



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Os Impactos dos Fatores ESG na Gestão de Projetos

Catarina Filipa Guerra Mota Belo

Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Professora Doutora Vânia Patrício, Professora Auxiliar Convidada
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2023

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Gestão

Os Impactos dos Fatores ESG na Gestão de Projetos

Catarina Filipa Guerra Mota Belo

Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Professora Doutora Vânia Patrício, Professora Auxiliar Convidada
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Agosto, 2023

Agradecimentos

A vida é feita de desafios, de conquistas e aprendizagens. Há aproximadamente um ano, decidi comprometer-me com a realização desta tese que, sem dúvida alguma, foi dos trabalhos que mais esforço, dedicação e comprometimento exigiu de mim e, tudo seria muito mais difícil sem o apoio que obtive e que, desde já, quero agradecer:

À Professora Doutora Vânia Patrício, minha orientadora, por ter aceite ser minha orientadora, por acreditar no tema e em mim, por todo o apoio, disponibilidade, paciência e profissionalismo durante toda a elaboração desta tese. O meu mais sincero obrigada.

Aos meus pais, por serem os principais pilares da minha vida, por todo o apoio e incentivo que me deram nesta caminhada e por serem as minhas maiores referências. Dedico-lhes esta tese, por fazerem de mim a pessoa que sou hoje.

Ao meu irmão, por ser um apoio constante e imprescindível na minha vida, por me incentivar a batalhar sempre pelos meus sonhos e objetivos de vida e, à Alexandra, por ser uma amiga que tem sempre uma palavra de conforto, apoio e motivação, por ser também uma referência, pela sua resiliência e capacidade de batalhar qualquer obstáculo na vida.

À minha avó e ao meu tio, por ficarem genuinamente felizes com as minhas conquistas e incentivarem-me a ser sempre “mais”.

Aos meus avós que já partiram, mas que sei que estão sempre comigo, e ficariam extremamente orgulhosos e felizes pelas conquistas da neta. Gostava muito que pudessem presenciar estes momentos.

Ao Miguel, por ter sido um apoio constante, por ter sempre uma palavra de ânimo e conforto, por nunca me deixar ir abaixo e fazer-me acreditar que sou capaz.

À Carolina, por ser uma amiga que me acompanha em todos os momentos académicos e que levo comigo para a vida, por todo o apoio e incentivo.

Por fim, e não menos importante, a todos os entrevistados, sem eles esta investigação não era possível. Pela disponibilidade, simpatia e partilha de conhecimento e experiências profissionais.

Resumo

Num mundo cada vez mais focado na sustentabilidade, o impacto dos fatores ambientais, sociais e de governança (*ESG*) na gestão de projetos tem-se tornado cada vez mais relevante. Atualmente, os projetos já são avaliados não só apenas pelos seus resultados financeiros, mas também pelos impactos ambientais e sociais que geram. Desta forma, a presente investigação tem como principal objetivo perceber quais os impactos dos fatores *ESG* na gestão de projetos das empresas.

A investigação da dissertação segue uma metodologia de estudo, em que foram realizadas quinze entrevistas estruturadas a profissionais de diferentes empresas, de diferentes ramos de atividade.

As principais conclusões da investigação indicam que os impactos dos fatores *ESG* na gestão de projetos resultam não só em ganhos internos das empresas (reputação e resultados financeiros) como em ganhos ao nível de impactos externos positivos para a sociedade e para o ambiente. A integração destes fatores na gestão de projetos permite às empresas desenvolverem projetos mais sustentáveis e responsáveis, considerando os aspetos ambientais, sociais e de governança e, conseqüentemente obter benefícios, como redução de riscos e custos operacionais, robustez da reputação da empresa e aumento de confiança dos *stakeholders*. Para além destes benefícios, a implementação dos fatores *ESG* impulsiona a inovação, criação de valor a médio e longo prazo para a empresa, bem como proporciona transparência e confiança dos *stakeholders*.

Palavras-Chave: Fatores *ESG*, Sustentabilidade, Gestão de Projetos

Classificação JEL: M14- Cultura empresarial - Diversidade - Responsabilidade social; Q01 - Desenvolvimento sustentável

“Seja a mudança que gostava de ver no mundo.”

Mahatma Gandhi

Abstract

In a world increasingly focused on sustainability, the impact of environmental, social and governance (*ESG*) factors on project management has become increasingly relevant. Nowadays, projects are already evaluated not only by their financial results, but also by the environmental and social impacts they generate. Thus, the main objective of this research is to understand the impacts of *ESG* factors on the management of companies' projects.

The dissertation research follows a qualitative study methodology through which fifteen structured interviews were conducted.

The main findings of the research indicate that the impacts of *ESG* factors on project management are quite positive. The integration of these factors in project management allows companies to develop more sustainable and responsible projects, considering environmental, social and governance aspects and, consequently, to obtain benefits such as reduced operational risks and costs, strengthened company reputation and increased stakeholder confidence. In addition to these benefits, the implementation of *ESG* factors drives innovation, medium and long-term value creation as well as providing transparency and stakeholder trust.

Keywords: *ESG* factors, Sustainability, Project management.

JEL classification: M14- Corporate Culture, Diversity, Social Responsibility; Q01- Sustainable Development

"Be the change you would like to see in the world."

Mahatma Gandhi

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Capítulo 1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização do Tema	1
1.2. Problema de Investigação	2
1.3. Estrutura da Tese	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura	4
2.1. Gestão de Projetos	4
2.2. Sustentabilidade.....	5
2.2.1. Os três pilares da Sustentabilidade.....	6
2.2.2. A Sustentabilidade e as Empresas.....	6
2.2.3. Os Fatores ESG (Environmental, Social and Governance)	7
2.3. Gestão de Projetos e Fatores ESG	8
Capítulo 3. Metodologia.....	10
Capítulo 4. Análise de Dados	17
4.1. Caracterização da Amostra	17
4.1.1. Género.....	17
4.1.2. Cargos Profissionais Atuais	17
4.1.3. Sectores Analisados	18
4.1.4. Perceção dos entrevistados de como as empresas veem a sustentabilidade e quais as suas principais preocupações atualmente.....	19
4.2. Análise de quais as empresas entrevistadas que implementam os fatores ESG na sua cultura	19
4.3. Análise de Tendência dos temas abordados.....	22
Capítulo 5. Discussão e <i>Findings</i>	25
Capítulo 6. Conclusão	34
Capítulo 7. Limitações	38

Capítulo 8. Sugestões de Investigações Futuras	39
Referências Bibliográficas	40
ANEXOS	42
Anexo 1 - Guião da Entrevista	42

Índice de Tabelas

Tabela 1: Identificação dos artigos utilizados na Revisão de Literatura	10
Tabela 2: Identificação das questões e objetivos de investigação.....	13
Tabela 3: Ligação entre as questões e objetivos de investigação com as questões das entrevistas e a sua respetiva tipologia	14
Tabela 4: Identificação dos Entrevistados.....	16
Tabela 5: Verificação se as empresas dos entrevistados adotam os fatores ESG na sua cultura	20
Tabela 6: Os ODS aplicados na cultura das empresas dos entrevistados	21
Tabela 7: Relação entre as empresas dos entrevistados e a implementação de ODS.....	21
Tabela 8: Contributos para o estado de arte e gestão empresarial.....	35

Índice de Figuras

Figura 1 - Género dos Entrevistados	17
Figura 2 - Cargos dos Entrevistados	18
Figura 3 - Sectores dos cargos dos Entrevistados	18
Figura 4 - Separador de fatores ESG/Sustentabilidade nos respetivos sites	20
Figura 5 - Tendência Relativa do conceito “Sustentabilidade” nos últimos 5 anos, no Mundo	22
Figura 6 - Tendência Relativa do conceito “Sustentabilidade” nos últimos 5 anos, em Portugal	23
Figura 7 - Tendência Relativa do conceito “ESG” nos últimos 5 anos, no Mundo	23
Figura 8 - Tendência Relativa do conceito “Gestão de Projetos” nos últimos 5 anos, no Mundo	24
Figura 9 - Tendência Relativa do conceito “Gestão de Projetos” nos últimos 5 anos, em Portugal.....	24

Capítulo 1. Introdução

1.1. Contextualização do Tema

Ao longo dos últimos anos, o tema da sustentabilidade deixou de ser uma preocupação secundária para se tornar numa das questões centrais nas agendas das empresas (Buallay & Dremptic et al., 2019).

Segundo Hoffman (2018), atualmente 90% dos *CEO's* das empresas entende que a sustentabilidade é um fator cada vez mais importante para as estratégias a longo prazo das empresas e para os seus *stakeholders*.

Os fatores *ESG* - Environmental, Social and Governance - nos últimos anos têm vindo a ganhar cada vez mais importância por parte de *stakeholders* e investidores, que utilizam os fatores de *ESG* como critério de decisão na hora de comprar um produto ou investir na empresa (Ahmad et al., 2023). A consciência da sociedade sobre o “consumo responsável” está a crescer o que impacta a forma como se consome, influenciando as atitudes e decisões dos consumidores (Cohen, 2023).

Segundo um estudo realizado por Church et al. (2019), Citado Li et al. (2021), verificou-se que atualmente, os executivos são cada vez mais favoráveis à responsabilidade social e ambiental das empresas, o faz com que o nível de investimento nestes fatores aumente dentro das Empresas. Face à importância dos fatores ESG e do valor que aportam cada vez mais às empresas e aos seus projetos através da sua gestão, aportam também valor às pessoas (Ahmad et al., 2023).

Numa perspetiva empresarial, devido à constante necessidade de inovação e adaptação a que as empresas estão sujeitas, por via da competitividade, a estratégia e os métodos dos próprios projetos também tiveram de ser adaptados. As empresas dão cada vez mais importância à incorporação de estratégias ambientais, sociais e de governança nas suas práticas e estratégias de modo a garantir que os projetos são conduzidos de forma sustentável, não só garantindo resultados financeiros, como acautelando aspetos socialmente responsáveis (Dicuonzo et al., 2022).

Seria assim interessante perceber de que forma estas duas temáticas se ligam nos dias de hoje, de que forma as empresas estão a implementar estes fatores nos seus projetos e na sua gestão, e quais os respetivos impactos nos projetos, nas empresas e nas pessoas.

1.2. Problema de Investigação

Através da revisão da literatura, relativamente às temáticas de sustentabilidade e gestão de projetos, foi possível perceber que, atualmente existem muitos estudos científicos sobre as duas temáticas, contudo verificou-se um *gap* na literatura sobre a ligação entre os fatores *ESG* e a gestão de projetos (Silva et al., 2022; Aarseth et al., 2017; Brones et al., 2014; Chofreh et al., 2019; Dubois & Silvius, 2020; Khalifeh et al., 2019; Martens et al., 2016).

Lim et al. (2022) confirmam que os temas de gestão de projetos e os fatores *ESG* são temas ainda independentes, existindo assim um *gap* de relação entre ambos. A interligação entre ambos os temas é, ainda, um “tema motor e pouco explorado, apresentando interesse crescente a partir de 2015, combinando a performance financeira ao impacto social e ambiental” (Silva & Carvalho, 2022).

Para colmatar o *gap* verificado na revisão de literatura, são necessárias futuras pesquisas sobre a relação entre a gestão de projetos e os fatores *ESG*, de modo a compreender a sua interligação e a respetiva relação com o sucesso dos projetos (Martens & Carvalho, 2016).

Assim, de modo a responder ao *gap* verificado na revisão de literatura, a presente Tese terá como objetivo investigar e compreender a interligação entre o tema dos fatores *ESG* na gestão de projetos, bem como compreender a respetiva relação com o sucesso dos projetos.

A principal problemática de investigação que se colocou foi: “Desconhece-se os impactos dos fatores *ESG* na gestão de projetos”. Assim, os objetivos de investigação desta Tese são os seguintes:

Objetivo 1. Contribuir para o desenvolvimento da literatura, no que diz respeito à relação entre as áreas de sustentabilidade, gestão de projetos e *ESG*;

Objetivo 2. Responder ao *gap* existente na literatura, relacionando estes 3 tópicos: gestão de projetos, sustentabilidade e *ESG*;

Objetivo 3. Avaliar o impacto da implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos;

Objetivo 4. Explorar a implementação, desenvolvimento e mudanças na gestão de projetos, através da implementação dos fatores *ESG*.

1.3. Estrutura da Tese

A Tese está dividida em seis capítulos:

1º Capítulo. Contempla uma breve introdução ao presente estudo. Este capítulo inicia-se com uma breve contextualização à investigação e respetiva problemática, juntamente com a definição dos objetivos de investigação e definição da estrutura da investigação.

2º Capítulo. Verifica a Revisão de Literatura. Neste capítulo são apresentados os conceitos de Gestão de Projetos, Sustentabilidade, Fatores ESG e a interligação entre as temáticas.

3º e 4º Capítulo. Inicia-se com a introdução à Metodologia de Investigação adotada, seguindo-se da Análise de Dados.

5º e 6º Capítulos. São apresentadas, respetivamente, Discussão e Findings e Conclusão.

7º e 8º Capítulos. Verificam as Limitações e Sugestões de Investigações Futuras, respetivamente

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1. Gestão de Projetos

A palavra “projeto” significa algo que antecede a realização de uma ação (Kozak-Holland, 2011).

No contexto empresarial, os projetos são esforços temporários que visam alcançar objetivos específicos, impulsionando mudanças nas organizações. Essas mudanças ocorrem quando os projetos são concluídos com sucesso, proporcionando benefícios tangíveis ou intangíveis (PMI, 2021, 2022).

Atualmente, o planeamento inicial dos projetos já considera não só os impactos financeiros, mas também os impactos sociais e ambientais. Uma abordagem comum é realizar uma avaliação do ciclo de vida do foco do projeto, analisando os possíveis impactos ambientais de um produto, processo ou sistema. Essa avaliação leva em conta os efeitos dos materiais e processos, em termos de sustentabilidade, toxicidade e ambiente (PMI, 2021, 2022).

As pessoas desempenham sempre um papel essencial no sucesso dos projetos, garantindo a sua eficácia e eficiência. Essas funções podem ser realizadas individualmente, em grupos ou de forma combinada, dependendo das necessidades específicas do projeto (PMI, 2021, 2022).

Neste contexto, os gestores de projetos têm um papel fundamental ao auxiliarem as equipas a atingirem os seus objetivos, através da coordenação, monitorização e controlo, aplicando conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas para satisfazer os requisitos do projeto. As suas atividades incluem a identificação de requisitos, o atendimento às necessidades das partes interessadas e a manutenção de comunicação ativa. Além disso, executam o trabalho necessário, gerem recursos e equilibram os projetos através do prazo, custo, qualidade, recursos e risco. As prioridades das restrições dos projetos e a forma como estes processos são implementados dependem das circunstâncias específicas de cada projeto (PMI, 2021, 2022).

Kyriakogkonas et al. (2022) destacam que, para que cada projeto seja concluído com sucesso, é necessário que o gestor de projeto maximize o seu valor, através da utilização do menor número de recursos possíveis e consiga gerir muito bem a sua equipa, Bamgbade et al. (2019) & Fernando et al. (2018) complementa defendendo que uma empresa obtém sempre vantagem competitiva através da entrega bem-sucedida de um projeto.

Embora Shenhar and Holzmann, (2017) apontem a falta de consenso na literatura sobre os fatores de sucesso nos projetos, Chen et al. (2019); Shah et al. (2020); Toljaga-Nikolić et al. (2020) destacam a crescente relevância da sustentabilidade como um fator crítico para o sucesso dos projetos.

2.2. Sustentabilidade

Nas últimas décadas, a sustentabilidade tem ganho cada vez mais destaque nas discussões políticas e académicas, por três razões principais (Ozili, 2022):

1. A sustentabilidade é considerada o objetivo final do plano das Nações Unidas (ONU) para o planeta (Ozili, 2022). A ONU tem criado diversas políticas, leis climáticas e objetivos globais para o desenvolvimento sustentável, implementando mudanças em direção a um mundo mais sustentável. Em 2015, na Conferência das Nações Unidas, a ONU definiu a Agenda 2030 constituída por dezassete (17) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):

1. Fim da Pobreza;
2. Fim da Fome;
3. Saúde de Qualidade;
4. Educação de Qualidade;
5. Igualdade de Género;
6. Água Potável e Saneamento;
7. Energias Renováveis e Acessíveis;
8. Trabalho Digno e Crescimento Económico;
9. Indústria, Inovação e Infraestruturas;
10. Reduzir as desigualdades;
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis;
12. Produção e Consumo Sustentáveis;
13. Ação Climática;
14. Proteger a Vida Marinha;
15. Proteger a Vida Terrestre;
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes;
17. Promover Parcerias para a Implementação dos Objetivos.

Estes dezassete Objetivos são desdobrados em 169 metas, através das quais a ONU apela a todos os governos e empresas que apoiem a realização dos ODS definidos (Van der Waal e Thijssens, 2020, citado por Ranjbari et al., 2021). Segundo o Relatório de Desenvolvimento Sustentável de 2022 partilhado pela ONU, Portugal é o 20º país mais sustentável do mundo (United Nations, 2022).

2. A sustentabilidade promove um planeta mais sustentável para as gerações presentes e futuras (Ozili, 2022).
3. A sustentabilidade traz benefícios socioeconómicos duradouros para as pessoas e para o meio ambiente (Ozili, 2022).

2.2.1. Os três pilares da Sustentabilidade

De acordo com Kyriakogkonas et al. (2022); Ranjbari et al. (2021); Duić et al. (2015); Clune & Zehnder, (2020); Kumar & Anbanandam, (2019), citados por Ozili (2022), a sustentabilidade assenta sobre três pilares fundamentais: ambiental, social e económico.

O fator ambiental está ligado à preservação dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e ao ecossistema em que estamos inseridos. Este fator é crucial para garantir a continuidade dos ecossistemas e a manutenção do equilíbrio ecológico. Recursos como a água, o ar, o solo, as florestas, a biodiversidade e os minerais são essenciais para a sobrevivência e bem-estar das populações humanas e de todas as outras formas de vida no planeta (Ozili, 2022).

O fator social abrange a criação de empregos de qualidade, promoção da diversidade e inclusão, o respeito pelos direitos humanos e a participação em iniciativas sociais. A preocupação com o fator social visa promover uma sociedade mais inclusiva, igualitária e justa, onde todas as pessoas tenham oportunidades de desenvolvimento pessoal e acesso a uma qualidade de vida digna (Ozili, 2022).

O fator económico refere-se à eficiência operacional, redução de custos, inovação, acesso a novos mercados e vantagem competitiva. Este fator visa garantir que as atividades económicas sejam conduzidas de forma a serem viáveis e lucrativas no curto prazo, mas também que sejam sustentáveis a longo prazo, considerando o equilíbrio ambiental e social (Kyriakogkonas et al., 2022).

Kyriakogkonas et al. (2022) enfatizam que a integração destes três pilares é essencial para uma abordagem sustentável, onde o equilíbrio entre as três dimensões é necessário para garantir resultados duradouros e positivos, para a organização bem como para a sociedade em geral. A sustentabilidade, desta forma, transcende a mera preocupação ambiental, abrangendo aspetos sociais e económicos, tornando-se um guia para uma gestão responsável e consciente dos recursos, do bem-estar das comunidades e do crescimento económico sustentável.

2.2.2. A Sustentabilidade e as Empresas

A sustentabilidade é um tema cada vez mais relevante para as empresas, pois reconhecem que adotar práticas sustentáveis não é apenas uma escolha ética, mas também uma necessidade estratégica e económica (Kohl, 2016). Nos últimos anos tem-se verificado que as empresas têm implementado agendas mais sustentáveis nas suas operações (Kyriakogkonas et al., 2022). Singh et al. (2012) defende que, empresas que implementem sustentabilidade nos seus processos e produtos são mais competitivas e, Kyriakogkonas et al. (2022) complementa defendendo que sustentabilidade é sinónimo de qualidade. Cada vez mais as empresas reconhecem os benefícios da adoção de uma abordagem organizacional sustentável. Contudo, nos dias de hoje, ainda é um desafio para as empresas transformarem-se em realidades sustentáveis. Tornar uma organização sustentável requer

um programa de gestão bastante complexo onde, para a sua implementação, terão de ser implementadas melhores práticas, que passam por mudanças organizacionais, processos, políticas, cultura e pessoas (Kohl, 2016).

2.2.3. Os Fatores ESG (Environmental, Social and Governance)

O conceito *ESG* traduz-se em português como a implementação de fatores ambientais, sociais e de governança. Estes três pilares não financeiros definem-se, cada um deles, por um conjunto de critérios utilizados para avaliar o desempenho e o impacto de uma organização em relação a questões ambientais, sociais e de governança (Aldieri et al., 2023). Esta designação é, na literatura, a mais utilizada para medir o desempenho sustentável de uma empresa (Xu et al., 2021).

Atualmente, enfrentamos problemas ambientais, sociais e económicos que nos trazem grandes incertezas quanto ao futuro (Kyriakogkonas et al., 2022). O fator ambiental refere-se à capacidade de uma empresa reduzir o impacto negativo na utilização de recursos naturais com o desenvolvimento dos seus processos e produtos; o fator social mede a capacidade de adotar valores éticos, respeitando os direitos humanos e, por fim, o fator de governança mede a capacidade da empresa de agir no interesse de seus acionistas, por meio de processos e sistemas de gestão eficazes (Dicuonzo et al., 2022).

Atualmente, a integração dos fatores *ESG* na estratégia das empresas tem frequentemente efeitos positivos na redução de custos, na reputação da empresa e na satisfação dos clientes (Dicuonzo et al., 2022). No entanto, durante décadas, as responsabilidades ambientais, sociais e governamentais (*ESG*) não foram consideradas relevantes pela maioria das empresas (Billio et al., 2021). Com a evolução das expectativas sociais, regulamentações mais rigorosas e maior consciencialização dos *stakeholders*, as empresas estão a perceber que incorporar os fatores *ESG* é essencial para garantir a sua subsistência a longo prazo (Caffaro et al., 2019; Toljaga-Nikolić et al., 2020). Além disso, a integração dos fatores *ESG* está alinhada com a procura por melhores práticas de governança corporativa e ética empresarial, fortalecendo assim a confiança dos investidores, clientes e comunidades (Kyriakogkonas et al., 2022).

2.3. Gestão de Projetos e Fatores ESG

Uma das mais importantes tendências atuais é precisamente a integração de “fatores sustentáveis” na gestão de projetos (Kyriakogkonas et al., 2022), ou seja, tornar os fatores *ESG* cada vez mais presentes e importantes na gestão de projetos.

Kohl, (2016) defende que a implementação de projetos sustentáveis isolados na empresa, que não impliquem mudanças significativas na respetiva cultura (processos, políticas, pessoas, entre outros), são de um modo geral ineficazes. Os gestores de projetos têm assim um papel importantíssimo nas organizações, uma vez que têm alguma capacidade de influenciar as empresas a mudar a sua filosofia bem como a sua cultura, tornando-as em empresas sustentáveis (Kyriakogkonas et al., 2022). Contudo, esta capacidade apenas é realizável se houver uma governança eficaz na empresa, pois segundo Kyriakogkonas et al. (2022), projetos com foco na sustentabilidade demonstram uma governança eficaz o que, desta forma, transmite responsabilidade e eficiência por parte dos gestores de projetos para os stakeholders. A implementação da sustentabilidade nos projetos, por parte dos gestores de projetos, permite minimizar os custos, maximizar a eficiência e atrair consumidores/investidores (Kyriakogkonas et al., 2022). Para Yazici, H. J. (2020), a integração de práticas sustentáveis na gestão de projetos poderá ajudar os gestores de projetos a terem projetos de sucesso. Contudo, esta ideia é negada por Carvalho & Rabechini, (2017) que investigaram e concluíram que a relação entre a sustentabilidade e o sucesso dos projetos ainda tem um baixo grau de comprometimento por parte dos gestores.

Atualmente, e cada vez mais, os governos dos países impõem e esperam que as organizações se tornem cada vez mais sustentáveis sendo que, as que efetivamente promovem o desenvolvimento sustentável na sua cultura, tornam-se mais competitivas (Kyriakogkonas et al., 2022).

De acordo com Barbieri et al. (2010); Santis & Presti (2018), a inovação é uma ferramenta que promove a sustentabilidade corporativa. É da mesma opinião Dicuonzo et al. (2022), que reforça a ideia de que sem tecnologia e inovação, não haveria oportunidade para as empresas crescerem. De facto, é amplamente reconhecido na literatura que existe uma relação entre inovação e desempenho de sustentabilidade (Ahmad & Wu, 2021). A necessidade de as empresas demonstrarem o seu empenho ambiental e social perante investidores e restantes *stakeholders*, tem influenciado e melhorado as respetivas políticas de sustentabilidade (Popescu et al., 2022). As crescentes pressões competitivas, os rápidos avanços tecnológicos e as rigorosas regulações governamentais sobre as normas sociais e ambientais, estão a levar cada vez mais as empresas a adotar práticas empresariais sustentáveis (Caffaro et al., 2019; Toljaga-Nikolić et al., 2020).

Contudo, esta necessidade tem resultado em problemas de manipulação de desempenho *ESG* por parte das empresas através do *greenwashing*, onde tentam conquistar os *stakeholders* e transmitir a ideia de preocupação ambiental e social apenas com o fim de aumento de resultados financeiros e não tendo por base uma preocupação realmente sustentável (Popescu et al., 2022).

De qualquer forma, fatores como a crescente sensibilização por parte da sociedade para questões sustentáveis e a conseqüente alteração das expectativas em relação a estas questões, estão continuamente a colocar as empresas sob intensa pressão para assumirem a liderança em matérias de sustentabilidade, através da entrega de projetos com maiores e melhores impactos ambientais e sociais (Adriana & Ioana-Maria, 2013; Darko et al., 2017; Moehler et al., 2018).

Verifica-se, assim, que a sustentabilidade na gestão de projetos tornou-se uma nova forma de pensamento na literatura de gestão de projetos (Silvius, 2017). Nesse sentido, Latif et al. (2020) afirmam que os estudos futuros devem centrar-se em questões ao nível da equipa, como a formação e o desenvolvimento da equipa, para melhorar os resultados empresariais sustentáveis.

É imperativo que as empresas reconheçam e adotem uma visão holística, em termos de resposta às necessidades de todas as partes interessadas, em vez de servirem apenas os interesses económicos dos acionistas (Larsson & Larsson, 2020; Pinto, 2020).

Kyriakogkonas et al. (2022) é da opinião que atualmente, e também no futuro, a criação de valor está associada à sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável terá de satisfazer as necessidades de hoje, sem prejudicar as necessidades das futuras gerações. Tem assim a noção de que, tal como precisamos de recursos atualmente, estes também serão precisos nas próximas gerações, de modo a viverem confortavelmente. Deste modo, a sustentabilidade está e estará implicitamente ligada ao longo prazo, ao futuro (Kyriakogkonas et al., 2022).

Capítulo 3. Metodologia

Neste capítulo da presente dissertação será feito o enquadramento da Metodologia de investigação adotada, de modo a atingir os objetivos definidos.

Numa fase inicial, a investigação, para a temática de investigação “Desconhecem-se os impactos dos fatores *ESG* na gestão de projetos”, foi realizada através de uma análise de literatura onde foram investigados os conceitos base, tais como o domínio de gestão de projetos, sustentabilidade e os fatores *ESG*.

A revisão e investigação feita à literatura foi essencial para compreender em profundidade os vários conceitos, o que os autores dizem sobre os temas e possíveis relações entre eles. A revisão da literatura foi realizada através da utilização de palavras-chave como: gestão de projetos, sustentabilidade e *ESG* nas plataformas *Google Scholar*, *B-ON*, *Web of Science*, *Scopus* e *Research Gate*.

Iniciou-se a revisão da literatura através da recolha de trinta (30) artigos, por pesquisa de artigos com as palavras-chave indicadas acima. Os artigos recolhidos foram detalhadamente analisados através dos seus títulos, *abstracts*, palavras-chave e conteúdo, de forma a identificar os que correspondiam ao âmbito da investigação. Após a análise detalhada de trinta artigos recolhidos, foram utilizados dezoito (18) artigos científicos para a revisão de literatura dos últimos cinco (5) anos (2018-2023), sendo que foi considerado um artigo científico de 2009, bem como dois de 2016, tendo sido utilizados vinte e um (21) artigos científicos no total, como está detalhado na Tabela 1.

Tabela 1: Identificação dos artigos utilizados na Revisão de Literatura

Autor	Ano	Título	Fonte
Prabhakar, Guru Prakash	2009	"Projects and Their Management: A Literature Review"	International Journal of Business and Management
Kohl, K.	2016	"Closing the <i>gap</i> between sustainable strategy and implementation."	PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain
Martens, M. L., & Carvalho, M. M.	2016	"Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel."	Project Management Journal
Hoffman, A. J.	2018	"The Next Phase of Business Sustainability."	SSRN Electronic Journal

Meredith, J., Zwikael, O.	2019	"When is a project successful?"	IEEE Engineering Management Review
Yazici, H. J.	2020	"An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success. International journal of managing projects in business."	International Journal of Managing Projects in Business
Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S.	2020	"Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure."	MDPI Sustainability Journal
Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D.	2021	"ESG: Research Progress and Future Prospects. Sustainability"	MDPI Sustainability Journal
Ranjbari, M., Esfandabadi, Z. S., Zanetti, M. L., Scagnelli, S. D., Siebers, P., Aghbashlo, M., Peng, W., Quatraro, F., & Tabatabaei, M.	2021	"Three pillars of sustainability in the wake of COVID-19: A systematic review and future research agenda for sustainable development."	Journal of Cleaner Production
Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L.	2021	"Inside the ESG ratings: (Dis)agreement and performance."	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
Xu, J., Liu, F. and Shang, Y.	2021	"R&D investment, ESG performance and green innovation performance: evidence from China."	Kybernetes International Journal
Ozili, P. K.	2022	"Sustainability and Sustainable Development Research around the World. Managing Global Transitions"	Managing Global Transitions

Kyriakogkonas, P., Garefalakis, A., Pappa, E. and Kagias, P.	2022	"Sustainable Project Management under the Light of <i>ESG</i> Criteria: A Theoretical Approach."	IEEE Engineering Management Review
Dicuonzo, G., Donofrio, F., Rinaldo, S., & Dell'Atti, V.	2022	"The effect of innovation on environmental, social and governance (<i>ESG</i>) practices."	Meditari Accountancy Research Journal
Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S.	2022	"Environmental social governance (<i>ESG</i>) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review."	Total Quality Management & Business Excellence Research Journal
Popescu, C., Hysa, E., Kruja, A., & Mansi, E.	2022	"Social Innovation, Circularity and Energy Transition for Environmental, Social and Governance (<i>ESG</i>) Practices—A Comprehensive Review."	International Journal of Managing Projects in Business
Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G.	2022	"Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building."	Sustainable Development
Cohen, G.	2022	" <i>ESG</i> risks and corporate survival. Environment Systems and Decisions."	Environment Systems and Decisions
Cohen, G.	2023	"The impact of <i>ESG</i> risks on corporate value. Review of Quantitative Finance and Accounting."	Review of Quantitative Finance and Accounting
Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H.	2023	"Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends"	Environment, Development and Sustainability

Aldieri, L., Amendola, A., & Candila, V.	2023	"The Impact of ESG Scores on Risk Market Performance."	MDPI Sustainability Journal
--	------	--	-----------------------------

Fonte: Elaboração do autor, 2023

A realização da revisão de literatura permitiu levantar os principais *gaps* existentes na relação entre estas temáticas - gestão de projetos e os fatores ESG. Os *gaps* identificados estão devidamente assinalados na Tabela 2, aos quais foram associadas as respetivas questões de investigação, que serão respondidas através de uma análise qualitativa (Saunders et al., 2009). Para cada *gap* identificado, foram desenvolvidos os objetivos de investigação (OI) e as questões de investigação (QI) que serão devidamente respondidas através das questões de entrevistas (QE). Na Tabela 3 é feita a correspondência entre as questões e objetivos de investigação (QI & OI) da Tabela 1 com as questões de entrevistas (QE).

Tabela 2: Identificação das questões e objetivos de investigação

<i>Gap</i> Revisão de Literatura	Referência do Autor (Ano)	Questões de Investigação (QI)	Objetivos de Investigação (OI)	Questão de Entrevista (QE)
1 A literatura refere que é preciso maior detalhe empírico acerca de como ocorrem as abordagens sobre as dimensões ESG no contexto de gestão de projetos.	Silva & Carvalho (2022)	De que forma os fatores ESG são tidos em conta no desenvolvimento dos projetos? (QI.1)	Perceber de que forma os fatores ESG são tidos em conta na gestão de projetos, seja através dos clientes e/ou dos próprios gestores de projeto/gerentes das empresas.	P.1, P.2, P.3
2 A literatura refere que é preciso maior detalhe acerca de como a sustentabilidade cria mais valor económico para as empresas. Existem estudos que defendem que os fatores ESG reduzem o risco e aumentam o valor das empresas, mas não detalham de que forma os fatores ESG reduzem o risco e o aumento económico da empresa, bem como o seu respetivo impacto.	Stuart L. Gillan & Andrew Koch & Laura T. Starks (2021) Kyriakogkonas, P, Garefalakis, A., Pappa, E. and Kagias, P. (2022)	De que forma a implementação dos fatores ESG na gestão de projetos poderá suscitar a criação de valor económico para a empresa? E qual o seu impacto? (QI.2)	Compreender qual o impacto da implementação dos fatores ESG na gestão de projetos, a nível de risco e aumento de valor para a empresa.	P.4, P.5, P.6

3	A literatura indica que ainda existem muitos gestores de projetos que evitam incluir os fatores ESG na gestão de projetos, uma vez que afirmam que os problemas sustentáveis não estão previamente definidos nos projetos, contudo não detalha quais os fatores e/ou barreiras existentes que fazem com que os gestores de projeto evitem/não implementem os fatores ESG na gestão de projetos.	Kyriakogkonas, P, Garefalakis, A., Pappa, E. and Kagias, P. (2022).	Na definição dos projetos, os fatores ESG costumam ser previamente definidos? Quais as barreiras? (QI.3)	Perceber se, atualmente, já existe uma preocupação prévia pelos fatores ESG na hora de projetar um projeto (por parte do cliente e/ou gestor da empresa que solicita o projeto).	P.7, P.8, P.9
4	A literatura indica que é preciso mais pesquisa empírica sobre como a liderança das empresas afeta as escolhas de gestão de projetos em relação aos fatores ESG.	Stuart L. Gillan & Andrew Koch & Laura T. Starks (2021)	De que forma a gestão das empresas poderá afetar as escolhas dos gestores de projeto em relação aos fatores ESG? (QI.4)	Compreender se a liderança de uma empresa tem influência sobre a gestão de projetos e de que forma.	P.10

Fonte: Elaboração do autor, 2023

Tabela 3: Ligação entre as questões e objetivos de investigação com as questões das entrevistas e a sua respetiva tipologia

Questões de Investigação (QI)	Objetivos de Investigação (OI)	Questões de Entrevista (QE)	Tipo de Questão
De que forma os fatores ESG são tidos em conta no desenvolvimento dos projetos? (QI.1)	Perceber de que forma os fatores ESG são tidos em conta na gestão de projetos, seja através dos clientes e/ou dos próprios gestores de projeto/gerentes das empresas.	P.1 Considera que os fatores ESG são implementados na gestão de projetos?	Questão interpretativa
		P.2 Como é preparada a sua implementação?	Questão interpretativa
		P.3 Como é que ocorre a implementação dos fatores ESG nos projetos e na gestão de projetos? (recursos, análises, procedimentos, estratégias, metodologias, comunicação)	Questão interpretativa
De que forma a implementação dos fatores ESG na gestão de projetos poderá	Compreender qual o impacto da implementação dos fatores ESG na gestão de	P.4 Quais as vantagens/benefícios que identifica quando se aplicam os fatores ESG nos projetos e na sua gestão? Quais as desvantagens?	Questão interpretativa

suscitar a criação de valor económico para a empresa? E qual o seu impacto? (QI.2)	projetos, a nível de risco e aumento de valor para a empresa.	P.5	Que mudanças verifica na organização e na gestão de projetos ao implementar os fatores <i>ESG</i> na gestão de projetos?	Questão interpretativa
		P.6	Considera e verifica que a implementação dos fatores <i>ESG</i> na gestão de projetos traz diminuição de risco e aumento de valor para a empresa? Dê um exemplo.	Questão interpretativa
Perceber se no estudo e definição do projeto, os fatores <i>ESG</i> costumam ser previamente definidos? Quais as barreiras? (QI.3)	Perceber se, atualmente, já existe uma preocupação prévia pelos fatores <i>ESG</i> na hora de projetar um projeto (por parte do cliente e/ou gestor da empresa que solicita o projeto).	P.7	Quando é solicitado o projeto, a preocupação dos fatores <i>ESG</i> é tido em conta por parte do cliente/gestor/administração?	Questão interpretativa
		P.8	Que barreiras considera existirem para a implementação dos fatores <i>ESG</i> na gestão de projetos?	Questão interpretativa
		P.9	O que considera que deveria ser implementado na gestão de projetos de forma a fazer evoluir a preocupação pelos fatores <i>ESG</i> ?	Questão interpretativa
De que forma a gestão das empresas poderá afetar as escolhas dos gestores de projeto em relação aos fatores <i>ESG</i> ? (QI.4)	Compreender se a liderança de uma empresa tem influência sobre a gestão de projetos e de que forma.	P.10	A liderança por parte do <i>CEO</i> /Gestor de uma empresa pode influenciar/influencia as escolhas de gestão em relação aos fatores <i>ESG</i> ? De que forma?	Questão interpretativa

Fonte: Elaboração do autor, 2023

As entrevistas foram estruturadas em 3 partes (Anexo 4 - Guião da Entrevista):

1ª parte: breve introdução da entrevistadora. Foi explicada e contextualizada a temática de investigação, elucidação dos principais objetivos e apresentação da estrutura da entrevista;

2ª parte: introdução dos conceitos de gestão de projetos e dos fatores *ESG* e respetiva contextualização com a entrevista;

3ª parte: realização de duas questões abertas – na primeira questão foi solicitado um breve resumo do percurso académico e profissional do entrevistado e, na segunda questão, uma opinião sobre a sustentabilidade nas empresas e quais as suas principais preocupações atualmente e, posteriormente, foram realizadas as questões de entrevista para responder às questões de investigação.

As entrevistas foram conduzidas com o intuito de obter uma amostra representativa e relevante para o estudo. A escolha da técnica de amostragem por conveniência, permite selecionar participantes com facilidade de acesso e disponibilidade para participar nas entrevistas. As entrevistas consistiram em duas questões abertas, que permitiram aos participantes expressarem livremente as suas opiniões e experiências, e dez questões estruturadas, que tiveram como objetivo obter respostas específicas relacionadas às questões de investigação definidas. A abordagem metodológica visa fornecer uma compreensão aprofundada dos temas abordados e contribuir para uma análise robusta dos resultados.

As perguntas realizadas visam perceber a posição do entrevistado sobre as temáticas de gestão de projetos e os fatores *ESG* bem como a recolha de evidências reais sobre como são implementados os fatores *ESG* na gestão de projetos nas empresas atualmente vs antigamente. O facto de as entrevistas não terem sido limitadas a um determinado sector permitiu ter uma visão abrangente dos vários sectores em Portugal.

Tabela 4: Identificação dos Entrevistados

Entrevistado	Função	Sector
1	<i>Project Manager</i>	Seguradora
2	Diretor de Desenvolvimento Digital	Energia
3	<i>CEO/Partner</i>	Consultoria-Marketing
4	<i>Project Manager</i>	Energia
5	<i>Continuous Improvement Lead</i>	Farmacêutica
6	<i>Project Manager</i>	Infraestrutura
7	<i>ESG Project Manager</i>	Banca
8	<i>Sustainable Finance</i>	Banca
9	<i>IT Operations and Application Support Lead</i>	Retalho
10	<i>Process Analyst</i>	Banca
11	<i>Project Manager Program</i>	Consultoria-Energia
12	<i>Value-Creation Manager</i>	Consultoria-Saúde
13	Gestor de Qualidade, Ambiente e Segurança	Construção
14	Diretora de Operações	Construção
15	<i>Project Manager</i>	Energia

Fonte: Elaboração do autor, 2023

Capítulo 4. Análise de Dados

Neste capítulo será dado o devido destaque ao tratamento dos dados obtidos, através da realização das quinze (15) entrevistas. A análise de dados foi realizada através do auxílio do *software* MAXQDA.

4.1. Caracterização da Amostra

A análise de dados será iniciada pela análise e caracterização da amostra obtida, neste caso dos entrevistados. Para a referida caracterização foram utilizados os seguintes critérios de análise: género, cargos atuais e sector. A presente amostra é representada por quinze (15) entrevistados. De modo a garantir a qualidade das respostas, foram entrevistados gestores de projeto, cargos de responsáveis com ligação a projetos e *CEO's*.

4.1.1. Género

A amostra conta com seis (6) indivíduos do género feminino e nove (9) indivíduos do género masculino.

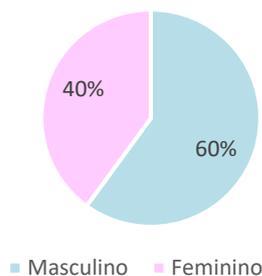


Figura 1 - Género dos Entrevistados

Fonte: *Elaboração do autor, 2023*

4.1.2. Cargos Profissionais Atuais

Na seleção dos entrevistados foi estabelecida a limitação de entrevistar indivíduos que estejam de alguma forma relacionados com gestão de projetos e/ou na posição de *CEO/Partner*. O quadro abaixo mostra, em detalhe, os cargos de cada entrevistado.

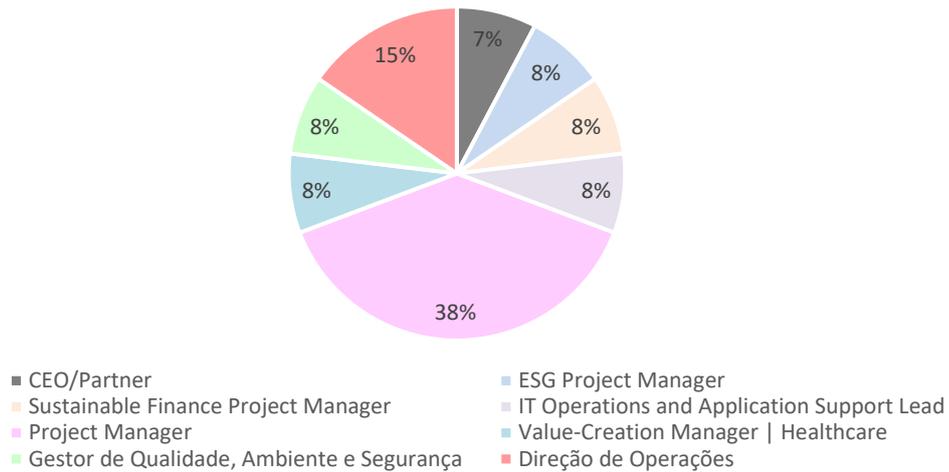


Figura 2 - Cargos dos Entrevistados

Fonte: *Elaboração do autor, 2023*

4.1.3. Sectores Analisados

Propositadamente não foi definido qualquer tipo de limitação sobre o sector da amostra. Pretendeu-se obter uma amostra generalizada a qualquer tipo de sector, de modo a conseguir-se perceber quais os temas gerais a todos os sectores e quais os temas que se destacam mais em certos sectores, em comparação com outros. Neste caso, os sectores mais entrevistados foram o da Energia e o da Banca, com 20% de entrevistados respetivamente, seguidos do sector da Construção, com 13%.

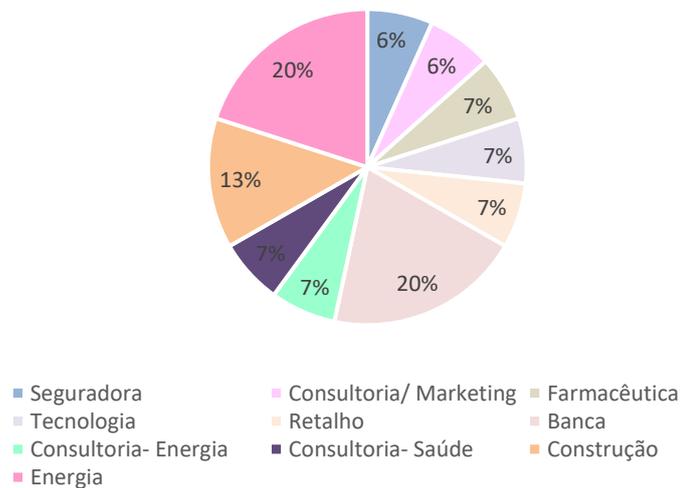


Figura 3 - Sectores dos cargos dos Entrevistados

Fonte: *Elaboração do autor, 2023*

4.1.4. Perceção dos entrevistados de como as empresas veem a sustentabilidade e quais as suas principais preocupações atualmente.

Para a maioria dos entrevistados, existe uma crescente preocupação das empresas para com a ideia da sustentabilidade, contudo ainda muito “precária”. Como em Portugal a maioria das empresas são PME, muitas não têm capacidade financeira para alocar recursos e implementar ações de formação, bem como desenvolver produtos e/ou processos sustentáveis. Por outro lado, atualmente as grandes empresas, com uma estrutura financeira robusta, colocam o tema da sustentabilidade como uma das suas principais preocupações, não só porque já estudaram e verificaram os benefícios que lhes traz, como também sentem que devem ser “um exemplo” no que toca a este tema, uma vez que é mais do que nunca um tema atual e urgente, em termos de conseguirmos um mundo melhor.

Estas preocupações em Portugal são bastante recentes, não só pelo *boost* dinamizado pela União Europeia e metas climáticas, mas também porque antigamente as empresas demonstravam preocupação por estas questões apenas através de campanhas de *marketing* para aumento de receita, e não pela efetiva melhoria no impacto ambiental e social na sociedade, através da inserção destas preocupações na cultura da empresa. Atualmente, apesar de serem poucas as empresas com estrutura financeira para investir em sustentabilidade de forma tangível, verifica-se que a preocupação pelo vetor social tem sido geral em todas as empresas. Cada vez mais as empresas preocupam-se com os direitos humanos através de inclusão, diversidade e melhores condições de trabalho. Verifica-se também que muitas são as que aproveitam o desenvolvimento tecnológico como recurso para alavancar a sustentabilidade, através da poupança de recursos e restrição de deslocações.

As principais preocupações para as empresas são o clima, a poluição, a poupança de recursos e o respeito pelos direitos humanos.

4.2. Análise de quais as empresas entrevistadas que implementam os fatores ESG na sua cultura

Além das entrevistas realizadas, foi feita uma breve pesquisa pelos *sites* de cada uma das empresas de modo a perceber de que modo a informação da sustentabilidade e *ESG* é transmitida ao exterior. Através desta pesquisa foi possível observar que em quase todos os *sites* das empresas entrevistadas, existe um separador para Sustentabilidade/Fatores *ESG*. Apenas as empresas de Consultoria e Construção não incluem esse separador nos seus *sites*. Todas as outras empresas apresentam e explicam por que princípios de sustentabilidade se guiam, como os implementam, como os partilham e os objetivos futuros. É possível verificar que 67% das empresas entrevistadas têm princípios de *ESG*/Sustentabilidade implementados e 33% não tem qualquer referência a este tema, como pode ser verificado na Tabela 5.

Tabela 5: Verificação se as empresas dos entrevistados adotam os fatores ESG na sua cultura

Empresa Entrevistada	Sector	Adopta fatores ESG na sua cultura?
1	Seguradora	Sim
2	Energia	Sim
3	Consultoria	Não
4	Energia	Sim
5	Farmacêutica	Sim
6	Tecnologia	Sim
7	Banca	Sim
8	Banca	Sim
9	Retalho	Sim
10	Banca	Sim
11	Consultoria	Não
12	Consultoria	Não
13	Construção	Não
14	Construção	Não
15	Energia	Sim

Fonte: *Elaboração do autor, 2023*

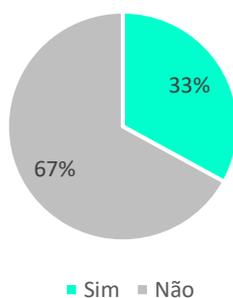


Figura 4 - Separador de fatores ESG/Sustentabilidade nos respetivos sites

Fonte: *Elaboração do autor, 2023*

Foi também pertinente verificar que empresas é que definem os seus princípios de sustentabilidade e ESG, através dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) definidos pela ONU.

Através de pesquisa pelos *sites* das quinze (15) empresas entrevistadas, verificou-se que apenas cinco (5) empresas (33%) aplicam ODS à sua cultura. Na Tabela 6 é possível verificar que os sectores que utilizam os ODS como guias das suas práticas são os sectores da Energia, da Tecnologia e da Banca. Das três empresas de Energia entrevistadas, todas elas implementam ODS definidos pela ONU, o que demonstra o seu grande compromisso pela Agenda 2030 definida.

Tabela 6: Os ODS aplicados na cultura das empresas dos entrevistados

Empresa Entrevistada	Sector	Adopta fatores ESG na sua cultura?	Que ODS aplica?
2	Energia	Sim	5,7,8, 9, 11, 12, 13, 15, 17
4	Energia	Sim	4,5,7,8,10,13,16,17
6	Tecnologia	Sim	3,4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17
10	Banca	Sim	3,4,5,8,13
15	Energia	Sim	5,7,8,11,12,13,15

Fonte: *Elaboração do autor, 2023*

Após análise dos ODS aplicados na Tabela 6, podemos verificar na Tabela 7 que os objetivos comuns a todas as empresas são os objetivos 5, 8 e 13, sendo que é pertinente notar que é um objetivo relacionado com cada fator ESG. O Objetivo 5 relaciona-se com o fator social, o Objetivo 8 com o fator de governança e o Objetivo 13 com o fator ambiental, dos fatores ESG.

Tabela 7: Relação entre as empresas dos entrevistados e a implementação de ODS

ODS	Descrição do Objetivo	Nº de Empresas	% de Empresas
3	Saúde de Qualidade	2	40%
4	Educação de Qualidade	3	60%
5	Igualdade de Género	5	100%
7	Energias Renováveis e Acessíveis	3	60%
8	Trabalho Digno e Crescimento Económico	5	100%
9	Indústria, Inovação e Infraestruturas	2	40%
10	Reduzir as Desigualdades	1	20%
11	Cidades e Comunidades Sustentáveis	3	60%
12	Consumo e Produção Responsáveis	3	60%
13	Ação Contra a Mudança Global do Clima	5	100%
15	Vida Terrestre	2	40%
16	Paz, Justiça e Instituições Eficazes	1	20%
17	Parcerias e Meios de Implementação	3	60%

Fonte: *Elaboração do autor, 2023*

De notar também que os Objetivos 4, 7, 11, 12 e 17 são implementados por 60% das empresas. Esta análise permite verificar a crescente preocupação e implementação dos ODS definidos pela ONU na cultura das empresas de diversos sectores.

4.3. Análise de Tendência dos temas abordados

A integração dos fatores sustentáveis na gestão de projetos é uma das mais importantes tendências atuais (Kyriakogkonas et al. 2022). Além de toda a revisão de literatura recolhida sobre estes temas, é interessante perceber de que forma estes conceitos têm crescido e tornado uma tendência atual. Para tal, foi utilizado o programa *Google Trends*. Este programa é uma ferramenta do Google que deteta em alta pesquisa no Google Notícias ou no *Youtube* os temas mais pesquisados, através do respetivo aumento de volume absoluto de pesquisas. Foi feita uma pesquisa pelos seguintes temas, de modo a verificarmos a sua tendência de pesquisa, atualmente: sustentabilidade, *ESG* e gestão de projetos, no mundo e em Portugal.

Para conseguirmos ler as figuras abaixo, com as respetivas tendências, é preciso perceber como ler os respetivos gráficos. Os números à esquerda representam o interesse da pesquisa relativamente ao ponto mais alto do gráfico, numa determinada região e período. Um valor de 100 representa o pico da popularidade de um conceito, sendo que o valor 50 representa que o conceito obteve metade da popularidade e, o valor de zero demonstra que não havia dados suficientes sobre o conceito.

Na Figura 5 é possível observar a tendência relativa que o termo de pesquisa “Sustentabilidade” tem tido nos últimos 5 anos (desde 2018 à atualidade, 2023), em todo o mundo. Sendo um tema que está cada vez mais presente na vida e no dia-a-dia não só das pessoas, mas também das empresas, verificamos que desde 2018 tem havido uma crescente pesquisa sobre este tema, principalmente a partir de janeiro 2022, onde se verifica um crescimento muito mais acentuado, atingindo o grande pico em junho de 2022.

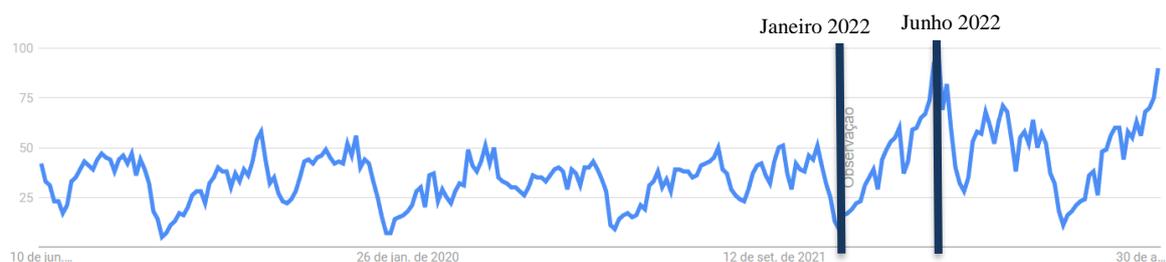


Figura 5 - Tendência Relativa do conceito “Sustentabilidade” nos últimos 5 anos, no Mundo

Fonte: *Google Trends*, 2023

Ainda sobre o conceito “Sustentabilidade” foi pertinente verificar também a pesquisa feita sobre este termo em Portugal, uma vez que a presente dissertação foi realizada em Portugal.

Na Figura 6 verifica-se que o tema da sustentabilidade tem sido um tema bastante procurado, contudo com altos e baixos. O maior pico atingido ao nível de pesquisas foi em janeiro de 2022, sendo que os picos mais baixos se verificam nas alturas de férias de verão e de Natal, onde a sociedade não realiza tanta pesquisa sobre esta temática. É interessante verificar que a crescente tendência pela sustentabilidade em Portugal, relativamente à Figura 5, que mostra a tendência do mundo, é mais alta e constante. Em 5 anos, várias foram as alturas que a sustentabilidade esteve perto de chegar ao pico da popularidade (75 em 100).

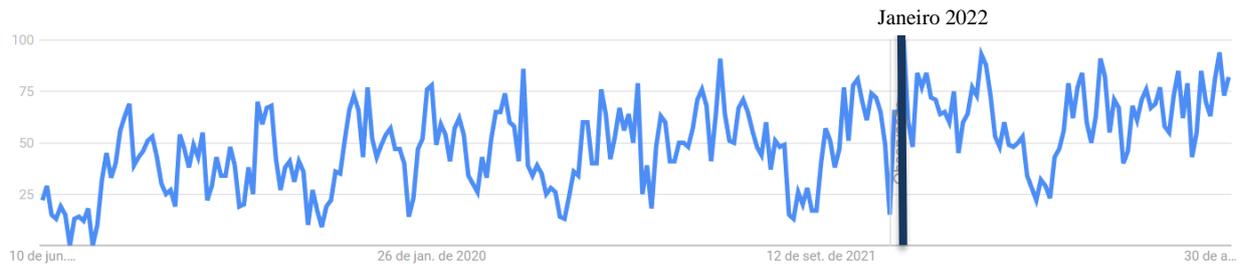


Figura 6 - Tendência Relativa do conceito “Sustentabilidade” nos últimos 5 anos, em Portugal

Fonte: *Google Trends*, 2023

Tal como já foi referido na presente tese, o tema dos fatores *ESG* é relativamente recente e tem tido cada vez mais notoriedade por parte das empresas e da sociedade no mundo. Esta crescente notoriedade pode ser comprovada com a Figura 7, onde é notório o significativo aumento de volume de pesquisas por este conceito, desde 2018 até à atualidade. De notar que se verifica na figura abaixo que foi a partir de dezembro de 2019 que a pesquisa pelos fatores *ESG* começou a ser mais acentuada, atingindo o primeiro pico em maio de 2022.

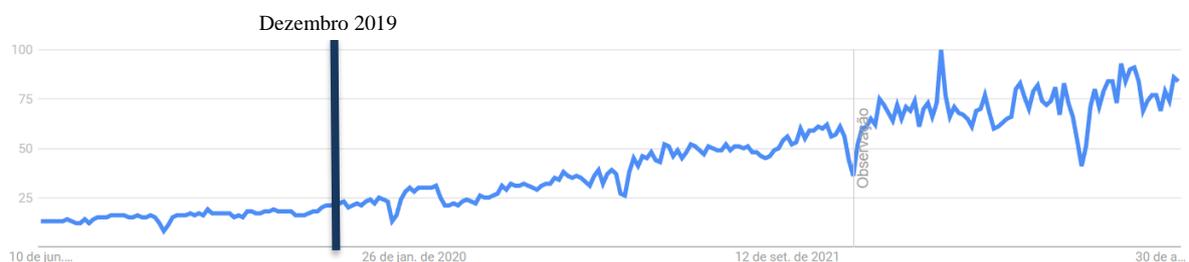


Figura 7 - Tendência Relativa do conceito “ESG” nos últimos 5 anos, no Mundo

Fonte: *Google Trends*, 2023

O conceito Gestão de Projetos, como já referido, tem tido um aumento progressivo de importância, como se pode verificar na Figura 8. Nos últimos cinco (5) anos a sua popularidade tem sido mais ou menos constante, sendo que não é um tema recente, mas sempre bastante presente na estratégia e vida das empresas.

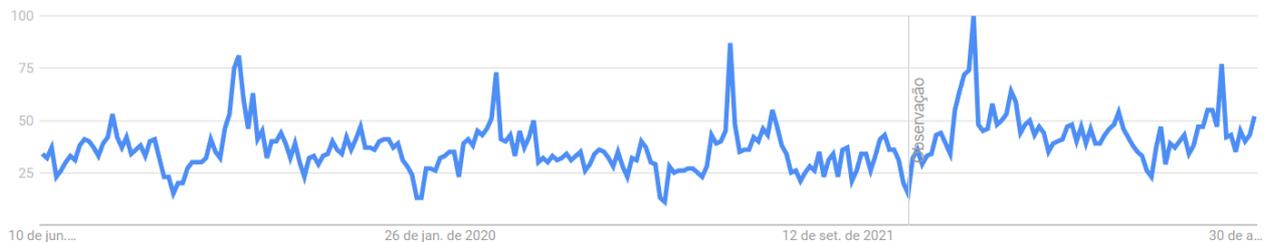


Figura 8 - Tendência Relativa do conceito “Gestão de Projetos” nos últimos 5 anos, no Mundo

Fonte: *Google Trends*, 2023

Em Portugal (Figura 9) verifica-se uma discrepância muito grande com o tema de gestão de projetos. Ao contrário da análise global, Portugal verifica picos acentuados e constantes, durante cinco (5) anos. Existem vários fatores que poderão ter potencializado esta reação da sociedade e das empresas, tais como: os ciclos económicos do país, sectores específicos em que o seu método de trabalho passa essencialmente por projetos e a respetiva gestão, mas também a consciencialização da importância da gestão de projetos nas empresas.



Figura 9 - Tendência Relativa do conceito “Gestão de Projetos” nos últimos 5 anos, em Portugal

Fonte: *Google Trends*, 2023

Capítulo 5. Discussão e *Findings*

Neste Capítulo serão apresentadas as discussões de cada questão estruturada realizada aos entrevistados, salientando os pontos-chave de cada questão.

Foi realizado um guião estruturado para as entrevistas, o qual contém um enquadramento da presente dissertação (tema, problema de investigação, enquadramento sobre os fatores *ESG*), seguido das respetivas questões colocadas: duas (2) questões livres e dez (10) questões estruturadas. A primeira questão livre (P.L.1) consiste numa pequena introdução do entrevistado, onde indica um pouco do seu percurso até hoje, o seu atual cargo, a empresa e como é o seu dia-a-dia; a segunda questão livre (P.L.2.) consiste numa questão de opinião do entrevistado e a sua respetiva perceção (tendo em conta o seu historial profissional) sobre a preocupação atual das empresas para com a sustentabilidade e quais as principais preocupações. A análise destas duas questões está detalhada no Capítulo 4.

De seguida, procedeu-se a uma análise detalhada das respostas dos entrevistados a cada questão estruturada, com o objetivo de responder às questões de investigação, obtendo posteriormente conclusões sobre a respetiva investigação. Foram realizadas dez (10) questões estruturadas.

Questão P.1. Considera que os fatores *ESG* são implementados na gestão de projetos?

A primeira questão tem como objetivo obter uma perceção global se, atualmente, os fatores *ESG* são implementados na gestão de projetos.

A maioria dos entrevistados considera que sim, mas dependendo do tamanho da empresa, do seu sector e da tipologia dos projetos. Existem regulamentações nacionais, europeias ou locais que exigem que uma empresa de certa dimensão e sector tenha de cumprir certos requisitos ambientais, sociais e de governança. Atualmente, estas regulamentações ainda se focam maioritariamente nas grandes empresas, pelo que as empresas mais pequenas não têm *guidelines* a seguir de um ponto de vista de obrigatoriedade na implementação de critérios *ESG*. No entanto, a crescente preocupação das grandes empresas pelas regulamentações ambientais e sociais potencia exponencialmente a sua procura por fornecedores que acompanhem essas mesmas regulamentações. Numa perspetiva de futuro e longevidade de parcerias, as empresas com responsabilidades ambientais e sociais, certificadas e alinhadas com as regulamentações europeias, irão demonstrar uma maior robustez, tornando-se mais e mais competitivas.

Todos os entrevistados indicam que, intrinsecamente, as suas empresas já adotam uma cultura de preocupação ambiental, social e de governança. É comum para todos os entrevistados a implementação e encorajamento de hábitos de poupança de água, de luz, de papel e a redução de plásticos, bem como a implementação e preferência pelo trabalho remoto. O vetor social tem também uma grande importância para as empresas através do respeito pelos direitos humanos, pela igualdade de oportunidades e melhorias das condições de trabalho para os colaboradores. É geral a consciência da importância de ter equipas diversificadas, com *backgrounds* diferentes.

Numa ótica de projetos de gestão de risco, estes já têm em linha de conta os impactos ambientais e sociais que esses projetos terão, bem como impactos de *governance*, no que toca à escolha de fornecedores e parceiros, pois a escolha de fornecedores e parceiros com preocupações *ESG* também trará clientes alinhados com estas mesmas preocupações.

Algumas empresas indicam que, o facto de utilizarem uma gestão de projetos *Agile* permite uma melhor e eficaz implementação de fatores *ESG* na gestão de projetos, do que se fosse *Waterfall*, uma vez que estes sendo projetos maiores, é mais difícil verificar a tangibilidade da sustentabilidade nos projetos e na sua gestão. Verifica-se também que os projetos mais “pequenos” e, principalmente internos, muitas vezes não demonstram tanta preocupação com os fatores *ESG*.

Atualmente, a nova geração de gestores de projetos já tem uma preocupação sustentável intrínseca, na sua generalidade, pelo que já se torna natural a adoção dos fatores *ESG* na gestão de projetos, por iniciativa própria dos gestores.

Porém, em grande parte, ainda não existem *frameworks* ou *guidelines* implementadas nas próprias empresas para garantir a sua implementação, além da iniciativa do próprio gestor de projeto.

Questão P.2. Como é preparada a sua implementação?

Face à questão anterior sobre a implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos e a preparação para essa implementação, os entrevistados destacaram várias estratégias adotadas pelas empresas. Uma abordagem comum é desenvolver formações junto dos colaboradores sobre os fatores *ESG* e sustentabilidade, com o objetivo de conscientizá-los sobre os benefícios dessas preocupações, tanto para a empresa como para a sociedade e o mundo em geral. Essas formações ajudam a criar uma cultura de responsabilidade ambiental e social dentro da organização, preparando os colaboradores para incorporarem esses fatores na gestão de projetos.

Além disso, o alinhamento entre a empresa e os seus *stakeholders* em relação aos fatores *ESG* e sustentabilidade, é considerado fundamental. É essencial que haja um entendimento compartilhado e uma sinergia entre a empresa e os *stakeholders* em relação às responsabilidades ambientais e sociais, a fim de garantir uma implementação eficaz dos fatores *ESG*.

Algumas empresas já estabeleceram indicadores-chave de desempenho (*KPI*) para medir o impacto ambiental e social da empresa, bem como o desempenho individual dos colaboradores nesses aspetos. Esses *KPI* são utilizados para monitorizar e controlar o impacto da implementação dos fatores *ESG* ao longo dos projetos, permitindo uma avaliação mais precisa da materialidade desses fatores. Todas estas implementações são guiadas por políticas e procedimentos estabelecidos pelo *top management* da empresa através de diretrizes usadas como orientações pelos gestores de projeto durante a implementação dos fatores *ESG* nos projetos, garantindo uma abordagem consistente e alinhada com os valores e objetivos da empresa.

Questão P.3. Como é que ocorre a implementação dos fatores *ESG* nos projetos e na gestão de projetos? (recursos, análises, procedimentos, estratégias, metodologias, comunicação)

A implementação dos fatores *ESG* nos projetos e na sua gestão passam, primeiramente, pela definição do ângulo de sustentabilidade do projeto. É importante ter uma *big picture* do que é o projeto, a sua duração, os seus objetivos, de que recursos necessita, quais os impactos que vai ter para a sociedade, para o ambiente e para a empresa, mitigar impactos negativos, conhecer os *stakeholders*, quais as suas limitações, a quem se destina. É importante, primeiramente, perceber que projeto se quer desenvolver para depois se perceber onde os fatores *ESG* devem e podem ser implementados.

Foram partilhadas várias formas de implementação dos fatores *ESG* nos projetos e gestão de projetos:

- **Análise de Clientes:** garantir que os clientes/fornecedores vão de encontro aos critérios sustentáveis (*ESG*) da empresa.

Verificou-se que, antes de qualquer projeto externo, é feita uma análise detalhada aos respetivos clientes e/ou fornecedores, de modo a conhecer a sua cultura, reputação e a sua posição relativamente aos fatores *ESG*. Um dos entrevistados, que trabalha num banco, deu o exemplo de que, antes de definirem um projeto de um cliente, é analisado primeiro o próprio cliente, se tem responsabilidades ambientais e sociais, se implementa os fatores *ESG* na cultura da sua empresa. Caso o cliente não esteja alinhado com as mesmas responsabilidades ambientais e sociais que o Banco, o Banco não avança com o desenvolvimento do projeto.

- **Teletrabalho (ou trabalho remoto):** todas as empresas adotam o teletrabalho. A adoção deste procedimento permite às empresas não só poupar em recursos, bem como contribui para a diminuição das emissões de gases poluentes para a atmosfera com a redução das deslocações. A maioria das empresas opta pela marcação de reuniões remotas, em vez de presenciais. Este fator, além de contribuir para o vetor ambiental dos fatores *ESG*, contribui também para o vetor social, uma vez que, segundo os entrevistados, o teletrabalho deixa as pessoas mais felizes, motivadas e, portanto, mais eficazes.

- **Alinhamento de *stakeholders*:** garantir que todos os *stakeholders* estão alinhados e envolvidos nos projetos.
- **Estruturação de *frameworks/guidelines* nos projetos e para a sua gestão:** definir e estruturar *frameworks/guidelines* com objetivos/metas sustentáveis, que permita fazer *checklist*, de modo a garantir a implementação dos fatores *ESG* nos projetos e na sua gestão.
- **Poupança de recursos:** preocupação na poupança de recursos tais como água, luz, papel, alimentação, redução de plástico, entre outros.
- **Projetos maioritariamente em sistema Agile:** maioria das empresas adota o sistema de gestão *Agile* e afirma que este sistema é o mais compatível com a implementação de fatores *ESG* nos projetos.
- **Dashboards e KPI:** a definição de *KPI* e os respetivos *dashboards* são extremamente importantes, pois permitem a monitorização da implementação dos fatores *ESG* nos projetos, assim como a criação de *dashboards* que permitam ao gestor de projeto a respetiva análise da implementação, através dos *KPI*.
- **Definição da equipa:** para a maioria das empresas, é essencial as equipas serem as mais diversificadas possível, de modo a maximizar o potencial de cada recurso da equipa.

Questão P.4. Quais as vantagens/benefícios que identifica quando se aplicam os fatores *ESG* nos projetos e na sua gestão? Quais as desvantagens?

Vantagens:

- Impacto ambiental, social e governança positivo na sociedade;
- Confiabilidade regulatória;
- Diminuição de risco a curto e médio prazo;
- Vantagem competitiva;
- Unificação das pessoas, diversidade de pensamento e conhecimento;
- Reputação e confiança dos *stakeholders*;
- Maior transparência e comunicação;
- Melhoria da reputação da empresa;
- Menor rotatividade de colaboradores;
- Acesso facilitado a serviços financeiros.

Desvantagens:

- Custo da Sustentabilidade;
- Atrasos nos pedidos de financiamento;

- Dificuldade em medir a tangibilidade da implementação dos fatores *ESG*;
- Falta de matrizes estruturadas para todas as empresas;
- *Greenwashing*;
- Auditorias e regulação;
- Complexidade adicional aos projetos;
- Resistência à mudança e dificuldades na monitorização dos resultados.

Questão P.5. Que mudanças verifica na organização e na gestão de projetos ao implementar os fatores *ESG* na gestão de projetos?

Uma das mudanças observadas é um maior nível de motivação e orgulho por parte da empresa em relação às iniciativas que têm impactos sociais e ambientais positivos, pois potencia um ambiente de trabalho mais positivo, onde as equipas se sentem mais felizes e realizadas, o que se reflete em melhores resultados para a empresa, como um todo.

Além disso, a implementação dos fatores *ESG* impulsiona uma maior aposta em inovação e análises mais detalhadas dos clientes e fornecedores. Atualmente, os fatores *ESG* tornaram-se determinantes na escolha dos *stakeholders*. As empresas estão cada vez mais conscientes da importância de parceiros e fornecedores alinhados com os princípios *ESG*, levando em consideração o seu desempenho sustentável e socialmente responsável.

Com a implementação dos fatores *ESG*, surgem novos indicadores-chave de desempenho (*KPI*) que permitem monitorar e avaliar o impacto desses fatores nos projetos. A metodologia de gestão de projetos também passa por alterações para incluir esses novos *KPI*, fatores e controles relevantes. Isso leva a uma abordagem mais abrangente e holística na gestão de projetos, considerando não apenas os aspetos financeiros e operacionais, mas também os impactos sociais e ambientais.

Outra mudança significativa é a diversificação e inclusão nas equipas dos projetos. A implementação dos fatores *ESG* incentiva a contratação de profissionais de diferentes origens e perspectivas, promovendo a diversidade e a inclusão nas empresas. Isso traz benefícios, como uma ampla gama de capacidades e experiências, maior criatividade e resolução de problemas mais abrangente.

Os *surveys* de satisfação feitos aos clientes também demonstram uma tendência de resultados mais positivos. Os clientes estão cada vez mais conscientes e valorizam as práticas sustentáveis e socialmente responsáveis das empresas. Portanto, ao adotar os fatores *ESG* nos seus projetos, as empresas têm a oportunidade de fortalecer o seu relacionamento com os clientes, ganhando assim a sua confiança e fidelidade.

Paralelamente, tem sido observada a criação de gabinetes especializados em sustentabilidade dentro das empresas, bem como o aumento dos serviços financeiros sustentáveis. Essas iniciativas incentivam cada vez mais as empresas a adotar estratégias e procedimentos sustentáveis. Como contrapartida, são oferecidos incentivos financeiros, como taxas e preços mais baixos, para encorajar a adoção de práticas sustentáveis. Essa tendência impulsiona ainda mais o movimento em direção a uma gestão de projetos mais sustentável e responsável.

Questão P.6. Considera e verifica que a implementação dos fatores ESG na gestão de projetos traz diminuição de risco e aumento de valor para a empresa? Dê um exemplo.

A maioria dos entrevistados concordou que a implementação dos fatores ESG na gestão de projetos traz benefícios significativos, como a diminuição de riscos e o aumento de valor para a empresa.

Um exemplo citado pelos entrevistados é o impacto positivo da implementação do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19. Essa prática permitiu a redução do risco de contágio dentro da empresa, além de gerar benefícios tangíveis, como a diminuição de custos com os escritórios e recursos (água, luz, papel) e a redução de deslocamentos. Essas medidas não apenas ajudaram a mitigar riscos de saúde, mas também trouxeram benefícios económicos e operacionais.

Outro exemplo mencionado foi o caso de uma empresa *mass market* que não aumentou os preços dos produtos, mas implementou os fatores ESG nas suas práticas. Como resultado, a empresa viu um aumento na reputação e confiança por parte dos *stakeholders*, o que indiretamente aumentou o valor real da empresa e dos seus produtos. Estes ganhos de reputação e confiança podem levar a um maior reconhecimento da marca, a uma maior fidelidade do cliente e a uma maior procura pelos seus produtos e serviços.

Além disso, a implementação dos fatores ESG também pode reduzir o risco de penalizações e multas, por não cumprimento das regulamentações impostas pelo governo ou por entidades supranacionais, como a União Europeia. Ao adotar práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, as empresas demonstram o seu compromisso em cumprir as normas e regulamentos, o que diminui o risco de sanções legais e danos à sua reputação.

Outro benefício mencionado é o aumento de valor da empresa, por meio de uma maior responsabilidade social. Ao incorporar os fatores ESG nas suas operações, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais saudável e agradável, o que contribui para o bem-estar e satisfação dos colaboradores. Esse aspeto pode gerar impactos positivos na produtividade, satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, na reputação da empresa.

Além disso, trabalhar com fornecedores e clientes alinhados com os fatores *ESG* traz vantagens adicionais. Isso inclui a mitigação de riscos de imagem e reputação, bem como o despertar de interesse de novos *stakeholders*, que valorizam as práticas sustentáveis e sociais. Essas parcerias estratégicas podem fortalecer a posição da empresa no mercado, abrir oportunidades de negócios e contribuir para a construção de uma rede de relacionamentos sólida e confiável.

Questão P.7. Quando é solicitado o projeto, a preocupação dos fatores *ESG* é tido em conta por parte do cliente/gestor/administração?

As respostas a esta pergunta foram bastante divergentes, o que indica que algumas empresas já possuem essas preocupações inerentes, enquanto outras ainda não. Existem empresas que já têm os fatores *ESG* como parte integrante de sua natureza e cultura empresarial. Essas empresas reconhecem a importância da sustentabilidade, da responsabilidade social e da governança corporativa como elementos fundamentais para o sucesso a longo prazo. Assim, quando solicitam um projeto, consideram esses fatores desde o início, procurando implementar práticas sustentáveis e alinhadas com os princípios *ESG*.

Por outro lado, existem empresas que ainda não têm esses fatores em consideração, no momento da solicitação do projeto. Este fator pode ser consequente da falta de consciencialização sobre os benefícios dos fatores *ESG*, priorização de outros aspetos do projeto ou porque a empresa não adota responsabilidade ambiental e social na sua estratégia.

Questão P.8. Que barreiras considera existirem para a implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos?

As barreiras indicadas:

- Dificuldades financeiras das empresas para conseguirem implementar os fatores *ESG* nos seus projetos;
- Resistência à mudança;
- Desinformação;
- Dificuldade em traduzir para resultados financeiros as implementações dos fatores *ESG* na gestão e nos projetos;
- Complexidade regulatória e o risco de complexificar os próprios projetos com a implementação;
- Falta de *know-how* sobre o tema.

Questão P.9. O que considera que deveria ser implementado na gestão de projetos de forma a fazer evoluir a preocupação pelos fatores ESG?

Segundo os entrevistados, para impulsionar a adoção dos fatores ESG e promover a sustentabilidade em todas as empresas, independentemente do seu tamanho, é necessário estabelecer leis e regulamentações claras. Estas regulamentações devem abranger desde *start-ups* até as grandes empresas, providenciando diretrizes específicas sobre os requisitos e as melhores práticas relacionadas aos fatores ESG, de modo a criar um ambiente de negócios mais equitativo, onde todas as empresas são incentivadas e responsabilizadas pela sua contribuição para a sustentabilidade.

A implementação de incentivos, programas de formação, metas sustentáveis definidas pelo governo, adaptação tecnológica e partilha de casos de sucesso, além de aumentar a especialização de profissionais nessas áreas, em conjunto com a implementação de regulamentações, criam um ambiente propício à implementação efetiva dos fatores ESG, promovendo assim a sustentabilidade como um princípio central das práticas empresariais.

Questão P.10. A liderança por parte do CEO/Gestor de uma empresa pode influenciar/influencia as escolhas de gestão em relação aos fatores ESG? De que forma?

Segundo os entrevistados, a liderança exerce uma influência indiscutível nas escolhas de gestão relacionadas com os fatores ESG. O tema da sustentabilidade deve ser integrado à cultura e aos valores da empresa, sendo que apenas o CEO ou gerente da organização tem o poder de alterar ou reformular esses aspetos. Ter um CEO motivado e com forte compromisso social e ambiental tem um impacto significativo na empresa, pois incentiva todos os colaboradores a seguirem o seu exemplo e a adotarem responsabilidades sustentáveis. Um CEO, que reconhece os fatores ESG como vantagem para o negócio e competitiva, certamente estabelecerá objetivos estratégicos alinhados aos benefícios que espera obter, com a implementação desses mesmos fatores.

No entanto, alguns entrevistados defendem que forçar a empresa a implementar estratégias de sustentabilidade não é uma boa abordagem, pois perante a desinformação que existe e a resistência à mudança, é essencial explicar o conceito de sustentabilidade, as estratégias que a empresa pretende adotar e garantir que as mesmas são entendidas e interiorizadas pelas pessoas, pois caso contrário a implementação da sustentabilidade nas empresas não será bem-sucedida.

Em resumo, os entrevistados concordam que a liderança desempenha um papel crucial na adoção dos fatores *ESG* pela empresa. A atitude e o compromisso do *CEO* são fundamentais para estabelecer uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade. No entanto, é importante comunicar e envolver todos os níveis da organização, de modo a garantir que as estratégias de sustentabilidade sejam compreendidas e implementadas de maneira eficaz. A responsabilidade do *CEO* é definir a direção e incorporar os critérios de sustentabilidade no planeamento estratégico da empresa, refletindo assim uma abordagem de negócio sustentável.

Capítulo 6. Conclusão

Os impactos dos fatores *ESG* na gestão de projetos são significativos e abrangentes. A implementação destes fatores tem-se mostrado cada vez mais relevante para as empresas, na medida em que o mundo se foca cada vez mais na responsabilidade ambiental, social e de governança.

Com base na presente dissertação foi possível responder às questões de investigação inicialmente levantadas, através da realização de quinze (15) entrevistas.

Primeiramente, relativamente à primeira questão de investigação (De que forma os fatores *ESG* são tidos em conta no desenvolvimento dos projetos? (Q1.1)) os fatores *ESG* são implementados na gestão de projetos através de práticas e diretrizes que promovam a responsabilidade ambiental, social e de governança através da avaliação de riscos, integração de critérios sustentáveis, alinhamento com os *stakeholders*, monitorização e reporte, bem como consciencialização. Concluiu-se que, muitas empresas enfrentam restrições financeiras e falta de diretrizes claras para orientarem as suas ações, contudo têm a preocupação da integração de critérios sustentáveis nos seus projetos, devido à consciencialização de cada membro da equipa e, principalmente, por parte do gestor de projeto e do responsável pela empresa.

Relativamente à segunda questão de investigação (De que forma a implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos poderá suscitar a criação de valor económico para a empresa? E qual o seu impacto? (Q1.2)) concluiu-se que a implementação dos fatores *ESG* contribui para a criação de valor económico nas empresas. Isso ocorre devido à melhoria da reputação da empresa, o que aumenta a confiança dos *stakeholders* e atrai mais investidores. Além disso, a consideração dos fatores *ESG* na gestão de projetos reduz os riscos associados a questões ambientais, sociais e de governança, evitando multas e má reputação. Estes fatores também podem levar a um aumento no valor dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, impulsionando a sua competitividade no mercado.

Além dos benefícios económicos, a implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos também tem um impacto positivo no âmbito social. A empresa passa a ser vista como responsável e comprometida não só com a comunidade onde se insere mas também com o bem-estar social dos seus colaboradores. Este comprometimento pode atrair talentos qualificados, aumentar a satisfação dos colaboradores e fortalecer a eficiência da equipa nos projetos. Além disso, ao adotar práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, a empresa contribui para a construção de um futuro mais sustentável e alinhado com as expectativas da sociedade.

Através da terceira questão de investigação (Na definição dos projetos, os fatores *ESG* costumam ser previamente definidos? Quais as barreiras? (Q1.3)) conclui-se que os fatores *ESG* nem sempre são previamente definidos. Existem algumas barreiras e desafios que dificultam a inclusão, tais como a falta de informação e consciencialização dos gestores de projetos, as dificuldades financeiras das empresas, custos e prazos apertados dos projetos, falta de diretrizes e regulamentações claras e resistência cultural e organizacional sobre a implementação destes fatores.

Por fim, relativamente à quarta questão de investigação (De que forma a gestão das empresas poderá afetar as escolhas dos gestores de projeto em relação aos fatores *ESG*? (Q1.4)), a gestão das empresas desempenha um papel fundamental nas escolhas dos gestores de projetos relativamente aos fatores *ESG*. A forma como a gestão da empresa aborda e valoriza os fatores *ESG* é fundamental e afeta diretamente as decisões tomadas pelos gestores de projetos. Nesta medida, a gestão, ao criar um ambiente de valorização e suporte sobre a responsabilidade de implementação destes fatores, incentiva e orienta os gestores de projetos a integrarem os fatores *ESG* na sua gestão dos projetos.

Em suma, os fatores *ESG* têm um impacto positivo na gestão de projetos, através da redução de recursos, potencialização de equipas eficazes e felizes que, conseqüentemente, trará vantagens para os projetos através de cumprimento de prazos, satisfação dos clientes e capacidade de maior competitividade face ao mercado, a nível de custo dos projetos. As empresas que incorporam estes fatores nas suas práticas de gestão ocuparão uma melhor posição no mercado para enfrentar os desafios futuros, ganhar a confiança dos *stakeholders* e contribuir para um futuro mais sustentável.

Contudo, é importante ressaltar que ainda existem desafios a serem superados na implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos. Muitas empresas enfrentam restrições financeiras e falta de diretrizes claras para orientarem as suas ações. Para uma implementação eficaz, é necessário um comprometimento por parte da administração e definição de políticas bem como de práticas consistentes.

Na Tabela 8 procura-se responder e contribuir para os *gaps* verificados na literatura.

Tabela 8: Contributos para o estado de arte e gestão empresarial

	Referência do Autor (Ano)	Gap/Issue Literatura	Contribuições para o estado da arte e gestão empresarial
1	Silva & Carvalho (2022)	A literatura refere que é preciso maior detalhe empírico acerca de como ocorrem as abordagens sobre as dimensões <i>ESG</i> no contexto de gestão de projetos.	<p>Análise e detalhe empírico de como ocorrem as abordagens dos fatores <i>ESG</i> na gestão de projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> As empresas têm vindo a adotar cada vez uma cultura de preocupação ambiental, social e de governança através da implementação de hábitos de poupança de recursos, do respeito pelos direitos humanos e promover a diversidade de equipas

			<ul style="list-style-type: none"> Os fatores ESG nem sempre são tidos em conta nos projetos pequenos tendo em conta a sua duração, a urgência do mesmo e recursos Nos projetos maiores já se verificam a implementação dos fatores ESG Não existem ainda métricas, <i>frameworks</i> de implementação de ESG na gestão de projetos Nem sempre os fatores ESG são tidos em conta por parte do cliente
2	Stuart L. Gillan & Andrew Koch & Laura T. Starks (2021)	A literatura refere que é preciso maior detalhe acerca de como a sustentabilidade cria mais valor económico para as empresas.	<p>Detalhe e verificação de como os fatores ESG criam valor económico para as empresas e reduzem o risco:</p> <ul style="list-style-type: none"> Racionalização e diminuição de recursos e custos desnecessários ou não sustentáveis Melhoria de reputação, aumento de confiança dos <i>stakeholders</i> e atração de mais investidores à empresa Redução de riscos associados a questões ambientais, sociais e governamentais, evitando assim multas e danos à imagem e reputação da empresa Aumento de valor dos produtos/serviços sem aumento de custos de produção, aumentando a vantagem competitiva Através da contribuição e preocupação social, a empresa ganha valor ao ser cada vez mais procurada por parte das pessoas e poderá vir a ser nomeada “<i>Great Place To Work</i>” aumentando assim valor à empresa.
	Kyriakogkonas, P, Garefalakis, A., Pappa, E. and Kagias, P. (2022)	Existem estudos que defendem que os fatores ESG reduzem o risco e aumentam o valor das empresas, mas não detalham de que forma os fatores ESG reduzem o risco e o aumento económico da empresa, bem como o seu respetivo impacto.	
3	Kyriakogkonas, P, Garefalakis, A., Pappa, E. and Kagias, P. (2022)	A literatura indica que ainda existem muitos gestores de projetos que evitam incluir os fatores ESG na gestão de projetos, uma vez que afirmam que os problemas sustentáveis não estão previamente definidos nos projetos, contudo não detalha quais os fatores/barreiras existentes que fazem com que os gestores de projeto evitem/não implementem os fatores ESG na gestão de projetos.	<p>Verificação de vários fatores que fazem com que os gestores de projeto evitem/não implementem os fatores ESG na gestão de projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verificação de falta de diretrizes e regulamentações claras Falta de informação Falta de consciencialização dos gestores de projetos Escassez económica das empresas Prazos apertados dos projetos Resistência cultural e organizacional sobre a implementação destes fatores.
4	Stuart L. Gillan & Andrew Koch & Laura T. Starks (2021)	A literatura indica que é preciso mais pesquisa empírica sobre como a liderança das empresas afeta as escolhas de gestão de projetos em relação aos fatores ESG.	<p>Verificação de que a liderança das empresas afeta diretamente as escolhas dos gestores de projeto em relação aos fatores ESG através:</p> <ul style="list-style-type: none"> O líder da empresa tem que ser o primeiro a ter responsabilidade ambiental, social e de governança Incentivo, valorização e suporte na implementação destes fatores na gestão de projetos

		<ul style="list-style-type: none">• Responsabilização e monitorização da implementação dos fatores ESG por parte dos gestores de projeto
--	--	--

Fonte: Elaboração do autor, 2023

Capítulo 7. Limitações

Na presente dissertação, foram identificadas algumas limitações que devem ser levadas em consideração para estudos futuros. A primeira limitação está relacionada com a escassez de literatura sobre os temas abordados, o que dificultou a revisão bibliográfica da ligação entre os temas. A falta de estudos prévios e de fontes confiáveis dificultou a obtenção de informações abrangentes e aprofundadas sobre os impactos dos fatores *ESG* na gestão de projetos.

A segunda limitação é o facto de que os fatores *ESG*, apesar de serem bastante atuais e presentes nas empresas, ainda são um tema relativamente recente. Isso significa que muitas empresas ainda estão em estágios iniciais de implementação desses fatores na gestão de projetos.

Essas limitações ressaltam na necessidade de estudos futuros, que possam abordar essas questões, em maior detalhe.

Apesar das limitações identificadas, esta dissertação contribuiu para preencher uma lacuna na literatura existente sobre os fatores *ESG* e sua relação com a gestão de projetos. Ela destaca a importância crescente desses fatores nas empresas e ressalta a necessidade contínua de investigação e aprimoramento nessa área.

Capítulo 8. Sugestões de Investigações Futuras

Tendo em conta a atualidade do tema e o contributo que trará aos gestores de projeto e aos diretores das empresas, seria pertinente continuar a investigação literária da ligação entre os fatores *ESG* e a gestão de projetos, de modo a colmatar o *gap* existente na literatura.

Sugere-se como investigação futura o estudo de matrizes/*frameworks* de implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos, uma vez que foi detetado esse *gap* de informação através das entrevistas realizadas com a presente tese.

Será também pertinente verificar, em investigações futuras, o impacto da implementação dos fatores *ESG* nos resultados financeiros das empresas bem como aprofundar o estudo sobre, de que forma a liderança das empresas pode afetar, de forma positiva, a gestão de projetos e a respetiva implementação dos fatores *ESG*.

Referências Bibliográficas

- Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2023). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends. *Environment Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x>
- Aldieri, L., Amendola, A., & Candila, V. (2023). The impact of ESG scores on risk market performance. *Sustainability*, 15(9),1–16. https://econpapers.repec.org/article/gamjsusta/v_3a15_3ay_3a2023_3ai_3a9_3ap_3a7183-_3ad_3a1132776.htm
- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings: (Dis)agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1426–1445. <https://doi.org/10.1002/csr.2177>
- Cohen, G. (2023a). ESG risks and corporate survival. *Environment Systems & Decisions*, 43(1), 16–21. <https://doi.org/10.1007/s10669-022-09886-8>
- Cohen, G. (2023b). The impact of ESG risks on corporate value. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 60(4), 1451–1468. <https://doi.org/10.1007/s11156-023-01135-6>
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., Fusco, A., & Ranaldo, S. (2022). The role of transformational entrepreneurship in managing a digital platform: the case of Yamamay. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 434–449. <https://doi.org/10.1108/jsma-02-2021-0062>
- História da ONU. (2019, January 15). Nações Unidas - ONU Portugal; Nações Unidas. <https://unric.org/pt/historia-da-onu/>
- Hoffman, A. J. (2018). The next phase of business sustainability. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3191035>
- Kohl, K. (2016). Closing the gap between sustainable strategy and implementation. Paper presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Kyriakogkonas, P., Garefalakis, A., Pappa, E., & Kagias, P. (2022). Sustainable project management under the light of ESG criteria: A theoretical approach. *Theoretical Economics Letters*, 12(06), 1517–1538. <https://doi.org/10.4236/tel.2022.126083>
- Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2048952>

- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016). Sustainability and success variables in the project management context: An expert panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24–43. <https://doi.org/10.1177/875697281604700603>
- Meredith, J., & Zwikael, O. (2019). When is a project successful? *IEEE Engineering Management Review*, 47(3), 127–134. <https://doi.org/10.1109/emr.2019.2928961>
- Ozili, P. K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, 20(3). <https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293>
- Popescu, C., Hysa, E., Kruja, A., & Mansi, E. (2022). Social innovation, circularity and energy transition for environmental, social and governance (ESG) practices—A comprehensive review. *Energies*, 15(23), 9028. <https://doi.org/10.3390/en15239028>
- Prabhakar, G. P. (2009). Projects and their management: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 3(8). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n8p3>
- Project Management Institute. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) and the Standard for project management A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) and the Standard for project management (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute PMI. (2022). Process Groups: A Practice Guide. Project Management Institute.
- Ranjbari, M., Shams Esfandabadi, Z., Zanetti, M. C., Scagnelli, S. D., Siebers, P.-O., Aghbashlo, M., Peng, W., Quatraro, F., & Tabatabaei, M. (2021). Three pillars of sustainability in the wake of COVID-19: A systematic review and future research agenda for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 297(126660), 126660. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126660>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 30(1), 58–75. <https://doi.org/10.1002/sd.2228>
- Silva, C. A. G. D. A., & Carvalho, M. M. D. E. (2022). PRÁTICAS DE ESG NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS: EVOLUÇÃO DAS PESQUISAS E PERSPECTIVAS FUTURAS. *Anais Do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- United Nations: Department of Economic and Social Affairs. (2022). The sustainable development goals report 2022 The sustainable development goals report 2022. United Nations.
- Xu, J., Liu, F., & Shang, Y. (2021). R&D investment, ESG performance and green innovation performance: evidence from China. *Kybernetes. The International Journal of Cybernetics, Systems and Management Sciences*, 50(3), 737–756. <https://doi.org/10.1108/k-12-2019-0793>
- Yazici, H. J. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 793–817. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-08-2019-0207>

ANEXOS

Anexo 1 - Guião da Entrevista

O tema de investigação recai sobre a problemática de investigação “Desconhecem-se os impactos dos fatores *ESG* na gestão de projetos”.

Os fatores *ESG* definem-se como indicadores de sustentabilidade que permitem verificar se a empresa adota comportamentos sustentáveis e socialmente conscientes. Estes fatores têm vindo a ganhar cada vez mais relevância devido, primordialmente, à preocupação no alinhamento das empresas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU mas também pela preferência dos consumidores em produtos/serviços com impacto positivo no meio ambiente e na sociedade. Estes fatores podem ser verificados através da preocupação por uma equipa com o número igual de homens e mulheres, pela preferência de reuniões remotas em vez de deslocações da equipa, por escolher, por exemplo, máquinas não poluentes ou com um consumo reduzido de energia, etc).

Desta forma, o objetivo desta investigação é perceber de que forma as empresas têm vindo a implementar os fatores *ESG* nos seus projetos e quais os impactos que esta implementação traz para as empresas (por exemplo, aumento de receitas, redução de custos, melhores avaliações por parte dos consumidores, redução de risco, etc.)

Para esta investigação, precisarei de realizar algumas entrevistas um total de 20 entrevistas remotas, com uma duração prevista de 30 minutos.

Na fase inicial da entrevista elucidarei o entrevistado com a definição dos fatores *ESG*, o que são, quais os seus objetivos e qual a sua relação com a Gestão de Projetos bem como os objetivos da dissertação.

Perguntas Livres:

- P.L. 1. Resumo do entrevistado (resumo de percurso, atual cargo, empresa e dia-a-dia)
- P.L.2. Como vê a sustentabilidade nas empresas e quais as suas preocupações?

Perguntas Estruturadas:

- P.1. Considera que os fatores *ESG* são implementados na gestão de projetos?
- P.2. Como é preparada a sua implementação?
- P.3. Como é que ocorre a implementação dos fatores *ESG* nos projetos e na gestão de projetos? (recursos, análises, procedimentos, estratégias, metodologias, comunicação)
- P.4. Quais as vantagens/benefícios que identifica quando se aplicam os fatores *ESG* nos projetos e na sua gestão? Quais as desvantagens?

- P.5. Que mudanças verifica na organização e na gestão de projetos ao implementar os fatores *ESG* na gestão de projetos?
- P.6. Considera e verifica que a implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos traz diminuição de risco e aumento de valor para a empresa? Dê um exemplo.
- P.7. Quando é solicitado o projeto, a preocupação dos fatores *ESG* é tido em conta por parte do cliente/gestor/administração?
- P.8. Que barreiras considera existirem para a implementação dos fatores *ESG* na gestão de projetos?
- P.9. O que considera que deveria ser implementado na gestão de projetos de forma a fazer evoluir a preocupação pelos fatores *ESG*?
- P.10. A liderança por parte do *CEO*/Gestor de uma empresa pode influenciar/influencia as escolhas de gestão em relação aos fatores *ESG*? De que forma?