

## **O que a literatura nos traz sobre a gestão de projetos e estratégias de sustentabilidade**

*What the literature tells us about project management and sustainability strategies*

**THAIS BATISTA LIMA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**LUCIANA VIEL GOMES**

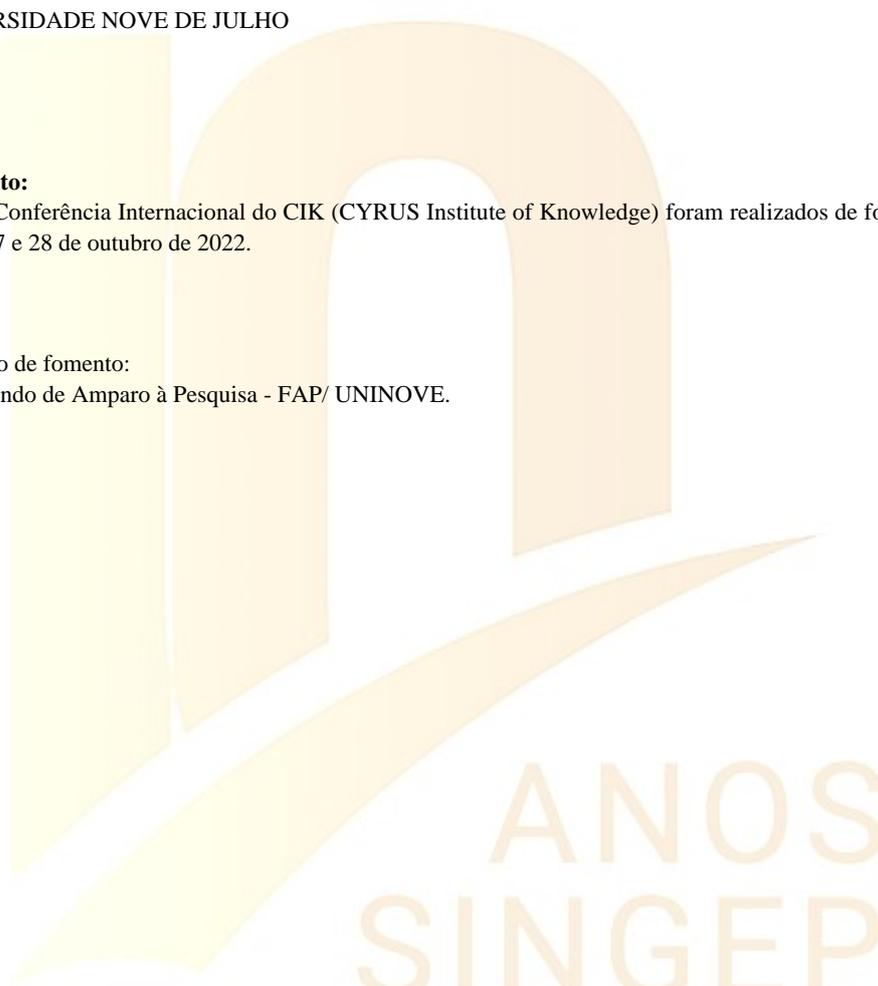
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Amparo à Pesquisa - FAP/ UNINOVE.



ANOS  
SINGEP

## **O que a literatura nos traz sobre a gestão de projetos e estratégias de sustentabilidade**

### **Objetivo do estudo**

Compreender o que tem sido abordado na literatura sobre as estratégias de sustentabilidade em gestão de projetos

### **Relevância/originalidade**

São demonstradas diferentes formas de utilizar a sustentabilidade como fator estratégico na gestão de projetos, podendo ser aplicada com base na gestão da sustentabilidade.

### **Metodologia/abordagem**

A partir de uma abordagem qualitativa foi realizada uma pesquisa exploratória, com base no método de revisão sistemática da literatura. O intuito foi de entender como a sustentabilidade é usada como fator estratégico na gestão de projetos. Foi realizada uma Revisão Sistemática.

### **Principais resultados**

Os principais resultados são evidenciados a partir da compreensão da sustentabilidade como fator estratégico na gestão de projetos, aumento do fator sucesso do projeto. A sustentabilidade é vista como fator estratégico, promovendo melhora no âmbito social, econômico e ambiental das organizações.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A contribuição teórica principal deste estudo está relacionada com o envolvimento dos temas sustentabilidade e estratégia no contexto de projetos. A sustentabilidade pode ser usada estrategicamente para proporcionar melhora no fator econômico, social e ambiental, e consequentemente, contribuir para o sucesso.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A contribuição para a prática/gestão se dá pela compreensão de como a sustentabilidade deve ser inserida dentro das organizações para se tornar um fator estratégico e contribuir com o sucesso dos projetos financeiro, social e ambiental.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Estratégia, Gestão, Projeto

*What the literature tells us about project management and sustainability strategies*

**Study purpose**

Understand what has been addressed in the literature on sustainability strategies in project management.

**Relevance / originality**

Different ways of using sustainability as a strategic factor in project management are demonstrated, which can be applied based on sustainability management.

**Methodology / approach**

Based on a qualitative approach, an exploratory research was carried out, based on the method of systematic literature review. The aim was to understand how sustainability is used as a strategic factor in project management. A Systematic Review was carried out.

**Main results**

The main results are evidenced from the understanding of sustainability as a strategic factor in project management, increasing the success factor of the project. Sustainability is seen as a strategic factor, promoting improvement in the social, economic and environmental scope of organizations.

**Theoretical / methodological contributions**

The main theoretical contribution of this study is related to the involvement of sustainability and strategy themes in the context of projects. Sustainability can be used strategically to provide improvement in the economic, social and environmental factors, and consequently, contribute to success.

**Social / management contributions**

The contribution to the practice/management is given by the understanding of how sustainability must be inserted within organizations to become a strategic factor and contribute to the success of financial, social and environmental projects.

**Keywords:** sustainability, strategies, management, project

## 1. Introdução

As preocupações e discussões sobre a sustentabilidade vem crescendo cada vez mais nos meios públicos e privados. As organizações estão usando os projetos como meios de desempenharem um papel fundamental na criação de uma sociedade mais sustentável.

Existe uma tendência de integração entre a sustentabilidade e a gestão de projetos, tanto para a sustentabilidade do projeto, quanto para a gestão do projeto sustentável (Silvio & Schipper, 2020).

Apesar do crescente número de estudos sobre sustentabilidade, eles estão dispersos e não respondem lacunas significativas para a compreensão do meio (Sabini, Muzio & Alderman, 2019). Com isso, torna-se interessante compreender melhor sobre as práticas usadas na gestão de projetos sustentáveis e sobre as práticas usadas para a sustentabilidade do projeto.

A sustentabilidade é comumente compreendida por meio de seus três componentes, muitas vezes chamados de triple bottom line (sustentabilidade econômica, ambiental e social) Jesse Kivilä, Miia Martinsuo y, Lauri Vuorinen (2017). A sustentabilidade no negócio do projeto diz respeito ao processo de entrega do projeto e a entrega do projeto (Gareis et al., 2013).

A sustentabilidade pode ser gerenciada de várias maneiras ao longo da entrega do projeto (Aarseth et al., 2017). As fases iniciais do projeto são críticas para definir o valor total gerado pelo projeto e colocar as inovações em prática (Klakegg, 2009; Kolltveit e Grønhaug, 2004).

As empresas tomam decisões significativas relacionadas à sustentabilidade, mesmo com informações incompletas sobre parâmetros de decisão e consequências muito cedo (Wu e Pagell, 2011).

Durante a execução do projeto, essas atividades de inovação de valor podem continuar (Kolltveit e Grønhaug, 2004), as informações são atualizadas e as decisões são implementadas nas escolhas de materiais, etapas do processo e consumo de recursos que se manifestam nas entregas do projeto (Jesse Kivilä, Miia Martinsuo y, Lauri Vuorinen, 2017).

O gerenciamento sustentável de projetos envolve e se baseia na cooperação das partes interessadas (Eskerod e Huemann, 2013), inclui o pensamento do ciclo de vida (Labuschagne e Brent, 2005). Klakegg (2009) sugeriu várias razões para a falta de sustentabilidade no gerenciamento de projetos: conflito de interesses, falta de comprometimento das principais partes interessadas, baixos benefícios econômicos da sustentabilidade em comparação com o investimento necessário e mudanças nas condições.

Nesta Revisão Sistemática de Literatura (RSL) sobre sustentabilidade e gestão de projetos pretende-se obter informações para ter base sobre os temas.

## 2. Metodologia

O propósito desta pesquisa de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é compreender quais as estratégias de sustentabilidades são empregadas na gestão de projetos. A RSL não é igual aos métodos convencionais, dado que representa um processo replicável e transparente (Penha, Kniess, Da Silva, & Da Silva, 2020).

Para realização desta RSL, observou-se as seis etapas indicadas por Pollock e Berge (2018). Primeiro, são elucidados os objetivos e métodos da pesquisa. Segundo, localiza-se trabalhos científicos significativos. Terceiro, os dados são coletados. Quarto, aprecia-se a qualidade dos estudos. Quinto, sintetiza-se as evidências. Por fim, sexto, compreende-se e interpreta-se as informações que foram encontradas (Pollock & Berge, 2018).

As formas de elaboração de RSL variam de acordo com o orientando e orientador,

entretanto, deve-se chegar num mesmo denominador comum, que são resultados obtidos para inserção do artigo final.

## 2.1. Seleção das Bases

Para dar início a pesquisa foi estabelecido um tema “A gestão de projetos e estratégias de sustentabilidade”, como fonte de pesquisa utilizando sites da Caps, definido as palavras chaves “strings” e inserido nas bases Web of Science e Scopus. As strings definidas para inserir nas bases de busca foram (“Sustainab\*”) and (“project\*”). Foram selecionados todos os artigos encontrados com as strings. A busca foi feita no dia 2 de maio de 2022.

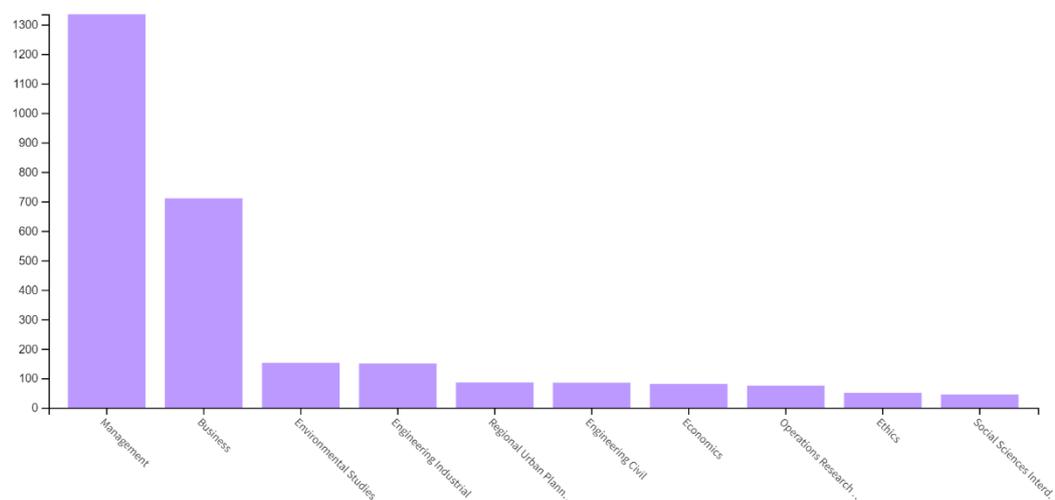
Antes de limitar as buscas para journals de projetos, gestão de projetos com estratégias de sustentabilidade. Conforme mostra a figura 1 foram encontrados 1.335 artigos de Management, 750 artigos de business. O gráfico 1 representa os mesmos valores da figura par melhor visualização da pesquisa.

**Figura 1:** Mapeamentos dos artigos considerados na primeira busca, antes da filtragem



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, retirado da pesquisa W of S (2022).

**Gráfico 1:** Mapeamentos dos artigos considerados na primeira busca, antes da filtragem



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, retirado da pesquisa W of S (2022).

Com base nas buscas, os artigos foram limitados entre as publicações de 2010 a 2022, sendo assim, limitaram aos últimos 12 (doze) anos de pesquisa. Esta pesquisa teve como objetivo arquivos sobre estratégias de sustentabilidades em projetos.

Foram encontrados 211 artigos sobre estratégias de sustentabilidade, conforme informado nas strings na plataforma Scopus e 150 artigos na plataforma de Web of Science.

Os artigos encontrados nas plataformas de pesquisas acadêmicas de artigos foram inseridos no *software online* Rayyan (2022). Foi extraído informações das plataformas Scopus e Web of Science e inseridos no software Rayyan para análise dos artigos: título, resumo e palavras-chave.

Após extrair as informações como título, resumo e palavras-chaves foram analisadas os artigos em duplicidade. Foram encontradas, segundo software 118 pesquisas em duplicidades nas duas plataformas, foi lido o título, palavra-chave e resumo, depois desta análise, posteriormente descartados os artigos.

Após identificação dos artigos em duplicidade pelo software Rayyan foram selecionados 243 artigos para triagem. A triagem foi executada com auxílio e leitura dos resumos do artigo, para identificação dos trabalhos que tinham como foco estratégias de sustentabilidade na gestão de projetos, cabe salientar que, os artigos tiveram como base de critérios pesquisas que tinham relação com o tema gestão de projetos e estratégias de sustentabilidade.

Por fim, foram selecionados 47 artigos para leitura mais aprofundada para saber se os artigos tinham relação com estratégias de sustentabilidade em projetos. Foram excluídos mais 17 artigos, restando apenas 23 artigos que realmente tinham relação com o tema gestão de projetos e estratégias de sustentabilidade. Nessa última etapa sintetizou-se as evidências e interpretou-se os dados obtidos (Pollock & Berge, 2018).

## 2.2. Fontes

Este trabalho utilizou as ferramentas para pesquisa WEB of Science e Scopus. Teve como base a gestão de projetos e estratégias de sustentabilidade, então os journals utilizados

nesta pesquisa são journals de projeto.

Foram selecionados os principais journals de projetos de revistas reconhecidas internacionalmente para construção dessa RSL .

**Tabela 1:** Artigos que foram considerados na primeira triagem da RSL

QTD E	JOURNALS
1	International Journal of Project Management (H- Index 144)
2	Impact Assessment and Project Appraisal (H-Index 52);
3	Project Management Journal (H-Index 43);
4	International Journal of Managing Projects in Business (H-Index 32
5	International Journal of Project Organisation and Management (H-Index 13);
6	International Journal of Information Systems and Project Management (H-Index 13);
7	Project Appraisal (H-Index 11);
8	Journal of Modern Project Management (H-Index 8);
9	International Journal of Information Technology Project Management (H-Index 5);
10	Project Management and Risk Management in Complex Projects: Studies in Organizational Semiotics (H-Index 3);
11	International Journal of Agile Systems and Management.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Os journals citados na tabela 1, foram utilizados para pesquisa dos artigos com a validação da professora orientadora Isabel Scafuto.

### 2.3. Critérios De Inclusão E Exclusão

Com base nos resumos lidos, foram definidos alguns critérios para inclusão e exclusão dos artigos.

Os Critérios De Inclusão são artigos que estão relacionados com o tema proposto do artigo sustentabilidade na gestão de projetos e artigos que mencionam sobre quais estratégias que estão sendo utilizadas para a inserção da sustentabilidade, o que de fato estão fazendo para dar um upgrade de renovação nas empresas.

Foram incluídos também artigos que mencionavam sobre gerenciamento de projeto voltados a sustentabilidade.

E os critérios de exclusão se basearam em todos os artigos que não mencionavam sobre sustentabilidade na gestão de projetos e as estratégias utilizadas na gestão de projetos.

**Tabela 1:** Artigos que foram considerados na primeira triagem da RSL

LISTA DE BASES	
LISTA DE BASE	Coluna6
TITULO	SITUAÇÃO
Institucionalização da sustentabilidade em megaprojetos indianos: uma abordagem organizacional baseada em campo	INCLUIDO

Como uma única comunidade concede várias licenças sociais para um projeto de metrô problemático? Reflexões de uma perspectiva dinâmica	INCLUIDO
Requisitos e processos de avaliação ambiental de energia eólica: uma paisagem desigual	INCLUIDO
O Papel da Análise de Custo-Benefício e da Análise de Impacto Econômico na Avaliação Ambiental: O Caso da Reforma	INCLUIDO
Projetos para criar o futuro: A gestão de projetos atende ao desenvolvimento sustentável	INCLUIDO
Gerenciando riscos sociais na fase de demolição habitacional de projetos de requalificação urbana: um estudo orientado para as partes interessadas usando análise de redes sociais	INCLUIDO
Governança de Projetos e Sustentabilidade - Dois Temas Principais na Pesquisa e Prática de Gerenciamento de Projetos	INCLUIDO
Barreiras socioeconômicas e políticas à participação pública na AIA: implicações para o desenvolvimento sustentável nas Maldivas	INCLUIDO
Explorando fatores de preparação do engajamento público para projetos de desenvolvimento em larga escala por meio de um estudo de grupo focal	INCLUIDO
Chamada de trabalhos: International Journal of Project Management Tema: "Gerenciando projetos e sustentabilidade"	INCLUIDO
Desafios ambientais e sociais para a construção do metrô urbano: um estudo empírico na China	INCLUIDO
Eficácia Pessoal no Gerenciamento de Projetos: Ferramentas, Dicas e Estratégias para Melhorar sua Tomada de Decisão, Motivação, Confiança, Assunção de Riscos, Realização e Sustentabilidade	INCLUIDO
Sustentabilidade na Gestão de Projetos	INCLUIDO
Transformação da Gestão Estratégica de Projetos: Entregando ROI Máximo e Valor de Negócios Sustentáveis	INCLUIDO
O que a estratégia de projeto realmente é: o bloco de construção fundamental no gerenciamento estratégico de projetos	INCLUIDO
Criando valor por meio de escritórios de gerenciamento de projetos sustentáveis	INCLUIDO
Explorando a variedade de fatores que estimulam os proprietários do projeto a abordar a sustentabilidade	INCLUIDO
Taxonomias de investimento sustentável e abordagens de apoio à decisão existentes de EIA, SEA e CBA – uma bala de prata para o desenvolvimento sustentável? Uma resposta a Dusík e Bond	INCLUIDO
Gerenciando a sustentabilidade do projeto nas indústrias extrativas: Rumo a uma estrutura de reciprocidade para o envolvimento da comunidade: Gerenciando a sustentabilidade do projeto nas indústrias extrativas	INCLUIDO
Crowdsourcing como serviço – de projetos piloto a rotinas de inovação sustentável	INCLUIDO

Usando Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para desenvolver práticas de escopo de EIA: O caso da Dinamarca	INCLUIDO
A profissão paradoxal: gerenciamento de projetos e a natureza contraditória dos objetivos de projetos sustentáveis	INCLUIDO
Incorporando a sustentabilidade em projetos de software: uma estrutura conceitual	INCLUIDO
Medir metas de metas de desenvolvimento sustentável em projetos de infraestrutura	INCLUIDO
Gestão baseada em resultados para a sustentabilidade	INCLUIDO
Gerenciamento de projetos para o bem social: uma estrutura conceitual e agenda de pesquisa para gerenciamento de projetos de construção socialmente sustentável	INCLUIDO
Lidando com a ambiguidade estratégica no planejamento do desenvolvimento rodoviário sustentável: equilibrando interesses econômicos e ambientais em dois projetos rodoviários na Indonésia	INCLUIDO
O impacto das práticas ambientais de projeto no desempenho ambiental e organizacional na indústria da construção.	INCLUIDO
O papel e os desafios enfrentados pelas organizações não governamentais no processo de avaliação de impacto ambiental em Punjab, Paquistão	INCLUIDO
Transformando Ecossistemas: Facilitando Inovações Sustentáveis Através da Linhagem de Projetos Exploratórios	INCLUIDO
25 anos de 'projetos sustentáveis'. O que sabemos e o que a literatura diz	INCLUIDO
Projetificação do desenvolvimento sustentável: implicações de uma revisão crítica	INCLUIDO
Política, servidores públicos e lucros: complexidade institucional e hibridização temporária em um projeto de aliança de infraestrutura pública.	INCLUIDO
Determinando o que é importante para a sustentabilidade: processos de escopo de avaliações de sustentabilidade	INCLUIDO
As funções dos processos de gestão do conhecimento na avaliação de impacto urbano: o caso de Ontário	INCLUIDO
Em direção a uma estrutura conceitual para gerenciamento de portfólio de projetos sustentáveis	INCLUIDO
Considerando a sustentabilidade em projetos: explorando a perspectiva de fornecedores	INCLUIDO
Pesquisa em responsabilidade social no contexto da gestão de megaprojetos: tendências, lacunas e oportunidades	INCLUIDO
A gestão da sustentabilidade do projeto pode impactar o sucesso do projeto? Um estudo empírico aplicando uma abordagem contingente	INCLUIDO
Considerando a sustentabilidade na tomada de decisões de gerenciamento de projetos; Uma investigação usando a metodologia Q	INCLUIDO

Fatores críticos de sucesso (FCS) para a integração da sustentabilidade nas práticas de gerenciamento de projetos de construção em países em desenvolvimento	INCLUIDO
Estratégias de sustentabilidade de projetos: uma revisão sistemática da literatura	INCLUIDO
Fatores-chave da sustentabilidade no contexto de gerenciamento de projetos: uma pesquisa explorando a perspectiva dos gerentes de projetos.	INCLUIDO
Sustentabilidade na entrega de projetos de construção: um estudo de gerentes de projetos experientes na Nigéria	INCLUIDO
Desenvolvendo um modelo de maturidade para avaliar o gerenciamento sustentável de projetos	INCLUIDO
Gestão sustentável de projetos: um programa completo de fato!	INCLUIDO
Desenvolvimento sustentável e gestão das partes interessadas do projeto: o que dizem os padrões	INCLUIDO

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Na tabela 1 mostra o mapeamento dos quais os journals foram selecionados para fazer análise dos artigos e verificar se eram coerentes com o tema do artigo.

Depois dessa análise feita dos artigos, foram excluídos mais 22 artigos que apesar de mencionar sobre sustentabilidade, continha foco distinto do proposto nesta RSL, destoando do tema principal tanto de gestão de projetos, quanto estratégias de sustentabilidade, para não ocorrer prejuízo no contexto geral, nessa etapa foram eliminados, porém, em uma análise futura pode ser reavaliado e de acordo com a pesquisa que for abordar, serem incluídos.

**Tabela 2:** Artigos que foram considerados na segunda triagem da RSL

LISTA DE BASES	
LISTA DE BASE	Coluna6
TITULO	SITUAÇÃO
Governança de Projetos e Sustentabilidade - Dois Temas Principais na Pesquisa e Prática de Gerenciamento de Projetos	INCLUIDO
Chamada de trabalhos: International Journal of Project Management Tema: "Gerenciando projetos e sustentabilidade"	INCLUIDO
Eficácia Pessoal no Gerenciamento de Projetos: Ferramentas, Dicas e Estratégias para Melhorar sua Tomada de Decisão, Motivação, Confiança, Assunção de Riscos, Realização e Sustentabilidade	INCLUIDO
Sustentabilidade na Gestão de Projetos	INCLUIDO
Criando valor por meio de escritórios de gerenciamento de projetos sustentáveis	INCLUIDO

Explorando a variedade de fatores que estimulam os proprietários do projeto a abordar a sustentabilidade	INCLUIDO
A profissão paradoxal: gerenciamento de projetos e a natureza contraditória dos objetivos de projetos sustentáveis	INCLUIDO
Medir metas de desenvolvimento sustentável em projetos de infraestrutura	INCLUIDO
Gestão baseada em resultados para a sustentabilidade	INCLUIDO
25 anos de 'projetos sustentáveis'. O que sabemos e o que a literatura diz	INCLUIDO
Determinando o que é importante para a sustentabilidade: processos de escopo de avaliações de sustentabilidade	INCLUIDO
Em direção a uma estrutura conceitual para gerenciamento de portfólio de projetos sustentáveis	INCLUIDO
Considerando a sustentabilidade em projetos: explorando a perspectiva de fornecedores	INCLUIDO
A gestão da sustentabilidade do projeto pode impactar o sucesso do projeto? Um estudo empírico aplicando uma abordagem contingente	INCLUIDO
Considerando a sustentabilidade na tomada de decisões de gerenciamento de projetos; Uma investigação usando a metodologia Q	INCLUIDO
Fatores críticos de sucesso (FCS) para a integração da sustentabilidade nas práticas de gerenciamento de projetos de construção em países em desenvolvimento	INCLUIDO
Estratégias de sustentabilidade de projetos: uma revisão sistemática da literatura	INCLUIDO
Fatores-chave da sustentabilidade no contexto de gerenciamento de projetos: uma pesquisa explorando a perspectiva dos gerentes de projetos.	INCLUIDO

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Após triagem de inclusão, exclusão e análise dos artigos, foram selecionados 18 artigos para leitura aprofundada, compreensão do tema, conhecimento e base científica para acrescentar na inclusão deste artigo, conforme mostra a tabela 2.

### 3. Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados obtidos nesta pesquisa, foram desenvolvidos a partir de análises feita dos artigos estudados. Foi evidenciado o mapeamento dos trabalhos e indicados categorias para leitura e aprofundamento.

#### 3.1 Análise e Discussão das Categorias Encontradas

Neste tópico, são apresentadas o resumo das análises obtidas através da leitura dos artigos selecionados conforme a tabela 2. Não foram analisados os artigos que não estão citados na tabela 2, porém para pesquisas futuras podem ou não ser incluídos nas pesquisas, artigos, RSL ou qualquer outro trabalho científico aqui não mencionado.

Há vários aspectos de estratégia da gestão de projetos voltados a sustentabilidade, o sucesso de um projeto é um componente vital do sucesso empresarial, visto que, os projetos são formas estruturadas de se implementar mudanças empresariais (Coopers, 2007).

As organizações precisam garantir o sucesso de seus projetos para ter sucesso na execução de sua estratégia, e com isso transformar sua visão em realidade (Serra & Kunc, 2015;

Sirisomboonsuk et al., 2018).

Para obter o sucesso do projeto, deve ser adotado algumas estratégias que elimine problemas causados pela falta de gestão adequada no planejamento e controle, além de causar impactos ambientais, gera problemas no projeto como atrasos, custo. A falta de escopo gera risco de qualidade tudo isso ligado a sustentabilidade do processo e do projeto.

Os modelos de Gestão de Projetos não enfatizam os processos e práticas organizacionais e normalmente não possuem uma conexão entre o gerenciamento de operações e a estratégia.

Para Patanakul e Shenhar (2012) gerenciar projetos de forma estratégica não significa abandonar a perspectiva operacional, mas sim complementar com uma orientação aos resultados organizacionais. De modo geral sustentabilidade tem uma perspectiva tridimensional, incorporando as dimensões econômica, social e ambiental, ou o termo em inglês Triple Bottom Line (ELKINGTON, 1998), não limitando-se apenas ao âmbito organizacional.

As empresas têm-se atentado ao fato de que pode haver um potencial competitivo quando implantado o sistema sustentável pois, há redução de custos que antes tinham uma visão de desperdícios irrelevante como matéria-prima, energia etc. e marketing do verde como valor agregado a empresa.

As empresas observaram que utilizar estratégias de marketing sustentável nas empresas agregavam valor, gerando resultados positivos, além de lucro, porém ainda há um déficit, pois os modelos de Gestão de Projetos não enfatizam os processos e práticas organizacionais e normalmente não possuem uma conexão entre o gerenciamento de operações e a estratégia. (Y. Nantagopan et ai., 2016)

A falta de planejamento e engajamento do time com a empresa gera tais conflitos, por isso a necessidade de relacionamento entre os stakeholders. Porém, Oliveira e Rabequini Jr. (2018) cita que o fato de existirem relacionamentos nos projetos não significa que eles sempre serão agregadores, pois há uma série de obstáculos que dificultam a criação de relacionamentos positivos, ou seja, relacionamentos de confiança, além de a própria natureza do projeto dificulta a formação da confiança, pois a singularidade e a temporalidade representam obstáculos à criação de vínculos críveis.

Na visão de alguns autores (Aaltonen, 2011; Achterkamp e Vos, 2008; Aladpoosh et al., 2012; Bourne e Walker, 2005a, 2005b; Gil, 2010; Littau et al., 2010; Mok et al., 2014) defendem que é necessário encontrar uma abordagem e engajamento com o stakeholder para alcançar o sucesso do projeto. Eles informam que apenas os critérios de desempenho do projeto como custo, tempo e escopo não são suficientes para garantir o sucesso.

Olander e Landin (2005) enfatizar que o envolvimento e a comunicação com as principais partes interessadas nos estágios iniciais do projeto contribuem para o sucesso.

Isso explica por que as relações de confiança são mais comuns em organizações permanentes, como resultado de várias interações ao longo do tempo (Hartmann e Hietbrink, 2013; Karlsen e outros, 2008; Mok et al., 2014; Pinto et al., 2009; Rose e Schlichter, 2013).

Bryde (2005) destacou, existe um incentivo para que gerentes de projetos possuam foco no curto prazo em vez de terem foco em estratégias de desempenho, e, como ressaltaram Chih e Zwikael (2015), tal característica cria uma mentalidade “focada em produção”.

Recomenda-se que esforços sejam feitos para encorajar um ambiente que promova relações de confiança (Rose e Schlichter, 2013), a relação entre o gerente de projetos e os stakeholders pode ter muitas formas e características diferentes. Nessa perspectiva, considerar os diferentes contextos para alcançar o sucesso no projeto representa conduzir a gestão dos stakeholders a partir de uma ordem prescritiva e relacional, com a finalidade prática de mapear, engajar os stakeholders e gerenciar expectativas e necessidades. Isso porque a gestão é facilitada quando as relações de confiança são estabelecidas (Karlsen, 2008; Mok et al., 2014; Rose e Schlichter, 2013).

Desta forma, A gestão de stakeholders deve contribuir positivamente para projetos onde haja a presença de confiança de origem intuitiva. Estabelecer e nutrir relações de confiança não apenas abre espaço para que as soluções de conflitos sejam mais facilmente negociadas, mas também facilita a comunicação com os stakeholders, atividade de base do foco relacional da gestão dos stakeholders. (Karlsen et al., 2008).

Compartilhar visão e objetivos auxilia na prática da comunicação eficaz, facilita a criação de significados e apoia soluções criativas em situações imprevistas, itens essenciais para a construção de relações de confiança e coesão. (Dervitsiotis, 2003).

Comunicação eficaz, de acordo com Dervitsiotis (2003), significa comunicação para ação baseada em relações de qualidade, transparência e respeito com as partes interessadas, comportando-se de forma confiável em todo o ciclo de vida do projeto, sendo comprometido, sendo sincero, benevolente e competente, sendo e agindo com integridade, trabalhando para atingir os marcos do projeto, e estabelecendo, antes de tudo, os objetivos comuns. A comunicação eficaz também foi identificada como um fator importante para alcançar o sucesso do projeto (Pinto et al., 2009).

Os autores Mok et al. (2014) enfatizam que o envolvimento e a comunicação com todos os stakeholders, atividades típicas da escola relacional, contribuem para o engajamento e, assim, os stakeholders desenvolvem um sentimento de pertencimento essencial para o desenvolvimento da credibilidade. A gestão dos stakeholders relacionais contribui para a formação de relações de confiança de competência, estabelecendo um processo de comunicação, envolvimento e engajamento (Mok et al., 2014).

Existe inúmeras estratégias que podem e são usadas para a sustentabilidade de um projeto, como por exemplo engajar os stakeholders por meio de confiança e comunicação para atingir o sucesso do projeto, uma vez que, é o objetivo de todo projeto.

#### **4. Considerações Finais**

Nesta RSL observou-se que nos trabalhos de estratégia de sustentabilidade em gestão de projetos são pouco explorados. Os trabalhos encontrados mostram lacunas com déficits de informações, uma vez que, para conclusão de um contexto eram analisados e agrupados vários artigos, formando uma opinião.

Sendo assim, esta pesquisa teve como o objetivo compreender quais estratégias são utilizadas para implantação da sustentabilidade na gestão de projetos. Como a confiança e a comunicação estão ligadas ao sucesso de um projeto e a importância do engajamento dos stakeholders com a empresa.

Para construção deste artigo foi utilizado a RSL – Revisão Sistemática de Literatura. Os navegadores de pesquisa acadêmica que auxiliaram nas buscas por artigos foi o Scopus e o Web Of Science. A RSL é um tipo de trabalho acadêmico científico, porém tem sua relevância e aplicabilidade de um artigo, utiliza métodos convencionais para pesquisa e sendo um processo replicável e transparente.

Os artigos foram filtrados por journals de projetos, selecionado strings para delimitação do tema e com o auxílio dos navegadores de pesquisa acadêmica, foram extraídos para uma pasta. Com o auxílio de um software foi detectados os arquivos em duplicidade e eliminados, para ficarem o mais próximo da realidade possível, foi feita análise, comparação, leitura e eliminação dos textos acadêmicos incoerentes, chegando aos arquivos selecionados para inserção e contribuição acadêmica e científica deste artigo.

## 5. Conclusão

As estratégias utilizadas para sustentabilidade nos projetos diferem de um projeto para o outro, uma vez que, cada projeto e ramo de atividade tem suas particularidades e pode ser mais ou menos sustentável. A sustentabilidade não se limita apenas ao produto final, pode e deve ser utilizada em todo o processo.

Quando bem empregada as estratégias de sustentabilidade nos projetos da empresa, alavancam como diferencial além do marketing atrativo e social. Com definição de um escopo, uma organização bem estruturada consegue reduzir de custos, além de amenizar futuros problemas, reduzir o tempo e aumentar a qualidade do projeto.

Outro ponto relevante neste trabalho é que os resultados também reforçaram as evidências de Shenhar (2004), Milosevic e Srivannaboon (2006), e Meskendahl (2010), cujo sucesso dos projetos contribui para os objetivos mais amplos das organizações e, por isso, precisam estar alinhados com a estratégia corporativa desde o início da sua execução.

Que esta RSL possa contribuir para análise e debate sobre o tema de estratégias de sustentabilidades em projetos. Além disso, o autor deste artigo deseja que esta RSL auxilie nas buscas dos journals de projetos internacionais, que são as revistas mais bem conceituados no mundo todo e que as lacunas nas escolhas dos artigos possam servir para gerar novos estudos e pesquisas acadêmicas científicas para agregar conhecimento populacional.

## Referências

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Okland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071–1083.
- Huemann, M., & Silvius, G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066–1070.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156.
- Sabini, L., Muzio, D. & Alderman, N. 25 years of ‘sustainable projects’. What we know and what the literature says. (2019). *International Journal of Project Management*, 37(6), 820– 838.
- Silvius, G. & Schipper, R. (2020). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *International Journal of Project Management*, 38(6), 353– 367.