

A Gestão de Projetos nas Iniciativas de Sustentabilidade

Como as ações relacionadas à sustentabilidade podem ser inseridas nos grupos de processos do PMBOK®

¹Luciane Dayer, PMP®
luciane.dayer@gmail.com

²Ottavio Ritti, PMP®
rittiottavio@gmail.com

Resumo - O presente artigo tem como objetivo elencar os maiores desafios de iniciativas ou projetos ligados a sustentabilidade¹ (social ou ambiental) nas empresas e avaliar como a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos, preconizadas pelo *Project Management Institute*² (PMI®), podem contribuir para o alcance dos objetivos destas iniciativas. Ao longo do artigo será explorado o conceito de sustentabilidade, os níveis de engajamento das empresas, a relação do gerenciamento de projetos com a sustentabilidade e a adequação dos grupos de processos do PMBOK®³ no engajamento e condução dos projetos referentes a temática de sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade, gestão de projetos, engajamento, PMI®, PMBOK®, ODM, ODS, GPM, PRISM.

¹ Termo usado para definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações.

² Organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em todo o mundo.

³ Guia, elaborado pelo PMI, que contém um conjunto de boas práticas na de gestão de projetos, sendo considerado a base de conhecimento sobre gerenciamento de projetos pelos profissionais da área.

Introdução

Apesar do tema sustentabilidade ser frequentemente debatido nos principais eventos globais e estar inserido no contexto empresarial e acadêmico, seu conceito não possui uma definição consolidada. Contudo, por mais que haja variações em seu conceito, há três pilares básicos que garantem um consenso quando tratamos de retorno de resultados de projetos nessa área: os benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Como pano de fundo para as iniciativas ou projetos sustentáveis das empresas, está a geração dos jovens nascidos a partir dos anos 80, conhecidos como a geração Millennium. Esses jovens já chegam no mercado conectados globalmente, compartilhando de forma imediata informações e notícias e trazendo um novo comportamento calcado na preocupação com a gestão dos recursos escassos do planeta, descartes dos resíduos, soluções que impactem positivamente na sociedade que os cerca.

O mercado de consumidores, fortemente influenciado por essa geração, é levado a acompanhar esse movimento, redefinindo os valores que os levam a escolher um produto ou marca. Esse comportamento faz com que os impactos no meio ambiente e a contribuição para sociedade influenciem diretamente a reputação de uma marca ou mesmo fidelização de seus clientes.

O mercado de investidores, por sua vez, impulsionado pela ação e exigência dos novos consumidores, passou a avaliar o nível de maturidade das empresas nas questões sustentáveis para calcular o valor de seu ativo, ou mesmo na avaliação do nível de risco para concessão de empréstimos ou descontos em seguros, por exemplo.

Desta maneira, somos motivados a repensar o retorno de resultados dos projetos e os produtos gerados após sua conclusão, não avaliando somente o resultado a curto prazo, mas sim os impactos que trarão à sociedade e ao meio ambiente a longo prazo.

Neste artigo faremos uma breve passagem sobre esses questionamentos despertando a necessidade de engajamento

de todos nessa jornada, em busca de um futuro melhor.

Contexto

Uma viagem na linha do tempo

Em setembro de 2000, a Organização das Nações Unidas (ONU), apoiada por 191 nações, elaborou a **Declaração do Milênio** na qual se busca o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Segundo ROAS e BARROS, desta declaração se traçou 8 objetivos a serem alcançados até o final de 2015 e que ficaram conhecidos como **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)**, a saber:

- Erradicar a miséria e a fome;
- Universalizar o ensino básico;
- Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres;
- Reduzir a mortalidade infantil;
- Melhorar a saúde materna;
- Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
- Garantir a sustentabilidade ambiental;
- Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Estes objetivos se concentraram em reduzir as desigualdades, acabar com a fome e a miséria, melhorando a qualidade de vida e o garantindo o respeito ao meio ambiente. A experiência comprovou que as metas levaram a resultados bastante positivos, mas não resolveram completamente os problemas.

Em junho de 2012, foi realizada no Rio de Janeiro a Rio+20⁴ que teve como objetivo renovar o compromisso político dos países com o desenvolvimento sustentável por meio da avaliação do progresso e das lacunas existentes na implementação dos ODM nos últimos anos além de discutir novos rumos e

⁴ Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável.

contribuições para desenvolvimento sustentável para as próximas décadas.

As discussões e documentos evoluíram durante os anos seguintes e em 2015, durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, as Nações Unidas definiram os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, ilustrados na Figura 1, como parte de uma nova agenda, para os próximos 15 anos, de desenvolvimento sustentável que deve finalizar o trabalho dos ODM.

Essa agenda foi denominada **Agenda 2030**. Atualmente, os ODS direcionam as discussões de uma maneira sistemática envolvendo órgãos reguladores e iniciativas privadas.

Figura 1 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas no Brasil

Sustentabilidade Corporativa e os diferentes níveis de engajamento das empresas

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

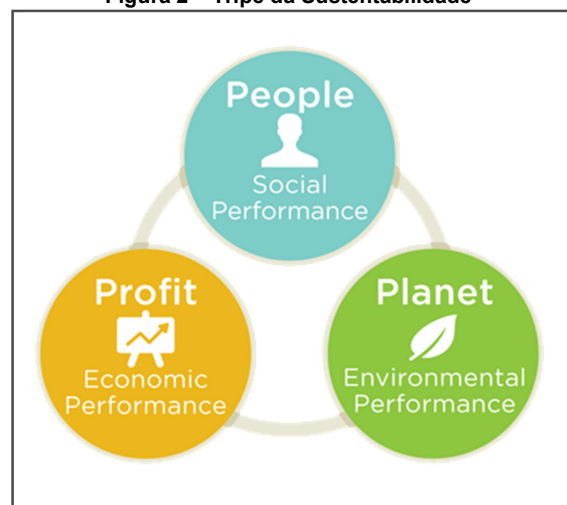
Uma boa gestão voltada à sustentabilidade corporativa pode e deve influenciar positivamente os resultados econômicos da empresa. Alinhados com a estratégia corporativa os *stakeholders*⁵ passam a demandar uma maior ênfase nos

⁵ Grupo de pessoas afetadas de forma direta ou indireta pela implantação de um projeto.

benefícios a longo prazo, o que implica em cada vez mais expandir o olhar para fora da empresa e avaliar os impactos de seus projetos e processos produtivos.

Para medir os resultados das empresas que se comprometem com o desenvolvimento sustentável foi criado o **Tripé da Sustentabilidade**⁶ que se baseia em 3 pilares: o social, o ambiental e o econômico. Segundo o site FILANTROPIA, uma empresa para ser sustentável deve ser socialmente justa, ambientalmente responsável e financeiramente viável.

Figura 2 – Tripé da Sustentabilidade



Fonte: Two Degrees Marketing

Para o site PENSAMENTO VERDE, o pilar **Social (People)** está associado diretamente ao tratamento do capital humano, como a adoção de mecanismos que melhorem a qualidade de vida da população. Já o pilar **Ambiental (Planet)**, tem a preocupação com a “preservação do meio ambiente, dos recursos naturais e com a diminuição do desperdício de materiais”. Por último o pilar **Econômico (Profit)**, refere-se “às causas e efeitos de decisões de negócios feitas no âmbito ambiental dentro do contexto econômico”.

Através de uma nova ótica para avaliar os resultados das empresas e suas

⁶ Criado por John Elkington, corresponde aos resultados de uma empresa medidos em termos sociais, ambientais e financeiros. Também conhecido como Triple Bottom Line ou 3Ps (People, Planet, Profit).

iniciativas, surge a necessidade de buscarmos o desenvolvimento destes 3 pilares de maneira integrada e balanceada.

Esses resultados são apresentados através de relatórios corporativos de sustentabilidade divulgado por cada empresa de forma espontânea, sem exigência legal. O método, apesar de pragmático, não é exato, pois lida com duas variáveis muito subjetivas: pessoas e planeta, podendo sofrer divergências entre interpretações na atribuição de pesos e avaliação dos resultados.

Por tratar-se de um tema ainda em forte desenvolvimento, nos deparamos com diferenças entre os graus de maturidade das empresas, muito influenciadas pelo nível de desenvolvimento da economia e educação do país.

Outro fator que também influencia a velocidade em que empresas de alguns países incorporam essa nova forma de gerir seu modelo de negócio é o nível de conscientização, provocado pela vivência de cenários de escassez de recursos e efeitos das mudanças climáticas de forma mais intensa.

Conforme os dados publicados no site MeuSucesso.com, 68% das multinacionais da Europa Ocidental elaboram seus relatórios com base no Tripé da Sustentabilidade, medindo seus resultados em termos sociais, econômicos e ambientais, em contrapartida nos EUA apenas 41%.

Independente do percentual, as empresas que iniciaram esse movimento de forma espontânea, perceberam que o consumidor está cada vez mais consciente e exigente, avaliando o impacto econômico, ambiental e social que geram os produtos e serviços que está consumindo ou utilizando.

Neste contexto, o gerente de projetos tem a oportunidade de assumir o papel de agente de mudança, direcionando seus esforços para a inclusão dos princípios de sustentabilidade dentro do ciclo de vida dos projetos, pois através dos projetos é possível materializar as ideias e iniciativas em resultados concretos.

Gerenciamento de Projetos e Sustentabilidade

Consolidando a relação entre a Gestão de Projetos e Sustentabilidade movimentos globais vêm surgindo com o objetivo de criar padrões e diretrizes para a condução de projetos considerando os princípios da sustentabilidade na gestão de projetos e garantindo que a visão dos impactos a longo prazo em processos ou produtos criados pelo projeto não tragam prejuízo às gerações futuras.

Dentre estes movimentos destacamos a iniciativa global **Green Project Management (GPM)**⁷ iniciada em 2009, trazendo modelos, metodologias, capacitação e certificações visando direcionar o mercado a atingir os **ODS** cumprindo a agenda 2030 através do gerenciamento de projetos.

A metodologia idealizada pelo GPM é centrada na sustentabilidade e visa passar pela mudança, oferecendo:

- O avanço da conscientização sobre práticas de gestão responsáveis em apoio ao desenvolvimento sustentável em escala global.
- Apoiar a adoção e implementação dos dez princípios do Pacto Global da ONU.
- Fornecer produtos e serviços que proporcionem valor ao negócio por meio da integração de métodos sustentáveis nos projetos

Esta metodologia é conhecida como **PRISM (Project Integrating Sustainability Methods)** e visa reduzir os riscos dos projetos na perspectiva ambiental, social e econômica e expandir o domínio dos benefícios.

É baseada em uma abordagem que vai além do ciclo de vida convencional do projeto, incorporando novas fases de planejamento pré-projeto, adoção e integração do produto e o alcance dos benefícios.

O **PRISM** aplica os seis princípios do Gerenciamento de Projetos Sustentáveis derivados dos dez princípios do Global

⁷ Organização internacional de desenvolvimento profissional de gerenciamento de projetos com foco exclusivo em sustentabilidade.

Compac (*UN Global Compact's 10 Principals*), a saber:

1. Comprometimento e Responsabilidade -

Reconhecer os direitos essenciais de todos a ambientes saudáveis, limpos e seguros, igualdade de oportunidades, remuneração justa, aquisição ética e aderência ao estado de direito.

2. Ética e Tomada de Decisões - Apoiar a ética organizacional, a tomada de decisões com respeito aos princípios universais através da identificação, mitigação e prevenção de impactos adversos de curto e longo prazo na sociedade e no meio ambiente.

3. Integrado e Transparente - Promover a interdependência entre desenvolvimento econômico, integridade social e proteção ambiental em todos os aspectos da governança, prática e relatórios.

4. Princípios e Baseados em Valores - Conserve e aprimore nossa base de recursos naturais melhorando as maneiras pelas quais desenvolvemos e usamos tecnologias e recursos

5. Equidade Social e Ecológica - Avaliar a vulnerabilidade humana em áreas ecologicamente sensíveis e centros populacionais por meio de dinâmicas demográficas

6. Prosperidade Econômica - Aderir às estratégias, objetivos e metas fiscais que equilibram as necessidades das partes interessadas, incluindo as necessidades imediatas e as das gerações futuras.

Estes princípios foram definidos, pelo GPM, para que sejam adotados por todo gerente de portfólio, programa ou projeto endereçando os desafios atuais relacionados ao tema sustentabilidade.

O PMI® incorporou na 6ª edição do PMBOK® uma série de referências que indicam que os princípios do desenvolvimento sustentável passam a ser inseridos em diversas áreas de conhecimento e fazem parte da conduta do gerente de projetos. As referências não são explícitas, mas estão inseridas ao longo da publicação, com destaque para:

- Conceito de risco geral do projeto, composto pelo efeito de todas as fontes de incerteza, ampliando a perspectiva da análise somente de riscos individuais.
- Nova resposta ao risco ou ameaça: Escalonar, permitindo escalar o risco considerado fora de sua área de alcance ou de atuação para que passem a ser gerenciados e monitorados pelos níveis do programa ou portfólio.
- Apresentação de valores base, no capítulo Código de Ética e Conduta Profissional, trazendo ao gerente de projeto a responsabilidade não somente de atender aos objetivos de seu projeto, mas também pelos impactos e resultados gerados após sua conclusão.
- Vinculação entre Governança Corporativa e Governança de Projetos, no capítulo 1.3, onde são citados alguns dos impactos da influência da governança organizacional na governança de portfólios, programas e projetos, dos quais destaca-se a “Definição de responsabilidades éticas, sociais e ambientais”.

Nesse contexto nos deparamos com um forte direcionamento do PMI® para a aplicação das diretrizes de sustentabilidade através dos grupos de processos de gerenciamento de projetos, norteando as principais decisões a serem tomadas ao longo do projeto e reforçando o engajamento dos demais envolvidos.

Processos do PMBOK® aplicáveis para o engajamento e condução de projetos de sustentabilidade

Analisando os grupos de processos apresentados pelo PMBOK® verificamos que podemos incluir aspectos do desenvolvimento sustentável em cada grupo de processo de forma a contribuir para alcançar os objetivos sustentáveis definidos nos **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio** conforme indicado anteriormente.

Sendo assim, elaboramos os Quadros 1, 2, 3, 4, e 5, apresentados a seguir, onde incluímos algumas ações relacionadas à temática de sustentabilidade que podem ser tratadas nos grupos de processos de **iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.**

Na **Iniciação** a alta administração aprova o investimento estimado, conhece os resultados esperados e o alinhamento com as diretrizes estratégicas da organização.

Portanto, este é o ponto de maior possibilidade de engajamento da organização na temática da sustentabilidade, uma vez que a “provocação” a partir de questões pertinentes tende a gerar diálogos e debates concretos acerca de seu posicionamento frente ao projeto e seu alinhamento com suas diretrizes estratégicas para a sustentabilidade

Quadro 1 – Ações sustentáveis no grupo de processo de iniciação.

Grupo de Processo PMBOK®	Ações relacionadas à Sustentabilidade
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> Na definição dos objetivos do projeto, inserir questões ligadas à sustentabilidade, estimulando todos os envolvidos a se questionarem sobre as formas pelas quais o projeto poderá contribuir em termos ambientais, econômicos e sociais. Na avaliação da viabilidade financeira incluir indicadores sustentáveis como por exemplo o <i>Social/Sustainability Return on Investment (SROI)</i>⁸ Durante a identificação das partes interessadas considerar os envolvidos ou impactados pelo projeto em termos de sustentabilidade, tais como Sindicatos, ONGs, Comunidade, entre outros. Identificar um gerente de projetos que tenha preocupação e experiência com ações relacionadas à sustentabilidade.

Fonte: Adaptação de ROAS, BARROS

No **Planejamento** são realizadas um conjunto de atividades relacionadas à elaboração dos planos de gerenciamento de

⁸ Indicador para mensurar e contabilizar os custos e benefícios sociais, ambientais e econômicos.

escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. que nortearam como o projeto será conduzido.

Este processo demanda um maior detalhamento das questões relacionadas à sustentabilidade tratadas no processo de iniciação.

Quadro 2 – Ações sustentáveis no grupo de processo de planejamento.

Grupo de Processo PMBOK®	Ações relacionadas à Sustentabilidade
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Incluir o Plano de Sustentabilidade, descrevendo como os aspectos de sustentabilidade serão gerenciados e apoiando as decisões ao longo do projeto buscando conciliar as necessidades ou restrições muitas vezes conflitantes dos fatores econômico, ambiental e social. Estimar os custos adicionados pela inclusão das ações de sustentabilidade que foram incorporadas ao escopo do projeto. Padrões, métricas e indicadores de qualidade: considerar ISO e também protocolos como Global Reporting Initiative (GRI), Pacto Global (ou Global Compact proposto pela ONU), etc. Criação de estratégias para maximizar o engajamento no projeto de todas as partes interessadas identificadas no processo de iniciação. No plano de gerenciamento de riscos, incluir os riscos, ameaças ou oportunidades relacionadas a temática de sustentabilidade, como por exemplo o risco total ou a nova resposta ao risco de escalar. Privilegiar fornecedores, levando em conta a o trinômio, qualidade, preço e prazo, com maior aderência às políticas e diretrizes do desenvolvimento sustentável, No plano de gerenciamento de recursos aplicar critérios sociais garantindo oportunidades iguais na alocação dos recursos e definição de papéis e responsabilidades.

Fonte: Adaptação de ROAS, BARROS

Quadro 3 – Ações sustentáveis no grupo de processo de execução.

Grupo de Processo PMBOK®	Ações relacionadas à Sustentabilidade
Execução	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar, incentivar e assegurar o comprometimento de todos os envolvidos nos projetos com as ações relativas à sustentabilidade. Distribuir informações, a todos os envolvidos no projeto, no que tange a assuntos relacionados ao projeto na temática de sustentabilidade de modo a atualizá-los e motivá-los e garantindo a transparência. No gerenciamento da equipe, aplicar os critérios de igualdade na gestão e organização do time do projeto, de acordo com o plano de gerenciamento de recursos.

Fonte: Adaptação de ROAS, BARROS

	<p>para equipe de operação para garantir que os objetivos e premissas do projeto sejam atendidos e suportados a longo prazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantir que as mudanças geradas na organização após a conclusão do projeto sejam aceitas e completamente incorporadas Garantir que os critérios de aceitação do projeto estejam atendidos, buscando a aceitação formal da entrega. A falha nesse ponto pode fazer com que o investimento e consumo de recursos, materiais e energia tenham sido em vão. Consolidar lições aprendidas, permitindo que a organização conheça e aprenda com os erros e buscando o uso cada vez mais eficaz de energia, recursos e materiais.
--	---

Fonte: Adaptação de ROAS, BARROS

Quadro 4 – Ações sustentáveis no grupo de processo de monitoramento e controle.

Processo PMBOK®	Aspectos Desenvolvimento Sustentável
Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> Na conclusão de cada fase do projeto envolver todas as partes interessadas na conclusão das fases, inclusive as externas. Monitorar e controlar os riscos relacionados à sustentabilidade. Analisar as consequências ambientais, sociais e econômicas em todas as solicitações de mudanças que surgirem durante a execução do projeto. Gerenciamento de Equipes: considerar todas as adequações feitas devido à inclusão do tema sustentabilidade. Coletar e inserir nos relatórios de progresso, os temas pertinentes à sustentabilidade como aspectos sociais e ambientais quando aplicáveis.

Fonte: Adaptação de ROAS, BARROS

Quadro 5 – Ações sustentáveis no grupo de processo de encerramento.

Grupo de Processo PMBOK®	Ações relacionadas à Sustentabilidade
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> Analisar os resultados além do ciclo de vida tradicional do projeto, avaliando os benefícios do projeto em termos econômicos, sociais e ambientais. Realizar a transferência de conhecimento e procedimentos

Conclusões e Lições aprendidas

Apesar do tema Sustentabilidade estar inserido na agenda internacional há alguns anos, ainda é incipiente sua inserção nos programas e projetos corporativos.

O movimento de mudança está em crescente aceleração, movido pela exigência dos consumidores e, em um futuro próximo, dos órgãos reguladores, de avaliarem como as empresas consideram as práticas sustentáveis em suas decisões, projetos, operações e processos de produção.

Ao considerar a relação da sustentabilidade e a gestão de projetos vemos que os princípios sustentáveis podem ser aplicados ao longo do projeto, mesmo quando seu produto não estiver diretamente relacionado a responsabilidade social ou ambiental.

O cenário atual exige ação e mudança cultural, fazendo com que algumas características e habilidades ganhem ênfase e sejam ainda mais exigidas dos Gerente de Projetos. Entre elas: a capacidade de manter o foco no benefício a longo prazo, assumir a liderança inclusiva e colaborativa e um olhar holístico, ser um agente de mudança, agir com ética e comprometimento.

Todo gerente de projetos pode trazer para pauta das corporações questionamentos que despertem a conscientização dos

impactos a longo prazo que os projetos podem gerar na sociedade influenciando não somente o time do projeto, mas todos os envolvidos e impactados pelos seus resultados.

Nesse contexto vemos que todos podem ser protagonistas dessa transformação, trazendo a sustentabilidade para seu meio familiar ou produtivo, independente da área de atuação ou cargo.

Não é preciso ter uma formação específica ou estar em uma área dedicada em sua empresa para agir de forma sustentável e ser um líder e agente de mudança.

Referências

- INSTITUTO ETHOS DA EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.** Disponível em <https://www3.ethos.org.br/>. Acesso em novembro de 2017.
- Guia dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para Empresas
- MeuSucesso.com.** O que é Triple BottomLine?. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/gestao/ofseto-que-e-triple-bottom-line-386/>>. Acessado em: 09 mai 18.
- GPM Green Project Management.** Disponível em <<https://www.greenprojectmanagement.org/>>. Acessado em 09 mai 18.
- Guia PMBOK® 6ª edição.** Disponível em <<https://www.pmi.org/>>. Acessado 10 mai 18.
- NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL.** 17 Objetivos para transformar nosso mundo. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. Acesso em 06 mai 2018.
- TWO DEGREES MARKETING.** Sustainable Business Choices. Disponível em: <<https://twodegreemarketing.com/company/sustainability/>>. Acesso em 06 mai 18.
- ROA, JUAN P.B.; BARROS, IZABELA P.A.F.** Práticas de Desenvolvimento Sustentável na gestão de projetos. Disponível em: <[http://www.ufvjm.edu.br/site/revistamultidisCIPLINAR/files/2011/09/Práticas-de-desenvolvimento-sustentável-na-gestão-](http://www.ufvjm.edu.br/site/revistamultidisCIPLINAR/files/2011/09/Práticas-de-desenvolvimento-sustentável-na-gestão-de-projetos.pdf)



de-projetos.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2018.

- FILANTROPIA.** Tripe Bottom Line: O tripé da sustentabilidade. Disponível em: <<https://www.filantropia.org/informacao/1607-tripe-bottom-line-o-tripe-da-sustentabilidade>>. Acesso em: 12 mai. 2018
- PENSAMENTO VERDE.** Você conhece os três pilares da sustentabilidade? Disponível em:<<http://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/voce-conhece-os-tres-pilares-da-sustentabilidade/>>. Acesso em: 12 mai.2018

Sobre os Autores:



Nome: Luciane Dayer

Função: Coordenadora TI.

E-mail:
luciane.dayer@gmail.com

Mini currículo

Profissional graduada em Engenharia de Computação, certificada Project Management Professional (PMP) com mais de 20 anos de experiência em Gestão de Projetos e coordenação de equipes de Tecnologia da Informação, tendo participado e conduzindo projetos, nacionais e internacionais nos segmentos de Óleo & Gás, Finanças e Varejo.

Nome: Ottavio Ritti

Função: Consultor de Projetos

E-mail: rittiottavio@gmail.com

Mini currículo

Profissional graduado em Administração de Empresas, com mais de 20 anos de experiência na área de Tecnologia, com trajetória principalmente em desenvolvimento de sistemas em empresas como Petrobras, Banco Santander, Sul América Seguros e Embratel. Possui certificação em gerenciamento de projetos (PMP®), gerenciamento de serviços de tecnologia da informação (ITIL® Foundation), gestão de

mudanças (**HCMBOK®**) e melhoria de
processos (**GREEN BELT®**).