



**FACULDADE METROPOLITANA DA GRANDE FORTALEZA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

RAFAELLE HOLANDA NUNES

**GESTÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DE UMA
EMPRESA DE COMÉRCIO E BENEFICIAMENTO DE ARTEFATOS DE PAPEL**

**FORTALEZA
2014.1**

RAFAELLE HOLANDA NUNES

**GESTÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DE UMA
EMPRESA DE COMÉRCIO E BENEFICIAMENTO DE ARTEFATOS DE PAPEL**

FORTALEZA

2014.1

RAFAELLE HOLANDA NUNES

**GESTÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DE UMA
EMPRESA DE COMÉRCIO E BENEFICIAMENTO DE ARTEFATOS DE PAPEL**

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO – como requisito para obtenção do grau de bacharel, sob a orientação do Professor M.e Raphael de Jesus Campos de Andrade.

FORTALEZA

2014.1

RAFAELLE HOLANDA NUNES

GESTÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DE UMA
EMPRESA DE COMÉRCIO E BENEFICIAMENTO DE ARTEFATOS DE PAPEL

Este estudo monográfico foi apresentado no dia 18 do mês junho de 2014 como requisito para obtenção do grau de bacharel pela Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO -, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores:

BANCA EXAMINADORA

Prof. M.e Raphael de Jesus Campos de Andrade
Orientador – FAMETRO

Profa. M.a Gleiva Rios de Araújo Félix
Membro – FAMETRO

Profa. M.e Aline Mota Albuquerque
Membro – FAMETRO

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico este trabalho a minha mãe, Maria de Fátima, e irmãos Danielle e Rafael, que me apoiaram e estiveram ao meu lado durante minha caminhada acadêmica.

Em especial a meu pai, José Flávio, que devido a uma enfermidade não está mais entre sua família e amigos. Dedico a ele todas as minhas conquistas e agradeço todos os momentos de apoio que me proporcionou.

RESUMO

Nas últimas duas décadas, principalmente, as empresas sofreram muitas pressões e críticas de governos, da mídia e da sociedade, devido a recorrências e intensidade de ações julgadas como socialmente irresponsáveis. Com isso, consolidou-se, por um lado, a Responsabilidade Social Empresarial como um campo científico e, por outro, muitas empresas no mundo inteiro, ora por desejo de fortalecer sua reputação, ora por altruísmo de seus acionistas, dentre outras motivações, buscaram compreender e colocar em prática as recomendações dos teóricos para se tornarem socialmente responsáveis. Devido à complexidade do tema e à multiplicidade de modelos e proposições teóricas, essas empresas frequentemente se perderam em termos de métodos, eficiência e impacto, como, por exemplo, em casos de elaboração, implementação e monitoramento de projetos sociais para as comunidades onde operam. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo principal analisar a gestão de projetos sociais empresariais à luz da literatura de gestão de projetos, particularmente a partir do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), guia de boas práticas do *Project Management Institute* (PMI), organização internacional especializada no assunto. Para tanto, realizou-se um estudo de caso numa empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel, cujos dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e pesquisa documental e tratados a partir de análise da conversação. Assim, constatou-se que a empresa pesquisada, embora não utilize explicitamente as ferramentas propostas pelo PMBOK como modelo de gestão de seus projetos sociais, consegue alcançar com os mesmos resultados positivos para a comunidade e para seus colaboradores.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial; Gestão de Projetos; Projetos Sociais.

ABSTRACT

In the past two decades, mainly companies suffered much pressure and criticism from governments, the media and society due to recurrence and intensity of actions judged as socially irresponsible. Thus, consolidated in one hand, the Corporate Social Responsibility as a scientific field and, secondly, many companies worldwide, sometimes by a desire to strengthen their reputation, sometimes by altruism of its shareholders, among other reasons, sought understand and put into practice the recommendations of the theoretical to become socially responsible. Due to the complexity of the subject and the multitude of models and theoretical propositions, these companies often lost in terms of methods, efficiency and impact, for example, in cases of elaboration, implementation and monitoring of social projects for the communities where they operate. In this context, this paper aims to analyze the management of business in the light of project management literature social projects, particularly from the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) guide to best practices from the Project Management Institute (PMI), international organization specialized in the subject. To this end, we performed a case study on a Trade and Processing Artifact Paper company, whose data were collected through semi-structured interviews and documentary research and treated from conversation analysis. Thus, it was found that the company studied, although not explicitly use the tools proposed by PMBOK as management of social projects model can achieve with the same positive results for the community and its employees.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Project Management; Social Projects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	13
Figura 2 – Vetores da Responsabilidade Social.....	14
Figura 3 – O ciclo de vida do Projeto subdividido em fases	17
Figura 4 – Política de qualidade da empresa pesquisada	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização da gestão de projetos da empresa pesquisada25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Responsabilidade Social Empresarial	12
2.2 Gestão de Projetos.....	15
2.3 Gestão de Projetos de Responsabilidade Social.....	20
3 METODOLOGIA	22
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	23
4.1 Empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel.....	23
4.2 Análise de projetos de Responsabilidade Social de empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE – Roteiro de entrevista semiestruturada	33

1 INTRODUÇÃO

O momento atual é caracterizado por diversas transformações de ordem econômica, política, social e cultural que contribuem para o surgimento de novos padrões na sociedade, no mercado e nas empresas. Através desses padrões, nota-se que os interesses das organizações e da sociedade são comuns entre si e por isso seus alcances precisam ser tratados de forma compartilhada.

As pressões sociais, portanto, tornam as organizações mais preocupadas com a elevação do padrão de qualidade de vida de suas comunidades, passando a desenvolver, assim, ações de responsabilidade social que impliquem também na melhoria de sua imagem institucional. Segundo Parente (2013), as empresas que têm sua atuação pautada pela Responsabilidade Social Corporativa podem construir uma marca mais sólida e valorizada e ainda gerar ganhos para organização.

Na expectativa de concretizar essa realidade nas organizações, as teorias e ferramentas de gestão procuram cada vez mais identificar as necessidades e os problemas de suas partes interessadas (*Stakeholders*).

De acordo com Godfrey (2005) *apud* Boaventura (2012), as empresas com atividades de responsabilidade social constroem um capital moral com seus *stakeholders*, que provêm um seguro contra a queda de sua reputação em períodos problemáticos.

Torna-se necessário também que tais públicos de interesse entendam a relação entre a atuação social da empresa e suas próprias atitudes, que podem favorecer ou prejudicar a implementação e o desempenho dos projetos sociais porventura em questão.

Clarkson (1995), *apud* Barakat (2013), diz que ao abordar-se interesses e práticas concretas de grupos específicos afetados pelas atividades das empresas, obtêm-se conceitos mais precisos de responsabilidade social corporativa.

Destaca-se, então, a importância de empresas e *stakeholders* analisarem as possibilidades de implementação conjunta de projetos e ações de responsabilidade social empresarial. Por outro lado, sabe-se que o investimento social privado é um desafio não somente para a empresa, mas para a respectiva comunidade beneficiada, que, pelas próprias condições de vulnerabilidade social, tem dificuldades de compreender sua relevância para projetos de responsabilidade social

e principalmente para processos de desenvolvimento local. Para Fedato (2005), uma ação social pode promover um elo entre diferentes culturas, opiniões e aglomerar em torno de si *stakeholders*, atribuindo a ação social uma diversidade de visões e contribuições apresentando riqueza e propondo atender diversas expectativas.

Considerando, então, que responsabilidade social é um tema relativamente novo, iniciado e consolidado nos últimos 15 anos, aproximadamente, faz-se necessário esclarecer algumas confusões conceituais recorrentes no meio empresarial e comunitário, especialmente quando se trata de práticas assistencialistas e filantrópicas. Na verdade, muitas organizações praticam filantropia e propagandeiam ações de responsabilidade social empresarial, enquanto outras são socialmente responsáveis e não se percebem como tal.

A diferença fundamental é que filantropia é o ato de ajudar o próximo, de fazer caridade sem necessariamente precisar da ajuda do governo. Responsabilidade social empresarial é gerir de forma ética e transparente, buscando reduzir os impactos negativos no meio ambiente e na sociedade através da elaboração e execução de projetos sociais.

Dentre outras áreas e ferramentas de gestão disponíveis, destaca-se, para planejar, organizar, supervisionar e controlar as etapas de um projeto social, a gestão de projetos de maneira geral e o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) em particular, que contribuem para o alcance de objetivos e expectativas das partes interessadas.

Segundo *Project Management Institute* (PMI) (2008) *apud* Padovani (2013), a gestão de projetos se constitui na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de um projeto, com o objetivo de atender as suas necessidades.

Tendo em vista, enfim, a similaridade de objetivos sociais e organizacionais e os esforços de responsabilidade social na perspectiva do desenvolvimento de colaboradores, dependentes e comunidade, este trabalho tem como objetivo a análise de projetos socialmente responsáveis à luz do PMBOK.

Para tanto, optou-se, em termos metodológicos, pela realização de um estudo de caso em empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel, reconhecida no mercado por sua atuação junto aos trabalhadores e à comunidade onde opera por meio de projetos sociais.

Por fim, este trabalho possui, além desta introdução, mais seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta, em termos gerais, a área de Responsabilidade Social empresarial. O segundo capítulo trata das particularidades da gestão de projetos e do PMBOK. O terceiro capítulo discorre sobre a gestão de projetos de responsabilidade social. O quarto capítulo detalha os aspectos metodológicos deste estudo. O quinto capítulo realiza a análise dos dados e apresenta os resultados encontrados. Por último, são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social Empresarial

Responsabilidade social nos dias atuais tem apresentado destaque no meio empresarial e vem tornando-se cada vez mais uma aliada importante nos objetivos e estratégias da organização. Com o advento da Revolução Industrial, as empresas ganharam um papel central na geopolítica mundial e nos padrões de comportamento humano, pautando boa parte dos fenômenos socioeconômicos e culturais do século XX.

Para Borger (2003) *apud* Moreti e Figueiredo (2007), responsabilidade social empresarial pode ser como uma obrigação moral da gestão empresarial ou como resultado da pressão da sociedade organizada por políticas e legislações que protejam os direitos humanos, promovam melhores condições de trabalho e preservem o meio ambiente para as atuais e futuras gerações.

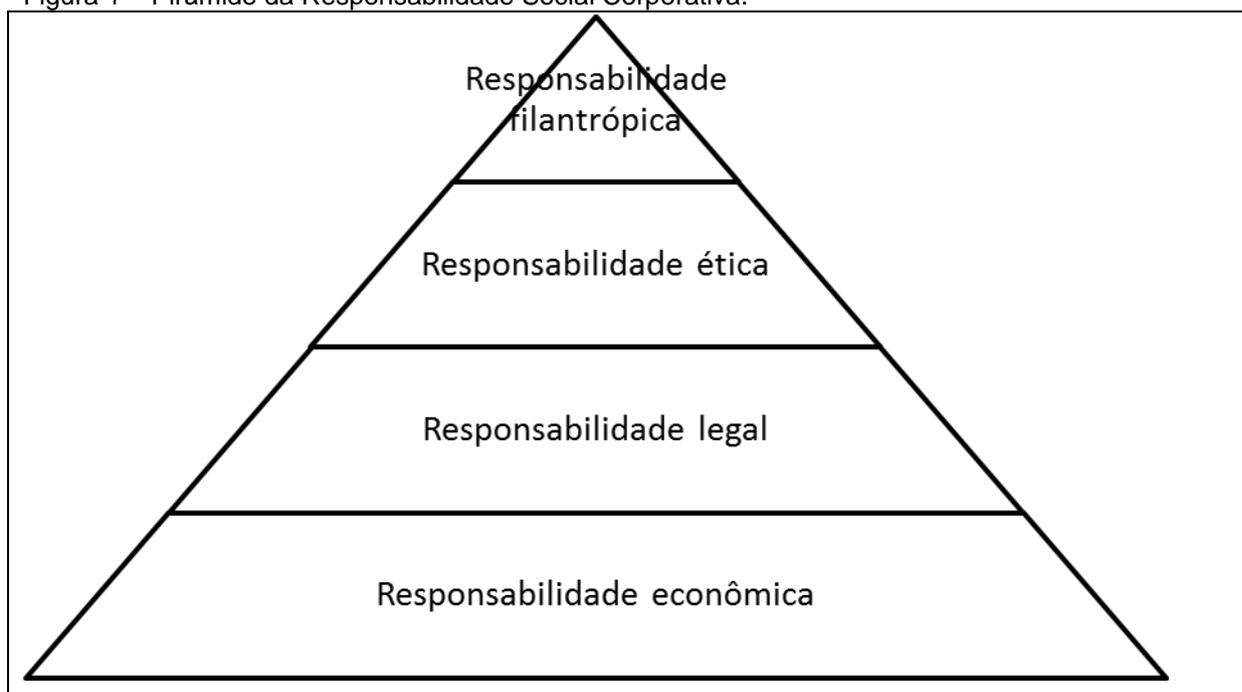
Durante anos, responsabilidade social foi alvo de debates de vários estudiosos e, em 1962, Milton Friedman alavancou esse assunto ao apontar e acusar a teoria da RSE de subversiva.

Suas ideias geraram impacto no meio empresarial ao afirmar que a responsabilidade social de uma empresa é gerar lucros dentro da lei. Ou seja, utilizar seus recursos em prol de atividades que promovessem o aumento da sua lucratividade, sem fraude e respeitando sua concorrência, pois, ocorrendo o aumento dos lucros da organização e dos sócios como consequência, iria se gerar o bem-estar de todos.

Um ponto de vista específico de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Usar seus recursos e dedicar-se a atividades para aumentar seus lucros permanecendo dentro das regras do jogo significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude (FRIEDMAN, 1985, p. 23).

Em contrapartida, focando-se no estudo da Responsabilidade Social Empresarial, Carroll (1991) propôs um modelo em forma de pirâmide que se assenta em quatro estruturas (da base para o topo): Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Legal, Responsabilidade Ética e, por último, Responsabilidade Filantrópica.

Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.



Fonte – adaptado de Carroll (1991, p. 42).

A responsabilidade econômica se deve ao fato de que a empresa precisa ser lucrativa e produzir bens e serviços que atendam às necessidades da sociedade, a preços que possibilitem o seu crescimento contínuo.

A responsabilidade legal vem logo em seguida, colocando normas, regras e leis na qual a empresa deve atuar, ou seja, as empresas devem atender a

responsabilidade econômica a partir de uma estrutura legal e dentro das exigências legais.

A responsabilidade ética, visando evitar possíveis danos à sociedade, traz a obrigação de fazer o que é certo e justo. Trata de agir com imparcialidade e respeitar os direitos de todos os indivíduos.

A responsabilidade filantrópica tem como objetivo implantar ações que promovam o bem-estar humano. É uma responsabilidade voluntária voltada para uma contribuição social sem que se esperem retornos perante suas atitudes.

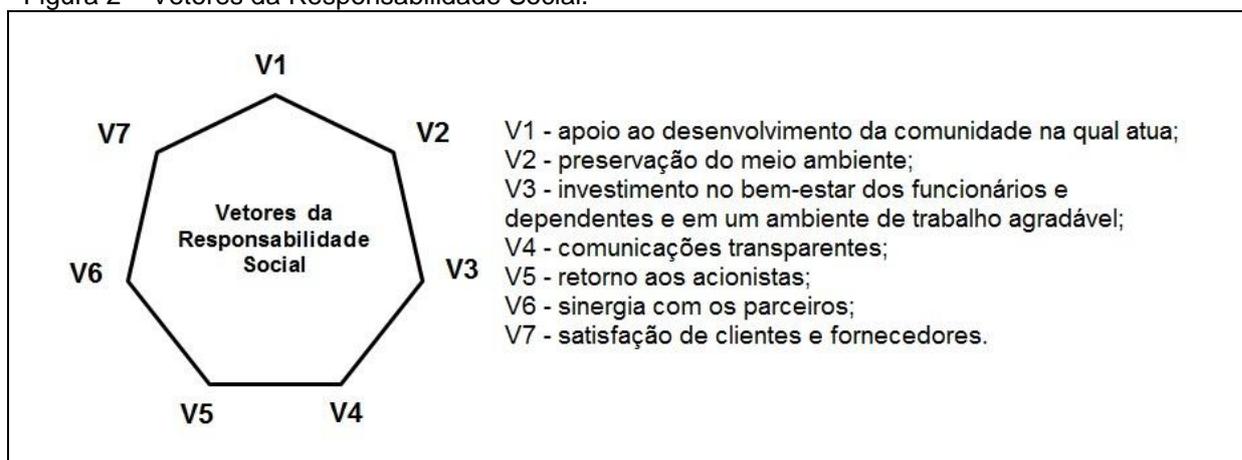
Novas questões sobre responsabilidade social empresarial começaram a ser levantadas a partir de preocupações com o bem-estar humano, com a situação do meio ambiente e com o poder de influência das organizações.

Centralizar a responsabilidade social corporativa para fins exclusivamente lucrativos já não era o bastante para sustentar os negócios diante do surgimento de novos valores relacionados a melhores condições de vida, valorização do capital humano e respeito ao meio ambiente.

A organização assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Nesse sentido, a Figura 2 apresenta sete vetores da responsabilidade social, os quais direcionam e fortalecem a gestão social da empresa.

Figura 2 – Vetores da Responsabilidade Social.



Fonte – adaptado de Ashley, 2002, p.18.

Responsabilidade social, portanto, é administrar de forma ética, transparente e justa, tendo como princípios e valores atender as perspectivas das partes

interessadas ou daqueles que sofrem impactos diretos e indiretos causados pela atuação da empresa na sociedade – denominados *stakeholders*, em que se pode incluir: empregados, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, clientes, comunidade, meio ambiente e até os próprios concorrentes.

De acordo com Boaventura (2012), surgiu durante a década de 80 a teoria dos *Stakeholders*, com o objetivo de abordar as necessidades das organizações preocupadas com os temas sociais e de contribuir para o gerenciamento das relações entre os indivíduos. Coombs e Gilley (2005) esclarecem que a definição mais clara e a mais adotada do termo *Stakeholder* é a proposta por Freeman (1984): qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos.

O caminho para uma sociedade sustentável requer uma nova perspectiva sobre os impactos das decisões e ações de todos os agentes sociais e, mais especificamente, dos *Stakeholders*, que estão associados aos negócios de uma organização empresarial (ASHLEY, p. 57, 2005).

A organização precisa ter uma atitude com preceitos morais em todos os seus processos e suas atividades e a implantação de ações de Responsabilidade Social promove um desenvolvimento sustentável que vai além da inserção de uma postura legalmente constituída, de uma ação de filantropia ou de contribuição com a comunidade. É necessário mudar de atitude e passar a gerir com o objetivo de alcançar uma relação que gere valor para todos.

Ao acrescentar ações e projetos sociais ao planejamento estratégico, de acordo com Bertoncello e Chang (2007), qualquer empresa garante posição de destaque na sociedade onde atua. Com imagem reforçada e bons resultados nos projetos sociais financiados, a empresa se torna mais conhecida e vende mais; seus produtos, serviços e, sobretudo, sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade.

2.2. Gestão de Projetos

O gerenciamento de projetos teve início durante a década de 50 com a necessidade de melhorar as atividades, equipes e disciplinas envolvidas na execução de novos artefatos, obras ou produtos de grandes projetos militares.

Segundo Kerzner (2002), gerenciamento de projetos é planejar, programar e controlar as atividades relacionadas ao projeto para alcançar um objetivo com sucesso. Gestão de projetos, podendo também ser denominada de gerenciamento ou gerência de projetos, trata-se de uma área da administração que utiliza conhecimentos, habilidades e técnicas para elaborar atividades a fim de alcançar em determinado prazo um objetivo, visando custo, qualidade e recursos envolvidos.

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim. Que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoa dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 1998, p. 4).

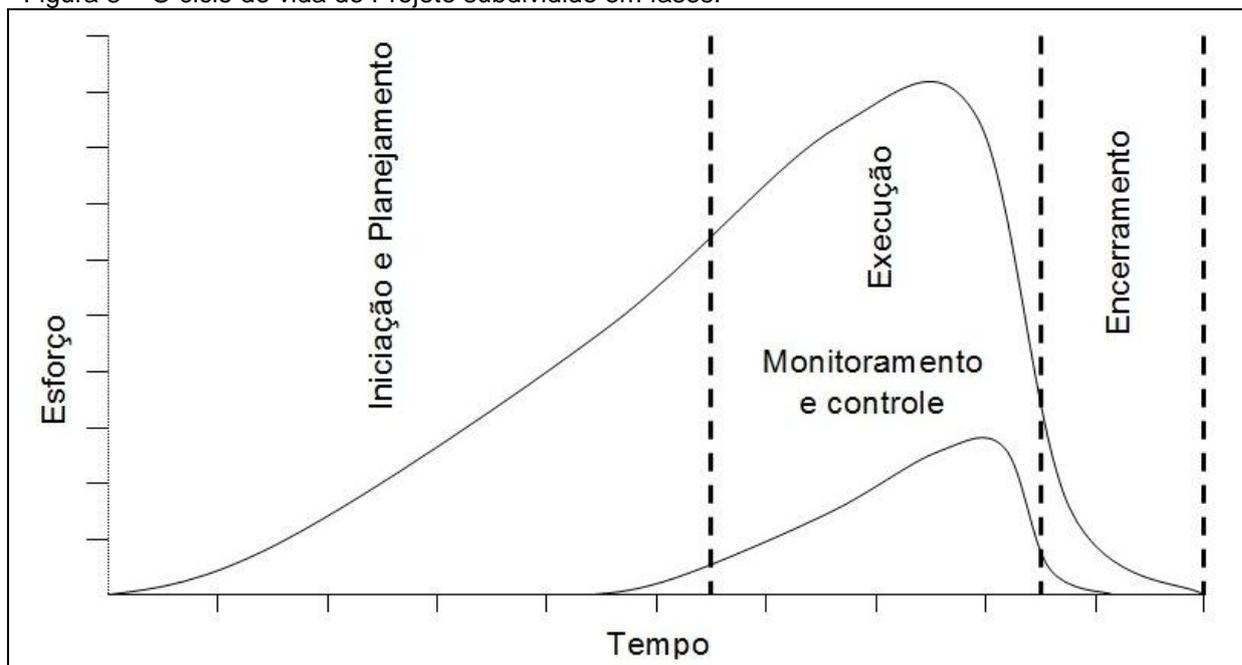
Projeto é um empreendimento com início, meio e fim que segue de forma clara uma sequência lógica conduzida por pessoas para atingir um objetivo pré-estabelecido. Com o objetivo de expandir as práticas, técnicas e a profissão do gerente de projetos, foi fundado em 1969 o PMI (*Project Management Institute*).

Segundo o PMI (2004), gestão de projetos é o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders*, que são indivíduos ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positivamente.

Em 1981, foi autorizado pelos diretores do *Project Management Institute* o desenvolvimento de um guia de projetos, o *Project Management Body of Knowledge*, também conhecido como PMBOK, que padroniza as práticas usadas pelo gestor de projetos durante sua carreira profissional. É um livro que apresenta métodos, técnicas e proporciona uma linguagem uniforme para a aplicação do gerenciamento de projetos; possui cinco edições e apresenta 47 processos, divididos em 05 grupos e 11 áreas de conhecimento.

Quanto aos grupos de processos, destacam-se: (1) Iniciação: autorização do projeto; (2) Planejamento: definição de objetivos e métodos; (3) Execução: coordenação das pessoas e dos recursos utilizados; (4) Monitoramento e controle: acompanhamento do desempenho; e (5) Encerramento: finalização e avaliação. Tais grupos de processos formam ainda o ciclo de vida de projetos, conforme Figura 3.

Figura 3 – O ciclo de vida do Projeto subdividido em fases.



Fonte – Vargas, 2007, p. 11.

As áreas de conhecimento, por sua vez, caracterizam-se como integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, partes interessadas e meio ambiente.

O gerenciamento da integração do projeto descreve os processos solicitados para assegurar que os elementos do projeto sejam adequadamente integrados e coordenados.

Consiste em desenvolver o termo de abertura, a declaração do escopo preliminar e o plano de gerenciamento do projeto, como também procura orientar e gerenciar a execução, monitorando e controlando o trabalho e as mudanças até o encerramento do projeto. De acordo com o PMBOK (2004, p. 77):

... inclui os processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Já o gerenciamento do escopo do projeto reúne os processos necessários para certificar que sejam incluídas somente as tarefas solicitadas. Nessa área, é feito o planejamento do escopo e elaborada uma estrutura analítica dos processos. Segundo Valle (2007) *apud* Mazzine e Rodrigues (2013), o gestor de projetos é o responsável por esclarecer quais os resultados esperados e a forma de execução,

fazendo com que todos os processos e atividades apontem para o resultado desejado. Segundo o PMBOK (2004, p. 103):

... inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto trata principalmente da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto.

Para Turner (1993), o gerenciamento do escopo reúne as atividades necessárias para o desenvolvimento do trabalho, com o objetivo de alcançar o sucesso das metas estabelecidas para execução do projeto.

O gerenciamento de tempo descreve os processos necessários para garantir a conclusão do projeto no prazo previsto através da estimativa de recursos e de duração das atividades. Segundo o PMBOK (2004, p. 123), inclui todos os processos necessários para que seja realizado o término do projeto no prazo estipulado.

A partir do gerenciamento de custos do projeto é possível identificar os processos requeridos para que ocorra a conclusão do projeto através de uma previsão orçamentária que inclui estimativa de custos, orçamentação e controle de custos. De acordo com o PMBOK (2004, p. 157):

“... inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.”

O gerenciamento da qualidade do projeto descreve os processos necessários para garantir qualidade do projeto, como: planejamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle da qualidade. Segundo PMBOK (2004, p. 179):

“... incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização.”

E o gerenciamento de recursos humanos do projeto apresenta os processos para melhor utilizar as pessoas envolvidas no projeto. Elaborando um plano de

recursos humanos, controlando ou mobilizando a equipe do projeto e ainda desenvolvendo as pessoas envolvidas. Segundo o PMBOK (2004, p. 199):

“... inclui os processos que organizam e gerenciam equipes de projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto”.

O gerenciamento das comunicações do projeto é a junção dos processos necessários para a obtenção e distribuição de forma adequada das informações do projeto, no qual consiste o planejamento das comunicações, distribuição das informações, relatório de desempenho e gerenciar as partes interessadas. De acordo com o *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK (2004, p. 221):

“... é a área de conhecimento que emprega os conhecimentos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.”

Já o gerenciamento de riscos do projeto descreve os processos envolvidos para planejar, identificar, analisar, responder e monitorar os riscos existentes no projeto e por meio da análise qualitativa e quantitativa dos riscos, do planejamento de respostas a riscos e do monitoramento e controle de riscos. Segundo o PMBOK (2004, p. 237):

“... inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento, controle e planejamento do controle de riscos em um projeto. A maioria desses processos é atualizada durante todo o projeto.”

Ao se gerenciar um projeto, é preciso reunir processos para adquirir bens e serviços, através do planejamento das compras, aquisições e contratações. Segundo PMBOK (2004, p. 269), “inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto.”

O gerenciamento das partes envolvidas aproxima-se da gestão de *Stakeholders* descrita no capítulo anterior e pela literatura especializada como ferramenta eficaz para a promoção e realização da Responsabilidade Social.

Trata-se, dentre outras possibilidades, de identificar e mitigar os impactos sociais das decisões e atividades da organização.

De acordo com Maia (2009), gerenciamento ambiental do projeto é área de conhecimento que inclui os processos internos e externos e as atividades consequentes desses processos que são necessárias para que o projeto cause o mínimo impacto possível ao meio ambiente onde será desenvolvido. Consiste em avaliar se o projeto se relaciona com alguma obrigação legal e se possui licenciamento ambiental, em identificar os modelos de gestão ambiental disponíveis, em sensibilizar e qualificar a equipe do projeto em questões de sustentabilidade ambiental, em definir critérios para a obtenção dos insumos necessários para o abastecimento do projeto e em gerenciar os resíduos sólidos do projeto.

Gestão de projetos, portanto, pode ser a forma de aproveitar as oportunidades e diminuir os riscos e os fracassos durante o ciclo de vida do projeto. Através do PMBOK, torna-se possível identificar a melhor prática de gerenciamento e o alcance do objetivo e sucesso do projeto.

2.3 Gestão de Projetos de Responsabilidade Social

O termo “*projeto*” acrescido do adjetivo “*social*” divide as populações entre incluídos e excluídos, nas quais os incluídos são aqueles que vivem nos centros geográficos e simbólicos definidos por projetos urbanos, escolas orientadas por projetos educacionais, carreiras profissionais e empresas que se organizam pelos projetos de gestão, dentre outras características que acabam se constituindo como privilégios. Já os excluídos são aqueles que dependem necessariamente de políticas públicas do governo e, muitas vezes, de projetos sociais de empresas em sua relação com a sociedade civil (BONFIM, 2010).

A cada dia, torna-se mais presente dentro das organizações projetos de responsabilidade social, seja para desenvolver uma gestão sustentável ou promover a imagem da empresa, manter seus clientes fiéis e até mesmo contribuir para a melhoria para a comunidade.

Segundo Cepal (1995) e Nogueira (1998) *apud* Coutinho *et al* (2006), um projeto social busca, por meio de um conjunto integrado de atividades, transformar uma parcela da realidade, reduzindo ou eliminando um déficit ou solucionando um

problema na expectativa de satisfazer necessidades de grupos que não possuem meios para solucioná-las por intermédio do mercado.

Cada vez mais aumenta o número de organizações que promovem a cidadania empresarial e a responsabilidade social, buscando o desenvolvimento social, econômico e sustentável.

O uso de metodologias de gestão de projetos começou a ser aplicado quando se constatou a importância de avaliar os impactos das ações sociais das empresas. As organizações passaram a desenvolver projetos sociais pensando no alcance dos resultados e, por isso, estão substituindo a filantropia pela implantação da responsabilidade social.

Para Nogueira (1998) *apud* Coutinho (2006), gestão de projetos sociais consiste em dar unidade e coerência ao ciclo de ação. Um projeto tem como consequência um conjunto de produtos (gerados via processos de conversão), resultados (previstos nos objetivos e metas) e impactos (mudanças na realidade efetivamente alcançadas).

Para Mokate (2002), o custo de projetos sociais pode ser medido através do desgaste ou sacrifício de um recurso tangível ou intangível como: tempo, recurso ambiental e financeiro, capital social e confiança. Dessa forma, os custos deveriam ser medidos além do âmbito financeiro e considerar dimensões sociais e psicológicas.

Segundo Yamashita *et al* (2010), a Seguros Unimed pode ser exemplo de empresas que implantaram projetos sociais de forma estratégica. Trata-se de uma das principais empresas do setor e procura aperfeiçoar constantemente os processos e conhecer quais são as necessidades de seus clientes. Suas ações sociais são desenvolvidas com o apoio do Comitê Interno de Responsabilidade Social e os colaboradores são incentivados a participar das decisões para que sejam executadas ações durante o expediente de trabalho.

A empresa utiliza como ferramenta os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, que são oito macros objetivos aprovados pela ONU em 2000 e que têm suas ações alinhadas às metas e às estratégias de outras organizações que são reconhecidas como socialmente responsáveis.

Ainda existem muitas dificuldades na profissionalização de iniciativas sociais empresariais, especialmente por meio de gestão de projetos. Em vista disso, sugere-

se neste trabalho o guia PMBOK como referencial teórico e analítico das práticas empresariais apresentadas mais a seguir, logo após as definições metodológicas realizadas no capítulo abaixo.

3 METODOLOGIA

No sentido de se alcançar o objetivo deste trabalho, optou-se por uma metodologia de pesquisa constituída pelos seguintes elementos: natureza, nível, delineamento do campo empírico e estratégias de coleta e análise de dados.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que não se busca apontar regularidades ou relações de causa e efeito nos fenômenos, e sim levantar reflexões acerca da pertinência dos projetos sociais empresariais e de seus processos de gestão (Richardson, 1999).

Quanto ao nível, pode-se caracterizar esta pesquisa como descritiva, porque expõe uma determinada percepção (de um gestor de projetos) sobre determinado fenômeno (a gestão de projetos). Kincheloe e McLaren (2006) afirmam que além da pesquisa, a própria percepção já é um ato de interpretação. “Os seres humanos sempre veem o mundo a partir de uma perspectiva, um ponto de vista na teia da realidade”.

O campo empírico, por sua vez, é aqui delineado por meio do conceito de estudo de caso. Em outras palavras, pretende-se estudar a gestão de projetos sociais de uma empresa específica e predeterminada por conta de sua dedicação com as questões sociais. Quanto às estratégias de coleta de dados, optou-se por entrevistas semiestruturadas junto ao gestor de projetos responsável e por pesquisa documental.

Já no caso da técnica de análise, a escolha foi pela Análise da Conversação, que, segundo Mattos (2005), prepara, suporta e ajusta o trabalho de interpretação (aporte único, inalienável e criativo do pesquisador) a partir das seguintes fases: (1) Recuperação: recupera-se, em sentido amplo, o momento da entrevista; ouve-se atentamente ao que foi gravado e transcrito, com o suporte de anotações preliminares e da memória. (2) Análise do significado pragmático da conversação: procura-se observar como se desenrola o contexto pragmático do diálogo; responde-

se a algumas perguntas, como: o que acontece ali entre aquelas duas (ou mais) pessoas? Como o assunto se desenvolve? Onde ocorrem pontos altos e momentos de ausência? (3) Montagem da consolidação das falas: cria-se uma matriz de consolidação de dupla entrada: de um lado, o entrevistado; de outro, as perguntas. (4) Análise de conjuntos: destacam-se os significados de fala que valem individualmente e os que formam sentidos novos, quando vistos em conjunto; registram-se as observações conclusivas sobre conjuntos e subconjuntos.

Com isso, obtiveram-se os resultados apresentados no capítulo a seguir.

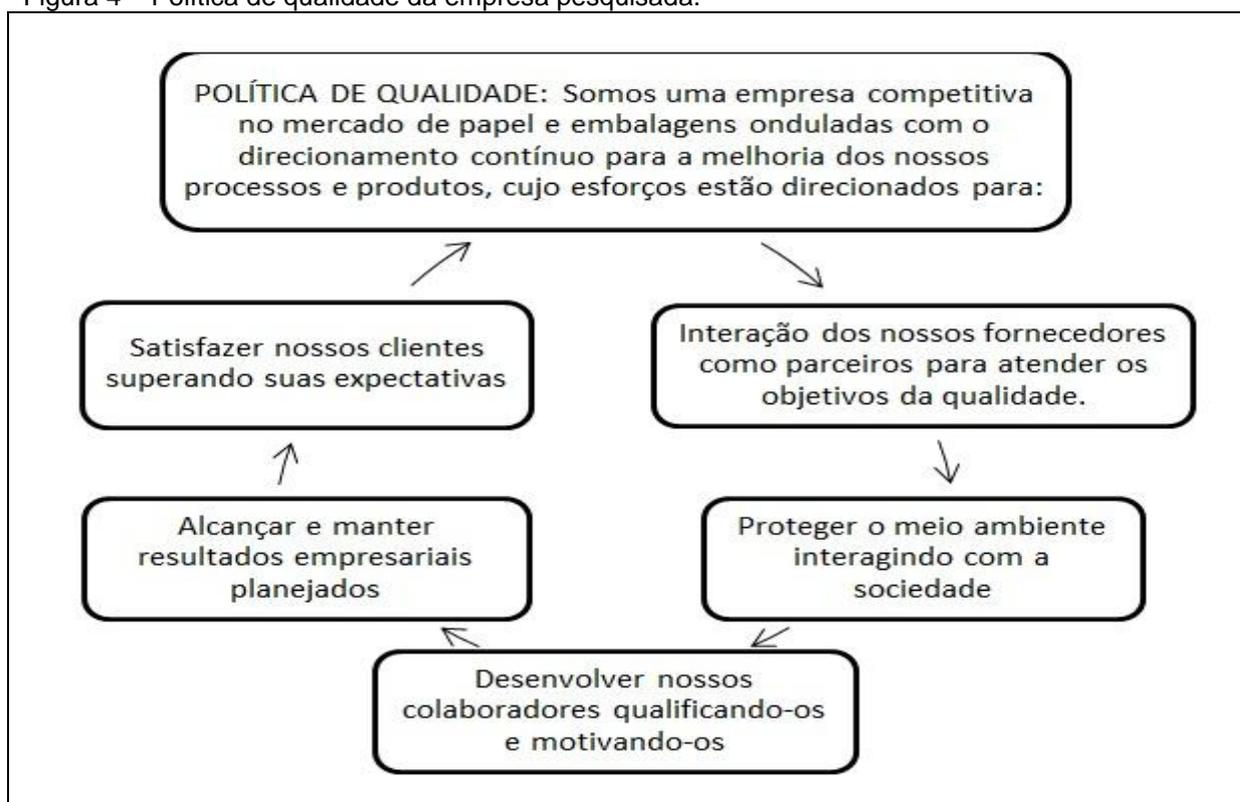
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel

As atividades da empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel em questão iniciaram em novembro de 1983, no bairro de Jacarecanga, em Fortaleza. Atende empresas dos setores de alimentos industrializados e *in natura*, calçados, vestuários, eletroeletrônicos, construção civil, bebidas e refrigerantes, higiene doméstica e todos aqueles que demandarem embalagens ecológicas de qualidade industrial.

A Figura 4 abaixo caracteriza, em termos gerais, a Política de Qualidade da empresa, bastante orientada, segundo o gestor de projetos entrevistado, para os princípios da Responsabilidade Social.

Figura 4 – Política de qualidade da empresa pesquisada.



Fonte – dados da pesquisa.

A empresa, de fato, colabora de forma ativa para o desenvolvimento de seus *Stakeholders*, especialmente de seus agentes de reciclagem, mais popularmente conhecidos como catadores de lixo, que representam a base de sua cadeia de suprimentos, e para a elevação de suas rendas familiares. Para o gestor de projetos,

... a empresa, desde seu início, tem uma consciência ambiental muito forte, porque o seu processo é reciclável, na qual fazem caixas de papelão e embalagem de papelão e o início do processo começa com o recolhimento desse material pelos catadores que vendem para depósitos e a empresa compra desses depósitos, sendo um auxílio indireto às pessoas que não tem acesso a um salário ou emprego formal e que trabalham catando lixo nas ruas... (INFORMAÇÃO VERBAL, 2014).

Hoje no Distrito Industrial de Maracanaú, na Região Metropolitana de Fortaleza, a empresa tem como visão ser um centro de excelência nas práticas de Responsabilidade Social até o final de 2014, a partir da consolidação de projetos sociais que vêm sendo implantados.

Dentre tais projetos, destaca-se o ECOSOM, que tem como objetivo principal promover, por meio de palestras e oficinas, o desenvolvimento ético, social, artístico e cultural, bem como a conscientização ambiental de professores, crianças e

adolescentes de escola municipal do entorno, tornando-os capazes de contribuir com mudanças sociais.

O ECOSOM busca ainda incentivar o interesse pela música, desenvolver a percepção auditiva e a memorização musical, melhorar o raciocínio matemático, aumentar a capacidade de concentração dos alunos e, com isso, melhorar os índices de desempenho escolar.

Outra iniciativa da empresa é incentivar e apoiar seus colaboradores para utilizarem voluntariamente suas habilidades em ações que contribuam para o bem-estar e a qualidade de vida dos moradores das proximidades.

Para se tornar voluntário, o colaborador precisa assinar o Termo de Adesão ao Programa de Voluntariado no Setor de Recursos Humanos e ter interiorizados valores relacionados com a promoção da sociedade, sempre em respeito a seus próprios valores e crenças, e da sustentabilidade, isto é, tendo em vista também as demandas das gerações futuras.

4.2 Análise de projetos de Responsabilidade Social da empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel

Analisa-se neste item, para além da caracterização inicial da empresa em questão realizada no item anterior, os dados coletados por meio de entrevista estruturada e pesquisa documental por meio da análise da conversação, conforme detalhamento apresentado anteriormente.

Os resultados encontrados puderam, enfim, ser compilados no Quadro 1 abaixo, de forma comparativa com as proposições teóricas correspondentes, aqui representadas pelo guia PMBOK, seus grupos e, principalmente, suas áreas correspondentes.

Quadro 1 – Caracterização da gestão de projetos da empresa pesquisada.

ÁREAS DE CONHECIMENTO	PMBOK	EMPRESA PESQUISADA
Integração	Processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos grupos de gerenciamento de projetos.	É feita uma reunião com os envolvidos para apresentar o projeto, buscando uma afinidade e sensibilização com as causas e a distribuição das atividades.
Escopo	Garantia de que o projeto possui todo o trabalho necessário para que termine	A empresa reúne os processos necessários; são feitos o planejamento e a definição do

	com sucesso.	escopo.
Tempo	Processos necessários para que seja realizado o término do projeto no prazo estipulado.	Os projetos são estudados e planejados para implantação no ano seguinte ao surgimento da ideia.
Custos	Controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.	É feito um orçamento anual de cada projeto; mediante apresentação e debate dos projetos e orçamentos, são aprovadas as dotações orçamentárias respectivas.
Qualidade	Responsabilidades e políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda o que motivou sua realização.	A proximidade geográfica dos beneficiados e a participação dos colaboradores da empresa como voluntários dos projetos facilitam a avaliação da qualidade dos processos e de seus impactos.
Recursos humanos	Gerenciamento da equipe do projeto, composta por pessoas com responsabilidades atribuídas para o alcance dos resultados.	Conforme já assinalado, as equipes voluntárias são formadas pelos próprios colaboradores da empresa, que recebem instruções sobre os projetos.
Comunicações	Geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto.	A empresa disponibiliza 4 horas mensais remuneradas para que os colaboradores voluntários se reúnam para planejar e promover melhorias nos projetos.
Riscos	Identificação, análise, medidas, monitoramento e controle de riscos inerentes a um projeto.	Quando se percebe que o projeto não é mais viável para uma comunidade, transferem-se as ações e os recursos para outra. Não existe um padrão de análise dos riscos do projeto.
Aquisições	Processos para adquirir os produtos ou serviços necessários para a realização do projeto.	A empresa fornece os recursos necessários para as aquisições dos projetos a partir das dotações orçamentárias.
Partes envolvidas	Processos para identificação e atendimento das partes interessadas do projeto.	Possui projetos voltados para os interessados internos e externos. Existe um investimento considerável em treinamentos, que geram integração entre os envolvidos.
Meio ambiente	Identificação e mitigação dos impactos do projeto sobre o meio ambiente.	Nenhum projeto até o momento demandou licenciamento ambiental. A empresa tem como parceiro a Secretaria do Meio Ambiente.

Fonte – dados da pesquisa.

Com isso, pode-se perceber que a empresa pesquisada não utiliza de forma deliberada as ferramentas propostas pelo PMBOK, mas por possuir uma política formal da qualidade e por pautar suas ações, tanto sociais como empresariais, por mecanismos estruturados de gestão, consegue executar com sucesso os seus

projetos, trazendo resultados positivos para os públicos beneficiados e para seus colaboradores.

À luz do PMBOK, pode-se perceber e avaliar que as áreas de conhecimento do PMBOK são quase todas realizadas com competência. Entretanto, tais realizações são sempre dependentes do comprometimento pessoal dos colaboradores voluntários.

Os projetos sociais, embora já constituam um portfólio amplo, são gerenciados por uma equipe de Responsabilidade Social liderada por um gestor que também acumula funções no setor de Recursos Humanos e constituída por colaboradores de diversos outros setores.

O voluntariado, que conta hoje com 50 dos 300 colaboradores, deixa de ser um dos projetos sociais da carteira de projetos existente para ser, na verdade, o próprio modelo de gestão de projetos sociais da empresa.

Falta, portanto, no quadro funcional da empresa, algo como um escritório de projetos, que, por um lado, aproveite o engajamento Inter setorial já existente dos colaboradores e, por outro, centralize em si a gestão técnica dos projetos.

5 Considerações Finais

Este trabalho buscou analisar os projetos sociais de empresa de Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel à luz do PMBOK e por meio de análise da conversação de dados coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com o gestor de projetos responsável e de pesquisa documental dos próprios projetos escritos.

Assim, pode-se perceber que a empresa, por ter maturidade em sua gestão de maneira geral e por ter a questão social como uma causa institucional, consegue ter sucesso na concepção e realização de seus projetos sociais, gerando inúmeros benefícios para a comunidade onde opera e conquistando o comprometimento de seus colaboradores.

Por outro lado, nota-se que o programa de voluntariado empresarial realizado não é somente uma das diversas ações sociais existentes, mas, na verdade, constitui-se como o ponto central do próprio modelo de gestão de projetos da

empresa, que carece, tendo em vista a atual amplitude de seu portfólio de projetos sociais, de um escritório de projetos que independa da boa vontade individual.

Este estudo, portanto, alcançou o seu propósito inicial, embora tenha tido como limitação principal a falta de acesso a outros respondentes para além do gestor de projetos responsável, como, por exemplo, aos colaboradores voluntários e ao público beneficiado, de modo a triangular percepções acerca do mesmo fenômeno e, com isso, potencializar os resultados.

Sugere-se, portanto, como estudos futuros, a avaliação dos projetos *in loco*, inclusive por meio de métodos etnográficos, de profunda interação com o público beneficiado, de modo a se obter de maneira mais profunda as reais transformações promovidas na vida das pessoas.

Sugere-se também a realização de uma pesquisa-ação focada na implantação de um escritório de projetos na empresa pesquisada, de modo que se aproveite o engajamento atual dos colaboradores de áreas e setores distintos, mas se centralize em determinados responsáveis exclusivos a gestão formal dos projetos, especialmente a partir de ações de capacitação em gestão de projetos e nas ferramentas do PMBOK.

REFERÊNCIAS

ASHLEY Patricia Almeida. (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARAKAT, Simone Ruchdi. **Alinhamento entre responsabilidade social corporativa e estratégia: estudo de caso Itaú Unibanco**. São Paulo, 2013.

BARBIERE, José Carlos. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG, João Junior. **A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação**. São Paulo: Rev. Facom/Faap, n. 17, 2007.

BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders**. São Paulo, 2012.

BONFIM, Leila Aparecida. **Projeto Social: um objeto de estudo construído na teia de suas significações sociais**. São Paulo: 2010.

BORGER, F. **Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, 2001.

CARROLL, Archier B. **A pirâmide da responsabilidade social corporativa: para uma gestão moral dos stakeholders**. Negócios Horizonte, 1991.

CEPAL, (COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE). **Manual de formulação e avaliação de projetos sociais**. Cepal, 1995.

CLARKSON, M.B. **Stakeholder um quadro para análise e avaliação da performance social corporativa**. Revisão Academia de Gestão, v. 92, p. 105-108, 1995.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1998.

COOMBS, J.E.; GILLEY, K.M. **Gestão de stakeholders como compensação predominante do CEO: causa principal de interação com a performance financeira**. *Jornal Gestão Estratégica*, v. 26, n.9, 2005.

COUTINHO, Renata B.G *et al.* **Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais**. Rio de Janeiro: 5ª ed. Rev. Adm. Pública, 2006.

FEDATO, Maria Cristina Lopes. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?** São Paulo, 2005.

FREEMAN, R.E. **Gestão estratégica: aproximação com stakeholders**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

GODFREY, P.C. **A relação entre a filantropia corporativa e riqueza dos acionistas**. *Revisão Academia de Gestão*, v. 30, n. 4, p. 777 – 798, 2005.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KINCHELOE, J. L.; MCLAREN, P. **Repensando a teoria crítica e a pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006 p. 281 – 314.

KITAHARA, José Renato. **Responsabilidade social empresarial e desempenho financeiro das empresas: evidências do Brasil**. São Paulo, 2012.

MAIA, Guilherme Aparecido da Silva. **Gerenciamento Ambiental do Projeto**. São Paulo, 2009.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005.

MAZZINI, Edu Grieco Junior; RODRIGUES, Alexandre Ferreira. **A gestão de projetos como ferramenta de planejamento no design de novos produtos: o caso da indústria de móveis em Santa Maria-RS**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2013.

MOKATE, Karen. **Eficácia, eficiência, equidade e sustentabilidade: que queremos dizer?** Banco interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para o Desarrollo Social (Indes), 2002.

MORETI, Sergio; FIGUEIREDO, Julio. **Análise Bibliométrica da Produção sobre Responsabilidade Social das empresas no ENANPAD: Evidências de um discurso Monólogo**. São Paulo: 3ª ed. RGSA – Rev. Gestão Social Ambiental, 2007.

NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Os projetos sociais: a certeza potencial de comportamento estratégico**. Santiago de Chile: Cepal, 1998.

PADAVONI, Marisa. **Impacto da gestão de portfólio de projetos no desempenho organizacional e de projetos**. São Paulo, 2013.

PARENTE, Tobias Coutinho. **Governança e responsabilidade social corporativa: perspectiva dos conselheiros de administração do Brasil**. São Paulo, 2013.

PMI, INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **Um Guia para o corpo de conhecimento de gerenciamento de projeto (PMBOK Guia)**. 4ª Edição. Instituto de Gerenciamento de Projetos, Campus Boulevard, Newtown Square, 2008a.

PMI, INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **Um Guia para o corpo de conhecimento de gerenciamento de projeto (PMBOK Guia)**, Instituto de Gerenciamento de Projetos, Campus Boulevard, Newtown Square, 2004.

PMI, INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **Um Guia para o corpo de conhecimento de gerenciamento de projeto (PMBOK Guia)**. 5ª Edição. Instituto de Gerenciamento de Projetos, Campus Boulevard, Newtown Square, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Fabio. **Cidadania empresarial: um caminho sem volta**. IETEC – Instituto de educação tecnológica. Disponível em: <http://ietec.com.br> acesso: 20/04/2014 18:13h.

TURNER, Rodney J. **O manual do gerenciamento baseado em projeto – melhoria dos processos para atingir os objetivos**. Inglaterra: Ed. Companhia do Livro McGraw-Hil Europa, 1993.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos com o MS Project 98, Estratégia, Planejamento e Controle**. Rio de Janeiro: Brasport, 1998.

VARGAS, Ricardo. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK guide**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

YAMASHITA, Claudia Z. *et al.* **Análise do Gerenciamento de Projetos de Responsabilidade Social sob o Ponto de Vista do PMBOK: Estudo de caso da Seguros Unimed**. São Paulo: Editorama, 2010.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista semiestruturada

1. A empresa desenvolve projetos de RSE? Por quê?

2. Tais projetos estão (em parte ou no todo) estruturados por escrito? É possível se ter acesso a tais escritos como dados desta pesquisa?

3. Como a gestão de tais projetos está funcionalmente localizada no contexto organizacional?

4. Caracterize o Projeto quanto a:
 - 4.1. Gerenciamento da Integração do projeto;
 - 4.2. Gerenciamento do escopo do projeto;
 - 4.3. Gerenciamento do tempo do projeto;
 - 4.4. Gerenciamento dos custos do projeto;
 - 4.5. Gerenciamento da qualidade do projeto;
 - 4.6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto;
 - 4.7. Gerenciamento das comunicações do projeto;
 - 4.8. Gerenciamento dos riscos do projeto;
 - 4.9. Gerenciamento das aquisições do projeto;
 - 4.10. Gerenciamento das partes envolvidas do projeto;
 - 4.11. Gerenciamento ambiental do projeto.

5. Tais projetos possuem algum tipo de sinergia entre si?

6. Em termos de gestão, eles chegam a ser pensados numa perspectiva de carteira de projetos? De que maneira?

7. A gestão de projetos e os resultados por eles alcançados contribuem para a missão, para os objetivos estratégicos, para a competitividade e/ou para o desempenho da empresa? Em que medida? De que maneira?