

AVALIAÇÃO DE UM PROJETO DE ECOEFICIÊNCIA SEGUNDO AS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Maria do Carmo Assis Todorov¹
Claudia Terezinha Kniess²
Cibele Barsalini Martins³
Sergio Bomfim Martins⁴

Resumo: Os projetos de ecoeficiência são caracterizados pelos desempenhos ambientais e financeiros, com a redução progressiva do impacto ambiental e do consumo de recursos. Por isto, a implantação de projetos de ecoeficiência é um valioso caminho para atingir a meta do desenvolvimento sustentável. O Projeto analisado buscou o desenvolvimento autossustentável para agregar valor a cada colaborador e de uma forma mais ampla contribuir para a preservação dos recursos renováveis e não renováveis do planeta. Diante deste contexto, este trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Como identificar as práticas em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008), na execução de um Projeto de Ecoeficiência? Desta forma o objetivo nesta pesquisa foi identificar as práticas em Gerenciamento de Projetos na execução do Projeto de Ecoeficiência implantado no Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo-SINSESP, segundo as práticas em gerenciamento de projetos. Por meio de estudo de caso, verificou-se quais processos foram atendidos, com foco nas seguintes áreas de conhecimento: Qualidade, Comunicações e Recursos Humanos. Mesmo sem o conhecimento sistemático das práticas em gerenciamento de projetos, o SINSESP praticou a maioria dos processos gerenciais, o que resultou no alcance da meta do Projeto e no envolvimento dos *stakeholders*. Este resultado está relacionado com a economia de 31% em energia elétrica, 27% em água potável, 18% em água encanada e 65% em copos descartáveis.

Palavras-chave: Ecoeficiência. Gerenciamento de Projetos. Sindicato das Secretárias(os).

¹ Mestranda em Gestão de Projetos pela Uninove. Especialista em Informática em Educação pela Universidade Federal de Lavras. Bacharel em Administração pela Faculdade São Luís.Tecnóloga em Secretariado pela Uninter. Atualmente é Vice Presidente do Sindicato das Secretárias do Estado de São Paulo e Gestor Editorial da Revista Científica Gestão e Secretariado.

² Doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil(2005)Professor Titular da Universidade Nove de Julho, Brasil.

³ Doutorado em Administração pela Universidade Nove de Julho, Brasil(2013)Diretora do Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado de São Paulo, Brasil.

⁴ Mestrando em Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho. Graduação em Administração com Ênfase em Análise de Sistemas pelo Faculdades Associadas de São Paulo, Brasil(1993).

EVALUATION OF AN ECO-EFFICIENCY PROJECT ACCORDING TO PROJECT MANAGEMENT PRACTICES

Abstract: Eco-efficiency projects are characterized by financial and environmental performance that progressively reduce the environmental impact and resource consumption throughout the life cycle. Therefore, the sustainable development can be considered a valuable way to achieve implementation of eco-efficiency projects. The Project analyzed sought the self-sustaining development to add value to each employee and more broadly contribute for the preservation of renewable and non-renewable resources of the planet. Given this context, this study sought to answer the following research question: How to identify the Project Management practices (PMI, 2008), in a execution of an Eco-Efficiency Project? Thus, the objective of this research was to identify the practices in Project Management in the execution of the Eco-Efficiency Project deployed in the SINSESP (Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo), according to the project management practices. Considering this case study, it was possible to find out the processes which have been met, focusing on the following areas of expertise: Quality, Communication and Human Resources. The results of this study demonstrate that even without the knowledge of systematic practices in project management, SINSESP was able to follow most processes, which resulted in the success of the project and stakeholders involvement. This successful result is related to saving 31% in energy, 27% in drinking water, 18% in piped water and 65% in plastic cups.

Keywords: Eco-Efficiency. Project Management. Union of Secretaries.

1 INTRODUÇÃO

O Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo - SINSESP, fundado em 07 de dezembro de 1987, é uma organização sindical independente, politicamente apartidária. Destaca-se que entre os 25 sindicatos distribuídos nos 26 estados e o Distrito Federal, que representam um montante de dois milhões de profissionais, o SINSESP é o que possui a maior representatividade da profissão com sua base territorial que abrange um contingente de 800 mil profissionais de secretariado no Estado de São Paulo, com um quadro de 12 mil associados.

Em sua visão, o SINSESP, busca envolver o profissional de secretariado em seu conceito de gestão sustentável: socialmente justa, economicamente viável e ecologicamente correta. Dentro de suas ações pretende mostrar para os seus representados como interagir, atuar e fazer a diferença como cidadão e como profissional. Com isso, em 2009, o SINSESP assumiu o compromisso de apontar ao profissional de secretariado, como ele pode ser o agente facilitador e viabilizador ideal para a transição das empresas para a era eco consciente e gestão empresarial eco responsável (BARBIERI, 2010), ao implantar um Projeto de Ecoeficiência no SINSESP, para, a partir deste caso, difundir esta ideia.

O Projeto implantado buscou o desenvolvimento autossustentável para agregar valor a cada colaborador do sindicato e de uma forma mais ampla contribuir para a preservação dos recursos renováveis e não renováveis do planeta. Este teve como foco o combate ao desperdício, por meio de campanhas de conscientização, para a racionalização do consumo de água, energia elétrica, copo descartável e papel sulfite.

O Projeto de Ecoeficiência do SINSESP, implantado pela Presidente da entidade, foi adaptado do Projeto feito pelo *Yazigi Internexus*, escola de inglês e espanhol presente em todo o Brasil. O *Yazigi* realizou o projeto embasado na metodologia da Fundação Espaço Eco, que desenvolve atividades direcionadas às áreas de educação ambiental, ecoeficiência e reflorestamento.

Como o Projeto de Ecoeficiência do SINSESP foi implantado sem um conhecimento sistematizado das práticas em Gerenciamento de Projetos, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como identificar as práticas em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008) na execução de um Projeto de Ecoeficiência? Desta forma o objetivo nesta pesquisa foi identificar as práticas em Gerenciamento de Projetos na execução do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP.

Para tanto, foram objetivos específicos nesta pesquisa: 1) Realizar um diagnóstico sobre o processo original de implantação do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP; 2) Verificar as métricas associadas ao desempenho do projeto realizado; 3) Analisar as possíveis contribuições das práticas de Gerenciamento de Projetos.

E para a apresentação deste artigo foram desenvolvidas cinco seções incluindo esta introdutória, na qual foi apresentada uma contextualização do cenário em que a pesquisa se enquadrou. A seção dois foi reservada para revisão da literatura sobre sustentabilidade, ecoeficiência, gestão de projetos e gestão de projetos socioambientais. A terceira seção foi elaborada para apresentar a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. A análise dos resultados da pesquisa foi apresentada na quarta seção, e, na última, as considerações finais e recomendações.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao longo dos anos, vários autores vêm desenvolvendo pesquisas sobre sustentabilidade e ecoeficiência, entre eles Barbieri (2011), Savitz e Weber (2007), Esgolmim e Souza (2010), Munch, Oliveira e Bansi (2011). Das diversas pesquisas realizadas, destacam-se as contribuições de Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010), ao revelarem que para uma organização ser sustentável é preciso se preocupar com termos econômicos, respeitar o meio ambiente e pensar na justiça social.

2.1 SUSTENTABILIDADE E ECOEFICIÊNCIA

Sustentabilidade não é um termo novo, foi usado pela primeira vez em 1980, por Lester Brown, fundador do *Earth Policy Institute* (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011). Segundo Elkington (2011), sustentabilidade é o princípio que garante que nossas ações não findarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações. Segundo Furtado (2005), sustentabilidade vem de sustentável, que significa defensável, suportável, capaz de ser mantido. Mas para Barbieri (2011), apesar de não ser uma preocupação nova, muitas empresas ainda não despertaram para a necessidade de mudanças em suas atitudes, visando a sustentabilidade.

Em 1987, no Relatório *Brundtland*, elaborado pela *World Commission on Environment and Development* - WCED, é citado pela primeira vez o termo desenvolvimento sustentável “[...] o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 49).

De acordo com Arruda e Guelhas (2010) as três dimensões da Sustentabilidade: ambiental, econômica e social geram diferentes opiniões dentro das organizações, o que mostra que a cultura e os valores ainda não estão sendo compartilhados por todos e precisam ser trabalhados pelos gestores de pessoas nas organizações. Conforme os autores, a consolidação da

visão de sustentabilidade nas empresas eliminará riscos e ameaças que as questões ambientais podem representar aos negócios da empresa no futuro.

Segundo Griffiths e Petrick (2001) há três fatores que impedem e ao mesmo tempo promovem a sustentabilidade e destacaram que a mudança é o ponto central para atingir os objetivos de sustentabilidade: 1) Isolamento das questões de sustentabilidade – tais organizações têm uma postura reativa ou de observância mínima à adoção de estratégias de gerenciamento; 2) Manutenção do sistema estabelecido – novas teorias e práticas significam ameaças às formas estabelecidas de trabalho; 3) Comprometimento com grupos de interesse próprio – limitam o acesso dos *stakeholders*, impedindo o relacionamento voltado para a sustentabilidade. Mas, verifica-se que mesmo com estas discussões sobre o tema, ainda não há um mecanismo de gestão que possa avaliar, mensurar e aprimorar a sustentabilidade (KAPTEIN; WEMPE, 2002).

Muitas iniciativas voluntárias foram tomadas, como a criação por grandes empresas, de organizações como o *World Business Council for Sustainable Development* - WBCSD que tem como missão promover o desenvolvimento sustentável por meio da ecoeficiência, que é medido pelos desempenhos ambientais e financeiros ou segundo Piotto (2003) é saber combinar os desempenhos econômicos e ambientais. A ecoeficiência promove uma redução progressiva dos impactos ambientais e da intensidade de consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, pelo menos equivalente à capacidade de suporte da Terra (WBCSD, 1992). Por isto, a implantação de projetos de ecoeficiência é um valioso caminho para atingir a meta do desenvolvimento sustentável. Segundo ainda Mickwitz, Melanen, Rosenstrom e Seppala, (2006) e Leripio (2001), a ecoeficiência reduz o impacto ecológico, enquanto adiciona valor econômico.

O WBCSD (1992) também definiu sete componentes para identificar a ecoeficiência empresarial: a) Redução da intensidade no uso de materiais para a produção de bens e serviços; b) Redução da utilização de energia para a produção de bens e serviços; c) Redução da dispersão tóxica; d) Reaproveitamento de material reciclável; e) Maximização do uso sustentável de recursos não renováveis; f) Prolongar a durabilidade dos produtos, e g) Aumento da intensidade de bens e serviços.

E conforme Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010), ao tratar de desenvolvimento de projetos ambientais é preciso pensar em gestão de projetos com o envolvimento da sustentabilidade, em todo o ciclo de vida do projeto.

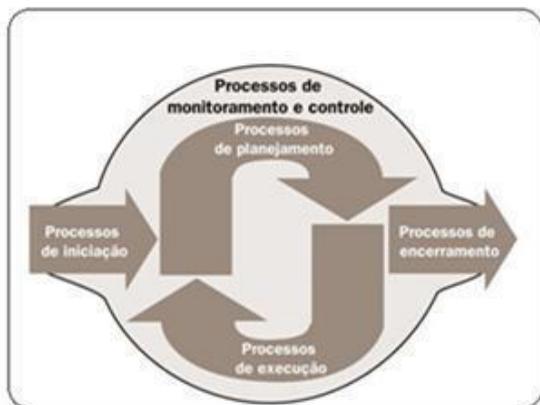
2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Foi na década de 1990 que as boas práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram por meio de guias de conhecimento, como o mais difundido *Project Management Body of knowledge* - PMBok, proposto pelo

Project Management Institute – PMI (PMI, 2008). A proposta apresentada no PMBok – Edição 2008, é dividida em áreas do conhecimento e grupos de processo gerenciais.

A Figura 1 fornece a visão dos cinco grupos dos processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Monitoramento e Encerramento.

Figura 1 - Grupos dos processos baseados no PMBoK.



Fonte: Adaptado PMI (2008).

O quadro 1 apresenta todas as nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições.

Quadro I – Áreas do Conhecimento baseados no PMBok

ÁREAS	CARACTERÍSTICAS
Integração	Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.
Escopo	Engloba todo o trabalho que deve ser feito com a finalidade de entregar o produto/serviço final
Tempo	Define o sequenciamento das atividades; estimativa de recursos; a duração das atividades; o desenvolvimento; o plano de trabalho e o controle do cronograma.
Custo	Estima os custos; a orçamentação; e o controle de custos.
Qualidade	São definidos os processos que garantam que o projeto atingirá os objetivos definidos no escopo. Com os processos é possível realizar o Planejamento e o controle para a garantia da qualidade.
Recursos Humanos	Criação do gerenciamento de pessoal, com a definição de papéis; identificação e documentação de funções; atribuição de responsabilidades e das relações hierárquicas no projeto.
Comunicações	Aplicação das ferramentas de comunicação existentes para

	divulgação do projeto, ações e futuros resultados.
Risco	Identificar no projeto eventos ou condições que poderão ter efeito de incertezas positivas ou negativas seja no escopo, prazo ou custo do projeto.
Aquisições	Utilizado para garantir ao projeto que todo elemento externo participante irá garantir o fornecimento de seu produto ou serviço.

Segundo Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010), os gargalos em projetos ambientais acontecem em todas as áreas de conhecimentos, porém a área das comunicações foi a principal dificuldade, seguida da área de Recursos Humanos. E a gestão da comunicação é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de um projeto (SOUZA; VIANA; ALENCAR, 2008).

Ainda conforme Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010), em uma pesquisa realizada em 10 projetos ambientais, a área de comunicação foi responsável por gargalos em cinco projetos, uma vez que foi constatado que não foram estabelecidas as interfaces entre os processos realizados pelas equipes internas e externas dos projetos, que ocasionaram dificuldades para o fluxo de informações, também não foi definido um canal de comunicação específico entre a equipe do projeto e os empreendedores.

Para Kerzner (2011) o gerenciamento das comunicações é vital para o sucesso de um projeto, uma vez que se a comunicação for realizada de forma eficaz no projeto, ela garantirá que as informações certas cheguem para a pessoa certa, no momento certo e de maneira rentável.

De acordo com Carvalho e Rabechini (2011, p.222), os processos de gerenciamento das comunicações do projeto segundo o PMBoK – edição 2008, são:

- a) **Identificar as partes interessadas:** identifica todas as partes interessadas (*stakeholders*), pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto: quem são eles e quais os níveis de interesse.
- b) **Planejar as comunicações:** identifica as necessidades de informações das partes interessadas ao longo do projeto: quais são as informações necessárias.
- c) **Distribuir as informações:** disponibiliza as informações aos interessados.
- d) **Gerenciar as expectativas das partes interessadas:** administra a comunicação e interação para satisfazer às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrem.
- e) **Reportar o desempenho:** coleta e dissemina informações do desempenho do projeto.

Sobre a área de Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto, segundo ainda o PMBoK (2008): O envolvimento dos membros da equipe, desde o início, acrescenta especialização, rigor e qualidade de execução, durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto. Pesquisa realizada por Rabechini (2005) levantou que embora as equipes se

motivem em buscar resultados, elas não têm visibilidade dos objetivos e, portanto, a busca dos resultados torna-se ineficaz.

Segundo Carvalho e Rabechini (2011, p. 205), os processos considerados no gerenciamento de Recursos Humanos do projeto, conforme PMBok – edição 2008, são:

- a) **Desenvolver o plano de recursos humanos:** identificar e documentar funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além de criar um plano de gerenciamento de pessoal.
- b) **Mobilizar a equipe do projeto:** buscar os recursos humanos necessários para ao projeto.
- c) **Desenvolver a equipe do projeto:** desenvolver as competências, melhorar a interação da equipe com o ambiente.
- d) **Gerenciar a equipe do projeto:** acompanhar o desempenho de membros da equipe do projeto, fornecer *feedback*, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho das equipes de projetos.

Segundo Kerzner (2011), nos últimos anos muitas mudanças ocorreram na qualidade do gerenciamento de projetos. A gestão da qualidade é “o equilíbrio [...] para se produzir a coisa mais genial, mas dentro do possível, ou seja, respeitando as restrições de recursos e prazo do projeto.” (Carvalho e Rabechini, 2011, p.171). Segundo Dinsmore (1998), Kerzner (2001) e Shenhar, Dvir e Levy (1997), a qualidade é considerada como um dos fatores críticos de sucesso de um projeto.

Os processos no gerenciamento da qualidade do projeto, segundo Carvalho e Rabechini (2011, p. 172), conforme o PMBok - edição 2008, são:

- a) **Planejar a qualidade:** identificar quais são os padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinar como satisfazê-los.
- b) **Realizar a garantia da qualidade:** aplicar sistematicamente as atividades planejadas da área de qualidade, de forma a assegurar que o projeto atenda às expectativas de todos os *stakeholders*.
- c) **Realizar o controle da qualidade:** monitorar os resultados do projeto para determinar se os padrões de qualidade estão sendo atendidos e identificar maneiras para eliminar causas do desempenho insatisfatório.

De acordo com o Shenhar e Dvir (2010), com o gerenciamento de projetos e a aplicação do conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas, é possível atingir o resultado desejado de um projeto.

2.3 GESTÃO DE PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS

O sucesso em projetos não pode ser baseado apenas na sustentabilidade econômica, é preciso envolver outras dimensões como sociais e ambientais, em

uma perspectiva tridimensional, ou o termo em inglês *Triple Bottom Line*. “Em termos de eficiência de projetos, isso significa comprar melhor, aplicar recursos eficientemente, escolher tecnologias limpas, usar energia renovável, reduzir a utilização de combustíveis fósseis etc.” (CARVALHO; RABECHINI, 2011, p. 303).

Na Figura 2 pode-se visualizar as bases da sustentabilidade: os meios social, ambiental e econômico, os quais podem ser unidos formando vertentes sócio-ambiental, sócio-econômico e ecoeficiência.

Figura 2 - Bases da sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Craig e Dale (2008)

As empresas precisam levar em conta em seu gerenciamento de projetos as três dimensões da sustentabilidade, pois o desenvolvimento sustentável em gerenciamento de projetos ainda é incipiente (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

E para esta visão ampla é preciso pensar em gestão de projetos envolvendo a sustentabilidade, em todo o ciclo de vida do projeto e ainda conforme Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010), é o gerenciamento de projetos que conduz todas as atividades e pesquisas à serem realizadas durante o desenvolvimento dos projetos ambientais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este artigo foi executado por meio de estudo de caso único, que segundo Yin (2005) facilita a compreensão do fenômeno que está sendo investigado. O estudo de caso único adotado aqui representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois “[...] o estudo de caso, permite uma investigação para se preservar as características significativas da vida real” (YIN, 2005, p. 20).

O caso escolhido (projeto de eco eficiência do SINSESP) se justifica pela representatividade do órgão, como colocado na introdução, por ser o sindicato de maior representatividade da profissão de secretariado dentro do território brasileiro.

Segundo Yin (2010) justifica-se ainda a utilização de um estudo de caso único quando representa o caso crítico no teste de uma teoria bem-formulada. Dessa forma, o estudo pode confirmar, desafiar ou ampliar a teoria, podendo ser usado para determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante.

Assim, as fontes de evidências utilizadas para a coleta de dados do estudo de caso foram: a) Pesquisa documental: o Projeto de Ecoeficiência implantado em 2009 e dados disponíveis no portal do SINSESP; b) Registros em arquivo: e-mails trocados com a equipe; c) Observação Participativa: acompanhamento e envolvimento de um dos autores, durante todo o projeto, permitindo observar todas as etapas de planejamento, implantação e desenvolvimento; d) Entrevista estruturada com a Presidente da Entidade e dois funcionários.

3.1 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA

A partir da revisão bibliográfica foram formuladas proposições de forma a elaborar as questões e o instrumento de coleta de dados para o estudo de caso, que foi aplicado a três pessoas do SINSESP. Foram escolhidos, além da Presidente, dois colaboradores de áreas diferentes, que participaram ativamente do projeto, Assistente de TI e Assistente Financeira, do total de 11 colaboradores que a entidade possuía,

As Proposições estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Proposições.

Proposições	Fundamento Teórico	Perguntas
P1. A equipe não tem visibilidade dos objetivos e a busca dos resultados torna-se ineficaz.	Rabechini e Carvalho, 2003.	1. Qual foi o fator de motivação para a implantação de um projeto de Ecoeficiência no sindicato? 2. Quais foram os objetivos estabelecidos do Projeto de Ecoeficiência?
P2. Não há interfaces entre os processos realizados pelas equipes internas e externas dos projetos.	Pinto, Anholon, Moretti e Alves, 2010.	3. Como foi o processo de comunicação na execução do Projeto de Ecoeficiência? 4. Quais os envolvidos no planejamento e execução do projeto? Houve interesse e participação das partes interessadas?
P3. Não há um controle dos resultados do projeto.	Esgolmim e Souza, 2010; Carvalho e Rabechini, 2011.	5. Como ocorreu o monitoramento dos resultados do Projeto para alcançar os requisitos de

		qualidade do mesmo?
--	--	---------------------

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A seguir são apresentados os dados coletados por meio de observação participante e da pesquisa documental, atendendo os objetivos específicos.

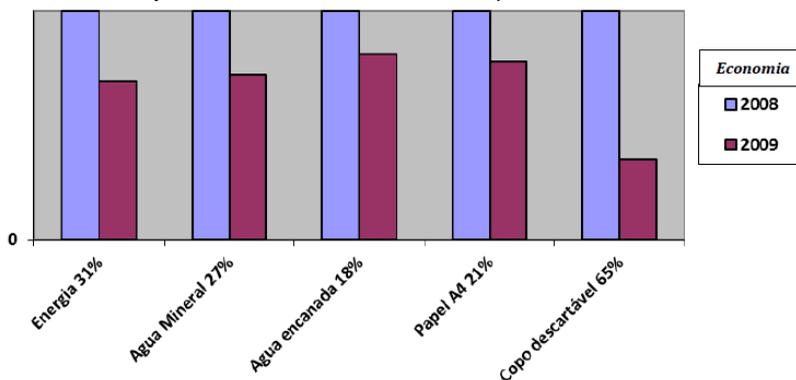
4.1 DIAGNÓSTICO SOBRE O PROCESSO ORIGINAL DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE ECOEFICIÊNCIA DO SINSESP.

Baseado nos componentes para identificar a ecoeficiência empresarial segundo o WBCSD (1992), o SINSESP escolheu cinco itens para economizar 10%: energia, água mineral, água encanada, papel A4 e copo descartável. Por meio de palestras e e-mails semanais denominados “Ecodicas”, os 11 colaboradores do SINSESP foram conscientizados a desenvolver novos hábitos de comportamento, que visavam o consumo consciente dos cinco itens escolhidos.

O controle dos resultados foi feito em planilhas do Excel e divulgados mensalmente aos colaboradores, como incentivo no final de 2009, o valor economizado (R\$ 2.364,00) foi distribuído aos 11 colaboradores, como bônus.

4.2 MÉTRICAS ASSOCIADAS AO DESEMPENHO DO PROJETO

Gráfico 1: Desempenho dos itens economizados do Projeto do SINSESP



Fonte: Elaborado pelos autores

No Gráfico 1 são expostos os percentuais dos itens economizados em 2009, em relação ao ano de 2008.

Em 2008, o SINSESP consumiu 26.280 kWh de energia, depois da implantação do Projeto de Ecoeficiência, o consumo de 2009 reduziu para 18.085 kWh, que representou uma economia de 31%. Em 2008 consumiu 145 galões de água mineral e em 2009 foram 106 galões, uma economia de mais de 27%. Em 2008 consumiu 453m³ de água encanada, em 2009 foram 370m³, equivalente a mais de 18% de economia. Em 2008 consumiu 35.000 unidades de papel sulfite, em 2009 foram 27.500 unidades, o que representou uma economia de mais de 21%. Em 2008 consumiu 25.000 unidades de copos descartáveis. Em 2009 foram 16.071 copos descartáveis, uma economia de quase 65%.

Houve uma economia maior do que a meta de 10%, inicialmente prevista, nos itens escolhidos, com redução do impacto ecológico e adição de valor econômico, conforme Mickwitz, Melanen, Rosenstrom e Seppala, (2006) e Leripio (2001).

4.3 CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

Para avaliar as contribuições das práticas de Gerenciamento de Projetos, analisou-se como foi executado o Projeto do SINSESP. Inicialmente foi pela análise das entrevistas realizadas e em seguida, tomou-se por base os processos e as áreas de conhecimentos, segundo o PMBoK (2008), com a limitação de analisar o desempenho das atividades, que compuseram as três áreas de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos escolhidas: Qualidade, por ser um dos fatores críticos de sucesso de um projeto, segundo Dinsmore (1998) Kerzner (2001) e Rabechini e Carvalho (2009), Recursos Humanos e Comunicações, principais áreas de gargalos de um projeto de sustentabilidade, segundo Pinto, Anholon, Moretti e Alves (2010).

Os principais destaques das entrevistas realizadas estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese das entrevistas.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Perguntas	Idade: 51 Formação: Secretariado Executivo Cargo: Presidente	Idade: 29 Formação: Administração de Empresas Cargo: Assistente de TI	Idade: 50 Formação: Técnico em Contabilidade Cargo: Assistente Financeira
1.Qual foi o fator de motivação para a	A busca da sustentabilidade	Redução de Custos.	A sustentabilidade para o SINSESP

implantação de um projeto de Ecoeficiência no sindicato?	ambiental, redução de custos e atribuição de tarefas na competência do Secretariado.		fazer sua parte.
2. Quais foram os objetivos estabelecidos do Projeto de Ecoeficiência?	Contribuir com o meio ambiente no uso consciente dos recursos naturais e minimizar custos nas empresas onde a categoria secretarial trabalha.	Economizar de maneira ecoeficiente.	Economizar no mínimo 10% dos itens escolhidos: água, energia, copos descartáveis e papel sulfite.
3. Como foi o processo de	Por meio de reuniões.	Por meio de reuniões e e-	Por meio de reuniões, e-mails e

Fonte: Elaborado pelos autores.

As respostas das perguntas 1 e 2 dos três entrevistados não validaram a primeira proposição que está relacionada a “Equipe não tem visibilidade dos objetivos e a busca dos resultados torna-se ineficaz”, pois os três entrevistados tinham visibilidade sobre os objetivos.

Quanto a segunda proposição 2 sobre “Não haver interfaces entre os processos realizados pelas equipes internas e externas dos projetos” também não se confirma, de acordo com as respostas dos entrevistados as perguntas 3 e 4, pois houve a comunicação por meio de reuniões e e-mails e o interesse dos colaboradores envolvidos.

O mesmo resultado foi apresentado na terceira proposição, sobre “não haver um controle dos resultados dos projetos, diante da resposta 5, que demonstrou o controle por meio de planilhas no Excel.

Nas ilustrações a seguir é demonstrado como foi executado o projeto do SINSESP, comparado com as práticas em gerenciamento de projetos. No Quadro 4, foi avaliado “Como foi” e “Como pode ser” o processo de Gerenciamento da Qualidade do Projeto, de acordo com Carvalho e Rabechini (2011) e PMBok (2008).

Quadro 4 – Comparação das Práticas em Gerenciamento da Qualidade do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP.

QUALIDADE DO PROJETO			
	Planejamento	Execução/Garantia	Controle
Como foi	Não houve uma política de qualidade formal.	Não houve garantia de qualidade.	O controle foi feito por meio de planilhas do Excel.
Como pode ser	Criar uma política que sirva não só para este projeto, mas para todos.	Avaliar se as atividades do projeto estão de acordo com políticas, processos e procedimentos do	Identificar as ferramentas e técnicas para medir a qualidade do projeto.

		projeto e da empresa.	
--	--	-----------------------	--

Fonte: Elaborada pelos autores

No processo de Gerenciamento da Qualidade não havia política e garantia de qualidade formal. O controle foi feito por meio de planilhas do Excel. E conforme Carvalho e Rabechini (2011), é preciso identificar os padrões de qualidade relevantes e definir como satisfazê-los e aplicar de forma sistematizada as atividades dessa área, para atender os *stakeholders*. Neste processo apenas o terceiro – controle da qualidade - foi feito de acordo com as práticas de gerenciamento de projetos.

No Quadro 5 foi avaliado “Como foi” e “Como pode ser” o processo de Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto.

Quadro 5 - Comparação das Práticas em Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP.

RECURSOS HUMANOS DO PROJETO				
	Desenvolver o Plano de RH	Contratar/Mobilizar a Equipe	Desenvolver a Equipe	Relatar Desempenho
Como foi	O projeto foi implantado pela Presidente, que designou a Assistente Financeira para acompanhá-lo.	Não houve contratação de equipe, por não haver necessidade.	Não houve desenvolvimento da equipe.	A economia conquistada no ano foi revertida em bônus para todos os colaboradores.
Como pode ser	Desenvolver o Plano de Recursos Humanos.	Contratar, quando necessário.	Desenvolver competências e habilidades da equipe.	Fazer relatório de desempenho para ajudar no gerenciamento do projeto e para reconhecimento e premiações.

Fonte: Elaborado pelos autores

No processo de Gerenciamento de Recursos Humanos no Projeto, conforme Carvalho e Rabechini (2011), foi observado que houve um plano de Recursos Humanos, mesmo que de forma não estruturada, pois a Presidente, gestora do projeto, designou a Assistente Financeira para acompanhá-lo. Não houve necessidade da contratação e desenvolvimento da equipe.

No Quadro 6 foi avaliado “Como foi” e “Como pode ser” o processo de Gerenciamento das Comunicações do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP.

Quadro 6 - Comparação das Práticas em Gerenciamento das Comunicações do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP.

COMUNICAÇÕES DO PROJETO				
	Identificar as partes	Planejar as Comunicações	Distribuir informações	Gerenciar e relatar desempenho
Como foi	Não se estabeleceu interfaces de como cada área estava fazendo. A comunicação foi feita por meio de reuniões e e-mails.	As metas alcançadas foram mensalmente divulgadas por meio de planilhas.	As informações foram enviadas semanalmente através de e-mail de "Ecodicas".	O relatório com o progresso do desempenho foi divulgado mensalmente para os colaboradores.
Como pode ser	Troca de informações. Definir reuniões sistemáticas como um canal de comunicação.	Definir controle para as metas a serem alcançadas.	Agilidade na distribuição das informações.	O responsável pelo gerenciamento das informações deve divulgar o resultado dos relatórios.

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Carvalho e Rabechini (2011), no processo de Gerenciamento das Comunicações é preciso estabelecer interfaces entre as áreas, o que não aconteceu no projeto. Houve comunicação feita por meio de reuniões e e-mails de como o projeto estava progredindo, mas não houve uma troca de informações entre as áreas. As metas alcançadas foram divulgadas mensalmente por meio de planilhas e as informações enviadas semanalmente, por meio de e-mails de "Ecodicas". O relatório com o progresso do desempenho foi divulgado mensalmente para os colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi verificar a contribuição das práticas em Gerenciamento de Projetos na implantação do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP, que segundo Dinsmore (1998), Kerzner (2001) e Rabechini e Carvalho (2009), para o sucesso de um projeto é importante que o mesmo seja implantado de forma estruturada, com foco nas boas práticas de gestão.

Como resultado de pesquisa, percebe-se que uma parte dos processos das áreas de conhecimento estudadas (Qualidade, Recursos Humanos e Comunicações) foram seguidos e os resultados animadores, ultrapassando as previsões.

Para chegar a este resultado foram atendidos os objetivos específicos: Realizar um diagnóstico sobre o processo original de implantação do Projeto de

Ecoeficiência do SINSESP; Verificar as métricas associadas ao desempenho do projeto realizado; e Analisar as possíveis contribuições das práticas de Gerenciamento de Projetos.

Com a pesquisa documental, os registros em arquivo e a observação participativa, foi possível fazer o levantamento do diagnóstico sobre o processo original de implantação do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP e verificar as métricas associadas ao desempenho do projeto.

Com a entrevista realizada e a comparação entre a execução do Projeto de Ecoeficiência do SINSESP e as práticas de gerenciamento de projetos, foi constatado que as práticas de gerenciamento de projetos contribuíram na execução e sucesso do Projeto, que superou sua meta de economia de 10% em cinco itens, que segundo o WBCSD (1992) identificam a ecoeficiência empresarial.

Posto isto, recomenda-se novos estudos de caso, de empresas que implantaram projetos de ecoeficiência, inclusive com foco em outras áreas do conhecimento, para uma melhor visão quanto às contribuições das práticas de gerenciamento em projetos.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, L.; GUELHAS, O. L. Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. **Boletim Técnico do Senac**, 36(3), setembro/dezembro de 2010.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial - Conceitos, Modelos e Instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 50, n. 2, 2010.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CRAIG R. Carter; DALE S. Rogers. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **Emerald** 38, 2008. DOI: dx.doi.org/10.1108/09600030810882816

DINSMORE, C. **Winning business with enterprise project management**. New York: Amacon, 1998.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade - Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M.Books, 2011.

ESGOLMIM, L. M.; SOUZA, M. T. Análise da implementação e resultados de um programa de ecoeficiência numa empresa do setor bancário. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia** da FUNDACE, pp. 1-15, setembro de 2010.

FURTADO, J. S. Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais. Salvador: **NEAMA/CRA**, 2005.

GRIFFITHS, A.; PETRICK, J. Corporate Architectures for Sustainability. **International Journal of Operations and Production Management**. Bradford, 21(12), pp. 1573-1585, dezembro de 2001.

JUNQUEIRA, L. A.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: A produção científica brasileira entre os anos de 2000 a 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, 5(3), pp. 36-52, setembro a dezembro de 2011.

KAPTEIN, M.; WEMPE, J. **The balanced company: a theory of corporate integrity**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KERZNER, H. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York: John Wiley, 2001.

KERZNER, H. Gerenciamento de Projetos. **Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Blucher, 2011.

LERIPIO, A. **Gaia: um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais**. Tese de Doutorado, Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001

MICKWITZ, P.; MELANEN, M.; ROSENSTROM, U.; SEPPALA, J. Regional eco-efficiency indicators - a participatory approach. **Journal of Cleaner Production**. V.14, pp. 1603-1611, 2006.

MUNCH, L.; OLIVEIRA, F.; BANSI, A. Ecoeficiência: Uma análise das metodologias de mensuração e seus respectivos indicadores. **Revista de Gestão Social e Ambiental**. V. 5 (no. 3), pp. 183-199, setembro a dezembro de 2011.

PINTO, J. S.; ANHOLON, R.; MORETTI, D. C.; ALVES, V. A. Análise de Projetos Ambientais Tomando por Base as Diretrizes do PMBoK 2004. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace - RACEF**, 2010.

PIOTTO, Z. C. Eco-eficiência na indústria de Celulose e Papel: estudo de caso. Tese de Doutorado em Engenharia (p. 357). São Paulo: Escola Politécnica, 2003.

PMI - Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge. (4a. ed.). Newtown Square, USA: PMI Publications, 2008.

RABECHINI, R. Competências e maturidade em gestão de projetos. São Paulo: Annablume, 2005.

RABECHINI, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de Projetos Inovadores em uma Perspectiva Contingencial: Análise Teórico-Conceitual e Proposição de um Modelo. Revista de Administração e Inovação-RAI, 6(3), pp. 63-78, setembro a dezembro de 2009.

SAVITZ, A. W.; & WEBER, K. The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving. São Francisco: John Wiley & Sons. Inc, 2007

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventando Gerenciamento de Projetos. São Paulo: M.Books, 2010.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O. Mapping the dimensions of project, success. Project Management Journal, vol. 28, n. 2, pp. 5 - 13, 1997.

SINSESP. (s.d.). Sobre o SINSESP. Acesso em 11 de Junho de 2012, disponível em Site do Sinsesp: <http://www.sinsesp.com.br/edicoes/437-julagoset2010-4>.

SOUZA, V. A.; VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Uma Análise do Gerenciamento da Comunicação em Empresas de Grande Porte em Pernambuco. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, outubro de 2008.

WBCSD. The World business council for sustainable development. Eco-efficiency leadership for improved economic and environmental performance. Genebra: WBCSD, 1992.

WCED. Our Common future: The Brundtland Report. Oxford: Oxford University Press, p. 49, 1987.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.