sustentabilidade empresarial. TP enfatiza que as recomendações propostas são bem abrangentes e que são o mínimo que toda organização deveria ter em relação à sustentabilidade, entretanto, comenta que é importante ter claro que cada empresa tem suas necessidades e prioridades e que as funções de PMO em uma não serão iguais em outra e que, da mesma forma, as métricas de sustentabilidade de cada uma das bases social, econômica e ambiental serão distintas para cada organização. Nesse sentido, TP sugere para trabalhos futuros pensar em aplicar/estudar recomendações por setores.

BC sugere expandir o estudo para o conceito de VMO além de incluir mais recomendações por função de PMO x métricas de sustentabilidade empresarial.

FE sugeriu algumas melhorias nas recomendações, por exemplo: na recomendação 7, incluir idade e religião; na recomendação 9, incluir ambiente seguro, no sentido de poder falar sem ser criticado e/ou julgado; na recomendação 5 incluir uma observação de que essa recomendação está relacionada com o setor da indústria/fábrica, tendo em vista estar relacionado com ecoeficiência.

4.4. DISCUSSÃO

Após a avaliação das entrevistas, nesta seção, é feita uma análise cuidada do *feedback* obtido por parte dos especialistas. Esta discussão tem o seu foco na utilidade das recomendações propostas, observações gerais dos participantes e as respectivas sugestões de melhoria que as recomendações possam ter.

Quanto a utilidade e importância das recomendações propostas, todos os participantes concordaram sobre a relevância desse tipo de recomendação na contribuição do PMO para a sustentabilidade.

Ainda quanto a utilidade, foi possível perceber que apesar da sustentabilidade ser um tema atual e de grande relevância para investidores, clientes/consumidores e a própria força de trabalho, muitas empresas ainda não dão a devida importância a esse tema, sendo, dessa forma, de grande valia a incorporação e divulgação das recomendações nas organizações.

Ficou claro para os participantes que cada organização tem as suas necessidades e prioridades e que o PMO é um departamento ligado à estratégia da empresa, sendo assim, cada organização implementa seu PMO com as funções que atendam às suas necessidades, da mesma forma que as métricas de sustentabilidade devem ser adequadas para cada empresa e/ou setor.

A partir das entrevistas foi possível perceber que as recomendações não podem ser estáticas, ou seja, após aplicadas nas organizações, elas devem ser reavaliadas periodicamente (PDCA)¹⁵ com o objetivo de verificar em que pontos é necessário melhorar. Assim, é importante criar métricas para medir a evolução da sustentabilidade nas empresas onde as recomendações foram aplicadas.

Em relação às recomendações de melhoria, os participantes sugeriram criar mais recomendações, ou seja, para uma mesma função do PMO é possível criar mais de uma recomendação para as métricas ambiental, social e econômica. Além disso, foram feitas pequenas sugestões de melhorias nas recomendações propostas.

Os especialistas sugeriram para trabalhos futuros criar recomendações com base nas métricas de sustentabilidade empresarial para os VMOs e fazer estudos/aplicar as recomendações para setores específicos de empresas (bancos, mineradoras, petrolíferas etc.).

De um modo geral, dentro do âmbito proposto, as recomendações foram aceitas e consideradas úteis pelos especialistas.

¹⁵ PDCA – Plan, Do, Check and Act (planejar, fazer, verificar e agir)

5. CONCLUSÕES

Esta parte é dedicada à conclusão do trabalho desenvolvido ao longo da dissertação, espelhando os resultados finais, considerados mais relevantes, as limitações e o trabalho futuro por desenvolver.

5.1. SÍNTESE DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Em decorrência da relevância que a sustentabilidade vem ganhando nas organizações e pela crescente preocupação na adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos observou-se a importância de relacionar esses dois temas a fim de compreender de que forma os PMO poderiam contribuir de forma efetiva para a sustentabilidade nas empresas.

Este trabalho pretendeu criar um conjunto de recomendações de forma que os PMO pudessem contribuir de forma efetiva para a sustentabilidade nas empresas, a partir da utilização da metodologia DSR.

Para se construir as recomendações, foi fundamental o trabalho de revisão sistemática de literatura que permitiu criar conhecimentos acerca dos tipos e funções do PMO, dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, dos conceitos de sustentabilidade e de sustentabilidade empresarial.

Após a construção e validação das recomendações, foi possível concluir que o objetivo principal do trabalho foi atingido e que as recomendações propostas são úteis e aplicáveis no que diz respeito à contribuição dos PMO para a sustentabilidade nas empresas, apesar de algumas limitações.

5.2. LIMITAÇÕES

As limitações da solução proposta se devem principalmente ao tempo e escopo, uma vez que esta pesquisa foi realizada para a conclusão de uma dissertação de mestrado e foi orientada pelo prazo.

Diante disso, as recomendações foram criadas de uma forma genérica, não considerando um setor em específico, que demandaria um aprofundamento nas características desse setor para melhor especificação das recomendações.

Outra limitação diz respeito a validação apenas por entrevistas, não sendo possível aplicar em uma empresa para verificar a viabilidade no dia a dia.

Para finalizar, outra limitação seria uma forma de medir os resultados da aplicação das recomendações nas empresas.

5.3. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em relação ao trabalho futuro, as recomendações poderiam ser trabalhadas para um setor específico, como por exemplo indústria da mineração, indústria do petróleo, bancos, escolas, etc. Outra recomendação para trabalhos futuros seria desenvolver métricas para medir a aplicabilidade das recomendações nas empresas.

A disponibilização desta investigação para o mundo acadêmico pode permitir o surgimento de outras investigações, com especialistas diretamente relacionados com alguma empresa, que conseguissem disponibilizar este conjunto de recomendações com a finalidade de mitigar os problemas e necessidades dessa proposta.

BIBLIOGRAFIA

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, pp. 1071-1083. doi:10.1016/j.ijproman.2016.11.006
- Abidin, N. Z., & Pasquire, C. L. (2007). *Revolutionize value management: A mode towards sustainability*. Pergamon.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1 (2), pp. 11-15.
- Al-Kilidar, H., Davis, S., Kutal, C., & Killen, C. (2011). Towards Project Portfolio Management for Sustainable Outcomes in the Construction Industry. *8th Project Management Australia Conference*. Sydney. Retrieved from <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/17446/1/2010004327.pdf>
- Andrade, M. (2017). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico* (10 ed.). São Paulo: Atlas.
- Aubry, M., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (Pmos): The Results Of Phase 1. *Project Management Journal*, 74-86.
- Aubry, M., Blomquist, T., & Müller, R. (2010). Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, 1-16. doi:10.1002/pmj
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 328–336.
- Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2011). Exploring PMOs Through Community of Practice Theory. *Project Management Journal*, 42-56.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 766–778.
- Bacha, M., Santos, J., & Schaun, A. (2010). Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade. *VII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. SEGeT.
- Bastos, J. (2020). *Project Management Office – estudo de caso*. Coimbra: Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para o grau de Mestre.
- BCSD. (2020). *15 empresas nacionais partilham compromissos pela biodiversidade*. Retrieved from BCSD Portugal: <https://bcsdportugal.org/15-empresas-nacionais-partilham-compromissos-pela-biodiversidade/>

- Benites, L., & Polo, E. (2013, maio). A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6, pp. 827-841.
- Bianchi, C. (2021). *Aprendizagem Baseada em Projetos: Uma aplicação no processo de Aprendizagem Organizacional*. Petrópolis: Projeto Final do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense.
- Brockett, A., & Zabihollah, R. (2012). *Corporate Sustainability - Integrating Performance and Reporting*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brook, J., & Pagnanelli, F. (2014). Integrating sustainability into innovation project portfolio management – A strategic perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, 46-62.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Genebra: United Nations web sites.
- Cabestré, S., Graziade, T., & Polesel Filho, P. (2008). Comunicação Estratégica, Sustentabilidade e Responsabilidade socioambiental – um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. *Anais XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Natal/RN: Intercom.
- Cajueiro, R. L. (2015). *Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante* (3 ed.). Petrópolis - RJ: Vozes.
- Camargo, D. R. (2016). *Os Conceitos de Sustentabilidade e de Desenvolvimento Sustentável na Produção Teórica em Educação Ambiental no Brasil: um estudo a partir de teses e dissertações*. Rio Claro: UNESP.
- Camargo, M. (2014). *Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Carboni, J., Duncan, W., Gonzalez, M., Milsom, P., & Young, M. (2018). *Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide* (2 ed.). GPM Global. Retrieved from <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-11/Version-2017/Unidad-01/lecturas/02.pdf>
- Carrillo, J., Abad, M., Cabrera, A., & Jaramillo, D. (2010). Success Factors for Creating a PMO aligned with the Objectives and Organizational Strategy. In IEEE (Ed.), *IEEE Andean Council International Conference (ANDESCON)*, (pp. 1-6). Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5629937>
- Cimpin. (2021). *Guia de Boas Práticas - Empresas e Sustentabilidade*. Retrieved from Cimpin: www.cimpin.pt
- Claro, P., Claro, D., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v.43 (4), pp. 289-300.
- Clinning, G., & Marnewick, C. (2017). Incorporating sustainability into IT project management in South Africa. *SACJ*, 29 (1).

- Compliance, C. (n.d.). *O que é Compliance Sustentável?* Retrieved from Click Compliance: <https://clickcompliance.com/o-que-e-compliance-sustentavel/>
- Cruz, F. (2016). *PMO Ágil: Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda.
- Daehn, C., Costa, A., & Pereira, R. (2021). Transformação Digital e Sustentabilidade: desafios e tendências. *XXIII Engema*, (pp. 1-16).
- Darling, E., & Whitty, S. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9 (2), 282-308. doi:10.1108/IJMPB-08-2015-0083
- Dayer, L., & Ritti, O. (2018). *A Gestão de Projetos nas Iniciativas de Sustentabilidade*. PMIRIO. Rio de Janeiro: G.E. de Publicações. Retrieved Fevereiro 14, 2022, from PMIRIO: https://drive.google.com/file/d/1e-Z08W8-VyRNnOL-oBrao5uO_coDErU4/view?usp=sharing
- Desouza, K., & Evaristo, J. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26, 414–423.
- Dinsmore, P., & Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA Handbook of Project Management* (4 ed.). New York: Amacom Books.
- DocuSign. (2021). *4 exemplos de tecnologias sustentáveis para aplicar nas empresas*. Retrieved from DocuSign: <https://www.docusign.com.br/blog/4-exemplos-de-tecnologias-sustentaveis-para-aplicar-nas-empresas>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), pp. 130-141.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.
- Elkington, J., & Burke, T. (1987). *The Green Capitalists: How Industry Can Make Money – and Protect the Environment*. London.
- Encarnação, F. (2007). *Da educação ambiental e sua imersão no ambiente escolar: um diálogo horizontal entre sujeitos e seus saberes*. Dissertação de mestrado. Educação Ambiental. Fundação Universidade Federal do Rio Grande.
- Engelbreth, E. X. (2017). *Transformação Digital, papel e desafios do Gestor de Projetos*. Retrieved Fevereiro 13, 2022, from FIXE: <https://youwilldobetter.com/2017/08/transformacao-digital-papel-e-desafios-do-gestor-de-projetos/>
- Escobar, L. G. (2021). *Governança como fator essencial na sustentabilidade empresarial*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/governan%C3%A7a-como-fator-essencial-na-sustentabilidade-escobar/?originalSubdomain=pt>
- Fernandes, T. (2016). *Divergência entre Prática e Recomendações para Modelos de Atuação do PMO: O caso de uma empresa de grande porte do setor industrial*. São

- Paulo: Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.
- Ferreira, H. (2016). *Conceptualização de Estruturas PMO em Centros de Investigação*. Braga: Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial - Universidade do Minho.
- Ferreira, K. (2019). *Entenda o que é competitividade empresarial e se destaque no mercado com 8 dicas essenciais*. Retrieved from rockcontent: <https://rockcontent.com/br/blog/competitividade-empresarial/>
- Fonseca, G. L. (2021). Escritório de projetos em organizações públicas: análise do desempenho e da aderência à estratégia empresarial. *Brazilian Journal of Business*, 3, 1584-1602. doi:DOI:10.34140/bjbv3n2-020
- Giacomet, D. (2008). *Avaliação do desempenho ambiental do processo produtivo de uma indústria madeireira*. Dissertação de mestrado, Engenharia de produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomo, N., Steyn, H., & van Waveren, C. (2021). The Role of the Project Management Office in Knowledge Transfer in a Matrix-Structured Organisation: a Case Study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32(4), 129-140. Retrieved from <https://discovery.ebsco.com/c/t73ky3/viewer/pdf/msyl6volov>
- Grado, N. (2018). *Transformação Digital – Por que, o que, e como fazer*. Retrieved Fevereiro 14, 2022, from Blog do Nei: <https://neigrando.com/2018/02/15/transformacao-digital-em-pmes-por-que-o-que-e-como-fazer/>
- Half, R. (2022). *How Robert Half Is Leading With Integrity*. Retrieved from Robert Half : <https://www.roberthalf.com/blog/robert-half-news/how-robert-half-is-leading-with-integrity>
- Hevner, A., & Chatterjee, S. (2010). *Design Research in Information Systems - Theory and Practice*. Springer.
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28 (1), 75-105.
- Hitchcock, D., & Willard, M. (2009). *The Business Guide to Sustainability* (2. ed.). London: Earthscan.
- Horita, F., Santos, R., & Neto, V. (2018). Design Science Research em Sistemas de Informação e Engenharia de Software: Conceitos, Aplicações e Trabalhos Futuros. pp. 191-210.
- Hubbard, D., & Bolles, D. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management. *PM World Journal*, IV (I). Retrieved from <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/01/pmwj30-Jan2015-Hubbard-Bolles-PMO-Framework-and-PMO-Models-second-edition.pdf>

- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Programme Management* (4 ed.). Zurich: International Project Management Association (IPMA).
- Jainendrukumar, T. (2008). The Project/Program Management Office (PMO). *PM WORLD TODAY*, X(I), 1-9.
- Junior, J., Satller, T., Pereira, A., & Silva, L. (2021). A Importância de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em uma Organização. *Revista Produção Online*, 21, 353-371. Retrieved from <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/3586/2027>
- Kenoby. (2020). *Capital Humano: definição e sua importância*. Retrieved from Kenoby: <https://www.kenoby.com/blog/capital-humano>
- Kerzner, H. (2015). *Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (Trad. da 11 ed.). (J. Gama Neto, & J. Prado, Trans.) São Paulo: Edgard Blucher Ltda (Obra original publicada em 2013).
- Kerzner, H. (2015). *Project Management Best Practices - Achieving Global Excellence* (4 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kohl, K. (2016). *Becoming a Sustainable Organization - A Project and Portfolio Management Approach*. Boca Raton, FL: CRC Press - Taylor & Francis Group.
- KPMG. (2018). *How to report on the SDGs*. Retrieved from <https://home.kpmg.com>
- Larson, E., & Gray, C. (2016). *Gerenciamento de projetos : o processo gerencial* (Trad. 6 ed.). (T. Amon, Trans.) Porto Alegre: AMGH Editora Ltda (Obra original publicada em 2014).
- Lescowicz, A., & Neto, R. (2019). PMO –Project Management Office: Uma Revisão de Literatura. *IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção* (p. 12). Ponta Grossa: ConBRepro.
- Lima, C. (2017). *Triple Bottom Line: Sustentabilidade e eficiência energética*. Retrieved from Viridis Blog: <https://viridis.energy/pt/blog/triple-bottom-line-sustentabilidade-e-eficiencia-energetica>
- Lima, R. (2010). *Gestão de Projetos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lordelo, R. (2017). *Responsabilidade ambiental e desenvolvimento sustentável*. Retrieved from Esquina On-line: <https://medium.com/esquinaonline/responsabilidade-ambiental-e-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel-ab33211b2127>
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8 ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, V., Rampasso, I., Anholon, R., Quelhas, O., & Leal Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489-500.

- Masterlink. (2020). *Transformação Digital: Sustentabilidade e automação de processos*. Retrieved Fevereiro 14, 2022, from Masterlink: <https://www.masterlink.pt/noticias/transformacao-digital-sustentabilidade-automacao.aspx>
- Mendes, J., Valle, A., & Fabra, M. (2009). *Gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Monteiro, A. (2016). *Project Management Office (PMO): Typologies and Models*. Lisboa: Dissertation for the degree of Master of Information Management - NovalIMS.
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project Management Office Models – a review. *Procedia Computer Science*. 100, pp. 1085-1094. Elsevier B.V. doi:10.1016/j.procs.2016.09.254
- Montero, E. R. (2020). *Industria 4.0 - Conceptos, tecnologías habilitadoras y retos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Økland, A. (2015). Gap analysis for incorporating sustainability in project management. *Procedia Computer Science*. 64, pp. 103-109. Elsevier B.V. doi:10.1016/j.procs.2015.08.469
- Oliveira Filho, J. (2004). *Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas*. Retrieved from Domus On Line: http://www.fbb.br/downloads/domus_jaime.pdf
- Oliveira, I. (2022). *Cidades inteligentes para a população idosa . Dissertação de Mestrado em Gestão de Informação com especialização em Gestão de Conhecimento e Business Intelligence - Nova IMS*.
- Oliveira, R. (2018). *Desempenho do Escritório e Gerenciamento de Projetos: Integração, Influência e Intensidade dos Fatores Organizacionais*. Belo Horizonte: Tese do Curso de Doutorado em Administração da Universidade FUMEC.
- Pedersen, C. (2018). The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business! *25th CIRP Life Cycle Engineering (LCE) Conference*, (pp. 21-24). Copenhagen, Denmark.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*.
- Perides, M. P., Vasconcellos, E. P., & Vasconcellos, L. (2020). A Gestão de Mudanças em Projetos de Transformação Digital: Estudo de Caso em uma Organização Financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11, pp. 54-73. doi:<https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- Peterson, H. (2009). Transformational supply chains and the 'wicked problem' of sustainability: aligning knowledge, innovation, entrepreneurship, and leadership. *Journal on Chain and Network Science*, 9 (2), 71-82.

- Pinto, G. O. (2021). *Implantação De Um Escritório De Gestão De Projetos Utilizando O Framework Pmo Value Ring: Estudo De Caso Jupiter Systems & Solutions*. Porto: Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa.
- PMI. (2015). *O Impacto Estratégico de Projetos: Identificar benefícios para gerar resultados para o negócio*. Retrieved from pmi.org: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/identify-benefits-strategic-impact.pdf>
- PMI. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)* (6 ed.). Newtown Square, Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7 ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf>
- Ribeiro, L. (2020). *O que é "Triple Bottom Line"?* Retrieved from Medium: <https://medium.com/@laura.furtado.ribeiro/o-que-%C3%A9-triple-bottom-line-ed8e9fbb30b1>
- Rodrigues, M. (2009). *Saberes e práticas em experiência de construção da sustentabilidade no meio rural nordestino*. Tese de doutorado. Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital : repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business.
- Schweigert, L. (2007). *Plano diretor e sustentabilidade ambiental da cidade*. Dissertação de mestrado. Arquitetura e Urbanismo. Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Seghezze, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, 18(4), 539–556.
- Showalter, I. (2020). *Impacto das Tecnologias Digitais na Sustentabilidade Da Cadeia de Suprimentos Digital*. Curitiba: Dissertação - Universidade Federal do Paraná.
- Significados. (n.d.). *Significado de Mobilidade urbana*. Retrieved from Significados: <https://www.significados.com.br/mobilidade-urbana/>
- Silva, P. (2019). *Ecoeficiência empresarial - o que é e quais as suas vantagens*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/ecoefici%C3%Aancia-empresarial-o-que-%C3%A9-e-quais-suas-vantagens-silva/?originalSubdomain=pt>
- Silva, R. (2022). *6 práticas essenciais para a atração e retenção de talentos*. Retrieved from Inteligência: <https://inteligenzait.com/atracao-e-retencao-de-talentos/>
- Silvius, A., & Schipper, R. (2014). Sustainability in Project Management: A literature review and impact analysis. 4(1).

- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia Computer Science*. 181, pp. 1066-1076. Elsevier B.V. doi:10.1016/j.procs.2021.01.302
- Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., van den Brink, J., & Köhler, A. (2012). *Sustainability in project management*. Farnham: Gower Publishing Limited.
- Slaper, T., & Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, p. <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>.
- Staff, C. (2022). *The 100 most sustainable corporations of 2022*. Retrieved from Corporate Knights: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2022-global-100-rankings/100-most-sustainable-corporations-of-2022/>
- Theis, V., & Dusan, S. (2021). Análise Reflexiva acerca das Contribuições da Tecnologia da Informação Verde para a Sustentabilidade Corporativa. *Desenvolvimento em Questão*, pp. 264-281.
- Tomazzoni, E. (2007). *Turismo e desenvolvimento regional: modelo APL TUR aplicado à região das Hortênsias (Rio Grande do Sul - Brasil)*. Tese de doutorado. Relações Públicas Propaganda e Turismo. Universidade de São Paulo.
- Torres, A. M. (n.d.). *Ciências Naturais*. Retrieved from Explicatorium: <https://www.explicatorium.com/ciencias-naturais/cn8-gestao-sustentavel-residuos.html>
- UN. (2000). *Millennium Development Goals*. Retrieved from United Nations Development Programme: https://www.pa.undp.org/content/undp/en/home/sdgooverview/mdg_goals/
- UN. (2010). Corporate Governance in the Wake of the Financial Crisis Selected International Views. *United Nations Conference on Trade and Development* (p. 185). New York: United Nations. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed20102_en.pdf
- UN. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from United Nations - Department of Economic and Social Affairs - Sustainable Development: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UN. (2020). *The Impact of Digital Technologies*. Retrieved Fevereiro 14, 2022, from United Nations: <https://www.un.org/en/un75/impact-digital-technologies>
- UN. (n.d.). *Sustainable Development Goals*. Retrieved 05 24, 2022, from United Nations: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>
- UNESCO. (n.d.). *Sustainable Development*. Retrieved Fevereiro 28, 2022, from UNESCO: <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd>
- van der Waal, J., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252.

- Vargas, R. V. (2009). *Gerenciamento de Projetos - Estabelecendo Diferenciais Competitivos* (7 ed.). Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda.
- WBCSD. (2000). *Ecoefficiency: creating more value with less impact*. Retrieved from WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: <https://docs.wbcsd.org/2006/08/EfficiencyLearningModule.pdf>
- Wieringa, R. (2014). *Design Science Methodology for Information Systems and Software Engineering*. Springer.
- Wikipédia. (n.d.). Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Retrieved 05 24, 2022, from https://pt.wikipedia.org/wiki/Objetivos_de_Desenvolvimento_do_Mil%C3%AAnio
- Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid* (8 ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
- Zouheir, E., & Rachid, J. (2020). PMO Typologies and Functions: A Systematic Review. *European Scientific Journal*, 16 (13), 180-198. doi:10.19044/esj.2020.v16n13p180

ANEXOS

ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO REALIZADA NAS ENTREVISTAS

NOVA
IMS
Information Management School

CONTRIBUIÇÃO DO PMO PARA A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Dissertação para obtenção do grau de Mestrado em Gestão de Informação, com especialização em Gestão do Conhecimento e Business Intelligence

Ana Beatriz Campos

Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação
Universidade Nova de Lisboa

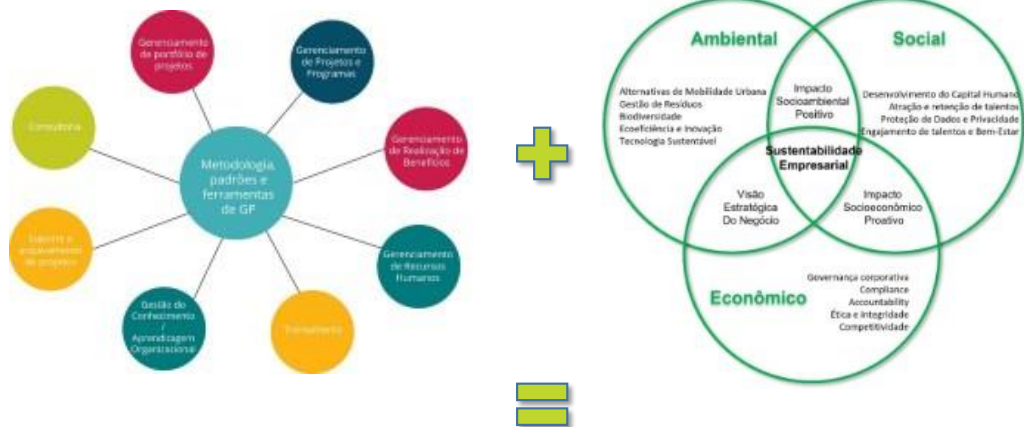
Acreditações e Certificações

NOVA IMS Information Management School

Identificação do Problema e Objetivos do Estudo

- 1 As empresas estão focando suas atenções às questões socioambientais e estão adotando padrões que as ajudam a produzir sem prejudicar o meio ambiente e sem comprometer as gerações futuras
 - 2 As organizações estão investindo na melhoria de seus processos de gerenciamento de projetos e tem implementado um PMO.
- Estabelecer inter-relações entre os assuntos Sustentabilidade e PMO e analisá-las, de forma a compreender a contribuição do PMO para a sustentabilidade nas empresas
- ➔ **Objetivo** - construir um conjunto de recomendações que permitam que os PMO contribuam de forma efetiva para a sustentabilidade nas empresas e para o seu alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável

Sistema Proposto



	Sustentabilidade Social												
	Alternativas de mobilidade urbana	Gestão de Recursos Humanos	Tecnologia Sustentável	Eficiência e Inovação	Desenvolvimento do capital humano	Atração e retenção de talentos	Proteção de Dados e Privacidade	Engajamento de talentos e Bem-Estar	Governança Corporativa	Compliance	Accountability	Ética e Integridade	Competitividade
Funcionalidades (FAC)	Metodologia, padrões e ferramentas de GP												
	Gestão de portfólio de projetos												
	Gestão de Recursos Humanos												
	Gestão de Benefícios												
	Talentos												
	Dados do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional												
	Suporte e implementação												
	Consultoria												

Sistema Proposto

	Sustentabilidade Ambiental												
	Alternativas de mobilidade urbana	Gestão de Recursos Humanos	Tecnologia Sustentável	Eficiência e Inovação	Desenvolvimento do capital humano	Atração e retenção de talentos	Proteção de Dados e Privacidade	Engajamento de talentos e Bem-Estar	Governança Corporativa	Compliance	Accountability	Ética e Integridade	Competitividade
Funcionalidades (FAC)	Metodologia, padrões e ferramentas de GP												
	Gestão de portfólio de projetos												
	Gestão de Recursos Humanos												
	Gestão de Benefícios												
	Talentos												
	Dados do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional												
	Suporte e implementação												
	Consultoria												

Sistema Proposto

Ambiental

R1 – Incentivar as equipas dos projetos a utilizarem transportes alternativos no deslocamento casa-trabalho-casa;

R2 – Promover treinamento de práticas sustentáveis para os profissionais da empresa;

R3 (*)– Priorizar projetos que promovam a biodiversidade e fazer uma análise de risco mais robusta para definir a prioridade de projetos que envolvam áreas protegidas;

R4 – Promover a utilização de tecnologias sustentáveis , com **Cloud** para armazenar documentos de projetos ;

R5 – Priorizar projetos com um foco maior na ecoeficiência;

(*) Recomendação aplicável a empresas com projetos nas áreas do mar, agrícola, florestal etc.

Sistema Proposto

Social

R6 – Desenvolver as habilidades e os comportamentos dos colaboradores , independentemente dos cargos ocupados ;

R7 – Recrutar, contratar, promover e reter uma força de trabalho diversificada , incluindo diversidade de gênero, raça, etnia e orientação sexual;

R8 – Manter toda a base de dados dos projetos em ambiente seguro, com proteção dos dados privilegiados dos projetos ;

R9 – Promover um ambiente de comunicação aberta e contínua com as equipas e promover a satisfação e bem-estar dos colaboradores ;

Sistema Proposto

Econômico

R10 – Elaborar e publicar um plano para a sustentabilidade na empresa ;

R11 – Gerir programas e projetos em conformidade com as leis e boas práticas ;

R12 – Priorizar projetos com responsabilidade em relação aos compromissos ambiental, social e de governança;

R13 – Gerir de forma ética e íntegra os benefícios gerados pelos projetos ;

R14 – Gerir os benefícios dos projetos para aumentar a competitividade da empresa no mercado.

Questões da Entrevista

Questão 1	Considera que as recomendações propostas são úteis / aplicáveis? Justifique sua resposta.
Questão 2	Tem alguma crítica ao modelo proposto? Por favor, explique .
Questão 3	Tem recomendações ou sugestões para o modelo proposto?

Obrigada pela sua
disponibilidade!

Address Campus de Campolide, 10702 Lisboa, Portugal
Phone +351 213 828 610 Fax: +351 213 828 611

Acreditações e Certificações



Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação
Universidade Nova de Lisboa

ANEXO 2 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº1

Data: 27/07/2022

Local: Reunião *online* via *Microsoft Teams*

Nome: Gabriel Brito

Pequena introdução: Engenheiro Ambiental e Sócio Proprietário da Empresa CYGLE Ambiental, uma empresa de gestão de resíduos em Niterói-RJ.

**Questão 1 - Considera que as recomendações propostas são úteis / aplicáveis?
Justifique sua resposta.**

“Eu nunca fui de uma grande empresa e não tenho muita noção, mas pegando a parte de sustentabilidade que eu conheço e a questão do ESG, que tenta trazer a sustentabilidade para a governança, empresa etc., e, a meu ver, essa apresentação, fica mais simples explicar através do ESG.

Eu acho que as propostas que você trouxe fazem sentido e são uteis. Mas o que eu vejo é que faltam os indicadores ambientais, indicadores sociais. Acho importante ter indicadores para, de certa forma, influenciar a forma com os investidores veem a empresa. Ter essas métricas para gestão de resíduos, deslocamento das pessoas e

transportes de materiais da empresa (marítimo, rodoviários) de forma a medir a emissão de CO2 etc. Acho que ter essas métricas é interessante, a parte de indicadores. Não sei se você colocou algo nesse sentido.

Acho que seria interessante você conversar com alguém que trabalha na área, que está mais interligado com essas questões de grandes empresas, porque pelo que entendi esse assunto é mais aplicável a uma grande empresa. Meu negócio é startup.

A parte de transporte de resíduos é bem interessante. Trazer parcerias também é bem interessante, porque a sustentabilidade é uma rede.

Na minha opinião, a parte de gestão de resíduos além de ser uma questão ambiental e social. No Brasil é possível fazer doação de resíduos a cooperativas de catadores, está na legislação, além disso, a gestão de resíduos cria empregos.

Sustentabilidade é o futuro, não tem volta.

Estão bem interessantes as recomendações, contribui de alguma forma com o que comentei.”

Questão 2 - Tem alguma crítica ao modelo proposto? Por favor, explique.

“O modelo ficou legal, pelo que foi apresentado. Apenas senti falta, que para fazer recomendações deveriam ser olhados os processos. A sustentabilidade está ligada a processos e indicadores/métricas para medir a evolução. Sugiro olhar mais para o tema de ESG e incluir métricas para medir a sustentabilidade.”

Questão 3 – Tem recomendações ou sugestões para o modelo proposto?

“Como sugestão, sugiro olhar mais para o tema de ESG e incluir métricas para medir a sustentabilidade, além de incluir processos.”

Entrevista nº2

Data: 29/07/2022

Local: Reunião *online* via *Microsoft Teams*

Nome: Eduardo Braga

Pequena introdução: Professor e Consultor para Gestão da Inovação em Tecnologia da Informação na Winck Engenharia Ltda.

Questão 1 - Considera que as recomendações propostas são úteis / aplicáveis? Justifique sua resposta.

“Para a recomendação 1, sugiro acrescentar também a questão de incentivar um modelo híbrido de trabalho de forma a economizar HH dos profissionais.

Para a recomendação 7, sugiro incluir pessoas com deficiência.

Para a recomendação 8, sugiro incluir ambiente/cloud.

Para a recomendação 10, sugiro incluir plano estratégico em vez de apenas plano, tendo em vista que tem a ver com a estratégia da empresa.”

“Considero que as recomendações são uteis e aplicáveis dentro da visão de curto e médio prazo. Elas são uteis porque você linca duas visões que em algumas empresas não são consolidadas, linca a parte de gerenciamento de projetos com a parte de visão estratégica, tanto na parte econômica, quanto na parte ambiental e social. Isso deveria existir, ou seja, esse link entre essas áreas deveria existir em todas as empresas, mas não existe numa boa parte delas, então essa sua iniciativa alinha a empresa para ir nessa direção de uma forma mais prática, sem muita teoria, já que se tenta chegar em umas recomendações mais praticas. Por isso que acho que elas têm valor, no caso.”

Questão 2 - Tem alguma crítica ao modelo proposto? Por favor, explique.

“Crítica eu não tenho, eu acho que isso é mais um passo na direção de uma empresa integrada e com a visão equilibrada/harmônica de futuro. Talvez, tenha que incluir, se você quiser melhorar ainda mais essa integração, alguma outra visão que possa complementar um pouco mais essa questão do aspecto dos recursos humanos. Eu vi que você incluiu um item específico de recursos humanos, podemos voltar lá no R7 e R9?

Na verdade, acho que está abrangente para a proposta que você abordou. Envolve bastante a parte de recursos humanos. Não adianta cobrir muito uma área e deixar outras de lado.

Então, concluindo... a princípio não tenho nenhuma crítica, mas acredito que tenha que ser sempre reavaliado para ver se não tem nenhum aspecto que foi menosprezado. Essa seria a minha visão, aí no caso, como agora eu tive que rever o que você falou para ver se aqueles dois itens seriam suficientes para abranger o aspecto dos recursos humanos.

Na realidade, é rodar o ciclo PDCA de tempos em tempo, por exemplo, anualmente, para verificar se não ficou alguma iniciativa de lado. Ou seja, haver uma reavaliação contínua, pois a realidade também muda, então isso aí não é estático. O modelo não pode ser estático.”

Questão 3 – Tem recomendações ou sugestões para o modelo proposto?

“Eu acho que já falei. Incluir uma visão mais dinâmica para que se possa incluir novos fatores ao longo do tempo de vida da empresa e todo ano fazer um balanceamento para ver se tomou as iniciativas com a carga equilibrada, se você não exagerou em algum ponto e deixou o outro descoberto. Basicamente é isso.”

Entrevista nº3

Data: 02/08/2022

Local: Reunião *online* via *Microsoft Teams*

Nome: Talita Pontes

Pequena introdução: Consultora Ambiental na empresa ERM (Environmental Resources Management).

Questão 1 - Considera que as recomendações propostas são úteis / aplicáveis? Justifique sua resposta.

“Você focou em algum setor específico para gerar as recomendações?”

“Há muitos Bancos que fazem solicitações de Due Diligence (auditoria) para saber se as empresas que estão solicitando financiamento e/ou investimento estão seguindo os padrões internacionais, como por exemplo, o Princípio do Equador, o Padrão IFC (International Financial Corporation) – PS 6 (padrão da sustentabilidade), para saber se elas estão adequadas, se estão atendendo os padrões internacionais para avaliar se vão financiar/investir ou não naquela empresa. Há alguns clientes que solicitam auditorias que são apenas documentais e outras necessitam de vistorias. Eles pedem essas auditorias porque muitas vezes só a licença ambiental não é suficiente. Muitas vezes necessitam que cumpram as normas internacionais. É feita uma análise de risco mais aprofundada (...) foi um parêntese para você dar uma olhada porque acho que tem muito a ver com o seu tema. (...) tem relação com a recomendação 3”.

“As empresas fazem relatórios de sustentabilidade para divulgar anualmente a sustentabilidade da empresa, esses relatórios baseiam-se no Padrão GRI. As empresas do ramo de petróleo fazem muito relatórios baseados no padrão GRI para mensurar a sua sustentabilidade. Está bem relacionado com a recomendação 10.”

“As empresas estão focando muito nas energias renováveis. O Brasil está trabalhando muito para a energia eólica. Tem muito pedido de licenciamento no IBAMA para projetos de energia eólica. É o futuro”

“Eu considero que as recomendações são pertinentes e estão adequadas ao tema proposto, concatenou as funções do PMO com os objetivos da sustentabilidade, como uma forma de mensurar. Estão pertinentes as questões levantadas

Uma vez recomendado e as empresas, dentro do seu modelo de negócios (pois cada empresa tem o seu próprio modelo de gestão, as suas questões internas de funcionamento), tiver aquelas recomendações desenvolvidas, é uma forma de medir. Ou seja: as recomendações estão incorporadas no processo? Qual a minha porcentagem de mulheres, de homens que estou contratando na empresa? Outra coisa é que quanto mais diversidade, mais enriquece a empresa, enriquece a propriedade intelectual da empresa.

Há indicadores?

Tem coisas que tem que ser divulgadas. A empresa torna-se sustentável a partir do momento que se incorpora os procedimentos na empresa, e divulga para a força de trabalho. Cada um tem que fazer a sua parte, esse é o ponto principal da conscientização.”

Questão 2 - Tem alguma crítica ao modelo proposto? Por favor, explique.

“Eu não tenho críticas, eu tenho apenas sugestões.”

Questão 3 – Tem recomendações ou sugestões para o modelo proposto?

“Eu sugiro incluir recomendações de implementação, de como pode ser feita, orientar as empresas de que forma pode atender a essas recomendações. Seria um segundo passo de como aplicar, como incorporar nos procedimentos internos da empresa, nas políticas e divulgação. Incluiria também uma relação com os padrões internacionais (IFC).

Dentro do limite que você colocou, acho que foi adequado, você está atendendo dentro daquela esfera que você propôs fazer.

É importante ressaltar que cada empresa vai ter as suas necessidades, tem um peso para cada uma das funções do PMO e/ou métricas da sustentabilidade. Uma empresa é diferente de outra e possui as suas particularidades. O peso da recomendação pode ser distinto dependendo da cultura da empresa.

Se você tiver tempo, dá uma olhada na parte de saúde e segurança, na base social. A recomendação 9, poderia incluir essa questão.

Todas as recomendações propostas são essenciais, é o mínimo que as empresas devem ter. Elas são bem abrangentes.

Poderia incluir mais recomendações para cada função do PMO x métricas de sustentabilidade, por exemplo, treinamento poderia estar com engajamento de talentos e

bem-estar, proteção de dados e privacidade com treinamento, ética e integridade com treinamento. Eu colocaria treinamento para todos, porque tudo depende de divulgação, de treinamento. Governança corporativa fica muito no corporativo, mas de deveria ser mais divulgado.

É importante focar nos limites delimitados e fazer melhorias.

Como recomendações para trabalhos futuros, focar em setores. Porque cada setor tem diferenças nas suas necessidades”.

Entrevista nº4

Data: 03/08/2022

Local: Reunião *online* via *Microsoft Teams*

Nome: Bruno Cunha

Pequena introdução: Analista de Sistemas, PMO na Bradesco Seguros.

Questão 1 - Considera que as recomendações propostas são úteis / aplicáveis? Justifique sua resposta.

“Sim, acredito que essas propostas são aplicáveis. Talvez uma ou outra possa ser mais detalhada. Eu acredito que uma proposta naquele seu quadrante, relação do PMO com relação do social, ambiental e econômico você colocou num quadrante, mas essa proposta também pode ser adotada em um outro quadrante. Então... eu não sei qual foi o seu critério para definir qual é a recomendação, como você seguiu ali naquela planilha. Algumas eu vi que a mesma recomendação estar em mais de um quadrante. Eu não sei se é uma limitação ou se você preferiu deixar mais enxuto o quadrante. Tem coisas ali de sustentabilidade, uso da cloud que também pode estar relacionado com questões de segurança. Então talvez aquele quadrante possa ter a mesma resposta abrangendo mais de uma área, mais de uma interseção PMO x métricas de sustentabilidade. Mas sim, acredito que sejam propostas uteis.

Eu não se se vai te complicar, mas eu vou fazer uma pergunta, que é antes da questão 1, talvez. O slide que você a relação dos papéis do PMO com o ESG. Você está focando no modelo de PMO, que é o modelo hoje mais abrangente, mais utilizado hoje no mercado, mas eu não sei se você chegou a ver também o VMO. Esse VMO (Value Management Office), que é o acompanhamento do valor que determinada empresa está entregando. É mais ou menos como esse gerenciamento de realizações de benefício, você pode entender que o valor é um benefício. Mas eu não sei se você estudar hoje

sobre VMO vai te ajudar ou vai te atrapalhar mais na sua tese. Como você mesmo comentou, hoje tem o papel do PMO como um dedo-duro, que é o PMO fiscalista, tem aquele PMO que é orientador, tem o PMO que é o executor, que realmente participa ali do projeto e tem esse outro conceito que eles estão adotando agora que é o VMO, que é o PMO que vai gerar valor, ele vai priorizar estrategicamente dentro da companhia os projetos que vão trazer maior valor. Mas eu não sei se com essa sua visão de tese, o que vai trazer mais valor para a sociedade, além da empresa, para o ambiental, para o social e econômico?... não sei se poderia te ajudar ou atrapalhar.

Eu entendo que todos os PMOs estão em um nível estratégico, porque não faria sentido você ter uma gestão ali que acompanha a empresa sem ter uma força estratégica para definir um rumo dentro da empresa, mas o VMO está um pouco mais focado em trazer um resultado de valor. Trazer um benefício importante para a empresa. Às vezes, a gente como PMO acompanha ou define um projeto, mas não vê muito o que aquilo vai trazer de valor para a cia.

Desculpa ter criado essa discussão toda trazendo esse tema, mas é porque eu não o vi aqui. Não quer dizer que você precise incluir ele aqui, mas talvez se você quiser estudar um pouco sobre ele, é uma dica. Mas se a gente for focar aqui na sua tese, eu estou entendendo que ainda está no conceito do PMO, que é o modelo mais utilizado hoje no mercado. Fechando esses parênteses, podemos retornar para a sua relação de perguntas.

Mas do que foi apresentado, considero que as recomendações são uteis e aplicáveis. Já justifiquei a resposta. Talvez preenchendo um pouco mais o quadrante, repetindo as respostas para mais de uma correlação entre PMO e ambiental, social e econômico.

Não sei se mais recomendações ou simplesmente a mesma recomendação ser aplicada a mais de um quadrante. Talvez... talvez algumas ali, você consiga fazer essas correlações. Talvez possa haver nas recomendações uma recomendação mais genérica que abranja outros quadrantes. Acredito que possa ter.

Acho que as recomendações são uteis porque sendo o PMO uma área estratégica na empresa, ele tem um poder de influência numa empresa de fazer um direcionamento dos projetos e dos investimentos que aquela empresa tem. Se pensarmos na ESG, o PMO consegue sim influenciar na escolha ou priorização de projetos voltados para essa área. Você fazendo aqui esse trabalho da correlação das funções do PMO com o foco ESG, acredito que com as recomendações vão trazer para o PMO esse papel de definição e fomentar na empresa o foco na sustentabilidade, na parte ambiental, econômica etc. Acredito que sim, que essas recomendações serão uteis para um PMO que tenha esse

foco ESG na empresa. O PMO tem uma posição estratégica dentro da empresa e vai bem de encontro com o VMO de estra sempre focado para a entrega de valor. Tudo bem que um valor para uma empresa pode não ter relação nenhuma com ESG, ou seja, pode ser um valor simplesmente financeiro, degradando toda a floresta, sem sustentabilidade. Mas o trabalho com o foco no ESG, pode trazer valor para a sustentabilidade.”

Questão 2 - Tem alguma crítica ao modelo proposto? Por favor, explique.

“Eu acredito que eu respondi à questão 1 e a questão 2. Não é crítica, mas eu entendi que do VMO, você não abordou nada especificamente e está focada no PMO, que é hoje mais aceito e conceitualmente aplicado nas empresas. Não foi uma crítica, foi um comentário.

E com relação às recomendações, eu acho que elas podem ter mais de um quadrante.”

Questão 3 – Tem recomendações ou sugestões para o modelo proposto?

“Acho que já fiz algumas. Talvez fazer essa análise com os VMOs, ou seja, expandir o estudo para o VMO.

Eu acabei falando, falando e não li as questões, mas acho que acabei respondendo. Não de forma tão estruturada, mas acabei abrangendo essas 3 questões.”

Entrevista nº5

Data: 03/08/2022

Local: Reunião *online* via *Microsoft Teams*

Nome: Flavia Evaristo

Pequena introdução: Analista de Sistemas, Agile Coach na NTT Data Europe & Latam.

Questão 1 - Considera que as recomendações propostas são úteis / aplicáveis?

Justifique sua resposta.

“Achei bem interessante, nunca tinha pensado nisso, acho que são uteis e aplicáveis. Várias recomendações, principalmente na área social que é a área que eu mais gosto. São bem úteis, inclusive está muito em “voga”.

Na R7, eu colocaria mais duas coisas, colocaria religião e idade. Aqui na NTT temos uma política muito forte, que trata exatamente desse tema. Além disso, eu acho importante promover essa realidade, na NTT tem comunidades que promovem essa diversidade, essa inclusão. É uma cultura da empresa.

Na R9 eu incluiria um ambiente seguro, ou seja, posso colocar o que penso e não vou ser julgada e criticada por isso. Na metodologia Ágil isso é muito importante.

R6: Na NTT nós desenvolvemos as habilidades, de 15 em 15 dias fazemos palestras, tem sempre um assunto de soft skills sendo abordado. Temos essa preocupação de desenvolver a forma de trabalho.

Elas são uteis porque estão em voga, porque as pessoas estão preocupadas em ter crescimento na empresa, se a empresa tem valores, se valoriza o profissional. A recomendação é útil e aplicável por isso.”

Questão 2 - Tem alguma crítica ao modelo proposto? Por favor, explique

“Não tenho crítica e como te falei, achei bem interessante esse cruzamento das funções do PMO com sustentabilidade. As pessoas estão preocupadas com as políticas sustentáveis das empresas, principalmente a geração mais jovem.”

Questão 3 – Tem recomendações ou sugestões para o modelo proposto?

“As recomendações foram incluir idade e religião na recomendação 7 e ambiente seguro na recomendação 9.

Eu olho mais o social porque é mais a minha área.

R11: gerir projetos em conformidade com as leis, fazer valer a lei, ser ético.

R5: Acho que está mais associado à indústria (fábrica), tendo em vista se tratar de ecoeficiência.”

