

PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS: ATORES E FERRAMENTAS

Eduarda Cabral Dardeau

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Carlos Francisco Machado Ribeiro Lessa, D. Sc

---

Prof. Rogério de Aragão Bastos do Valle, D. Sc

---

Prof. Fernando Guilherme Tenório, D. Sc

---

Prof. Antônio Marcos Carneiro, D. Sc

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JULHO DE 2007

DARDEAU, EDUARDA CABRAL

Projetos sociais empresariais:  
Atores e Ferramentas. [Rio de Janeiro]  
2007

XII, 95 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ,  
M.Sc., Engenharia de Produção, 2007)

Dissertação – Universidade Federal  
do Rio de Janeiro, COPPE

1. Responsabilidade social empresarial
2. Metodologia de projetos
3. Projeto Social

I. COPPE/UFRJ      II. Título (série)

## Dedicatória

Dedico este trabalho àqueles que acreditam que os três setores da economia ainda podem contribuir para um país com menos injustiças sociais e melhor distribuição de renda.

## Agradecimentos

Àqueles que acreditaram que eu poderia desenvolver um bom trabalho apesar do perfil muito mais prático do que teórico.

Àqueles que acreditaram ser possível enxergar os projetos sociais com uma visão um pouco mais produtiva.

Ao Prof. Carlos Lessa, meu orientador, pela riqueza e pelo conteúdo de sua obra e contribuição a um Brasil mais justo.

Ao Prof. Rogério Valle, que permitiu que eu tratasse de um tema novo no laboratório SAGE e contribuiu com todo seu conhecimento.

Aos amigos e professores, Sérgio Hilst, Antônio Marcos, Fernando Tenório, Maria Lúcia Vilmar, Marília Magarão e Tadeu Cruz, pela contribuição nas discussões sobre o tema e no desenvolvimento da dissertação.

Aos amigos, por todo apoio nos últimos dois anos.

E finalmente, aos meus pais, Rogerio e Regina, que contribuíram o tempo todo com dicas, suporte técnico, apoio moral, discussões e tudo mais que os pais podem fazer pelos seus filhos.

Obrigada.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS: ATORES E FERRAMENTAS

Eduarda Cabral Dardeau

Julho/2007

Orientador: Prof. Carlos Francisco Machado Ribeiro Lessa

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho apresenta uma análise de metodologias, atores e competências no desenvolvimento de projetos produtivos e de projetos sociais. Baseia-se num histórico de gestão organizacional, buscando argumentação teórica que sugira que os projetos sociais empresariais poderão ser melhor elaborados e implementados caso sejam utilizadas ferramentas adaptadas de projetos produtivos e cujos atores tenham competências voltadas para desenvolvimento de projetos, ao invés de serem elaborados e implementados por outras áreas empresarias, tais como marketing e recursos humanos, sem competências e ferramentas específicas de projetos.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M. Sc.)

## ENTERPRISE SOCIAL PROJECTS: ACTORS AND TOOLS

Eduarda Cabral Dardeau

July/2007

Orientador: Prof. Carlos Francisco Machado Ribeiro Lessa

Department: Operating Engineering

This work presents an analysis of methodologies, actors and capabilities in the development of productive projects and social projects. It is based on an historical research on the organizational management, searching for theoretical arguments that suggests the enterprise social projects should be better elaborated and implemented, using adapted productive projects tools and whose actors have capabilities from the development of projects, instead of being elaborated and implemented by other enterprise areas, such as marketing and human resources, without specific capabilities and tools of projects.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
METODOLOGIA.....	4
PARTE I: REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
1 CENÁRIO SÓCIO ECONÔMICO.....	7
1.1 Mundo.....	8
1.1.1 Liberalismo e capitalismo.....	8
1.1.2 Comunismo e socialismo.....	9
1.1.3 A social democracia.....	10
1.1.4 A Terceira Via.....	13
1.1.5 Neoliberalismo.....	14
1.2 Brasil.....	16
1.2.1 Estado – Primeiro Setor.....	16
1.2.2 Empresas Privadas – Segundo Setor.....	17
1.2.3 Sociedade Civil - Terceiro Setor.....	18
2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	20
2.1 Evolução da Área de Engenharia de Projetos nas empresas.....	20
2.2 Metodologias de projetos.....	23
2.3 Normas (ISO, SA8000, OHSAS).....	34
3 PROJETOS SOCIAIS.....	41
3.1 Evolução dos projetos sociais.....	43
3.2 ONGs.....	44
PARTE II: REFERENCIAL PRÁTICO.....	49
4 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIAIS – UMA NOVA PERSPECTIVA.....	49
4.1 Diagnóstico.....	49
4.2 TPSE (Técnica de elaboração e implementação de projetos sociais empresariais).....	51

4.2.1	Grupo Equipes e atribuições.....	51
4.2.2	Grupo Ferramentas .....	55
5	ESTUDO DE CASO .....	61
5.1	Seleção da empresa.....	61
5.2	Cronograma da metodologia .....	62
5.3	Dados gerais da empresa .....	62
5.4	O caso estudado .....	63
5.5	Análise da elaboração e implementação do Projeto Escola Verde.....	65
5.6	Análise da metodologia do departamento de Engenharia da Bayer de desenvolvimento de projetos produtivos .....	69
5.7	Aplicação da TPSE no Projeto Escola Verde.....	71
5.8	Conclusão .....	78
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Impacto do projeto nos objetivos de desempenho.....	22
Tabela 2: O Marco Lógico (The Logical Framework) .....	25
Tabela 3: Versão atualizada do Marco Lógico.....	26
Tabela 4: Paralelo entre MAPP do B e plano de projeto.....	29
Tabela 5: Comparação das Normas – Objetivo .....	39
Tabela 6: Comparação das Normas – Benefícios.....	40
Tabela 7: Pesquisa Ação Social das Empresas, IPEA, 2006.....	44
Tabela 8: Percentual de organizações associadas segundo o valor do orçamento por faixa e anos .....	46
Tabela 9: Principais beneficiários das atividades das organizações associadas.....	47
Tabela 10: Principais áreas temáticas priorizadas pelas organizações associadas .....	47
Tabela 11: Resultado da pesquisa realizada na Firjan – Baixada.....	50
Tabela 12: Formulário de objetivos específicos, metas e indicadores de resultado.....	56
Tabela 13: Quadro de equipe do projeto .....	56
Tabela 14: Plano de Comunicação .....	57
Tabela 15: Plano de Risco .....	58
Tabela 16: Planilha de Custos .....	59
Tabela 17: Perguntas para análise do Projeto Escola Verde .....	65
Tabela 18: Fases da elaboração de um projeto do departamento de Engenharia da Bayer .....	69
Tabela 19: Relação entre o PMBOK e a metodologia de projeto da Engenharia da Bayer .....	71
Tabela 20: Formulário de objetivos específicos, metas e indicadores de resultado - Bayer .....	73
Tabela 21: Quadro de equipe do projeto - Bayer .....	74
Tabela 22: Plano de Comunicação - Bayer .....	74
Tabela 23: Plano de risco - Bayer.....	75
Tabela 24: Planilha de custos - Bayer .....	76

Tabela 25: Cronograma – Bayer (MS Project).....	77
---	----

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: O desafio do desenvolvimento social no Brasil: principais agentes .....	41
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceitual das duas partes da dissertação. ....	6
Figura 2: Fluxograma da metodologia desenvolvida para realizar a pesquisa.....	7
Figura 3: Princípios gerais de projeto em produção/operações.....	21
Figura 4: Efeitos dos objetivos de desempenho .....	22
Figura 5: As várias fases de um projeto. ....	24
Figura 6 : Ciclo PDCA .....	31
Figura 7: Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos.....	33
Figura 8: Equipes de projeto da TPSE .....	52
Figura 9: Fluxograma de etapas do projeto - TPSE .....	55
Figura 10: Estrutura Analítica do Projeto - EAP.....	60
Figura 11: EAP – Bayer (WBS Chart PRO) .....	76
Figura 12: EAP com prazos.....	77

## ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE A: Pesquisa Firjan.....	85
APÊNDICE B: Pesquisa Bayer .....	86
APÊNDICE C: Glossário de termos para pesquisa Bayer .....	87
APÊNDICE D: Jogo corrida ecológica .....	90
APÊNDICE F: TAP (Termo de Abertura de Projeto).....	94

## LISTA DE SÍMBOLOS E NOMENCLATURAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ABONG: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais  
AFNOR: Association Française de Normalisation  
BEC: Bayer Esporte Clube  
BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CCFD: Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement  
DEP: Declaração de Escopo de Projeto  
EAP: Estrutura Analítica do Projeto  
EAP: Estrutura analítica do projeto  
EED: Serviço das Igrejas Evangélicas da Alemanha para o Desenvolvimento  
FMI: Fundo Monetário Internacional  
GIFE: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICCO: Organização Interclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento  
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
ISO: International Organization for Standardization  
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
MAPP: Método Altadir de Planificação Popular  
MBA: Master in Business Administration  
MRP: Método de Resolução de Problemas  
NBR: Normas Brasileiras  
NOVIB: Organização para a Cooperação Internacional de Desenvolvimento  
OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series  
OIT: Organização Internacional do Trabalho  
OMC: Organização Mundial de Comércio  
ONG: Organização não governamental  
ONU: Organização das Nações Unidas  
OSC: Organização da Sociedade Civil  
OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PCI: Practical Concepts Incorporated  
PDCA: Plan, Do, Check, Act  
PEPAA: Council on Economic Priorities Accreditation Agency

PIB: Produto Interno Bruto

PMBOK: Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

PMI: Project Management Institute

RITS: Rede de Informações para o Terceiro Setor

RSE: Responsabilidade Social Empresarial

SA: Social Accountability

SAI: Social Accountability International

SSO: Segurança e Saúde Ocupacional

TAP: Termo de Abertura de Projeto

TPSE: Técnicas de elaboração e implementação de projetos sociais empresariais

ZOOP: *Zielorientierte Projektplanung* ou Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos.

## INTRODUÇÃO

### Interesse do tema

A gestão empresarial contemporânea, onde exigências da sociedade levam as empresas a não se preocuparem mais, somente com a qualidade e preço do produto, mas também com o meio ambiente e a comunidade onde estão inseridas, aponta algumas demandas, como:

1. Disponibilizar uma ferramenta que auxilie no desenvolvimento de projetos sociais, buscando:
  - a. Incentivar o desenvolvimento destes projetos, visando uma contribuição maior empresarial em busca de uma melhoria na qualidade de vida e no desenvolvimento do país;
  - b. Melhorar/manter a competitividade destas empresas no mercado.
2. Aprimorar a elaboração e implementação dos projetos sociais empresariais, com intuito de alcançar:
  - c. Redução no custo destes projetos;
  - d. Melhoria na qualidade dos produtos/serviços sociais oferecidos por estas empresas;
  - e. Uma organização dos trabalhos realizados pelos funcionários da empresa para realização destes projetos, de modo a otimizar o tempo.

Desta forma surgiram muitas metodologias de projetos sociais, porém voltadas para as ONGs<sup>1</sup> que despontaram como as principais entidades a desenvolver estes projetos.

### A relevância dos Projetos Sociais

Segundo uma pesquisa realizada pelo IPEA em duas edições, a primeira em 2002 e a segunda em 2006, pode-se verificar o crescimento no número de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades.

Em 2002, 59% das empresas do país desenvolviam ações em benefício da comunidade. Eram cerca de 465 mil empresas, com um ou mais empregados, que davam sua contribuição, seja fazendo doações eventuais a pessoas carentes ou desenvolvendo

---

<sup>1</sup> ONG (Organização não governamental) – a definição deste termo será apresentada no item 3.2

projetos mais estruturados. O investimento realizado atingia R\$ 4,7 bilhões em 2000. Apesar de expressivo, o valor correspondia a apenas 0,4% do PIB brasileiro<sup>2</sup>.

Na segunda edição da pesquisa, realizada em 2006, a participação empresarial na área social aumentou 10 pontos percentuais, passando de 59% para 69%. Atualmente, são aproximadamente 600 mil empresas que atuam incorporando responsabilidade social a suas ações<sup>3</sup>.

A complexidade dos problemas sociais demanda cooperação e parcerias entre o Estado e a Sociedade para que seja feito um trabalho mais integrado, de caráter coletivo, no qual as ações do setor privado, do terceiro setor e do governo, possam ser mais eficazes no combate às carências de grande parte da população.

### A relevância de metodologias de projetos

Num mercado muitas vezes globalizado e competitivo, as empresas são obrigadas a viver permanentemente num estado de mudança, isto é, reconhecem a necessidade de estarem sempre buscando o desenvolvimento de novos produtos, mudanças no processo produtivo, implantações de novas tecnologias ou criações de novas unidades operacionais.

Essas iniciativas são projetos que devem ser bem gerenciados para que gerem melhores resultados.

Segundo um estudo do *Standish Group International*<sup>4</sup>, divulgada em abril de 2002, existe um grande gasto de dinheiro com falhas na utilização de práticas no gerenciamento de projetos. Especificamente<sup>5</sup>:

- 31% de todos os projetos são cancelados antes de seu término;
- 88% dos projetos ultrapassam seu prazo, orçamento ou ambos;
- Os projetos ultrapassam, em média, 189% dos custos originalmente estimados; e
- Os projetos ultrapassam, em média, 222% do prazo originalmente estimados.

---

<sup>2</sup> Dados obtidos através da Pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Ipea, em 2000, disponível em <http://www.ipea.gov.br/asocial>.

<sup>3</sup> Dados obtidos através da Pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Ipea, em 2006, disponível em <http://www.ipea.gov.br/asocial>.

<sup>4</sup> <http://www.standishgroup.com/>. O *Standish Group* é baseado em *Yarmouth ocidental*, Massachusetts e é o líder de tecnologia de informação no desempenho de projetos.

<sup>5</sup> “Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware”.

Uma outra pesquisa do *Meta Group*<sup>6</sup> em 2003, mostrou que as empresas que vêm adotando o gerenciamento efetivo da carteira de trabalho têm registrado uma melhoria contínua na eficiência de seus projetos, reduzindo seus custos em até 30%.<sup>7</sup>

No estudo de abrangência nacional de *benchmarking*<sup>8</sup> em gerenciamento de projetos, realizado pelo PMI-Rio<sup>9</sup>, em 2004, as empresas foram perguntadas acerca dos temas que pretendiam investir nos próximos 12 meses e 85% dos entrevistados responderam que seria no “desenvolvimento/revisão de metodologias de gerenciamento de projetos”.

Com esses números pode-se identificar que as empresas precisam, cada vez mais, de metodologias para o gerenciamento de projetos, que conduzam ao êxito ou, pelo menos, aumentem a probabilidade de atingir o êxito de seus projetos.

### As fronteiras do estudo

Ao tratarmos de projetos sociais entra-se num nicho de conflito muito grande onde pode-se deparar com temas voltados para a Responsabilidade Social ou para o Terceiro Setor ou até mesmo para a Política Econômica dos últimos governos brasileiros, que nos levaram à situação onde novos atores sociais, entendidos como indivíduos ou grupo de indivíduos ativos ou passivos de determinado processo social, são chamados a atuar em temas sociais não assumidos, por exemplo, por governos nas três esferas.

Por um lado, o limite da presente pesquisa é o trabalho desenvolvido pelas empresas privadas, no que se refere aos projetos sociais, sejam eles frutos de marketing, de atendimento às normas de Responsabilidade Social Empresarial ou simplesmente para redução de impostos.

De outro, a pesquisa não se aprofundará em projetos sociais desenvolvidos pelo Terceiro Setor, principalmente ONGs, uma vez que já é vasta a literatura sobre o assunto. Da mesma forma, trata-se somente da parte do desenvolvimento de projetos sociais, isto é, a parte de elaboração e implementação destes projetos, que alguns autores

---

<sup>6</sup> Consultoria norte-americana de pesquisas em tecnologia da informação, adquirida pela Gartner, um dos principais institutos de pesquisas e análises de tecnologia da informação do mundo, em dezembro de 2005.

<sup>7</sup> “Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware”.

<sup>8</sup> *Benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior (CAMP, 1998).

denominam como Gerenciamento de Projetos (GP). Não foi tratado da análise de resultados.

Desta forma este estudo busca preencher uma lacuna que está dificultando o trabalho de elaboração e implementação dos projetos sociais por empresas privadas: a escolha da metodologia mais adequada.

## **METODOLOGIA**

### *Objetivos e Hipótese*

O objetivo geral desta dissertação é disseminar o uso de ferramentas mais simples, mais objetivas e menos onerosas em projetos sociais desenvolvidos por empresas privadas de médio e grande porte. Para tanto, esta dissertação tem como objetivo específico desenvolver a TPSE – Técnica de Elaboração e Implementação de Projetos Sociais Empresariais. Esta técnica foi desenvolvida com base na adaptação de metodologias de elaboração e implementação de projetos produtivos, existentes no mercado.

Para atingir este objetivo, foram trabalhados os seguintes tópicos, que estruturaram esta dissertação:

1. Análise do cenário sócio econômico, de forma a descrever o histórico do desenvolvimento de projetos sociais no Brasil e o avanço da engenharia de produção nas empresas.
2. Identificação das diferentes metodologias de projetos produtivos utilizadas pelas empresas privadas, os atores e competências necessárias para desenvolvimento destes projetos.
3. Apresentação de uma nova metodologia para ser utilizada em projetos sociais empresariais, levando em consideração os atores e as competências para projetos.
4. Realização de um estudo de caso no qual foi analisado o desenvolvimento de projetos sociais empresariais por atores com competência para projetos. Este estudo de caso iniciou com a apresentação da proposta de trabalho para a Bayer, escolha, dentre os projetos sociais realizados pela empresa, do projeto social a ser estudado e definição de cronograma de atividades, realizado em 22/12/2006 e

---

<sup>9</sup> [www.pmirio.org.br](http://www.pmirio.org.br)



finalizou com a análise do departamento de desenvolvimento de projetos produtivos da Bayer, realizado em 15/01/2007.

Para tal foram consideradas as seguintes premissas:

- As empresas privadas têm interesse em desenvolver seus projetos sociais de uma forma satisfatória (menores custos);
- As empresas privadas estão cada vez mais formando ou contratando profissionais com perfil para desenvolvimento de projetos;
- As empresas privadas possuem cada vez mais *softwares* e metodologias para desenvolvimento de projetos.

A **hipótese central** deste estudo é que as empresas privadas podem desenvolver seus projetos sociais com metodologias adaptadas dos projetos produtivos e com atores e competências voltadas para projetos, já existentes na maioria das empresas.

#### Desenvolvimento do trabalho

Para atingir esses objetivos, o estudo foi desenvolvido em duas partes, conforme a Figura 1, e conforme o procedimento metodológico apresentado no fluxograma da Figura 2.

A primeira parte foi fundamentada na revisão bibliográfica e se dividiu em três etapas. Primeiramente foi realizado um estudo do cenário sócio econômico, buscando esclarecer os conceitos que levaram o mundo e o Brasil a uma mudança na economia e na sociedade. Nesta etapa, através de um histórico, foi analisado o significado e a influência dos aspectos da globalização, do desenvolvimento tecnológico e do neoliberalismo no âmbito mundial e os setores da economia brasileira. Dando seqüência, foi feita uma análise da administração da produção nas empresas, buscando o histórico da evolução da engenharia de produção nestas, um estudo das normas de padronização existentes, como a ISO, OHSAS e SA8000 e uma análise das metodologias utilizadas em projetos voltados para os processos produtivos e administrativos das empresas privadas. Finalmente, foi realizado um estudo sobre os projetos sociais no Brasil, sua evolução, a inserção das ONGs neste contexto.

A segunda parte reporta-se ao referencial prático, que também foi dividido em três etapas. A primeira etapa foi a realização de uma pesquisa de campo junto a algumas

empresas privadas do Rio de Janeiro, onde se buscou identificar como eram organizados os projetos sociais nestas. Logo após a análise das metodologias descritas na primeira parte foi realizado o desenvolvimento/adaptação de uma técnica para desenvolvimento de projetos sociais empresariais, baseada numa analogia às metodologias estudadas. Enfim, foi realizado um estudo de caso, numa empresa que já trabalhava conforme descrito na metodologia sugerida. A conclusão do trabalho se baseou na análise dos resultados da aplicação da TPSE pela empresa selecionada.

As duas partes da dissertação estão representadas a seguir pela Figura 1.

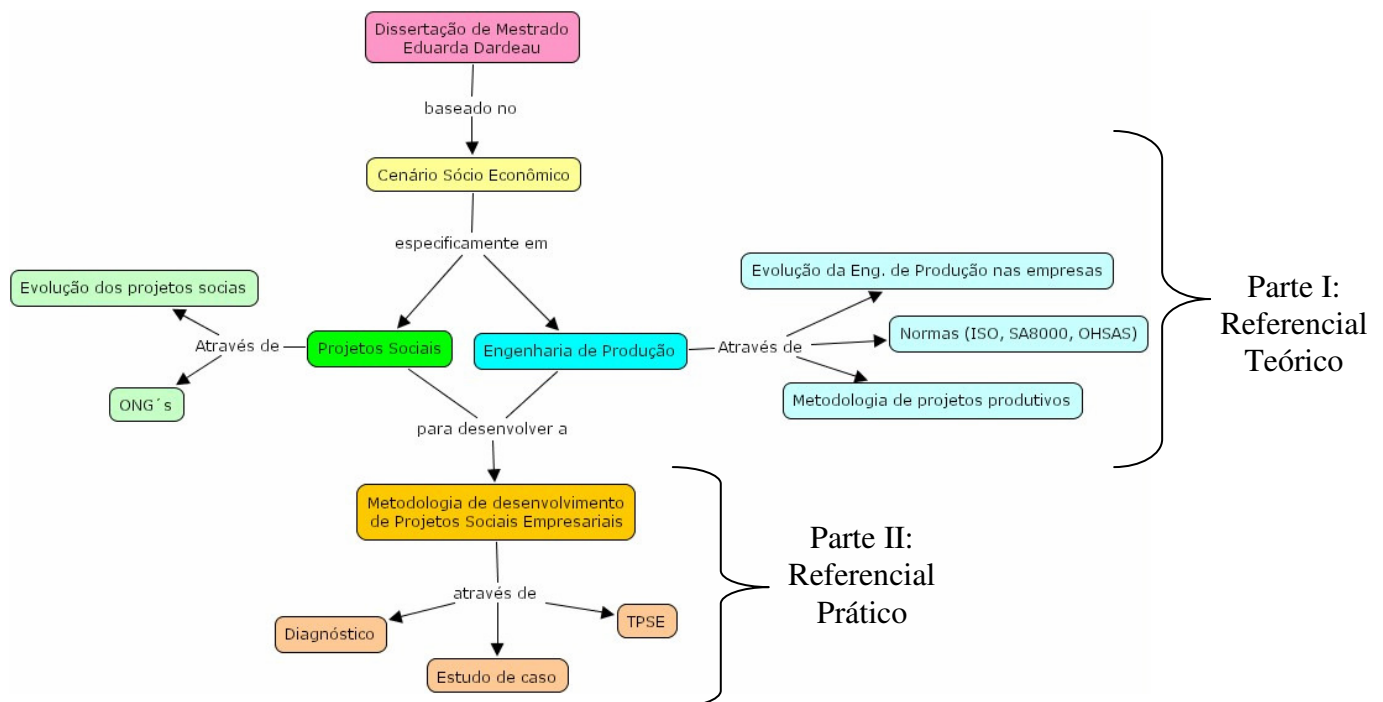


Figura 1: Mapa conceitual das duas partes da dissertação.

Fonte: Elaboração própria

A seguir está o procedimento metodológico apresentado no fluxograma da Figura 2.

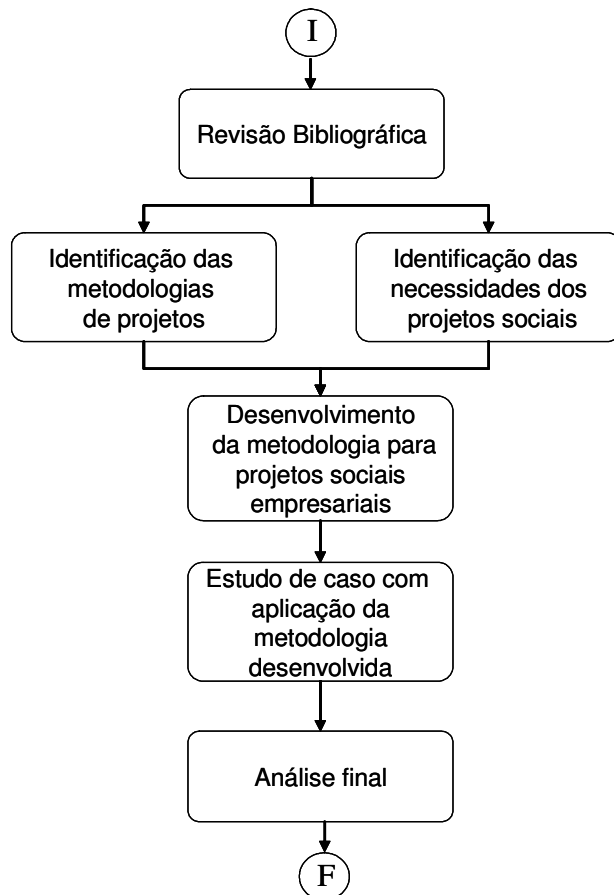


Figura 2: Fluxograma da metodologia desenvolvida para realizar a pesquisa.

Fonte: Elaboração própria

## PARTE I: REFERENCIAL TEÓRICO

### 1 CENÁRIO SÓCIO ECONÔMICO

Neste ponto, apresenta-se um breve histórico do pensamento econômico universal, com vistas à análise dos ambientes nos quais se desenvolveram as organizações geradoras de trabalho e riqueza. O que se deseja é propor uma reflexão sobre estado, empresa e terceiro setor, no sentido de que se possa compreender o surgimento e o crescimento deste último, desde meados da década de 1980 e então sugerir modelo de desenvolvimento de projetos sociais pelas organizações sociais das empresas.

## **1.1 Mundo**

Neste item será apresentada uma análise sobre liberalismo e capitalismo, comunismo e socialismo, a social democracia, a terceira via e neoliberalismo, visando inserir o tema da presente dissertação no cenário mundial.

### **1.1.1 Liberalismo e capitalismo**

A sociedade burguesa, liberal, capitalista, baseada na igualdade jurídica entre os seres humanos, na livre iniciativa e na empresa privada, consolidou-se com a Revolução Industrial e fundamentou o liberalismo político. Os indivíduos deveriam ser livres para comprar, vender, investir e fazer contratos de acordo com seus interesses. O equilíbrio do sistema estava na concorrência entre as empresas, que levava aos constantes aperfeiçoamentos tecnológicos e ao desaparecimento das menos aptas. Entretanto, ao lado do aumento da riqueza e da prosperidade da burguesia, dona do capital, cresceu a pobreza entre os que perderam a possibilidade de uso da terra e que, para sobreviver, haviam-se transformado em trabalhadores assalariados, no campo e na cidade. Este fenômeno ainda é observado, sobretudo nos países do terceiro mundo.

O progresso proporcionado pelo capitalismo foi pago pelo suor (muitas vezes, sangue e vida) de homens, mulheres e crianças trabalhadores. O panorama social do Ocidente, nos primórdios da industrialização, era terrível: salários aviltados, mulheres precocemente envelhecidas pelo trabalho árduo nas fábricas e crianças que, submersas nas minas de carvão, praticamente não viam a luz solar. Nesse contexto, surgiram ideologias e teóricos que propunham sociedades alternativas ao regime capitalista. Algumas lideranças operárias, na crença de que as máquinas eram responsáveis pela sua triste circunstância, quebravam-nas com seus *sabots* (tamancos, em francês), literalmente sabotando as fábricas. Outros apelavam para a solução anarquista, que propunha a eliminação de tudo o que oprime o ser humano: a família, a religião, a propriedade e o estado.

O panorama de supremacia do capital sobre o trabalho pouco mudou no período da chamada sociedade industrial, identificada com a produção seriada em massa, que se inicia com o Século XX e atinge o ápice durante os anos 1990. Independentemente das duas guerras mundiais, da guerra fria e da reorganização geopolítica do mundo depois do fim da URSS, as economias desenvolvidas, especialmente a norte americana, atingiram níveis de acumulação inigualável de capitais. Basta recordar que os Estados Unidos apresentaram crescimento econômico por nove anos consecutivos a partir de 1990. A

concentração de riquezas em mãos de poucos, nas sociedades capitalistas, inclusive do terceiro mundo, se fez sentir fortemente, sendo ainda marca dos dias atuais.

Do ponto de vista do processo de tomada de decisão, as instituições influenciadas pelo liberalismo, inclusive as empresas, sempre adotaram a determinação *top-down*, pelo qual, as decisões são tomadas na cúpula e transmitidas de cima para baixo, na hierarquia organizacional, sem que as instâncias inferiores tenham direito a voz e/ou voto.

O modelo fordista de produção também é totalmente baseado em tomada de decisão de cima para baixo na hierarquia das organizações.

### **1.1.2 Comunismo e socialismo**

Baseado na propriedade coletiva dos meios de produção, o comunismo prega a primazia do interesse comum da sociedade sobre o de indivíduos isolados, o que conduz à economia planificada, na qual o estado identifica as necessidades e iniciativas. Noções de comunismo são encontradas desde a Antigüidade. Em seu livro *A República*, Platão defendia a propriedade comum dos bens, para anular o conflito entre o interesse privado e o do estado. Repara-se, aqui, o estatal confundido com o público, por que, de fato, era o estado quem deveria assumir as questões públicas. Mas é no pensamento cristão que se ampliam os ideais de uma sociedade mais justa, vistos por meio da solidariedade e da igualdade de direitos. Em 1516, Thomas More escreve o livro ‘Sobre o Melhor Estado e sobre a Nova Ilha Utopia’, mais conhecido como *Utopia*. Nele não se fala de propriedade comum, mas a estrutura social proposta pode ser vista como um comunismo embrionário.

O Manifesto Comunista<sup>10</sup>, escrito em 1848 por Karl Marx e Friedrich Engels, afirma que o comunismo seria o estágio final da organização político-econômica humana. A sociedade viveria num coletivismo, sem divisão de classes, nem a presença de um estado coercitivo. Para chegar ao comunismo, os marxistas idealizam um estágio intermediário de organização, o socialismo, que precisaria instalar uma ditadura do proletariado para garantir a transição. Essa ditadura promoveria a destruição completa da burguesia, aboliria as classes sociais e desenvolveria as forças de produção, de modo que cada indivíduo desse uma contribuição segundo sua capacidade e recebesse segundo

---

<sup>10</sup> Manifesto do partido comunista, escrito pelos citados, a pedido da liga dos comunistas e entregue ao comitê central da liga, em Londres, após o congresso da mesma, em 1847, contendo o programa político da organização. (NOGUEIRA, 1988).

suas necessidades. Para os marxistas, a construção de uma situação de abundância permitiria a supressão dos salários e a extinção total do estado.

A revolução russa de 1917 instala o comunismo na URSS<sup>11</sup>, a qual cria uma região de influência, que se sustenta até o final dos anos 1980, muito mais por questões ideológicas do que por natureza econômica. A queda do socialismo real, ou seja, o adotado na então URSS, com a derrocada econômica da Rússia e de seus aliados, desequilibra as forças políticas internacionais, desencadeando a idéia de vitória do capitalismo e dos regimes políticos sob os quais se desenvolveu. No entanto, o capitalismo, em mais de 200 anos, ainda não conseguiu resolver a questão da distribuição de renda e os bolsões de pobreza ainda seguem presentes entre as nações e mesmo internamente nas nações mais ricas.

Do ponto de vista do processo de tomada de decisão, as instituições sob orientação socialista tendem a adotar os modelos negociados, nos quais, ainda que haja hierarquia, as instâncias inferiores têm voz e voto nas decisões, que são tomadas por acordo. Este não foi um processo comum no modelo soviético, mas foi de grande prosperidade na Europa do norte, sobretudo na Noruega, na Suécia e na Dinamarca, marcadas pelo modelo sociotécnico inglês de Eric Trist.

No Brasil, um dos exemplos importantes da questão da tomada de decisão num processo político, foi o da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB. Nasceu liberal, em 1961, com um sistema de tomada de decisão totalmente determinado; passou por um projeto de lei que a reformaria, com tons socialistas, onde a sociedade tinha voz e voto; terminou reformulada e sancionada em 1996, num modelo social democrata de decisões apenas participativas.

### **1.1.3 A social democracia**

Em outubro 1929, com a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, deu-se o mais forte desequilíbrio econômico e social do Século XX. É certo que ocorreram outros anteriormente, mas nenhum deles atingiu as proporções daquele, que alastrou-se quase pelo mundo inteiro. Os Estados Unidos chegaram a contar 14 milhões de desempregados, enquanto a Alemanha somou mais de 6 milhões. A extensão e a profundidade da crise fizeram com que as teorias conhecidas até então (as denominadas clássicas, não-marxistas) se mostrassem impotentes. No liberalismo então vigente, as crises eram entendidas como passageiras, simples ajustes de mercado, sem maiores

---

<sup>11</sup> URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

consequências além de algumas falências e concordatas. A Grande Depressão, como passou a ser chamada, estendeu-se porém por muitos anos. Foi em tal cenário que emergiu a teoria keynesiana. Nascido em Londres, em 1883, John Maynard Keynes era um eminente economista que elaborou uma sofisticada fórmula para salvar o capitalismo da depressão em que se encontrava. De 1930 até 1936, ele publicou uma série de artigos e livros, procurando mobilizar seus colegas economistas e influenciar os políticos para que seguissem sua receita, o que foi feito por Franklin Roosevelt, nos Estados Unidos, com o *New Deal*, expressão cunhada para definir um novo pensamento desenvolvimentista, com a participação do governo. Keynes interpretava a crise como resultado da recusa dos capitalistas em investir. A palavra chave era investimento, termo que para ele significava não apenas aplicar dinheiro, mas compra de bens de capital e aceleração da capacidade produtiva. E porque então os capitalistas se negavam a investir? Porque não viam nenhuma perspectiva de retorno lucrativo. O investimento depende sempre das expectativas futuras. O capitalista, para decidir-se, tinha que levar em conta a evolução e o comportamento dos mercados, quanto deveria pagar por salários, e qual seria o preço dos insumos. Havendo sérias dúvidas a respeito, ele optava por não correr o risco. Se as circunstâncias não permitissem, ele aguardaria uma situação melhor. Preferia guardar o dinheiro. Queria sempre acumular mais. Paralelamente, enquanto ele não se determinava a investir, a sociedade padecia. A ausência de investimento era a estagnação e ameaçava até a sobrevivência do capitalismo. Emergiam lutas sociais, protestos, greves e ameaças revolucionárias. Nos Estados Unidos, por exemplo, as organizações sindicais já vinham-se fortalecendo desde a década de 1910. Naquelas circunstâncias dramáticas, caracterizadas pela falta de demanda efetiva (ninguém encomendava nada, ninguém comprava coisa nenhuma), Keynes pregou a necessidade do estado tomar para si a alavancagem da economia. Caberia ao estado, já que o setor privado por si só não o fazia, assumir a função da demanda. Ao encomendar grandes obras públicas, ao estimular determinados projetos de impacto (auto-estradas, pontes, ginásios, represas etc.) o estado fazia com que os mercados voltassem a se movimentar. A tese era empregar gente nas obras públicas, para minimizar o desemprego. Keynes contava haver-se inspirado nos faraós do Egito, que, com a construção das pirâmides, mantinham a atividade econômica entre os intervalos das colheitas, ocupando as massas em empilhar pedras para glorificar o seu rei.

Um novo cenário otimista inundou as sociedades, fundamentalmente a norte americana. A poupança dos capitalistas voltava a ser aplicada. As engrenagens

econômicas voltavam a girar e saía-se da crise, porque restabelecia-se a confiança no futuro e com isso retomavam-se os investimentos. É evidente que havia um custo. O estado era obrigado a recorrer ao déficit público e a uma moderada inflação, mas era um preço módico para se sair da depressão. Esta função do estado, como elemento fundamental para superar a estagnação, foi considerada uma verdadeira heresia. Na época, e até hoje, os principais pensadores neoliberais condenam Keynes por ter dado relevância ao papel do estado, pois, para eles, qualquer intervenção estatal é inaceitável. Na Alemanha, a social democracia teve uma história toda própria, consolidada desde o início do Século XX, segundo os preceitos de Karl Kautsky. Nos anos 30 e, principalmente, depois da Segunda Guerra Mundial, a maioria dos países capitalistas continuou seguindo os ensinamentos de Keynes, na chamada revolução keynesiana, a quem muitos atribuem a notável prosperidade que se conheceu nos Estados Unidos e na Europa até o final do Século XX. O moderado intervencionismo do estado, com o objetivo de melhoria de condições sociais, foi o grande suporte do pensamento social democrata, sobretudo na Europa, o que somente foi afetado a partir dos anos 1970 e especialmente com a crise do petróleo em 1973, a qual expõe o peso, falhas e insuficiências num sistema estatal, cuja presença em todos os setores econômicos trazia dificuldades de gestão. A social democracia perde prestígio na Europa, sobretudo por que deixa de ser reformista e assume um perfil conservador. No Brasil, o intervencionismo do estado, durante os governos militares foi enorme, se fazendo presente desde setores de base até serviços.

Na social democracia, o processo de tomada de decisão é majoritariamente participativo, ou seja, a sociedade é ouvida, mas as decisões decorrentes podem não tomar em conta o que foi reivindicado ou sugerido. Nas empresas, o modelo japonês de gestão assume variadas formas e se impõe sobre qualquer outro que, baseado em relações de trabalho que considerem a presença de sindicatos, decida por negociações e acordos. Exemplos de formas de participação da sociedade na social democracia são as comissões de legislação participativa. Os casos da Comissão Permanente de Legislação Participativa da Câmara Federal e da Comissão Extraordinária de Legislação Participativa da Câmara Municipal de São Paulo são típicos. Sem dúvida um avanço, se considerarmos os preceitos até então vigentes para propositura de leis pela sociedade.



#### 1.1.4 A Terceira Via

Com o fim do socialismo real e a falta de perspectivas à social democracia, grupos de centro-esquerda europeus viram-se compelidos a uma redefinição dos próprios papéis. A iniciativa coube ao Partido Trabalhista britânico que abandonou antigos postulados estatizantes, afastando-se do corporativismo. A campanha eleitoral de 1997 trouxe à tona o jovem líder Tony Blair que, pela primeira vez, delineou a política de consenso de centro-esquerda para o Século XXI: a Terceira Via, ou seja, a superação de um modelo de luta de classes, aceitando a supremacia do capitalismo, mas manifestando certa rejeição ao fundamentalismo de mercado. O Novo Trabalhismo britânico procurou avançar e aplicar seus valores num modo diverso à falsa oposição entre direitos e responsabilidades, entre compaixão e ambição, entre o público e privado, entre a livre iniciativa e o ataque à pobreza e exclusão. Na economia, nossa visão não se adstringe ao *laissez-faire*<sup>12</sup> nem à interferência estatal. A tarefa do governo é promover estabilidade macroeconômica; desenvolver políticas de taxaço e bem-estar que estimulem a independência e não o contrário. A principal missão (messianismos à parte) do Estado Nacional, no próximo século, será a regulamentação e fiscalização das atividades privadas e das públicas em regime de concessão.

O modelo da Terceira Via procura desonerar o empregador, com a redução de encargos trabalhistas e previdenciários, visando estimular a contratação. O progresso do modo de produção capitalista, sentido na sociedade industrial, sobretudo depois da automação de processos, leva à substituição, em muitas áreas, do trabalho humano pelo uso de máquinas computadorizadas. Então, o estado não poderia deixar seus cidadãos à própria sorte. A primeira Revolução Industrial mostrou que, com o fim de atividades tradicionais, abrem-se novos postos de emprego, os quais, todavia, não se preenchem automaticamente pelas mesmas pessoas. Em geral, é preciso qualificá-las. Se há desemprego, cabe ao estado a abertura de linhas de crédito a juros compatíveis, financiando principalmente médias, pequenas e microempresas, para que gerem empregos e paguem tributos, que reverterão à própria sociedade.

O estado de Bem-Estar Social, pelo qual as organizações de governo atuavam fortemente no ambiente de demandas sociais, passaria a ser um estado de investimento social, estabelecendo uma nova relação entre risco e seguridade, de um lado, e

---

<sup>12</sup> “Deixar que forças ou fatores econômicos ou políticos ocorram sem interferências” (HOUAISS, 2001).

responsabilidade individual e coletiva, de outro. O princípio do benefício previdenciário, de proteção contra o risco, continuará a ser uma parte central do investimento do Estado. Mas precisa-se também fazer uso do lado mais positivo ou enérgico do risco, pois esse é o caminho para uma sociedade dinâmica e inovadora. A principal pauta do Estado de investimento social pode ser formulada de maneira simples: onde quer que seja possível, investir em capital humano, e não pagar diretamente os benefícios.

Num processo de intensa globalização, a Terceira Via propõe um estado aberto ao entendimento internacional, integrado às principais organizações mundiais tais como ONU<sup>13</sup>, OMC<sup>14</sup> e OIT<sup>15</sup>. Abandona-se definitivamente o conceito de "estado forte", uma nação preparada para a guerra (defendido por algumas correntes ainda hoje, como sinônimo de soberania/segurança nacional), pelo de estado cosmopolita, o qual, reconhecendo seus novos limites de soberania, passa a compreender os demais países, numa crescente rede de cooperação internacional. Isso, todavia, não ocorreu em escala mundial.

### **1.1.5 Neoliberalismo**

A crise do estado de Bem-Estar Social Europeu e a desintegração do modelo soviético, com o fracasso do socialismo real não só na URSS como no leste Europeu, dão início a uma contra-ofensiva conservadora. O esgotamento do intervencionismo estatal leva os partidos conservadores, não só na Europa, como nos EUA, a erguer a bandeira de reformas econômicas. A partir de 1979 o chamado Neoliberalismo – fórmula concebida nos anos 1940 na Reunião de Mont Pélerin, como alternativa ao keynesianismo então vigente – ganha ímpeto. Na Grã-Bretanha, Margaret Thatcher impõe severa derrota aos trabalhistas e consegue implodir o sistema sindical. Nos EUA, Ronald Reagan começa a demolir o *New Deal* de Franklin Roosevelt e tenta reverter o virtual estado de falência das indústrias nacionais.

---

<sup>13</sup> A ONU (Organização das Nações Unidas) é uma instituição internacional formada por 192 Estados soberanos, fundada após a 2ª Guerra Mundial para manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações cordiais entre as nações, promover progresso social, melhores padrões de vida e direitos humanos. Os membros são unidos em torno da Carta da ONU, um tratado internacional que enuncia os direitos e deveres dos membros da comunidade internacional. [www.onu-brasil.org.br](http://www.onu-brasil.org.br).

<sup>14</sup> A OMC (Organização Mundial do Comércio) foi fundada em 1995, inclui 145 países e está sediada em Genebra, na Suíça. A OMC tem sido utilizada para promover uma extensa série de políticas relativas ao comércio, investimentos e desregulamentações que exacerbam a desigualdade entre o Norte e o Sul, e entre os ricos e pobres dentro dos países.

O que se observa a partir da segunda metade dos anos 1970 é a política de cortes de programas sociais, buscando-se a qualquer custo o cumprimento de metas fiscais, através da disciplina orçamentária rígida. Garante-se estabilidade monetária (algo que os governos social-democratas nunca conseguiram implementar com sucesso), às custas de elevado nível de desemprego, "tolerado" pelos economistas neoliberais.

Com o desenrolar das gestões não-intervencionistas, ficou cada vez mais claro que o neoliberalismo apresenta sinais de fraqueza. Num mundo vivendo a era global, o estado mínimo não tem respondido a contento às crescentes tempestades econômicas – basta ver o deslocamento de capitais especulativos durante a última década do século XX. A política de não-interferência do estado sobre o mercado financeiro pode significar a decretação do fim do próprio estado nacional, com custosas conseqüências aos cidadãos, sobretudo no terceiro mundo, onde a Argentina, referência e modelo para os neoliberais, nos anos 1980, fracassou, ingressando falida no terceiro milênio. Além disso, as fórmulas monetaristas recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) – recordemos o Consenso de Washington<sup>16</sup> - mostram-se sem eficácia frente a radicais transformações econômicas.

Em mais de vinte anos de implantação, o Neoliberalismo criou a falsa idéia de que a plena liberdade de mercado e o individualismo exacerbado seriam a chave para a construção de uma sociedade eficiente.

O cenário mundial acima descrito influenciou evidentemente o Brasil, como será visto no item seguinte.

---

<sup>15</sup> A OIT (Organização Internacional do Trabalho) foi fundada em 1919 e é a agência especializada das Nações Unidas que busca a promoção da justiça social e o reconhecimento internacional dos direitos humanos e trabalhistas.

<sup>16</sup> Consenso de Washington - Em 1989, no bojo do reaganismo e do tatcherismo máximas expressões do neoliberalismo em ação, reuniram-se em Washington, convocados pelo Institute for International Economics, entidade de caráter privado, diversos economistas latino-americanos de perfil liberal, funcionários do Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do governo norte-americano. O tema do encontro Latin Americ Adjustment: How Much has Happened?, visava a avaliar as reformas econômicas em curso no âmbito da América Latina. John Williamson, economista inglês e diretor do instituto promotor do encontro, foi quem alinhou os dez pontos tidos como consensuais entre os participantes. E quem cunhou a expressão "Consenso de Washington", através da qual ficaram conhecidas as conclusões daquele encontro.

## **1.2 Brasil**

O fenômeno da globalização trouxe a participação de toda a sociedade, seja no governo (primeiro setor<sup>17</sup>), nas empresas (segundo setor<sup>18</sup>) e nas organizações da sociedade civil (terceiro setor<sup>19</sup>), ao processo de discussão do tema da responsabilidade social, principalmente diante da grande desigualdade na distribuição das riquezas nacionais. Sobretudo considerando-se a velocidade das comunicações via satélite, presentes nos grandes centros brasileiros e, vivendo o Brasil o desejo de plena inserção no cenário mundial.

### **1.2.1 Estado – Primeiro Setor**

O papel dos governos na economia ocidental foi muito relevante até os anos 1970, quando os movimentos de desestatização apareceram de maneira expressiva, na Inglaterra de Thatcher e nos Estados Unidos de Ronald Reagan.

Desde então, a função empreendedora dos governos cede lugar às empresas. No Brasil, os governos militares tiveram papel marcante no desenvolvimento nacional. Naquele período, foram inúmeras as empresas estatais e paraestatais criadas, na crença de um governo com desempenho de alavanca de desenvolvimento.

Qual a relevância desta questão para o tema da dissertação?

A resposta é simples. As empresas estatais e paraestatais brasileiras foram precursoras na implementação de amplos sistemas de complementação à formação profissional, de seguridade social, de responsabilidade ambiental e de ação social e cultural. Com isso, estabeleceram padrões e modelos de prática de responsabilidade social, o que, de alguma forma, influenciou, as tendências do segundo setor.

Com o correr dos anos, as empresas adotaram modelos próprios, quase sempre originados dos setores de recursos humanos e de serviço social, principalmente, das empresas, quase nunca de áreas especializadas no desenvolvimento de projetos.

---

<sup>17</sup> Primeiro setor (setor público) – conjunto das organizações e propriedades urbanas e rurais pertencentes ao Estado.

<sup>18</sup> Segundo setor (setor privado) – conjunto das empresas particulares e propriedades urbanas e rurais pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas e fora do controle do Estado.

<sup>19</sup> Terceiro setor (organizações da sociedade civil) – a definição deste termo será apresentada no item 1.2.3.

## **1.2.2 Empresas Privadas – Segundo Setor**

Após um longo período da história, sob a hegemonia do estado, no cenário do desenvolvimento econômico, os seres humanos assistiram ao declínio do poder exercido pelos governantes, mandatários dos estados nacionais, frente ao crescimento dos setores empresariais. O chamado primeiro setor da economia, alavanca de iniciativas e investimentos, até então, cedeu lugar às empresas. Os avanços da iniciativa privada, no mundo ocidental, durante o século XX, num período de grande expressão da chamada sociedade industrial, caracterizada pela produção em massa, foi enorme. O acúmulo de capitais, o controle de recursos (sobretudo os escassos), e os avanços dos processos de gestão levaram as empresas a assumir grande influência sobre as sociedades.

O enfraquecimento dos estados nacionais logo teve consequências sobre as naturais responsabilidades dos mesmos em relação aos direitos dos cidadãos. Os estados de bem estar começaram a diminuir suas ofertas de serviços às sociedades, inclusive e principalmente na qualidade da assistência à saúde e a educação. Isso impôs às empresas um reposicionamento de obrigações.

O final do século XX, com a perspectiva neoliberal, numa ausência quase total dos estados, de muitas de suas obrigações, presenciou o fortalecimento da tendência de oferta pelas empresas, principalmente a seus trabalhadores, de inúmeros benefícios, trazendo o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), que traduz, de forma simplificada, tudo o que é oferecido, além das obrigações de natureza legal.

Ocorre que, com o fenômeno da globalização, o declínio dos níveis de empregos formais e a precarização dos contratos de trabalho, os trabalhadores vêm-se novamente diante de um declínio de ofertas.

O modelo de gestão empresarial do ocidente vê-se agora impactado por sérias questões de custos, na concorrência surgida com os modos de produção dos países asiáticos, especialmente a China.

De outro lado, as pressões sobre as empresas, vindas dos mais variados setores organizados da sociedade, diante das lacunas de ações de governos, provocam mudanças importantes na forma da ação empresarial.

O que se verifica, na atualidade, é que o conceito de RSE, evoluiu, deixando de reportar somente as questões diretas da relação empresa – trabalhador, para ser elemento da dinâmica relacional entre empresa e sociedade.

O segundo setor enfrenta, então, a necessidade de presença e atitude diante de questões legais, trabalhistas e ambientais, entre outras e, por isso, precisa otimizar o desenvolvimento e a gestão dos próprios processos sociais.

### **1.2.3 Sociedade Civil - Terceiro Setor**

Depois do fenômeno da marginalização, típico do início da sociedade industrial, surge a exclusão social contemporânea da globalização financeira. A partir de então, constrói-se o cenário para a ascensão de um novo ator social que atuasse em defesa dos cidadãos, novas formas de intervenção do indivíduo na sociedade. Como nos mostra SOUZA (2003), a sociedade organiza-se para atuar pelos próprios interesses. A organização da sociedade civil não é novidade. Sociedade civil organizada ou organizações da sociedade civil sempre existiram. Novidade é a expressão terceiro setor.

O Século XX foi pródigo em iniciativas sociais importantes e exitosas. Talvez um dos fenômenos marcantes seja a conscientização sobre ecologia, surgida a partir da Conferência de Estocolmo, em 1975, quando já se percebia que a matriz energética do desenvolvimento industrial (combustíveis fósseis) comprometeria o futuro do planeta.

Começam então, a aparecer grupos sociais organizados, mais e mais atentos e exigentes, lutando por sistemas sociais abertos e participativos, procurando defender-se das influências multi-laterais que sofrem, em razão da tentativa de colonização do mundo da vida pelo mundo do sistema produtivo. Já não são apenas os sindicatos, mas outras organizações não governamentais, que agrupam todo tipo de interesse e desejam participar das decisões sobre as relações internacionais, as ações do estado ou ainda sobre os negócios que as afetem na sociedade.

O fracasso da privatização de direitos sociais da doutrina neoliberal e da terceira via contribuiu fortemente para a verificação pelas sociedades da necessidade de se organizarem por interesses, como forma de defesa.

O terceiro setor ou conjunto das organizações da sociedade civil envolve necessariamente ações e construções coletivas, num contraponto ao individualismo da sociedade de consumo.

Esse movimento de organizações não-governamentais ganha notoriedade a partir do instante em que as mesmas se articulam, descobrindo que têm força para agir contra os poderes das grandes organizações multilaterais (dominadas pelos países desenvolvidos), em nome das sociedades do terceiro mundo. O Fórum Social Mundial

de Porto Alegre (a reunião *anti-Davos*), realizado desde janeiro de 2001, como contraponto ao Fórum Econômico Mundial, é um marco na luta pelo reequilíbrio de forças políticas internacionais, contra hegemonias. Naqueles encontros, milhares de representantes de organizações da sociedade civil de todo o mundo, preocupadas com as consequências sociais do pensamento único, estabeleceram uma rede histórica de ação setorial em defesa da vida.

Como destaca CARDOSO (1997, p.8):

“o conceito de Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Estamos vendo o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.”

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais que têm como objetivo gerar serviços de caráter público, como, assistência social, educação, saúde, esportes e lazer, meio ambiente, geração de emprego e renda, artes e cultura, ciência e tecnologia, comunicação, segurança pública etc.

Segundo SZAZI (2001, p.22):

“O crescimento do número de organizações da sociedade civil verificado desde os anos 70 fez surgir um novo ator social, o denominado Terceiro Setor, o conjunto de agentes privados com fins públicos, cujos programas visavam atender direitos sociais básicos e combater a exclusão social e, mais recentemente, proteger o patrimônio ecológico brasileiro.”

Os principais atores do Terceiro Setor são as fundações, as entidades beneficentes, os fundos comunitários, as ONGs e mais 12 milhões<sup>20</sup> de pessoas, entre gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes.

Segundo a RITS<sup>21</sup> (Rede de Informações para o Terceiro Setor), existe algo em torno de 250 mil organizações da sociedade civil (OSCs) no Brasil, que empregam em média 1,5 milhão de pessoas.

O quadro sócio econômico descrito, no qual se observa uma sociedade que demanda inúmeros serviços, não somente o Estado mantém algumas áreas de ação social

---

<sup>20</sup> Dados extraídos do site [www.filantropia.org](http://www.filantropia.org). Artigo: O que é o Terceiro Setor? Acessado em 11/10/2006.

<sup>21</sup> Dados extraídas do *site* da Rits. Acessado em 11/10/2006.

e as organizações da sociedade civil atuam socialmente, como as empresas identificam a necessidade de agir no sentido social, desenvolvendo o conceito de responsabilidade social empresarial – RSE. Por este conceito, num sentido amplo, entende-se o conjunto de ações empresariais sociais, além dos compromissos de natureza legal.

A metodologia de execução de práticas da RSE é o tema desta dissertação.

## **2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Neste capítulo, apresenta-se uma análise da administração da produção, com base na evolução da área de engenharia de projetos nas empresas, no aumento da utilização de metodologias de projetos para os projetos produtivos e no surgimento das normas (ISO, SA8000, OHSAS), que visam a regulamentação da conduta das empresas, no que se refere às ações de responsabilidade social empresarial (RSE).

### **2.1 Evolução da Área de Engenharia de Projetos nas empresas**

A partir dos anos 1990 as empresas brasileiras, visando se adequar as normas voltadas para qualidade, manterem-se competitivas num mercado altamente concorrente e se anteciper diante das mudanças do desenvolvimento tecnológico, começaram a investir em projetos que visassem à otimização dos processos produtivos da empresa, através da diminuição de custos e aumento da qualidade dos produtos e serviços prestados.

Para tanto, as empresas se mobilizaram para formar uma equipe voltada para a nova demanda de projetos, seja através da capacitação de seus funcionários com treinamentos ou de novas contratações.

Baseados na demanda das empresas, começaram a surgir cursos de pós-graduação e MBAs<sup>22</sup> voltados para o Gerenciamento de Projetos e para a Gestão por Processos, pois segundo GONÇALVES (2000, p6):

“Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional”.

---

<sup>22</sup> Master of Business Administration - MBA, grau máximo de especialização em assuntos ligados a chefia e supervisão de empresas.



A partir de então muitas empresas criaram departamentos voltados para o desenvolvimento de projetos. Inicialmente esses departamentos eram compostos de funcionários oriundos de diversas áreas, como marketing, comunicação, comercial, produção, que recebiam treinamento em gerenciamento de projetos. Mais tarde esses departamentos passaram a ser formados por profissionais de engenharia de produção ou administração com especialização em gerenciamento de projetos e/ou gestão por processos.

Com o avanço da tecnologia e a rapidez na mudança dos processos produtivos tornou-se necessária a adoção de técnicas de projetos que permitissem modificações pontuais nos processos fabris e o desenvolvimento de projetos voltados para atender as rápidas mudanças nos processos produtivos.

Segundo Slack, os princípios gerais de projeto em produção/operações são:

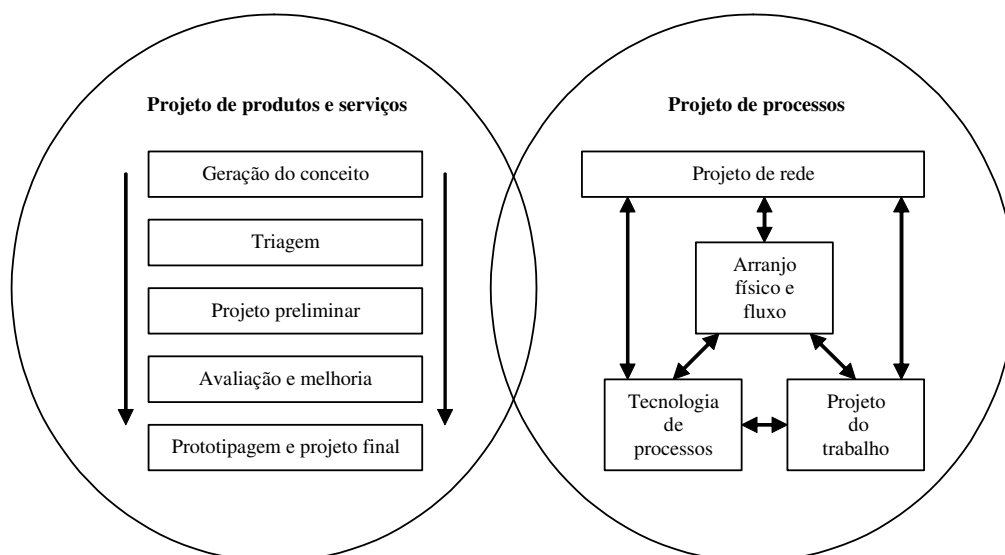


Figura 3: Princípios gerais de projeto em produção/operações

Fonte: Slack, N. Administração da Produção.

Na Figura 3, pode-se observar uma interseção entre os projetos de produtos e serviços e os projetos de processos. Esta interseção se dá pois os projetos estão inter-relacionados. Segundo SLACK (2002, p.121)

“Decisões tomadas durante o projeto do produto ou serviço terão um impacto sobre o processo que os produz e vice-versa.”

Também pode-se analisar que o desenvolvimento de qualquer produto e serviço se baseia num processo, da mesma forma, o desenvolvimento de um projeto também precisa de um processo para guiá-lo.

O projeto de produto e serviço é um projeto de desenvolvimento de algo novo, ainda não existente na empresa; já o projeto de processos, na maior parte das vezes, visa otimizar um processo, reduzindo custo de alguma atividade, diminuindo o tempo empregado em alguma etapa ou melhorando o desempenho de uma atividade.

Slack nos propõe dividir este desempenho em cinco objetivos, que são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo, que podem ser entendidos conforme a Figura 4:

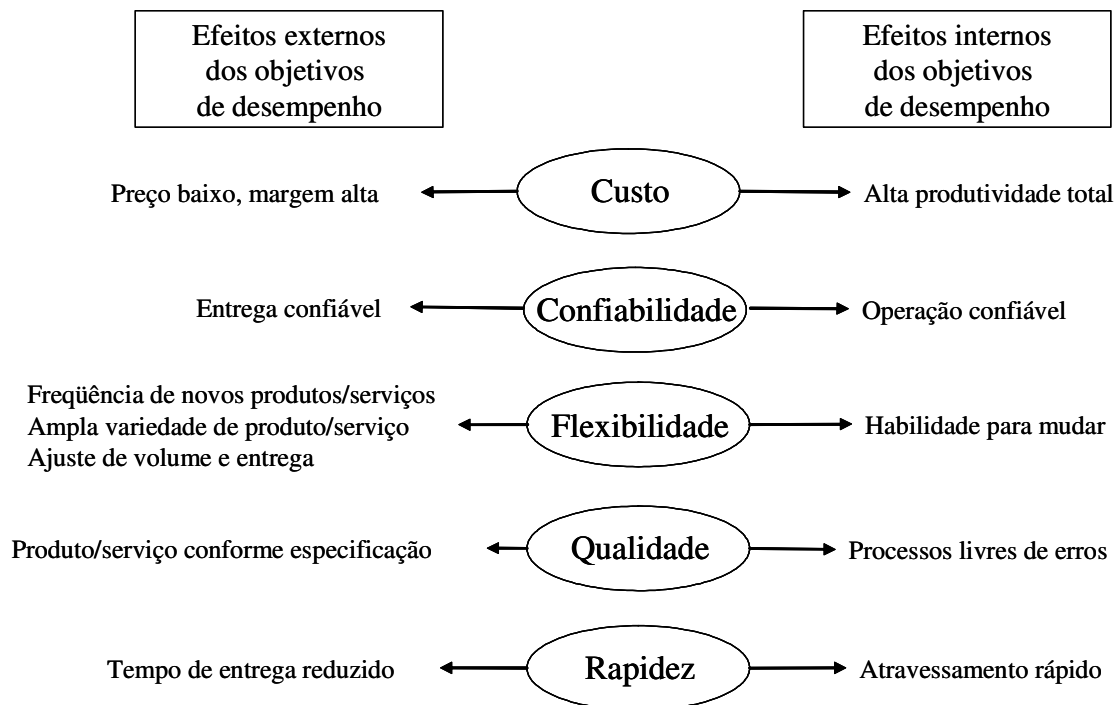


Figura 4: Efeitos dos objetivos de desempenho

Fonte: Elaboração própria, baseado em Slack, N. Administração da Produção.

Na Figura 4 observa-se os efeitos causados por estes objetivos de desempenho, os efeitos internos são aqueles que afetam dentro da organização, isto é, os clientes internos, os acionistas e os empregados da empresa. E os efeitos externos são aqueles que afetam os consumidores, os fornecedores, e a sociedade.

Na Tabela 1, verifica-se a influência que um bom projeto pode ter sobre os objetivos de desempenho:

Tabela 1: Impacto do projeto nos objetivos de desempenho

<b>Objetivo de desempenho</b>	<b>Influência de bom projeto de produto/serviço</b>	<b>Influência de bom projeto de processo</b>
<b>Qualidade</b>	Pode eliminar tanto falhas potenciais como aspectos "propensos a erros" do produto ou serviço	Pode prover os recursos adequados para produzir o produto ou serviço conforme suas especificações de projeto
<b>Rapidez</b>	Pode especificar produtos que podem ser feitos rapidamente ou serviços que evitam demoras desnecessárias	Pode movimentar materiais, informações ou clientes por meio de cada estágio do processo sem demoras
<b>Confiabilidade</b>	Pode ajudar a tornar previsível cada estágio do processo ao exigir processos padronizados e previsíveis	Pode fornecer tecnologia e pessoal que são intrinsecamente confiáveis
<b>Flexibilidade</b>	Pode permitir variações que proporcionam uma gama de produtos ou serviços oferecidos aos clientes	Pode prover recursos que podem ser modificados rapidamente de forma a criar uma gama de produtos ou serviços
<b>Custo</b>	Pode reduzir custos de cada peça componente do produto ou serviço e também reduzir o custo de combiná-los	Pode assegurar alta utilização de recursos e, portanto, processos eficientes e de baixo custo

Fonte: Slack, N. Administração da Produção.

Todo projeto é desenvolvido para um cliente específico, seja ele interno ou externo a organização. Conforme LEWIS (1995, p.49):

“O objetivo de todo o projeto é entregar todo o escopo acordado, com a qualidade esperada pelo cliente, dentro do prazo e dos custos orçados.”

A satisfação do cliente está diretamente ligada aos benefícios proporcionados pelo projeto. Desta forma, as empresas buscam desenvolver seus projetos da melhor forma possível. Com isso, a partir da administração da produção, surgiram dentro da engenharia de projetos, algumas metodologias de projetos que visam atender as empresas, como é demonstrado no item a seguir.

## **2.2 Metodologias de projetos**

Com a expansão da engenharia de projetos nas empresas começaram a surgir inúmeras técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos.

Porém para começarmos a falar de projetos precisa-se definir alguns conceitos que irão permear este item. Houaiss define projeto como sendo uma “descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; plano, delineamento, esquema” (HOUAISS, 2001).

Um projeto deve ser único e deve ter um tempo determinado. Único significa que o projeto distingue-se substancialmente de todos os outros projetos existentes. Durar um tempo determinado significa que todo projeto tem um início e um término bem definidos.

Um projeto pode ser dividido em várias fases, conforme Figura 5 a seguir:

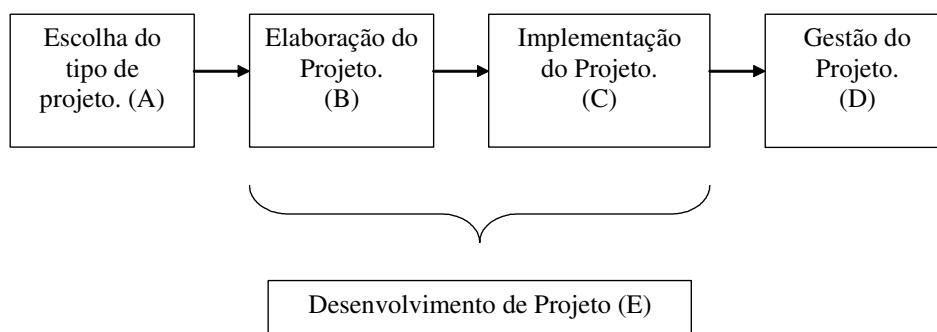


Figura 5: As várias fases de um projeto.

Fonte: Elaboração própria

A primeira fase (A) para se iniciar um projeto é a definição do tipo de projeto que será desenvolvido. Pode ser um Projeto de Novos Programas/Processos ou Projeto de Melhoria de Programas/Processos existentes.

Segundo CRUZ (2003, p.31), esta é a definição do escopo do projeto:

“O escopo de qualquer projeto envolvendo processos pode ser, entre muitos outros, pelo menos um dos seguintes:

- Melhorar um processo existente.
- Criar um novo processo.
- Criar um novo produto.
- Reduzir custos.
- Aumentar a qualidade.
- Resolver reclamações de clientes.
- Diminuir tempos.
- Melhorar a adaptabilidade do processo.
- Racionalizar atividades”

Esta definição do tipo de projeto é uma tomada de decisão que geralmente é feita pela diretoria das empresas de acordo com o plano estratégico vigente.

A segunda e a terceira fases são o que será chamado de desenvolvimento de projeto (E). A Elaboração do projeto (B) é a maior fase do projeto. É onde o projeto é descrito e desenvolvido, inclui aqui as etapas de definir a equipe de trabalho, elaborar o cronograma das atividades, fazer a especificação do projeto, construir e homologar o projeto.

A implementação do projeto (C) é a fase de colocar o que está pronto para operar. Nesta fase é feito o piloto<sup>23</sup> do projeto e o *roll-out*<sup>24</sup>. O desenvolvimento do projeto é exatamente a união destas duas fases: B+C=E.

A Gestão do Projeto (D) é a fase de acompanhamento, avaliação, análise dos resultados e sugestões de melhorias do projeto. Nesta fase o projeto termina, deixa de existir, e passa a ser um programa, um novo produto, uma melhoria ou o que o escopo inicial definiu como objetivo.

Existem muitas metodologias utilizadas nas diversas fases de um projeto. A seguir estão descritas algumas delas.

Segundo BROSE (2001, p.281):

“O Marco Lógico foi concebido para possibilitar que diferentes pontos de vista acerca de um projeto possam ser considerados simultaneamente, ao invés deles competirem entre si.”

O formato original do Marco Lógico, elaborado em 1969, possibilita detalhar o projeto em quatro níveis, que são objetivo superior, objetivo do projeto, resultados e atividades. E pra cada um desses níveis são colocados indicadores, fontes de verificação e pressupostos importantes, como na Tabela 2.

Tabela 2: O Marco Lógico (The Logical Framework)

---

<sup>23</sup> Teste “piloto” é o primeiro teste real feito para o projeto.

<sup>24</sup> “Roll-out” é a fase de multiplicação do projeto a todo o seu escopo. Esta fase se inicia logo após a aprovação do projeto piloto.

<b>Descrição Sumária</b>	<b>Indicadores objetivamente verificáveis</b>	<b>Fontes de verificação</b>	<b>Pressupostos importantes</b>
<b>Objetivo Superior</b> O objetivo maior para o qual o projeto contribui = Impactos	Aferição do alcance do Objetivo Superior	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam a sustentabilidade
<b>Objetivo do Projeto</b> Quem vai utilizar os produtos e serviços? = Efeitos	Condições que indicam que o Objetivo do Projeto foi alcançado	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o Objetivo Superior
<b>Resultados</b> Produtos e serviços inovadores gerados no projeto	Amplitude dos Resultados necessários e suficientes para atingir o Objetivo do Projeto	Localização dos dados necessários para os indicadores	Que afetam o Objetivo do Projeto
<b>Atividades</b> Ações realizadas para gerar novos produtos e serviços	<b>Recursos</b> Necessários para a implementação das atividades		Que afetam os Resultados

Fonte: Brose, M. Metodologia Participativa.

O Marco Lógico é um instrumento de comunicação a respeito de projetos, além de constituir o elemento central do sistema de gestão. Porém, a prática mostrou que o formato original podia ser aperfeiçoado. A Tabela 3 apresenta o atual formato do Marco Lógico.

Tabela 3: Versão atualizada do Marco Lógico.

<b>Descrição Sumária</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Objetivo Superior</b>	Aferição do alcance do Objetivo Superior		
<b>Objetivo do Projeto</b>	Condições que indicam que o Objetivo do Projeto foi alcançado		
<b>Resultados</b>	Amplitude dos Resultados necessários e suficientes para atingir o Objetivo do Projeto		
<b>Atividades</b>			
			<b>Pré-requisitos</b>

Fonte: Brose, M. Metodologia Participativa.

O método ZOPP (*Zielorientierte Projektplanung*) ou Método de Planejamento de Projeto Orientado pelos Objetivos é composto de três elementos:

1. processo de planejamento baseado em um amplo diagnóstico;
2. a elaboração de um Marco Lógico; e
3. técnicas participativas de trabalho em grupo que possibilitam que o processo de planejamento seja desenvolvido conjuntamente por todos os envolvidos.

O grande diferencial do Método ZOPP são as técnicas de visualização e moderação desenvolvidas pela Metaplan<sup>25</sup>, que tem a função de permitir que o trabalho de grupos na discussão e definição do projeto seja efetivamente participativo.

É importante ressaltar que o Método ZOPP não foi desenvolvido para ser utilizado sozinho, ele é um elemento integrante de um Sistema de Gestão de projetos. Cabe a ele auxiliar no processo de planejamento.

O MAPP (Método Altadir de Planificação Popular) é uma metodologia latino-americana, desenvolvido por grupos semi-estruturados, tais como organizações de mobilização comunitária, grupos de ação político-partidária ou sindical. A partir da Venezuela o MAPP alcançou o Brasil e com a agregação de algumas experiências brasileiras e formação de quadros de desenvolvimento o método passou a ser chamado de MAPP do B.

O MAPP do B consiste basicamente em 10 passos, que são:

1. Definição do autor
2. Precisão do projeto político do autor
3. definição dos problemas
4. explicação dos problemas
5. definição dos objetivos
6. matriz operacional
7. análise de cenários
8. outros atores
9. vulnerabilidade do plano e contingenciamento
10. a gestão do plano.

Pode-se fazer um paralelo entre os dez passos do MAPP do B e um plano de projeto, como na Tabela 4.

---

<sup>25</sup> O Metaplan caracteriza-se pelas técnicas de moderação e de visualização móvel no trabalho com pequenos grupos. Foi desenvolvido por uma empresa de consultoria alemã orientada para a capacitação de executivos de empresas – Metaplan GMBH.



Tabela 4: Paralelo entre MAPP do B e plano de projeto.

<b>Passos</b>	<b>MAPP do B</b>	<b>Plano de Projetos</b>
1	Definição do autor	Definição do dono do projeto
2	Precisão do projeto político do autor	Definição das atribuições do dono do projeto
3	Definição dos Problemas	Definição dos Problemas
4	Explicação dos problemas	Análise dos problemas
5	Definição dos objetivos	Definição dos objetivos do projeto
6	Matriz operacional	Matriz de Responsabilidades
7	Análise de cenários	Análise das sugestões de melhorias
8	Outros atores	Equipe do projeto
9	Vulnerabilidade do plano e contingenciamento	Análise de Risco e Plano B
10	A gestão do plano	A gestão do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se na tabela a cima, que para todos os passos do MAPP do B tem-se um controle semelhante no plano de projetos. Logo, apesar do MAPP do B ser um método de planificação popular ele pode ser utilizado para a realização de qualquer projeto genérico.

Como afirma BROSE (2001, p.192):

“O aprimoramento dos instrumentos é sempre desejável e um compromisso de todos que dele usufruem. Contudo espero que elementos fundamentais que garantem o caráter estratégico e situacional de um plano – tais como a seleção de problemas e análise de cenários e outros atores – estejam sendo preservados, afinal essa é a grande contribuição que o MAPP dá ao exercício da ação planejada.”

O Método de Resolução de Problemas (MRP) é aplicado principalmente para superar situações percebidas como problemáticas internamente em organizações. No

MRP, os problemas são abordados na aplicação do método com relação a suas três dimensões:

1. tipo de problema – que pode ser conceitual, empírico, comportamental ou societal;
2. nível de envolvimento – que pode ser individual, grupo, organização ou de toda a sociedade;
3. processo de resolução – que passa pela gênese do problema, o diagnóstico, a análise e a síntese.

As etapas do processo de resolução podem ser definidas da seguinte forma:

- Gênese: consciência inicial do problema na situação atual e na situação desejada;
- Diagnóstico: compreensão do problema a partir da identificação das forças impulsoras e restritivas;
- Análise: redução dos problemas em seus elementos menores e diferenciadores, contendo linhas de ação para as forças impulsoras e para as forças restritivas; e
- Síntese: onde são identificados os recursos humanos necessários para a implementação das linhas de ação.

Por fim, constitui-se um grupo de trabalho que terá como atribuição o estudo e operacionalização das Linhas de Ação.

O *Workflow* é uma ferramenta dinâmica que permite representar os processos de negócio. Com todos os processos representados e sistematizados, a empresa passa a estar melhor organizada e ter maior capacidade de desenvolver produtos melhores e mais rapidamente.

“*Workflow* é um sistema proativo que gerencia fluxos de trabalho entre participantes, de acordo com as tarefas definidas em seus procedimentos.”  
(HALES & LAVERY, 1991, *apud*: BALDAM, 2004, p.49)

Através do *workflow* é possível integrar diferentes softwares de aplicações de diversas naturezas, o que facilita a interação entre os processos de negócio e os projetos de melhoria.

O ciclo PDCA é uma seqüência de atividades percorridas de forma cíclica visando a melhoria das atividades ou dos processos envolvidos. É uma ferramenta muito utilizada no desenvolvimento de projetos, pois tem a facilidade de medir, avaliar todos os estágios do projeto.

O ciclo se inicia com a fase de planejamento (P = *Plan*), onde se analisa a situação atual ou o problema e se formula um plano de ação. Feito o plano, vem a fase de executar as atividades (D = *Do*), onde é feita a implementação do plano de ação. A seguir vem o estágio de checar (C = *Check*), onde é avaliado os resultados e verificado se o desempenho esperado foi alcançado. Finalmente, vem o estágio e agir (A = *Action*), onde se deve atuar corretivamente, se for necessário, ou consolidar a mudança, se foi bem-sucedida.

Entende-se melhor o Ciclo PDCA analisando a Figura 6:

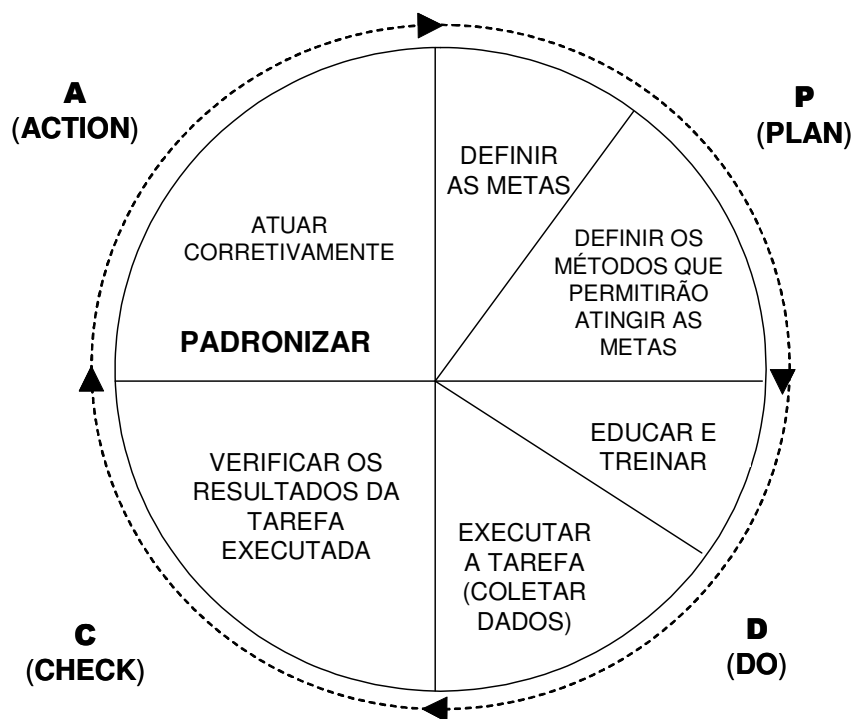


Figura 6 : Ciclo PDCA  
Fonte: Elaboração própria

O *Project Management Institute, Inc.* (PMI) é uma instituição americana que introduziu, tecnicamente, as normas e diretrizes em gerenciamento de projetos no mundo. E foi através do PMBOK, que é “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em

Gerenciamento de Projetos” que estas normas e diretrizes passaram a ser divulgadas e avaliadas.

O PMBOK é dividido em três partes.

A primeira parte é composta da estrutura do gerenciamento de projetos, onde são descritos os termos-chave do PMBOK e o ciclo de vida e organização do projeto.

A segunda parte é composta pela norma de gerenciamento de projetos de um projeto, onde são demonstrados os processos utilizados pela equipe para gerenciar um projeto, divididos em:

- Grupo de Processos de Iniciação;
- Grupo de Processos de Planejamento;
- Grupo de Processos de Execução;
- Grupo de Processos de Monitoramento e Controle; e
- Grupo de Processos de encerramento; e

A terceira parte é composta pelas áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, onde 44 processos de gerenciamento de projetos são divididos em nove áreas de conhecimento, que são:

1. Gerenciamento de integração do projeto;
2. Gerenciamento de escopo do projeto;
3. Gerenciamento de tempo do projeto;
4. Gerenciamento de custos do projeto;
5. Gerenciamento de qualidade do projeto;
6. Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
7. Gerenciamento das comunicações do projeto;
8. Gerenciamento de riscos do projeto; e
9. Gerenciamento de aquisições do projeto.

Conforme demonstrado na Figura 7:

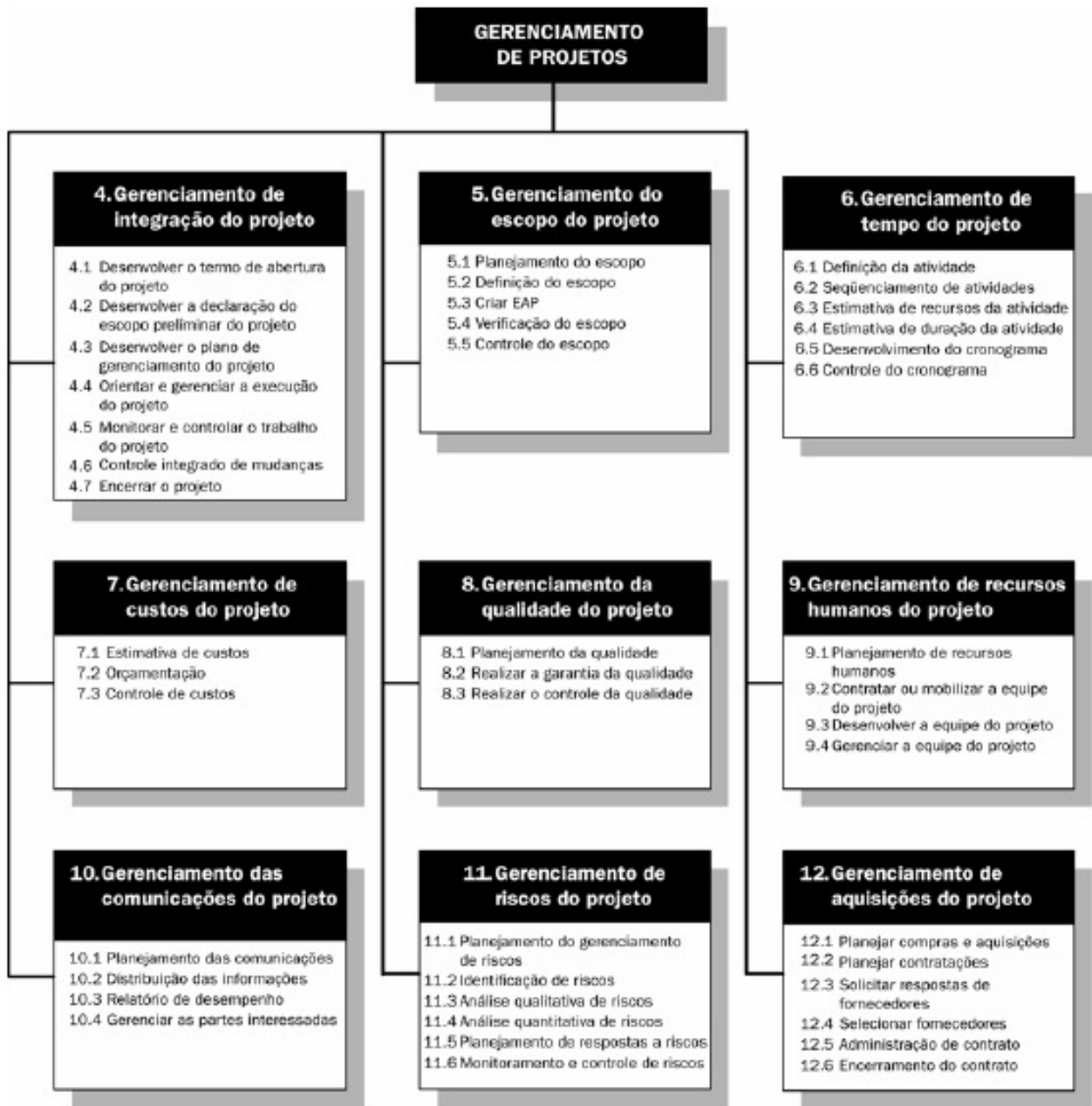


Figura 7: Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos

Fonte: PMI, PMBOK, 2004

Como demonstrado neste item, existem diversas metodologias de projetos que podem auxiliar no controle do desenvolvimento dos projetos nas empresas. Uma outra forma de controlar as atividades das empresas é através das normas, como será mostrado no item a seguir.

### **2.3 Normas (ISO, SA8000, OHSAS)**

Para favorecer o comércio internacional, em 1947 foi criada a norma ISO que tinha o objetivo de criar normas técnicas para formação de padrões internacionalmente aceitos.

A partir de então muitas instituições, como empresas e associações, instituições de ensino, sindicatos, ONGs, governos e órgãos vinculados a ONU criaram normas voluntárias sobre responsabilidade social, como SA 8000, AA 1000, NBR 16.001 e AFNOR 21.000. Essas normas vem se tornando cada vez mais importantes para a regulamentação da conduta das empresas, no que se refere às ações de responsabilidade social empresarial (RSE).

A certificação obtida por estas empresas é um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados. Estes requisitos podem ser: nacionais, estrangeiros ou internacionais. As atividades de certificação podem envolver: análise de documentação, auditorias/inspeções na organização, coleta e ensaios de produtos, no mercado e/ou na fábrica, com o objetivo de avaliar a conformidade e sua manutenção.

Não se pode pensar na certificação como uma ação isolada e pontual. Deve-se pensar como um processo que se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e conseqüente permanência no mercado, passando pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os setores da organização, abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o ambiente.

Para efeito de comparação foi estudado três normas voltadas para responsabilidade social empresarial, a NBR 16001, a OHSAS 18001 e a SA 8000. Porém para efeito de conhecimento, inicia-se fazendo uma passagem pela ISO 26000, que ainda está em elaboração.

A ISO 26000, ainda em formulação pela ISO (International Organization for Standardization) e por representantes dos mais variados países, organizações da sociedade civil e grupos sociais, servirá para estabelecer um padrão internacional para implementação de um sistema de gestão e certificação de empresas quanto ao quesito responsabilidade social.

O principal objetivo da norma é estabelecer um entendimento comum sobre o significado de RESPONSABILIDADE SOCIAL. Mas visa também orientar as organizações de todos os tipos e tamanhos sobre os cuidados e princípios que devem ser seguidos por quem deseja ser socialmente responsável e trazer orientações sobre o processo de incorporação da responsabilidade social às atividades de uma organização, e indicações sobre os principais instrumentos, sistemas e entidades que atualmente tratam do tema.

A ISO 26000, diferente das outras normas ISO, não tem como objetivo a certificação de empresas ou a obtenção de “selos” de responsabilidade social. Ela servirá apenas como um “guia de diretrizes”. Por tanto, para ser colocada em prática ela dependerá da decisão de cada organização, de acordo com suas possibilidades, convicções e interesses. A previsão de publicação da norma é para outubro de 2008.

A norma SA 8000 é uma iniciativa coletiva que visa reunir códigos de conduta cada vez mais fragmentados e oferecer definições claras de termos na área dos direitos do trabalhador. Foi lançada nos Estados Unidos, em outubro de 1997, pela Council on Economic Priorities Accreditation Agency (PEPAA), uma organização não-governamental norte-americana preocupada com a adoção de políticas de responsabilidade social corporativa na América e que atualmente é chamada de SAI – *Social Accountability International*.

A norma é baseada em 11 princípios da OIT, na Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>26</sup> e na Declaração Universal dos Direitos da Criança<sup>27</sup>. A sua preparação foi iniciada por ocasião do 50º aniversário da Declaração dos Direitos Humanos da ONU.

A SA 8000 é fundamentada em oito requisitos importantes, pelos quais as empresas devem ter especial atenção, primando fundamentalmente pelo respeito, valorização, promoção e defesa da integridade humana e ambiental. Estes requisitos são:

1. Trabalho Infantil - Proíbe trabalho infantil (menores de 15 anos na maior parte dos casos). As empresas certificadas devem também alocar fundos para a educação de crianças que possam perder seus empregos como resultado desta norma.

---

<sup>26</sup> A Declaração Universal dos Direitos Humanos foi aprovada em 10 de dezembro de 1948 pela Assembléia Geral das Nações Unidas (ONU), como uma norma comum de aplicação que reconhecia a dignidade e os direitos inalienáveis e inerentes a todas as pessoas de todos os países.

2. Discriminação - Nenhuma discriminação a partir de raça, casta, origem, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, sindicalização ou filiação política.
3. Salários - Devem atender os mínimos padrões legais e fornecer renda suficiente para as necessidades básicas, sobrando pelo menos um pouco.
4. Liberdade de Associação e Negociação Coletiva - Protege os direitos dos trabalhadores de unir-se e formar associações para negociar coletivamente, sem temer represálias.
5. Saúde e Segurança - As empresas devem obedecer a padrões básicos de ambiente de trabalho saudável e seguro, incluindo fornecer água potável, banheiros, equipamentos de segurança adequados e treinamento necessário.
6. Sistema de Gestão - Define procedimentos para a implementação efetiva pela administração, revisão da conformidade à SA 8000, desde a determinação de pessoas responsáveis até a manutenção de registros, solução de problemas e a adoção de ações corretivas.
7. Jornada de Trabalho - Estabelece o máximo de 48 horas de trabalho por semana, pelo menos um dia de folga por semana, o máximo de 12 horas extra por semana com remuneração diferenciada.
8. Trabalho Forçado - Os trabalhadores não podem ser coibidos a deixar os seus documentos de identidade ou pagar “depósitos” como condição para obterem o emprego.
9. Práticas disciplinares - Proíbe castigo corporal, coerção física ou mental ou ainda abuso verbal dos trabalhadores.

Dentre os benefícios oferecidos pela obtenção da certificação SA8000, destacam-se: o aumento do envolvimento dos trabalhadores, diminuição de eventuais conflitos laborais; a melhoria do relacionamento organizacional interno através da demonstração da preocupação com o trabalhador; mais informação e, portanto, maior confiança por parte dos clientes; melhoria da gestão dos processos chave da empresa, conseqüente aumento de produtividade; diferenciação positiva face à concorrência, e credibilização da marca; maior segurança para a empresa e para os seus acionistas; consolidação da imagem e reputação da empresa como socialmente responsável.

---

<sup>27</sup> A Declaração Universal dos Direitos da Criança foi aprovada em 20 de novembro de 1959 pela Assembléia Geral das Nações Unidas (ONU), visando que a criança tenha uma infância feliz e possa gozar, em seu próprio benefício e no da sociedade, os direitos e as liberdades enunciados na declaração.



A especificação da *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) foi desenvolvida em resposta à urgente demanda de clientes por uma norma reconhecida para Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional, com base na qual as organizações pudessem ser avaliadas e certificadas.

A OHSAS 18001 foi desenvolvida para ser compatível com as normas de sistemas de gestão ISO 9001:1994 (Qualidade) e ISO 14001:1996 (Meio Ambiente), de modo a facilitar a integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) pelas organizações.

O principal objetivo da OHSAS 18001 é permitir a organização controlar seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho. Ela não prescreve critérios específicos de desempenho da Segurança e Saúde Ocupacional, nem fornece especificações detalhadas para o projeto de um sistema de gestão.

A especificação da OHSAS se aplica a qualquer organização que deseje:

1. Estabelecer um Sistema de Gestão da SSO para eliminar ou minimizar riscos aos funcionários e outras partes interessadas que possam estar expostos aos riscos de SSO associados a suas atividades;
2. Implementar, manter e melhorar continuamente um Sistema de Gestão da SSO;
3. Assegurar-se de sua conformidade com sua política de SSO definida;
4. Demonstrar tal conformidade a terceiros;
5. Buscar certificação/registo do seu Sistema de Gestão da SSO por uma organização externa; ou
6. Realizar uma auto-avaliação e emitir autodeclaração de conformidade com esta especificação.

A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), com a ajuda de várias entidades, entre elas o Inmetro e o Sebrae, lançou, no dia 7 de dezembro de 2004, a ABNT NBR 16001 - Responsabilidade social – Sistema da gestão – Requisito. A NBR 16001 é voluntária e não obrigatória. Em suas 11 páginas, estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social e o atendimento aos requisitos da norma não significa que a organização é socialmente responsável, mas que possui um sistema da gestão de responsabilidade social.

A NBR 16001 está fundamentada na metodologia conhecida como PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Esta pode ser brevemente descrita em 4 fases:

1. Planejar (*Plan*): estabelecer os objetivos e processos necessários para se produzirem resultados em conformidade com a política da responsabilidade da organização;
2. Fazer (*Do*): implementar os processos;
3. Verificar (*Check*): monitorar e medir os processos em relação à política de responsabilidade social e aos objetivos, metas, requisitos legais e outros, e reportar os resultados;
4. Atuar (*Act*): tomar decisões para melhorar continuamente o desempenho ambiental, econômico e social do sistema da gestão.

O principal objetivo da NBR 16001 é prover às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social. Ela não pretende criar barreiras comerciais não-tarifárias, nem ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização.

A NBR 16001 não prescreve critérios específicos de desempenho da responsabilidade social e se aplica a qualquer organização que deseje:

1. Implantar, manter e aprimorar um sistema da gestão de responsabilidade social;
2. Assegurar-se de sua conformidade com a legislação aplicável e com sua política da responsabilidade social;
3. Apoiar o engajamento efetivo das partes interessadas;
4. Demonstrar conformidade com a ABNT NBR 16001 ao realizar uma auto-avaliação e emitir auto-declaração da conformidade com a norma; ao buscar confirmação de sua conformidade por partes que possuam interesse na organização; ao buscar confirmação de sua auto-declaração por uma parte externa à organização; ou ao buscar certificação do seu sistema da gestão da responsabilidade social por uma organização externa.

Para implementar a NBR 16001, a alta administração deve definir a política da responsabilidade social da organização, consultando as partes interessadas, e assegurando que esta:

1. Seja apropriada a natureza, escala e impactos da organização;
2. Inclua o comprometimento com a promoção da ética e do desenvolvimento sustentável;

3. Inclua o comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção de impactos adversos;
4. Inclua o comprometimento com o atendimento à legislação e demais requisitos subscritos pela organização;
5. Forneça a estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos e metas da responsabilidade social;
6. Seja documentada, implementada e mantida;
7. Seja comunicada para todas as pessoas que trabalham para, ou em nome da organização;
8. Esteja disponível para o público; e
9. Seja implantada por toda a organização.

O desenvolvimento da NBR 16001 garantiu ao Brasil a possibilidade de ser o coordenador mundial da criação da ISO 26000.

Para analisarmos melhor as diferenças e semelhanças entre as normas, a seguir estão as Tabela 5 e Tabela 6, comparativas.

Tabela 5: Comparação das Normas – Objetivo

<b>Norma</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição</b>	<b>Objetivo</b>
SA 8000	1997	PEPAA	Reunir códigos de conduta cada vez mais fragmentados e oferecer definições claras de termos na área dos direitos do trabalhador.
OHSAS 18001	1999	Várias	Permitir a organização controlar seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho.
NBR 16001	2004	ABNT	Prover às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social.
ISO 26000	2008	ISO	Estabelecer um entendimento comum sobre o significado de RESPONSABILIDADE SOCIAL, orientar as organizações de todos os tipos e tamanhos sobre os cuidados e princípios que devem ser seguidos por quem deseja ser socialmente responsável e trazer orientações sobre o processo de incorporação da responsabilidade social às atividades de uma organização.

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se no quadro acima que a maioria das normas se preocupa com a clareza na definição dos termos que as envolvem. É necessário ressaltar as definições para que possam ser cobradas as atitudes coerentes para a certificação.

Outra grande preocupação das instituições que elaboram as normas é mostrar a visibilidade que a certificação pode trazer para as empresas, como mostra o Tabela 6, onde se pode ver a preocupação pela certificação de sistemas de gestão.

Tabela 6: Comparação das Normas – Benefícios

Norma	Benefícios/interesse da organização
SA 8000	Envolvimento dos trabalhadores. Diminuição de conflitos laborais.
	Relacionamento organizacional interno. Preocupação com o trabalhador.
	Mais informação. Confiança dos Clientes
	Gestão dos processos chave da empresa. Aumento de produtividade.
	Diferenciação positiva face à concorrência. Credibilização da marca.
	Segurança (empresa e accionistas).
	Imagem e reputação como socialmente responsável
OHSAS 18001	Sistema de Gestão da SSO. Eliminar ou minimizar riscos aos funcionários.
	Implementar, manter e melhorar um Sistema de Gestão da SSO.
	Assegurar-se da conformidade com a política de SSO definida.
	Demonstrar tal conformidade a terceiros.
	Buscar certificação do Sistema de Gestão da SSO.
NBR 16001	Realizar auto-avaliação e emitir autodeclaração de conformidade.
	Implantar, manter e aprimorar um sistema da gestão de responsabilidade social.
	Conformidade com a legislação aplicável e com a política da responsabilidade social.
	Apoiar o engajamento efetivo das partes interessadas.
	Demonstrar conformidade com a ABNT NBR 16001 ao:
	. realizar auto-avaliação e emitir auto-declaração de conformidade;
	. buscar confirmação da conformidade por partes que possuam interesse na organização;
. buscar confirmação da auto-declaração por uma parte externa à organização;	
. buscar certificação do seu sistema da gestão da responsabilidade social.	

Fonte: Elaboração própria

Para atender os pré-requisitos das normas, as empresas passaram a ter que documentar e/ou registrar suas atividades, produtos e processos. Este registro foi feito, na maioria das vezes, através de *softwares* ou documentos/planilhas estabelecidas em normas internas da empresa. Desta forma, buscando facilitar o trabalho da empresa na busca pela certificação, estas empresas criaram metodologias e técnicas padrões para desenvolvimento das atividades.

Mostrou-se neste capítulo, através da evolução da engenharia de produção nas empresas, como surgiram as metodologias de projetos e as normas voltadas para responsabilidade social empresarial. No próximo capítulo será apresentada a evolução dos projetos sociais e como estes estão sendo desenvolvidos pelas ONGs.

### 3 PROJETOS SOCIAIS

O processo de desenvolvimento do Brasil, com seu avanço econômico e a intensificação do processo de globalização, acarretou num grande número de desafios sociais, porque as rápidas mudanças no plano econômico muitas vezes não são acompanhadas no âmbito social. Várias são as causas para este desequilíbrio, como a concentração de renda, as desigualdades sociais e as diferenças regionais.

É diante deste quadro que a sociedade organizada (voluntariado, instituições filantrópicas, instituições beneficentes, ONGs, segmento empresarial) inicia um trabalho de conscientização e expansão de ações complementares que visem a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social de setores carentes e mais fragilizados.

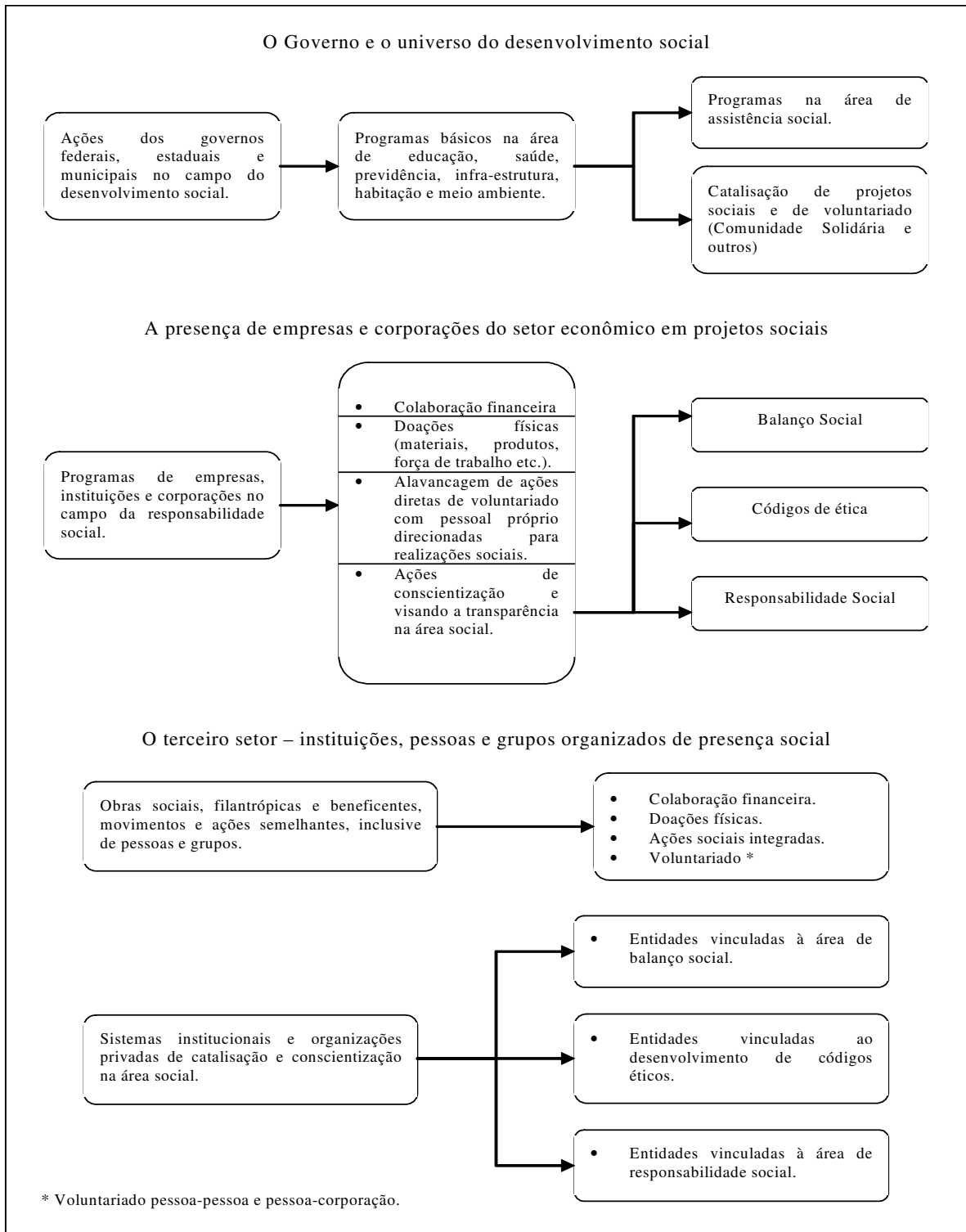
Segundo, PINTO (2002, p.16):

“A participação social se apóia em quatro grandes pilares:

- Programas de assistência social;
- Comprometimento com balanços sociais;
- Comprometimento com procedimentos éticos; e
- Atividades no campo da responsabilidade social.”

Para Pinto, as ações empreendidas no universo da responsabilidade social no Brasil, dividem-se em blocos de ação dos setores empresarial, privado e público. Conforme Quadro 1:

Quadro 1: O desafio do desenvolvimento social no Brasil: principais agentes



Fonte: Pinto, L. Gestão-cidadã.

Neste capítulo será apresentado a evolução dos projetos sociais e o crescimento das ONGs no Brasil, demonstrando-se a importância dos projetos sociais para a sociedade brasileira.

### 3.1 Evolução dos projetos sociais

Visando, além da redução de impostos, atenderem a demanda da sociedade por empresas responsáveis social e ambientalmente, as empresas começaram a desenvolver projetos sociais que visassem uma melhor qualidade de vida dos seus funcionários, familiares e comunidade onde estavam inseridas.

Para NETO e FROES (2001, p.78):

“deve ser adotado pelas empresas um novo modelo de gestão da responsabilidade social corporativa e da cidadania empresarial (...) No 1º estágio – exercício da gestão social interna – o foco é restrito às questões sociais internas (benefícios, trabalho, qualidade de vida no trabalho) e tem como alvo das ações os funcionários e seus familiares.

No 2º estágio – exercício da gestão social externa – o foco amplia-se e as ações sociais voltam-se para a sociedade e para a comunidade. Ganham maior amplitude em termos de foco, pois incorporam ações de preservação do meio ambiente e ações com impacto socioeconômico, cultural e político no âmbito da sociedade e da comunidade local. O alvo das ações amplia-se, pois o escopo da gestão social é maior. O que importa não é mais o corpo funcional dos empregados e seus familiares, mas a população local.

O 3º estágio – exercício da gestão social cidadã – é o de foco e escopo mais amplos. A empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local (a comunidade ao redor da empresa) e que se estendem à sociedade como um todo. Mesmo aquelas populações e grupos sociais que não são diretamente alvo das ações sociais da organização são beneficiados pelos resultados do desempenho social empresarial”

Segundo o IPEA, 600 mil empresas em todo Brasil realizam ações sociais em benefícios da comunidade, aplicando aproximadamente R\$4,7 bilhões, o que correspondia, em 2004, a 0,27 % do PIB brasileiro.<sup>28</sup>

Apenas 2% destas empresas fazem uso de incentivos fiscais para a realização destas ações, dentre os motivos da não utilização desses benefícios, cerca de 40% dos empresários alegaram que o valor do incentivo era muito pequeno e que, portanto, não compensava seu uso. Para 16% as isenções permitidas não se aplicavam às atividades desenvolvidas e outros 15% nem mesmo sabiam da existência de tais benefícios.

A Tabela 7, apresenta um resumo das principais informações contidas numa dessas pesquisas.

---

<sup>28</sup> Pesquisa Ação Social das Empresas, IPEA, 2004 e 2006.

Tabela 7: Pesquisa Ação Social das Empresas, IPEA, 2006

<b>% das empresas que realizam ações sociais</b>	
<i>Nas regiões do país</i>	
Nordeste	74%
Sudeste	71%
Sul	67%
Norte	64%
Centro-oeste	61%
<i>Conforme o porte das empresas</i>	
Micro-empresas (até 10 empregados)	66%
Pequenas (11 a 100 empregados)	94%
Médias (101 a 500 empregados)	87%
Grandes (mais de 501 empregados)	94%
<i>Setores econômicos</i>	
Agricultura (maior)	80%
Construção civil (menor)	39%
Outros	entre 69% e 72%
<i>Principais áreas de atuação</i>	
Alimentação	52%
Assistência social	41%
<i>Público alvo</i>	
Criança	63%
Idosos	40%
Portadores de doenças graves	17%

Fonte: Elaboração própria.

Na mesma pesquisa, havia uma pergunta sobre quais eram as principais sugestões dos empresários para ampliar o atendimento social. Nas respostas os empresários identificaram vários problemas que impedem esse crescimento e uma das sugestões foi a melhoria da qualidade dos projetos apresentados pelas organizações que executam atividades sociais, foco desta dissertação.

Atualmente, quem mais desenvolve projetos sociais são as ONGs. Para tanto, estas já utilizam metodologias para elaboração e implementação de projetos sociais. No próximo item será apresentado como surgiu e cresceu o trabalho das ONGs no Brasil.

### 3.2 ONGs

O termo ONG surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU), após a Segunda Guerra Mundial, para designar organizações supranacionais e internacionais que não fossem estabelecidas por acordos governamentais.



Do ponto de vista formal, uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa.

Naquela época, no Brasil, a expressão se referia, principalmente, às organizações de cooperação internacional, formada por igrejas (católica e protestante) tais como o Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement (CCFD), francesa; o Serviço das Igrejas Evangélicas da Alemanha para o Desenvolvimento (EED), alemão; Organização Interclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento (ICCO) e a Organização para a Cooperação Internacional de Desenvolvimento (NOVIB), holandesas; OXFAM, inglesa.

As ONGs eram habitualmente relacionadas a um universo de organizações que surgiram, em grande parte, nas décadas de 1970 e 1980, apoiando organizações populares, com objetivos de promoção da cidadania, defesa de direitos e luta pela democracia política e social. As primeiras ONGs nasceram em sintonia com as demandas e dinâmicas dos movimentos sociais, com ênfase nos trabalhos de educação popular e de atuação na elaboração e controle social das políticas públicas.

Segundo Herbert de Souza, o Betinho “uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. (...) As ONGs são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham”.

Para TENÓRIO (2001, p.11):

“As ONGs caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com o trabalho voluntário. Atuam através da promoção social, visando contribuir para o processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade. Sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência do lucro.”

Num estudo lançado em dezembro de 2004, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),

em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), foi revelado que, em 2002, havia 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no país, empregando 1,5 milhão de pessoas. Contudo, existe uma imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos, como igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, etc.

Um grupo pequeno de organizações, voltadas para o desenvolvimento e defesa de direitos, para a promoção do meio ambiente e para o desenvolvimento rural, perspectivas de atuação em que as ONGs se enquadram, correspondem aproximadamente a 8.600 organizações. Vale ressaltar que esse grupo teve um crescimento grande na última década, tendo triplicado seu número, entre 1996 e 2002, ao passar de pouco mais de 2.800 organizações para 8.600<sup>29</sup>.

Visando articular as ONGs e representá-las coletivamente, junto ao Estado e aos demais sujeitos da sociedade civil, nos planos nacional e internacional, surgiu, em 1991, a ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais.

A Abong foi criada por um conjunto de ONGs empenhadas na luta por justiça social e expansão da cidadania e da democracia. Atualmente a Abong, é intergrada por cerca de 270 associadas, com destaque para atuações na esfera pública, em áreas como direitos humanos, políticas públicas, questões agrárias, questões urbanas, desenvolvimento regional, promoção da igualdade racial, direitos das mulheres, meio ambiente e ecologia.

É freqüente a confusão entre as expressões ong, terceiro setor e organização da sociedade civil. A Abong trava intensa batalha, apoiada pelos associados, no sentido de que o legislativo brasileiro defina um marco legal que viabilize a continuidade da ampla atuação das organizações da sociedade civil. Tal marco legal permitiria, sem dúvida, a ação por projetos aqui preconizada.

A seguir, destacam-se alguns resultados obtidos numa pesquisa realizada pela Abong em 2006, sobre o perfil de suas associadas.

No que se referia ao orçamento, na Tabela 8:

Tabela 8: Percentual de organizações associadas segundo o valor do orçamento por faixa e anos

---

<sup>29</sup> Dados obtidos através da publicação “Ação das ONGs no Brasil – Perguntas e Respostas”. Disponível em <http://www.abong.org.br>.

Porcentual de organizações associadas segundo o valor do orçamento por faixa e anos

FAIXAS	2001		2002		2003		2004 (previsão)	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Menos de R\$ 50.000	18	8,91	13	6,44	14	6,93	12	5,94
de R\$ 50.001 a R\$ 100.000	14	6,93	11	5,45	9	4,46	10	4,95
de R\$ 100.001 a R\$ 300.000	42	20,79	39	19,31	34	16,83	29	14,36
de R\$ 300.001 a R\$ 600.000	36	17,82	42	20,79	39	19,31	34	16,83
de R\$ 600.001 a R\$ 1.000.000	25	12,38	25	12,38	32	15,84	28	13,86
mais de R\$ 1.000.000	34	16,83	42	20,79	48	23,76	49	24,26
NS/NR	33	16,34	30	14,85	26	12,87	40	19,80
<b>Volume total de Reais por ano</b>	<b>159.291.548</b>		<b>203.271.750</b>		<b>251.353.075</b>		<b>245.716.886</b>	

Fonte: Abong, Perfil das associadas, 2004.

No que se referia aos principais beneficiários, na Tabela 9:

Tabela 9: Principais beneficiários das atividades das organizações associadas

Principais beneficiários(as) das atividades das organizações associadas

BENEFICIÁRIOS (AS)	nº	%
Organizações populares/ Movimentos sociais	125	61,88
Mulheres	100	49,50
Crianças e adolescentes	88	43,56
População em geral	64	31,68
Trabalhadores(as) rurais/ Sindicatos rurais	55	27,23
Outras ONGs	54	26,73
Professores(as)	45	22,28
Estudantes	39	19,31
Negros(as)	32	15,84
Moradores(as) de áreas de ocupação	25	12,38
Trabalhadores(as) urbanos(as)/ Sindicatos urbanos	21	10,40
Portadores(as) de HIV	16	7,92
Povos Indígenas	12	5,94
Gays e lésbicas	9	4,46
Portadores(as) de necessidades especiais (físicas e mentais)	6	2,97
Terceira idade	6	2,97
Outros	61	30,20
NS/NR	3	1,49

Fonte: Abong, Perfil das associadas, 2004.

No que se referia as principais áreas de atuação, na Tabela 10:

Tabela 10: Principais áreas temáticas priorizadas pelas organizações associadas

Principais áreas temáticas priorizadas pelas organizações associadas

ÁREAS TEMÁTICAS	nº	%
Educação	95	47,03
Organização popular/ Participação popular	82	40,59
Justiça e promoção de direitos	60	29,70
Fortalecimento de outras ONGs/ Movimentos populares	54	26,73
Relação de gênero e discriminação sexual	53	26,24
Trabalho e renda	47	23,27
Saúde	45	22,28
Meio ambiente	41	20,30
Arte e cultura	27	13,37
Comunicação	27	13,37
Agricultura	25	12,38
DST/AIDS	23	11,39
Questões urbanas	20	9,90
Segurança alimentar	20	9,90
Assistência social	18	8,91
Questões agrárias	14	6,93
Desenvolvimento da economia regional	14	6,93
Discriminação racial	11	5,45
Orçamento público	9	4,46
Segurança pública	7	3,47
Relações de consumo	6	2,97
Comércio	5	2,48
Outras	41	20,30
NS/NR	3	1,49

Fonte: Abong, Perfil das associadas, 2004.

A partir destes resultados verifica-se o tamanho e abrangências das ONGs no Brasil, com aproximadamente R\$ 245 milhões de orçamento, atendendo mais de 16 tipos de beneficiários em mais de 23 áreas temáticas.

Numa outra pesquisa realizada pelo PMI-Rio, em 2005, junto a organizações do Terceiro Setor, foi identificado que um número expressivo de organizações (51%) conduzia suas iniciativas sob forma de projetos em 75 a 100% dos casos. A grande maioria (68%) conduz até 5 projetos simultaneamente. Cerca de 50% das organizações atua em projetos de valor entre R\$10.000,00 e R\$100.000,00. Cerca de 30% utiliza entre 10 e 50 pessoas em cada projeto e das entrevistadas, 95% declararam estar abertas ao desenvolvimento de melhores práticas em gerenciamento de projetos<sup>30</sup>.

Com base nestas pesquisas pode-se concluir que o trabalho das ONGs vem crescendo no Brasil e muitos destes trabalhos são conduzidos sob forma de projetos.

<sup>30</sup> “A gerência de projetos no terceiro setor”, 2005. [www.pmirio.org.br](http://www.pmirio.org.br)

Desta forma, reforça-se o objetivo desta dissertação que é o desenvolvimento da TPSE, isto é, o desenvolvimento de uma ferramenta mais simples, mais objetiva e menos onerosa para a elaboração e implementação de projetos sociais empresariais.

## **PARTE II: REFERENCIAL PRÁTICO**

### **4 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIAIS – UMA NOVA PERSPECTIVA**

Diante de um quadro onde as empresas investem mais em projetos sociais e ao mesmo tempo desenvolvem competências e metodologias para elaboração de projetos produtivos, busca-se com esta dissertação desenvolver uma nova perspectiva de metodologia de desenvolvimento de projetos sociais, visando à utilização de competências de projetos tecnológicos e metodologias adaptadas destes para à elaboração de projetos sociais empresariais.

#### **4.1 Diagnóstico**

Para demonstrar como estavam sendo desenvolvidos os projetos sociais empresariais e identificar a possibilidade de empresas utilizarem suas equipes de desenvolvimento de projetos produtivos em projetos sociais, realizou-se uma pesquisa que visou trazer os seguintes dados:

1. Dos projetos sociais:
  - a) Como são formadas as equipes responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos sociais? Qual a formação e as competências e de onde eram oriundas (de que área da empresa)?
  - b) Quais eram as técnicas, ferramentas ou metodologias utilizadas para o desenvolvimento destes projetos?
2. Dos projetos produtivos:
  - c) A empresa possuía uma área específica para elaboração, implementação e desenvolvimento de projetos?
  - d) Como era formada a equipe que trabalhava na área de projetos e qual a formação e as competências?

O questionário da pesquisa está no Apêndice A. Esta pesquisa foi enviada para 10 empresas filiadas à Firjan da Baixada Fluminense, que fazem parte de um grupo de

Responsabilidade Social Empresarial. Os resultados obtidos estão demonstrados na Tabela 11:

Tabela 11: Resultado da pesquisa realizada na Firjan – Baixada

<b>Resultado da pesquisa - Firjan Baixada</b>		
<b>Total de empresas que responderam a pesquisa</b>	8	
<b>Tipos de Projetos:</b>		
Internos	20	49%
Externos	21	51%
Total	41	100%
<b>Quantidade média de projetos realizados por ano</b>	4,875	
<b>Quantidade de pessoas que formam a equipe de projetos (em média)</b>	6	
<b>Formação dos profissionais da equipe de projetos sociais</b>		
Administração	3	30%
Assistência social	2	20%
Comunicação	2	20%
Psicologia	1	10%
Engenharia/Gerenciamento de projetos	1	10%
Outros	1	10%
Total	10	100%
<b>Departamento responsável pelo desenvolvimento dos projetos sociais</b>		
RH	5	56%
Financeiro	1	11%
Responsabilidade social	1	11%
Comunicação empresarial	1	11%
Outros	1	11%
Total	9	100%
<b>Utiliza alguma metodologia específica?</b>	sim	não
	2	6
	25%	75%
<b>Existe uma área de projetos produtivos?</b>	sim	não
	5	3
	63%	38%

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos a tabela apresentada, observa-se, principalmente, que a maioria dos projetos sociais é de responsabilidade da área de Recursos Humanos Raramente são desenvolvidos por engenheiros ou profissionais com conhecimento em gerenciamento de projetos e não utilizam nenhuma metodologia específica para elaboração e implementação de projetos sociais empresariais.

## **4.2 TPSE (Técnica de elaboração e implementação de projetos sociais empresariais)**

A presente dissertação visou a elaboração do conceito de TPSE (Técnica de elaboração e implementação de projetos sociais empresariais).

Após um estudo feito nas metodologias existentes para o gerenciamento de projetos tecnológicos e a identificação dos itens necessários para uma técnica voltada para projetos sociais empresariais, se desenvolveu uma estrutura de técnica, baseada nas melhores práticas de gerenciamento de projetos difundidas pelo PMI, no Curso de Gerenciamento de Projetos voltados para o Terceiro Setor, dado pelo PMI-Rio e num trabalho de gerenciamento de projetos, desenvolvido pela mestranda, numa empresa em que trabalhou em 2003/2004.

Como se poderá observar, trata-se de uma sistemática com muitas variáveis, que têm como objetivo garantir melhores resultados às mais variadas intervenções sociais eleitas pelas empresas. No entanto, cada caso é singular no uso ou não de todas as variáveis ou parte delas.

Segundo, CARVALHO (2001, p.56):

- “Quanto maior o número de variáveis tratadas, maior possibilidade de escolhas adequadas, mas também, maior complexidade de análise, pelos agentes da decisão. Se tratarmos de sistemas sociais, nos quais é freqüente a presença de diversos interesses e/ou atores, mais difíceis serão os estudos e, de igual maneira, mais acertadas poderão ser as decisões.”

A TPSE está dividida em dois grandes grupos, assim denominados:

1. Grupo Equipes e atribuições; e
2. Grupo Ferramentas.

### **4.2.1 Grupo Equipes e atribuições**

O grupo Equipes e atribuições busca definir as equipes envolvidas no trabalho de gerenciamento de projetos e suas responsabilidades.

Na Figura 8 está o modelo sugerido para a divisão de equipes, as quais serão compostas ou não de acordo com a necessidade do projeto, sobretudo considerando-se o porte do mesmo.

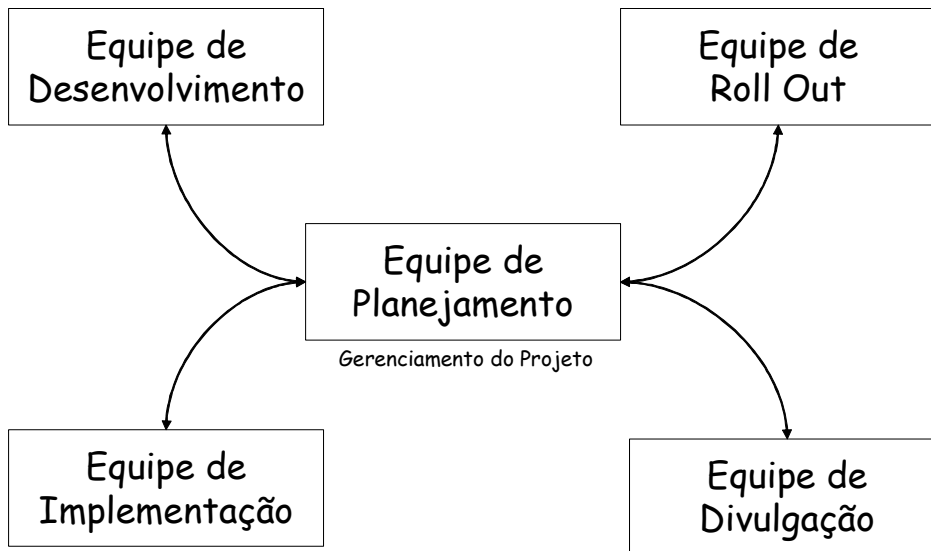


Figura 8: Equipes de projeto da TPSE

Fonte: Elaboração própria

Para que o trabalho das equipes fique claro é preciso que as atribuições estejam claramente definidas, essas atribuições estão descritas a seguir:

1. Equipe de planejamento (Gerenciamento do projeto)
  - Principais interlocutores para todos os assuntos do projeto;
  - Elaborar toda a especificação do projeto;
  - Identificar os processos que fazem interface com o projeto;
  - Padronizar todo o material desenvolvido;
  - Preparar cópias do material a ser entregue ao cliente interno (empresa) e externo (público-alvo/comunidade);
  - Interligar o trabalho de todas as equipes;
  - Realizar reuniões de acompanhamento do projeto;
  - Acompanhar/monitorar o andamento do projeto;
  - Construir uma identificação do projeto (Marca, Logo);
  - Definir e acompanhar o cronograma do projeto;
  - Acompanhar/analisar os resultados parciais;
  - Acompanhar o *roll out*;
  - Administrar os custos do projeto;
  - Realizar análises de custo/benefício;
  - Preparar pesquisas de satisfação do público-alvo com o projeto.
  
2. Equipe de divulgação (Marketing do projeto):



- Preparar material de divulgação;
- Preparar apresentação interna do projeto;
- Definir linguagem de venda;
- Divulgar a terminologia adotada pela empresa;
- Definir necessidades de cada público-alvo/comunidade;
- Identificar a adequabilidade das fases do projeto aos públicos-alvos/comunidades, e caso necessário informar as necessidades de alteração;
- Definir equipe de trabalho na comunidade.

3. Equipe de desenvolvimento (descreve as atividades e constrói as ferramentas):

- Descrever as fases do projeto em tópicos e seus objetivos;
- Documentar/mapear os processos do projeto;
- Descrever as atividades a serem realizadas na comunidade;
- Desenvolver o material (ferramentas) a ser utilizado;
- Preparar apresentação dos módulos;
- Definir o tempo necessário para cada atividade, tópico e módulos;
- Definir qualitativa/quantitativamente a identificação dos resultados;
- Definir estrutura necessária na comunidade para aplicação de cada fase;
- Definir nível de exigência para aplicação de cada fase;
- Definir equipamentos necessários para execução de cada fase (Computadores, equipamentos, projetores, softwares...).

4. Equipe de implementação (realiza as atividades no cliente):

- Verificar a existência/ qualidade da estrutura necessária na comunidade para aplicação de cada fase;
- Verificar a adequabilidade ao nível de exigência para aplicação de cada fase;
- Verificar/providenciar equipamentos necessários para execução de cada fase (Computadores, equipamentos, projetores, softwares...);
- Identificar a quantidade de cópias do material a ser entregue a comunidade;

- Identificar melhor local/estrutura na comunidade a ser realizado o projeto;
  - Definir/preparar equipe de trabalho na comunidade;
  - Acordar com o público-alvo datas e horários para se desenvolver o trabalho;
  - Acompanhar nível de satisfação do público-alvo com o trabalho desenvolvido;
  - Coletar resultados parciais do projeto;
  - Preparar relatórios do trabalho na comunidade (tempo, nível de serviço, satisfação, controles, etc)
5. Equipe de *roll out* (multiplica o programa, acompanha a implementação e analisa os resultados):
- Definir cronograma de *roll out*;
  - Acompanhar os prazos de implementação na comunidade;
  - Divulgar resultados parciais internamente;
  - Analisar os relatórios para identificação dos resultados;
  - Preparar histórico da comunidade;
  - Dar suporte a implementação;
  - Verificar o controle de qualidade;
  - Divulgar os resultados internamente.

Para que todo o trabalho das equipes siga uma ordem lógica é necessário que o trabalho siga o fluxograma demonstrado na Figura 9:

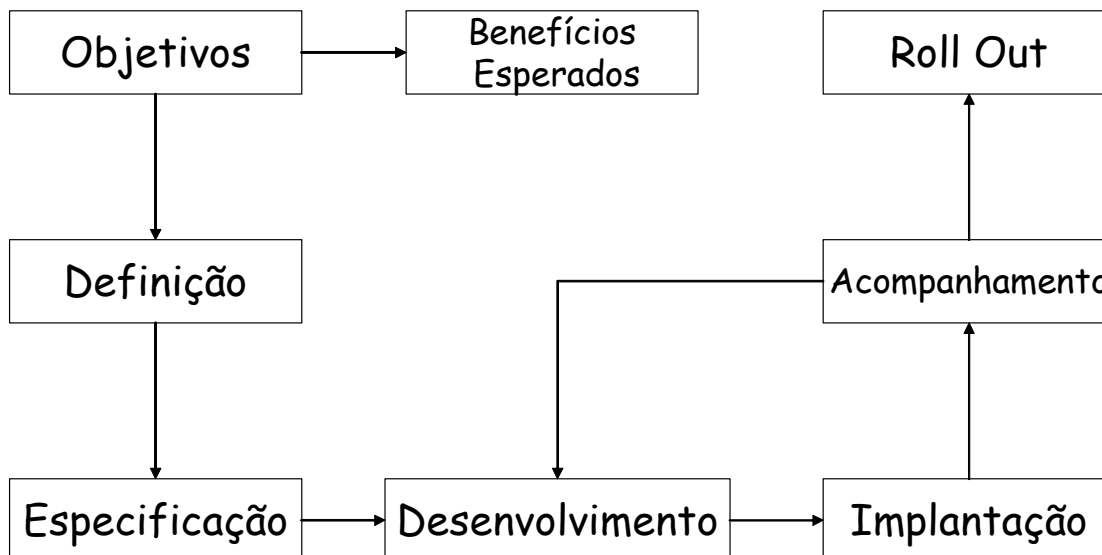


Figura 9: Fluxograma de etapas do projeto - TPSE

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.2 Grupo Ferramentas

O grupo Ferramentas busca definir alguns modelos de documentos que auxiliem no controle do gerenciamento do projeto.

Para formar este grupo foram analisados os *templates*<sup>31</sup> utilizados pelo PMI e a necessidade de controle nos projetos empresariais, ao final foram preparadas as seguintes ferramentas:

##### 1. Termo de Abertura de Projeto

O Termo de Abertura de Projeto (TAP) tem como objetivo principal apresentar o projeto na empresa. Nele estão contidas todas as informações necessárias para que se inicie o projeto. O TAP serve também como um documento de autorização para o início do trabalho. Este deve ser assinado pelo responsável por autorizar o projeto social.

O modelo de Termo de Abertura de Projeto está apresentado no Apêndice F.

##### 2. Formulário de objetivos específicos, metas e indicadores de resultado

<sup>31</sup> *Templates* são folhas de estilo para documentos. Estes *templates* permitem aplicar estilos de caracteres - tais como tamanho de fonte, negrito, itálico, sublinhado, MAIÚSCULAS, etc. - e estilos de parágrafos tais como Título 1, Título 2, Corpo de Texto, notas de rodapé, etc.

O Formulário de objetivos específicos, metas e indicadores de resultado visa relacionar os objetivos específicos, que são desdobramentos qualitativos do objetivo principal do projeto, com as metas, que devem ser quantitativas e com os indicadores de resultado, que devem ser o meio de analisar se o resultado foi alcançado. Para cada objetivo específico deve ter uma meta e um indicador de resultado.

Na Tabela 12 apresenta-se o modelo deste formulário:

Tabela 12: Formulário de objetivos específicos, metas e indicadores de resultado

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS E INDICADORES DE RESULTADO</b>		
Objetivo geral:		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores de Resultado</b>

Fonte: Elaboração própria.

### 3. Quadro de equipe do projeto

O objetivo do Quadro de equipe do projeto é identificar como será formada a equipe, qual o número de pessoas e quais são os pré-requisitos para cada função.

Com base neste quadro que serão feitas as contratações e treinamentos, se necessário. Na Tabela 13 apresenta-se o modelo de quadro de equipe do projeto:

Tabela 13: Quadro de equipe do projeto

<b>Equipe de projeto</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Requisitos</b>
Este campo deve ser preenchido com a função desejada no projeto.		Este campo deve ser preenchido com a formação (graduação, pós graduação, mestrado e doutorado) e os conhecimentos necessários para a execução da função.

Fonte: Elaboração própria.

#### 4. Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação é dividido em seis partes, que visam atingir toda a comunicação do projeto, são elas:

- Pra quem: Pessoa, área e/ou empresa que irá receber as informações do projeto;
- De quem: Responsável, no projeto, por transmitir as informações;
- O que: Quais serão as informações que serão repassadas;
- Como: Através de que forma as informações serão repassadas (meio de comunicação);
- Quando: Qual serão os dias, épocas ou períodos em que a informação será repassada;
- Frequência: Com que frequência a informação será repassada.

Na Tabela 14 está o modelo sugerido:

Tabela 14: Plano de Comunicação

<b>Plano de Comunicação</b>					
<b>Para quem</b>	<b>De quem</b>	<b>O que</b>	<b>Como</b>	<b>Quando</b>	<b>Frequência</b>

Fonte: Elaboração própria.

## 5. Plano de Risco

O Plano de Risco visa prever os possíveis riscos do projeto de forma que se tenha uma resposta a este risco pré-determinada que não impacte tanto no projeto. O Plano de Risco também é dividido em sete partes que são:

- Evento (Risco): Possível risco do projeto;
- Probabilidade: Percentual de probabilidade de o evento acontecer. Muitas vezes é um valor estimado;
- Impacto: Nível de impacto que o evento pode causar ao projeto. Pode ser Alto (3), Médio (2) ou Baixo (1).
- Conseqüência: Conseqüências que o risco pode causar ao projeto;
- Responsável: Função (pessoa) responsável por solucionar o risco;
- Resposta ao risco: Ações necessárias para solucionar o risco;
- Risco: Probabilidade x Impacto.

O Plano de Risco está demonstrado na Tabela 15:

Tabela 15: Plano de Risco

Plano de risco						
Evento (Risco)	Probabilidade	Impacto	Conseqüência	Responsável	Resposta ao Risco	Risco
						0%
						0%
						0%
						0%

Legenda	
Probabilidade	Impacto
0 - 30% Baixa	Alto: 3
31 - 50% Média	Médio: 2
51 - 100% Alta	Baixo: 1

Fonte: Elaboração própria.

A questão da análise de risco impõe saber que, na área social, esbarra-se comumente em amplas dificuldades para tal análise.

## 6. Planilha de Custos

A Planilha de Custos visa demonstrar o orçamento do projeto. Ela é composta pelo tipo de custo, que varia de acordo com cada tipo de projeto, o tipo de custo pode variar também entre custos fixos e custos variáveis, o custo mensal (R\$) e o custo total (R\$).

Na Tabela 16 está o modelo da Planilha de Custos:

Tabela 16: Planilha de Custos

<b>Planilha de Custos</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Custo mensal (R\$)</b>	<b>Custo total (R\$)</b>
Pessoal		
Infra-estrutura		
Material de escritório		
Lanche		
Transporte		
<b>Total</b>		<b>R\$ 0,00</b>

Fonte: Elaboração própria.

## 7. Estrutura analítica do projeto

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma representação gráfica das etapas do projeto e suas divisões. Os menores níveis da EAP são os pacotes de trabalho, isto é, um grupo de atividades que pode ser gerenciado de uma só vez, por uma única pessoa, sem precisar ser quebrado em partes.

Uma EAP pode ter quantas divisões e sub-divisões forem necessárias.

Na Figura 10 está um exemplo de EAP e suas sub-divisões:

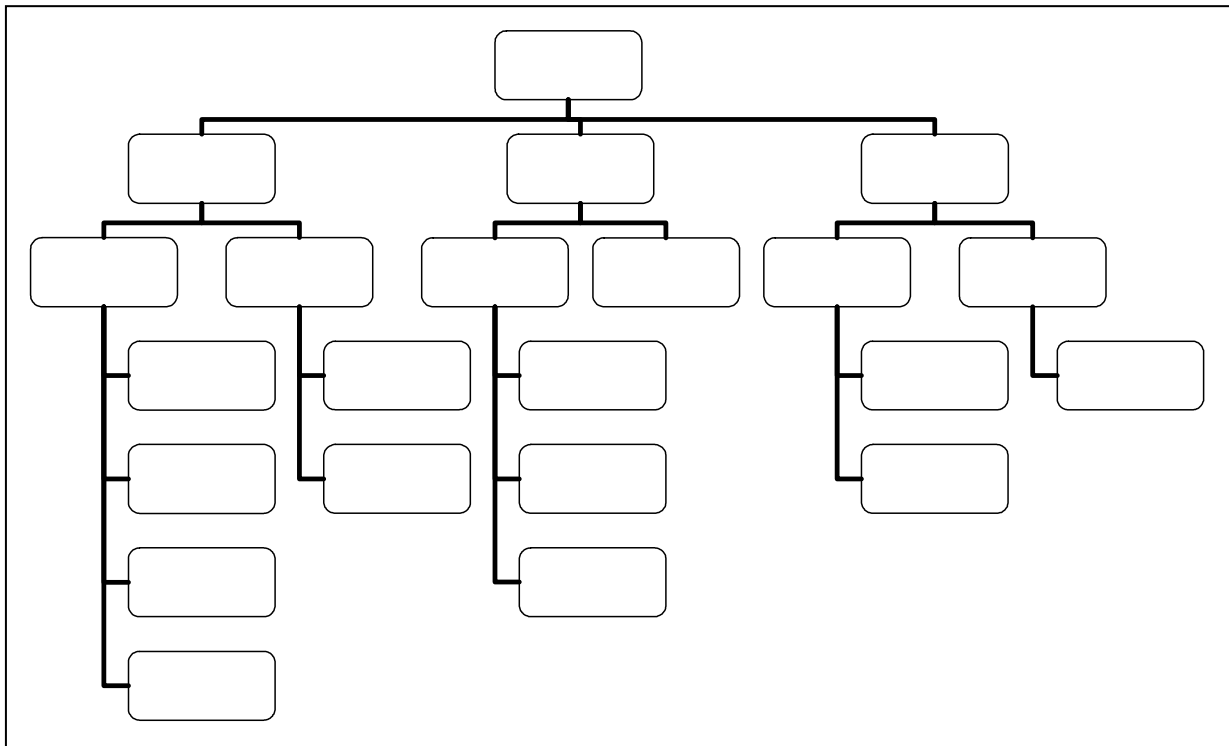


Figura 10: Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Fonte: Elaboração própria

## 8. Cronograma

Existem diversas formas de elaborar um cronograma de projeto. O modelo que foi utilizando é baseado na EAP (Estrutura Analítica do Projeto). Cada sub-divisão da EAP está relacionado a uma data de execução. Também são identificadas as atividades sucessoras e predecessoras e as relações de dependência entre elas. Sugere-se a utilização do *MS Project* para a elaboração do cronograma.

Com todas as ferramentas apresentadas, o gerente do projeto poderá obter maior controle sobre o projeto e sobre as atividades que precisa executar.

A TPSE é uma técnica que pode ser adaptada a qualquer projeto social. O objetivo principal da TPSE é o controle dos projetos. Com a utilização desta técnica pode-se controlar os riscos, principal fonte de possíveis problemas ou pontos críticos dos projetos e as mudanças, visto que muitos projetos têm seu escopo, prazo ou custo alterado no decorrer da elaboração.

A forma de apresentação da TPSE, através dos *templates* demonstrados neste item, facilita a visualização do projeto e com isso as tomadas de decisões necessárias.



Desta forma, obtêm-se uma otimização nos projetos, com redução de custos e aumento na qualidade final.

Vale ressaltar que a TPSE é oriunda do PMBOK, por tanto, caso as empresas já trabalhem com a metodologia do PMI, estas podem adaptar o PMBOK para aplicá-los aos projetos sociais. Porém, a TPSE poderá trazer melhores resultados por ter sido desenvolvida especificamente para os projetos sociais.

Por fim, a TPSE não prevê a análise dos resultados do projeto social, porém, é notória a importância desta análise para a sociedade. Desta forma é sugerido que as empresas utilizem alguma metodologia adicional a TPSE para executar a análise dos resultados de seus projetos sociais.

Para exemplificar a utilização da TPSE, apresenta-se a seguir o Estudo de Caso realizado na Bayer.

## **5 ESTUDO DE CASO**

### **5.1 Seleção da empresa**

Para selecionar a empresa onde seria desenvolvido o estudo de caso, foram observados alguns critérios, com base na pesquisa feita com o Grupo de Responsabilidade Social da Firjan-Baixada.

Buscou-se uma empresa que desenvolvesse seus próprios projetos sociais, sem terceirizá-los para ONGs ou fundações, pois foi objetivo do estudo de caso observar como os funcionários da empresa elaboram e implementam os projetos sociais empresariais. Nas empresas onde estes projetos são terceirizados, as ONGs ou fundações utilizam seus próprios conhecimentos, metodologias e funcionários na elaboração e implementação destes projetos.

Outro critério era que a empresa não utilizasse metodologias específicas para o desenvolvimento dos projetos sociais, porque qualquer metodologia utilizada pela empresa poderia esconder os pontos críticos identificados na falta de utilização de alguma metodologia, que é como trabalha a maioria das empresas, isto é, sem metodologias.

Para demonstrar que muitas vezes as metodologias utilizadas nos departamentos onde são desenvolvidos os projetos produtivos podem ser utilizadas nos projetos sociais empresariais foi selecionada uma empresa que possuísse um

departamento, onde fossem desenvolvidos os projetos produtivos (melhorias de processos, novos produtos, novas práticas...) e que este possuísse uma metodologia específica para desenvolvimento dos projetos produtivos. Da mesma forma, para demonstrar que o conhecimento de projetos dos funcionários deste departamento pode ser utilizado nos projetos sociais buscou-se uma empresa que possuísse, no departamento de desenvolvimento de projetos produtivos, profissionais com experiência em gerenciamento de projetos (formação, cursos, certificações, etc).

Após este rápido diagnóstico, foi identificado que a Bayer S.A. poderia servir de exemplo para a aplicação do estudo de caso, pois seus projetos sociais são elaborados e implementados pelo departamento de Comunicação Empresarial da empresa e este departamento não utiliza nenhuma metodologia específica para elaboração e implementação dos projetos sociais empresariais. Por último, a Bayer S.A. possui um departamento de Engenharia, onde são desenvolvidos os projetos produtivos. Este departamento é formada por profissionais com conhecimento de desenvolvimento de projetos e utilizam uma metodologia própria para elaboração e implementação dos projetos produtivos.

## **5.2 Cronograma da metodologia**

A seguinte metodologia foi utilizada para desenvolvimento do estudo de caso:

1. Apresentação da proposta de trabalho para a Bayer, escolha, dentre os projetos sociais realizados pela empresa, do projeto social a ser estudado e definição de cronograma de atividades → Realizado em 22/12/2006.
2. Análise de como foi elaborado e implementado o projeto social selecionado → Realizado em 15/01/2007
3. Aplicação teórica da TPSE no projeto social selecionado → Realizado em 05/04/2007
4. Análise do departamento de desenvolvimento de projetos produtivos da Bayer → Realizado em 15/01/2007
5. Conclusão.

## **5.3 Dados gerais da empresa**

O Grupo Bayer foi fundado em 1863, na Alemanha, e consolidou-se como uma das mais importantes e respeitadas indústrias internacionais nos campos da Saúde,

Agronegócios e Polímeros. Atualmente o Grupo Bayer possui atividade nos cinco continentes, com mais de 350 empresas e representações, e aproximadamente 106 mil colaboradores.

Em 1958 foi inaugurado o Complexo Industrial de Belford Roxo, que ocupa uma área de cerca de 2 milhões de metros quadrados e oferece diferenciais significativos, que incluem um moderno fornecimento de energia elétrica, gás natural, água potável e de processo; oxigênio; nitrogênio; gases especiais; vapor e ar comprimido, todos com elevado nível técnico e padrões internacionais de segurança. Anualmente, o Complexo Industrial da Bayer em Belford Roxo produz cerca de 110 mil toneladas entre produtos fitossanitários para proteção das plantas e matérias-primas básicas para poliuretanos (isocianatos e polióis).

Neste ano, o Grupo Bayer completa 111 anos no Brasil. Com mais de 2.400 profissionais, sendo a maioria dos colaboradores da baixada fluminense, trabalhando nas seguintes divisões: *Bayer HealthCare* (divisão responsável pelo cuidado com a saúde), *Bayer CropScience* (divisão responsável pelos Agronegócios) e *Bayer MaterialScience* (divisão responsável pelos materiais inovadores).

“Anualmente, investimos cerca de R\$650 mil em projetos sociais que levam educação, informação, integração e esporte para a comunidade local. Em 15 anos de existência, o programa Bayer Vai à Comunidade beneficiou mais de 450 mil pessoas.”  
Esclarece o Sr. Eckart Michael Pohl, gerente de comunicação da Bayer.

#### **5.4 O caso estudado**

O caso escolhido para este trabalho foi o Projeto Escola Verde, que tem por objetivo oferecer aos alunos das escolas municipais de Belford Roxo - RJ, informações sobre o meio ambiente com foco para reciclagem e reaproveitamento de lixo doméstico, preservação ambiental e plantio de mudas para reflorestamento e recomposição ambiental.

Em parceria com o Reciclaverde (ONG), a Faculdade Hélio Alonso, a Hélio Tur e a Secretaria Municipal de Educação de Belford Roxo, duas vezes na semana, um ônibus busca 50 alunos de uma escola do município para um passeio na trilha ecológica da Bayer e no BEC (Bayer Esporte Clube), que é anexo ao Complexo Industrial da Bayer em Belford Roxo – RJ.

O papel de cada um dos parceiros acima é:

- Reciclaverde (ONG) → Responsável pelas mudas e pelo biólogo.

- Faculdade Hélio Alonso e Hélio Tur → Responsável pela palestra.
- Secretaria de Municipal de Educação de Belford Roxo → Responsável pelo transporte.
- Bayer → Elaboração, implementação e gestão do projeto.

Vale ressaltar que a elaboração e implementação do Projeto Escola Verde é feita pela Bayer, desta forma, estas parcerias não comprometem o pressuposto de independência de desenvolvimento do projeto, pela Bayer, anteriormente exigida ( ver capítulo 5 – Seleção da empresa).

O Projeto Escola Verde é dividido em duas partes:

1. BEC (Bayer Esporte Clube)
  - Convite às escolas a participarem do projeto;
  - Chegada dos alunos em ônibus no BEC;
  - Fornecimento de Lanche para os alunos;
  - Palestra sobre coleta seletiva de lixo, reciclagem como meios de preservação ambiental a importância da preservação do meio-ambiente para a qualidade de vida; e os efeitos negativos do lixo doméstico para o ambiente quando são desprezados incorretamente;
  - Exposição de cerca de 40 peças artesanais feitas com matéria-prima retirada do lixo doméstico;
  - Realização de uma gincana entre os alunos, com atividades e jogos.
2. Horto
  - Visitação a área ambiental do projeto, onde participarão do plantio de mudas, caminharão em trilhas observando características das espécies arbóreas locais e receberão mudas e ensinamento para o plantio na escola e comunidade;
  - Apresentação aos professores e alunos, do concurso de coleta seletiva de lixo e plantio de mudas na escola e comunidade;
  - Entrega do jogo Corrida Ecológica;
  - Retorno dos alunos para a escola.

Em 2006, o projeto tinha a meta de receber 5.000 crianças, às terças e quintas, de manhã (09h00min às 12h30min) e a tarde (13h30min às 17h00min). Com 50 crianças

em cada período. Não havia metas ambientais, como por exemplo, a quantidade de mudas a serem plantadas.

### 5.5 Análise da elaboração e implementação do Projeto Escola Verde

Para efetuar a análise da elaboração e implementação do Projeto Escola Verde foi utilizado o critério do PMBOK, que é “Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos”.

Utilizou-se o PMBOK para esta análise, pois estes critérios são conhecidos pelos profissionais com conhecimento em gerenciamento de projetos, desta forma seria visível a identificação de pontos críticos do projeto. Outro motivo foi a semelhança com a TPSE, visto que esta foi desenvolvida com base no PMBOK.

A partir do PMBOK, foi elaborado um formulário (Apêndice B) para pesquisa de como as ferramentas necessárias para a elaboração e implementação de um projeto foram utilizadas na Bayer para o projeto Escola Verde. Em conjunto com o formulário foi elaborado um Glossário de Termos (Apêndice C) para auxiliar na compreensão das perguntas do formulário.

Na Tabela 17 está o resultado da pesquisa feita na Bayer, para o Projeto Escola Verde, de acordo com o formulário baseado no PMBOK:

Tabela 17: Perguntas para análise do Projeto Escola Verde

Itens Avaliados / Observações		Sim	Parcial	Não	Comentários
1	<b>Equipe do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
1.1	Existe um número exato de pessoas para trabalhar em cada projeto social?	X			É sempre o grupo de funcionários da área de comunicação empresarial.
1.2	Existe uma formação específica da equipe do projeto?			X	As formações são voltadas para administração e comunicação.
1.3	A equipe de projeto se dedica exclusivamente para o projeto?			X	A equipe continua exercendo suas atividades na área de comunicação empresarial.
1.4	Existe alguma hierarquia entre os membros da equipe?	X			Existe um organograma.
1.5	Existe alguma regra para divisão de tarefas entre os membros da equipe?		X		Existe uma divisão de tarefas mas não está descrita em nenhum documento, o gerente do projeto passa as informações verbalmente.
2	<b>Ciclo de vida e organização do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
2.1	É feita a definição do ciclo de vida do projeto?		X		Existe uma divisão de fases do projeto mas não está descrita em nenhum documento.

2.3	São identificadas as partes interessadas do projeto?	X			
2.3	São identificadas as influencias organizacionais do projeto?		X		As únicas influencias organizacionais identificadas são as relacionadas aos projetos sociais.
3	<b>Metodologia utilizada</b>				
3.1	<b>Integração do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.1.1	É desenvolvido algum Termo de Abertura de Projeto (TAP)?	X			
3.1.2	Existe algum documento com a declaração de Escopo preliminar do Projeto?		X		Não é divulgado.
3.1.3	É desenvolvido um plano de Gerenciamento do Projeto?		X		Através de reunião com a equipe, mas não é documentado e nem divulgado.
3.1.4	É elaborado um controle integrado de mudanças?		X		Não é documentado.
3.2	<b>Escopo do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.2.1	É elaborado um planejamento de escopo?			X	
3.2.2	É feita a definição do escopo?	X			Através de planilhas no excel.
3.2.3	É elaborada a Estrutura Analítica do projeto (EAP)?			X	
3.2.4	É feita a verificação do escopo?	X			Através de e.mail.
3.2.5	É realizado o controle do escopo?	X			Através de e.mail.
3.3	<b>Tempo do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.3.1	São feitas as definições das atividades (Dicionário da EAP)?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.
3.3.2	É realizado um sequenciamento das atividades (Predecessoras e Antecessoras)?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.
3.3.3	São feitas as estimativas de recursos para cada atividade?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.
3.3.4	São feitas as estimativas de duração para cada atividade?			X	
3.3.5	É elaborado um cronograma detalhado por atividade?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.
3.3.6	É feito um controle do cronograma?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.
3.4	<b>Custos do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.4.1	É feita uma estimativa de custos total do projeto?	X			Feito em planilhas de excel e divulgado pelo orçamento anual da empresa.
3.4.2	É feita uma orçamentação?	X			Feito em planilhas de excel e divulgado pelo orçamento anual da empresa.
3.4.3	É feito um controle de custos do projeto?	X			Feito em planilhas de excel e divulgado pelo orçamento anual da empresa.
3.5	<b>Qualidade do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.5.1	É elaborado um planejamento de qualidade do projeto?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.

3.5.2	É realizada a garantia de qualidade do projeto?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.
3.5.3	É realizado um controle de qualidade do projeto?		X		Não é documentado e nem divulgado junto a equipe do projeto.
3.6	<b>Recursos Humanos do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.6.1	É elaborado um planejamento de Recursos Humanos?	X			
3.6.2	É realizada uma mobilização ou contratação da equipe do projeto?	X			Mobilização da equipe da comunicação empresarial para atender a todos os projetos sociais.
3.6.3	É realizado algum tipo de desenvolvimento da equipe do projeto?			X	
3.6.4	Existe um gerenciamento da equipe do projeto?			X	
3.7	<b>Comunicação do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.7.1	É elaborado um plano de comunicação do projeto?			X	
3.7.2	Existe alguma forma de divulgação das informações do projeto?		X		A abertura do projeto e a análise no final do ano são divulgados na revista interna da empresa.
3.7.3	É elaborado um relatório de desempenho do projeto?	X			Anual.
3.7.4	É feito um gerenciamento das informações para as partes interessadas do projeto?		X		Não é formal e nem documentado.
3.8	<b>Risco do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.8.1	É elaborado um planejamento de risco do projeto?			X	
3.8.2	É feita a identificação dos riscos do projeto?		X		Não é formal e nem documentado.
3.8.3	É feita a análise quantitativa dos riscos?			X	
3.8.4	É feita a análise qualitativa dos riscos?	X			
3.8.5	É elaborado um planejamento de resposta ao risco?	X			
3.8.6	É feito um monitoramento e controle dos riscos?		X		É feito para toda a empresa, mas não especificamente para o projeto social.
3.9	<b>Aquisições do projeto</b>	<b>Sim</b>	<b>Parcial</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
3.9.1	É feito um planejamento de compras e aquisições do projeto?	X			
3.9.2	É elaborado um planejamento de contratações?	X			
3.9.3	É feita uma seleção de fornecedores?	X			Segue a regra e rotina da empresa.
3.9.4	É feita a administração de contratos?	X			Feita pela área de suprimentos da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Como verifica-se a maioria dos controles de projeto não foi feita ou foi feita informalmente, isto é não foram documentados e, às vezes, nem divulgados.

A equipe do projeto teria que ser formada pelos empregados da Comunicação Empresarial da Bayer, com isso a hierarquia seguiu o organograma e cargos da empresa.

Os empregados continuariam exercendo suas atividades diárias, além das atribuições do projeto. Não foi realizada nenhuma capacitação para os empregados, todos os empregados que participam de projetos sociais da Bayer são mobilizados para as atividades através de palestras.

O escopo do projeto foi descrito pelo gerente do projeto somente para informação sobre as atividades que deveriam ser exercidas, mas este escopo não foi divulgado e não seguiu nenhum padrão especificado pela Bayer ou por alguma metodologia específica. O gerenciamento do projeto foi feito no decorrer do mesmo, por meio de reuniões com a equipe, porém, sem uma descrição prévia das atividades. O controle do escopo foi feito por e-mail.

O cronograma do projeto, isto é, definições, sequenciamento e estimativa de recursos das atividades foi feito informalmente. Não foi padronizado e nem divulgado para a equipe. A estimativa de duração de cada atividade não foi realizada, o que dificultou a estimativa final de data para a elaboração e implementação do projeto.

A estimativa e controle de custos foram feitos baseados no orçamento que o departamento tinha para o projeto. Não existia margem de gastos.

Não foi elaborado um plano de comunicação do projeto. Os dados significativos eram divulgados na revista interna da Bayer. Foi elaborado um relatório de desempenho do projeto no final do ano, com as informações que a Comunicação Empresarial julgou importantes.

Os riscos do projeto assim como as respostas ao risco foram identificados informalmente e não divulgados. A análise qualitativa foi efetuada, porém a análise quantitativa não.

Por fim, as aquisições do projeto seguiram as normas internas da empresa e foram realizadas pelo departamento de Suprimentos.

Esta falta de controles documentados e divulgados gerou alguns pontos críticos, descritos abaixo:

- O gerente de projeto tinha uma equipe fechada, sem possibilidade de contratação. Sem a duração das atividades e a distribuição destas pelos recursos, o gerente não teve como justificar possíveis contratações para o projeto;
- Sem um plano de risco formal divulgado, o projeto sofreu um impacto no custo do transporte que só passou a ser oferecido pela Secretaria



Municipal de Educação Municipal com o projeto já iniciado, anteriormente sendo oferecido pela própria Bayer;

- Da mesma forma, sem o plano de risco formal divulgado, o número de crianças atendidas ao final do projeto sofreu uma redução. A falta de um acordo de número mínimo de crianças levadas pelo transporte da Secretaria Municipal de Educação para a Bayer para que o evento fosse realizado fez com que muitas vezes as visitas tivessem um número muito baixo de crianças;
- A falta do plano de comunicação impactou na agenda de reuniões para apresentação de dados do projeto, tanto para o diretor e gerente da Bayer, como para a Secretaria Municipal de Educação;
- O não detalhamento dos custos do projeto, de forma que pudesse ser justificado o aumento no orçamento, causou um ajuste na quantidade de crianças recebidas de acordo com o valor orçado para o projeto.

Os documentos utilizados pela Bayer, correspondentes as respostas sim para as perguntas feitas para a análise do Projeto Escola Verde, não foram disponibilizados pela empresa.

## **5.6 Análise da metodologia do departamento de Engenharia da Bayer de desenvolvimento de projetos produtivos**

Ao final da análise de como eram elaborados e implementados os projetos sociais na Bayer, foi analisado se existia dentro da empresa algum departamento que utilizasse alguma metodologia para desenvolvimento de projetos.

O resultado desta análise foi uma metodologia de desenvolvimento de projetos encontrada no departamento de engenharia (produção e manutenção) da Bayer.

A engenharia utiliza um padrão de projeto, que é dividido em fases, conforme descrito na Tabela 18:

Tabela 18: Fases da elaboração de um projeto do departamento de Engenharia da Bayer

<b>Fases de um projeto do departamento de Engenharia da Bayer</b>	
1	Definição do conceito do projeto básico (capacidade, planta, modelo, tecnologia, impacto para o complexo de Belfor Roxo)
2	Aprovação do conceito junto a diretoria
3	Análise crítica do retorno do investimento do projeto básico
4	Memorial descritivo do projeto básico
5	Definição de escopo do projeto (descrição do processo - fluxogramas, custo macro e previsão final)
6	Atestado do projeto (Segurança ambiental, SMS)
7	Cronograma
8	Nomeação de um comitê e de um gerente de projeto
9	Projeto de detalhamento (desempenho e possibilidades da especificação do projeto básico)

Fonte: Elaboração própria.

O principal modelo utilizado pela Bayer é o modelo de Declaração de Escopo de Projeto – DEP (Apêndice E). Neste modelo são descritos os seguintes itens:

- Objetivos do projeto;
- Justificativa do projeto;
- Descrição do projeto (situação atual e situação proposta);
- Restrições do projeto;
- Premissas do projeto;
- Riscos do projeto;
- Especificações do projeto;
- Requisitos de aprovação;
- Principais entregas do projeto;
- Ligações com outros projetos;
- Anexos;
- Responsáveis e Stakeholders do Projeto;
- Aprovações; e
- Histórico.

Além da DEP, a Engenharia utiliza também outros documentos que servem de controle para a elaboração e implementação de projetos. Na Tabela 19 está apresentada a relação entre os documentos de controle utilizados pela engenharia e as áreas de

conhecimento do PMBOK. Como já se verifica, tudo o que os executores do projeto escolhido não têm, a área de Engenharia dispõe.

Tabela 19: Relação entre o PMBOK e a metodologia de projeto da Engenharia da Bayer

<b>Relação entre o PMBOK e a metodologia de projeto da Engenharia da Bayer</b>	
Áreas de conhecimento - PMBOK	Soluções da Engenharia da Bayer
Gerenciamento de integração do projeto	DEP (Declaração de escopo de projeto)
Gerenciamento de escopo do projeto	Cronograma físico e financeiro lincados. As medições são feitas em cima do cronograma físico e refletidas no financeiro.
Gerenciamento de tempo do projeto	Descrições dos prazos das atividades.
Gerenciamento de custos do projeto	Descrições dos custos das atividades.
Gerenciamento de qualidade do projeto	Atestado de Aceitação (com restrições) -> ao final do desenvolvimento; Atestado de Recebimento por parte da produção ou manutenção -> ao final do projeto.
Gerenciamento de recursos humanos do projeto	Nomeação de um comitê, que é responsável pela análise de infraestrutura e atestado de segurança; Nomeação de um gerente, que é responsável por montar a equipe de projeto e por prestar conta de custo, prazo, qualidade e segurança do projeto.
Gerenciamento das comunicações do projeto	Relatório padronizado, formal, mensal para a Alemanha; GRD, documento formal para informações sobre o projeto para a Engenharia; Reunião formal, mensal com a produção, operação e manutenção; Análise de segurança a cada 4 paradas para todo o comitê.
Gerenciamento de riscos do projeto	É realizada uma análise quantitativa e qualitativa; Está em implementação uma matriz de risco.
Gerenciamento de aquisições do projeto	Existe uma interface com o departamento de Suprimentos, que é o responsável pelas aquisições.

Fonte: Elaboração própria.

Como se conclui, o departamento de Engenharia da Bayer utiliza vários mecanismos para controle de projetos que poderiam ser utilizados pela Comunicação Empresarial na elaboração e implementação dos projetos sociais.

Nas páginas a seguir são apresentados como os problemas ocorridos no Projeto Escola Verde poderiam ter sido evitados se a Bayer utilizasse a TPSE.

## 5.7 Aplicação da TPSE no Projeto Escola Verde

Como foi mostrado anteriormente a TPSE é dividida em duas partes: Grupo Equipes e atribuições e Grupo Ferramentas. No Projeto Escola Verde não foi aplicada a

primeira parte da TPSE (Equipes e atribuições) devido ao fato de que a Bayer disponibilizou apenas uma equipe de projeto para elaborar todas as etapas do projeto.

Ao aplicarmos a segunda parte da TPSE (ferramentas) no Projeto Escola Verde, obteve-se os seguintes resultados:

1. Termo de Abertura de Projeto (TAP)

**Termo de Abertura do Projeto (TAP)**

<b>Projeto: Escola Verde</b>	Início	Nov/2005
	Término Previsto	Abr/2005

**Gerente do Projeto**

**Nome:** Mário André Bezerra de Melo

**Telefones de Contato:** 21 2189-0450/0201/0556

**E-mail:** marioandre.bezerra@bayercropscience.com

**Justificativa**

Para ampliar o programa de Responsabilidade Social da Bayer, com um projeto ambiental, visto que já existem projetos na área de esportes, reforço alimentar e voluntariado.

**Objetivo Geral**

Oferecer aos alunos das escolas municipais, informações sobre o meio ambiente com foco para reciclagem e reaproveitamento de lixo doméstico, preservação ambiental e plantio de mudas para reflorestamento e recomposição ambiental.

**Objetivos Específicos**

O objetivo geral exposto acima se desdobra nos seguintes objetivos:

1. Atender alunos das escolas municipais no período letivo, isto é, de abril a novembro de 2006;
2. Dar uma utilização ao espaço verde que a Bayer possui;
3. Transmitir uma imagem sócio-ambiental da Bayer na comunidade.

**Metas**

As metas para atingir os objetivos específicos são: (devem ser quantitativas)

1. Atender 5.000 alunos no ano letivo de 2006;
2. Realizar 15 visitas/mês à área verde da Bayer;
3. Obter 80% de respostas positivas no questionário de avaliação do projeto.

#### **Indicadores de resultados**

Este projeto deve gerar os seguintes produtos:

1. Lista de frequência dos alunos que participaram do projeto;
2. Lista de visitas feitas à área verde da Bayer;
3. Questionário de avaliação do projeto.

#### **Premissas**

- Disponibilidade dos funcionários da Bayer, da ONG Recicla Verde e da Faculdade Hélio Alonso dedicados ao projeto;
- Ter ônibus para o transporte das crianças (escola/Bayer/escola).

#### **Restrições**

- Realizar o projeto dentro da verba de R\$100.000,00;
- Atender somente as escolas municipais;
- Receber somente crianças do ensino médio (de 4ª a 8ª série).

## 2. Formulário de objetivos específicos, metas e indicadores de resultado

Tabela 20: Formulário de objetivos específicos, metas e indicadores de resultado - Bayer

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS E INDICADORES DE RESULTADO</b>		
<b>Objetivo geral:</b> Oferecer aos alunos das escolas municipais, informações sobre o meio ambiente com foco para reciclagem e reaproveitamento de lixo doméstico, preservação ambiental e plantio de mudas para reflorestamento e recomposição ambiental.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores de Resultado</b>
Atender alunos das escolas municipais no período letivo, isto é, de abril a novembro de 2006.	Atender 5.000 alunos no ano letivo de 2006.	Lista de frequência dos alunos que participaram do projeto.
Dar uma utilização ao espaço verde que a Bayer possui.	Realizar 15 visitas/mês à área verde da Bayer.	Lista de visitas feitas à área verde da Bayer.
Transmitir uma imagem sócio-ambiental da Bayer na comunidade.	Obter 80% de respostas positivas no questionário de avaliação do projeto.	Questionário de avaliação do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

### 3. Quadro de equipe do projeto

Tabela 21: Quadro de equipe do projeto - Bayer

<b>Equipe de projeto</b>		
<b>TIPO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>REQUISITOS</b>
Gerente de projeto	1	Formação em administração de empresas com MBA em Gestão de Negócios.
Coordenador de projeto	1	Nível superior com habilidades em gestão de pessoas e responsabilidade social.
Biólogo	1	Formação em Biologia com especialização em botânica.
Assistente administrativo	1	Segundo grau ou curso superior incompleto (estagiário) em administração.
Assistente de campo	1	Curso superior incompleto.

Fonte: Elaboração própria.

### 4. Plano de Comunicação

Tabela 22: Plano de Comunicação - Bayer

Plano de comunicação					
Para quem	De quem	O que	Como	Quando	Frequência
Diretor e gerente	Gerente de projeto	Relatório de valores, contratos e pendências	E.mail	Variável	Semanal
Secretaria de Educação Municipal	Gerente de projeto	Apresentação do Projeto	Reunião	Início do projeto	Uma vez
Secretaria de Educação Municipal	Gerente de projeto	Aprovação do projeto	Reunião	Início do projeto	Uma vez
Secretaria de Educação Municipal	Gerente de projeto	Agendamento das visitas	Reunião	Variável	Uma vez a cada duas semanas
Equipe do projeto	Gerente de projeto	Ações e definições futuras	Reunião/e.mail	3a.	Semanal
Equipe do projeto	Gerente de projeto	Acompanhamento do projeto	Telefone	2a. e 4a.	Duas vezes por semana
Empresas Parceiras	Gerente de projeto	Acompanhamento do projeto	E.mail	Variável	Semanal
Empresas Parceiras	Gerente de projeto	Acompanhamento do projeto	Reunião	Variável	Mensal
Secretaria de Educação Municipal	Gerente de projeto	Avaliação do projeto (frequência)	Reunião	Variável	Bimestral
Diretor e gerente	Gerente de projeto	Apresentação de resultados	Reunião	Variável	Semestral

Fonte: Elaboração própria.

## 5. Plano de Risco

Tabela 23: Plano de risco - Bayer

Plano de risco						
Evento (Risco)	Probabilidade	Impacto	Consequência	Responsável	Resposta ao Risco	Risco
Poucas crianças por visita	40%	2	Redução do número de crianças atendidas	Coordenador do projeto	Reunião com a Secretaria de Educação	80%
Chuva	50%	1	Cancelamento da visita a área verde	Coordenador do projeto	Reorganizar os eventos do dia	50%
Atraso do lanche	20%	2	Redefinição de etapas do programa	Coordenador do projeto	Cobrança imediata do lanche junto a empresa terceirizada	40%
Acidentes pessoais com as crianças	10%	3	Danos a criança e imagem da Bayer junto à comunidade	Coordenador do projeto	Remoção e atendimento	30%
Falta de transporte	10%	3	Cancelamento do dia	Coordenador do projeto	Reagendar as crianças do dia	30%
Falta de infra estrutura	10%	2	Redefinição ou cancelamento de etapas do programa	Coordenador do projeto	Utilização de back-ups pré definidos	20%
Área verde descuidada (suja)	10%	1	Imagem da Bayer junto à comunidade	Coordenador do projeto	Solicitar limpeza imediata	10%
Falta de equipe do projeto	10%	1	Atraso no programa	Coordenador do projeto	Substituição de pessoal com funcionários da Bayer	10%

Legenda	
Probabilidade	Impacto
0 - 30% Baixa	Alto: 3
31 - 50% Média	Médio: 2
51 - 100% Alta	Baixo: 1

Fonte: Elaboração própria.

## 6. Planilha de Custos

Tabela 24: Planilha de custos - Bayer

Planilha de custos		
Tipo	Custo mensal	Custo total
Pessoal	0,00	0,00
Infra-estrutura (sala, retro-projetor, material da gincana, material de escritório para os jogos)	8.750,00	70.000,00
Material de manutenção da área verde	2.500,00	20.000,00
Lanche	1.250,00	10.000,00
Transporte	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>12.500,00</b>	<b>R\$ 100.000,00</b>

Fonte: Elaboração própria.

## 7. Estrutura analítica do projeto (EAP)

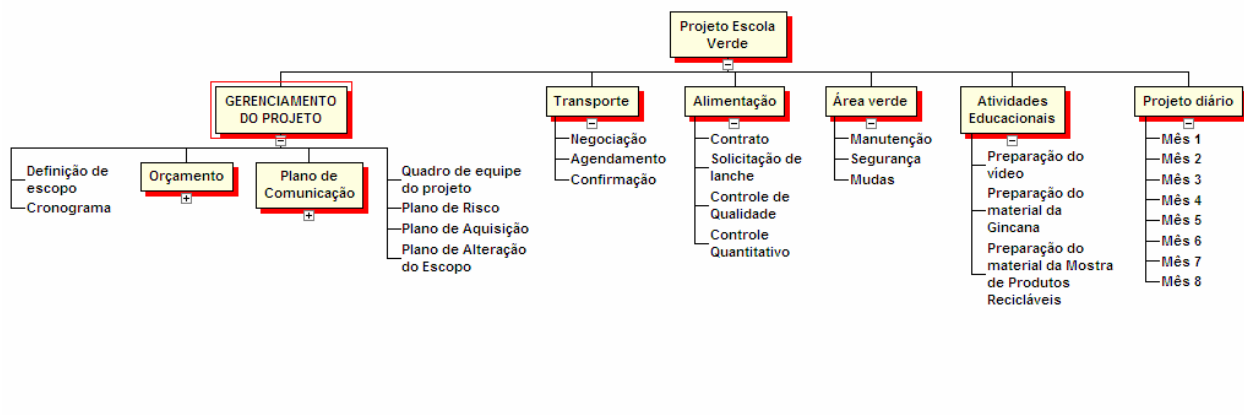


Figura 11: EAP – Bayer (WBS Chart PRO)

Fonte: Elaboração própria.



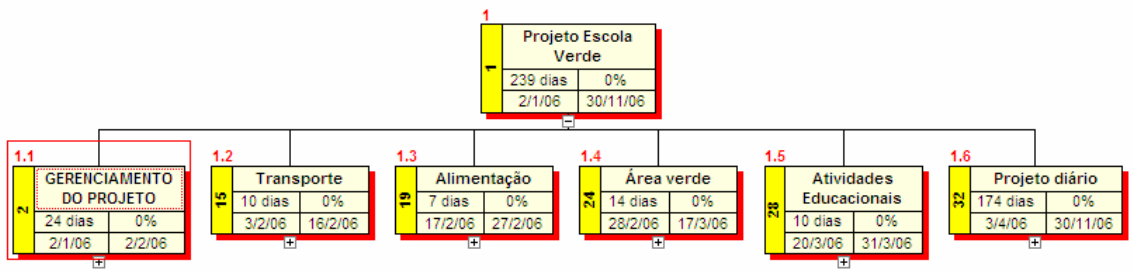


Figura 12: EAP com prazos

Fonte: Elaboração própria.

## 8. Cronograma

Tabela 25: Cronograma – Bayer (MS Project)

	Projeto	Duração	Predecessoras	Início	Fim
1	1	Projeto Escola Verde	239 dias		2/1/2006 08:00 30/11/2006 17:00
2	1.1	GERENCIAMENTO DO PROJETO	24 dias		2/1/2006 08:00 2/2/2006 17:00
3	1.1.1	Definição de escopo	1 dia		2/1/2006 08:00 2/1/2006 17:00
4	1.1.2	Cronograma	5 dias	3	3/1/2006 08:00 9/1/2006 17:00
5	1.1.3	Orçamento	6 dias		10/1/2006 08:00 17/1/2006 17:00
6	1.1.3.1	Gastos Fixos	3 dias	4	10/1/2006 08:00 12/1/2006 17:00
7	1.1.3.2	Gastos variáveis	3 dias	6	13/1/2006 08:00 17/1/2006 17:00
8	1.1.4	Plano de Comunicação	2 dias		18/1/2006 08:00 19/1/2006 17:00
9	1.1.4.1	Comunicado Interno	1 dia	7	18/1/2006 08:00 18/1/2006 17:00
10	1.1.4.2	Comunicado Externo	1 dia	9	19/1/2006 08:00 19/1/2006 17:00
11	1.1.5	Quadro de equipe do projeto	3 dias	10	20/1/2006 08:00 24/1/2006 17:00
12	1.1.6	Plano de Risco	3 dias	11	25/1/2006 08:00 27/1/2006 17:00
13	1.1.7	Plano de Aquisição	3 dias	12	30/1/2006 08:00 1/2/2006 17:00
14	1.1.8	Plano de Alteração do Escopo	1 dia	13	2/2/2006 08:00 2/2/2006 17:00
15	1.2	Transporte	10 dias		3/2/2006 08:00 16/2/2006 17:00
16	1.2.1	Negociação	6 dias	14	3/2/2006 08:00 10/2/2006 17:00
17	1.2.2	Agendamento	3 dias	16	13/2/2006 08:00 15/2/2006 17:00
18	1.2.3	Confirmação	1 dia	17	16/2/2006 08:00 16/2/2006 17:00
19	1.3	Alimentação	7 dias		17/2/2006 08:00 27/2/2006 17:00
20	1.3.1	Contrato	5 dias	18	17/2/2006 08:00 23/2/2006 17:00
21	1.3.2	Solicitação de lanche	1 dia	20	24/2/2006 08:00 24/2/2006 17:00
22	1.3.3	Controle de Qualidade	4 hrs	21	27/2/2006 08:00 27/2/2006 12:00
23	1.3.4	Controle Quantitativo	4 hrs	22	27/2/2006 13:00 27/2/2006 17:00
24	1.4	Área verde	14 dias		28/2/2006 08:00 17/3/2006 17:00
25	1.4.1	Manutenção	5 dias	23	28/2/2006 08:00 6/3/2006 17:00
26	1.4.2	Segurança	5 dias	25	7/3/2006 08:00 13/3/2006 17:00
27	1.4.3	Mudas	4 dias	26	14/3/2006 08:00 17/3/2006 17:00
28	1.5	Atividades Educacionais	10 dias		20/3/2006 08:00 31/3/2006 17:00
29	1.5.1	Preparação do vídeo	5 dias	27	20/3/2006 08:00 24/3/2006 17:00
30	1.5.2	Preparação do material da Gincana	2 dias	29	27/3/2006 08:00 28/3/2006 17:00
31	1.5.3	Preparação do material da Mostra de Produtos Recicláveis	3 dias	30	29/3/2006 08:00 31/3/2006 17:00
32	1.6	Projeto diário	174 dias		3/4/2006 08:00 30/11/2006 17:00
33	1.6.1	Mês 1	20 dias	31	3/4/2006 08:00 28/4/2006 17:00
34	1.6.2	Mês 2	23 dias	33	1/5/2006 08:00 31/5/2006 17:00
35	1.6.3	Mês 3	22 dias	34	1/6/2006 08:00 30/6/2006 17:00
36	1.6.4	Mês 4	21 dias	35	3/7/2006 08:00 31/7/2006 17:00
37	1.6.5	Mês 5	23 dias	36	1/8/2006 08:00 31/8/2006 17:00
38	1.6.6	Mês 6	21 dias	37	1/9/2006 08:00 29/9/2006 17:00
39	1.6.7	Mês 7	22 dias	38	2/10/2006 08:00 31/10/2006 17:00
40	1.6.8	Mês 8	22 dias	39	1/11/2006 08:00 30/11/2006 17:00

Fonte: Elaboração própria.

## 5.8 Conclusão

A proposta do estudo de caso foi analisar a aplicabilidade da TPSE no projeto social elaborado e implementado pela Bayer e analisar os benefícios adquiridos com o uso da metodologia.

Observa-se que a aplicação da TPSE na Bayer evitaria que os pontos críticos analisados na elaboração e implementação do Projeto Escola Verde tivessem acontecido, como a impossibilidade de justificar possíveis contratações para o projeto, o impacto no custo do transporte, o número de crianças atendidas ao final do projeto, as visitas com

número muito baixo de crianças, a agenda de reuniões para apresentação de dados do projeto e o ajuste na quantidade de crianças recebidas.

Verifica-se também que a engenharia da Bayer já possuía uma metodologia capaz de atender aos projetos sociais da Bayer, minimizando assim os pontos críticos por falta de controles documentados e divulgados das etapas do projeto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Há vários anos a sociedade civil vem se organizando para buscar atender as carências de grande parte da população, num momento de busca de respostas a anseios sociais. É o terceiro setor em ação. Ao longo da história, primeiramente o Estado buscou ocupar-se do atendimento às demandas das sociedades. Logo, com a revolução industrial e o surgimento das empresas, estas, no que se convencionou denominar de segundo setor, passaram também a suprir algumas daquelas demandas. Porém, desde a década de 1990, a sociedade vem exigindo e pressionando o mundo empresarial para que as empresas não somente façam a sua parte, como também assumam integral responsabilidade por riscos sociais e ambientais, decorrentes ou não de suas atividades produtivas.

Com isso as empresas perceberam a necessidade de incorporar a seus produtos/serviços a responsabilidade social e ambiental, pois assim se manteriam no mercado e se tornariam mais competitivas, sobretudo, em muitos casos, em razão de uma imagem favorável junto ao público.

A partir de então as empresas buscam a melhor forma de desenvolver seus projetos sociais, seja através de associações com ONGs, já conhecedoras desse trabalho, seja através de seus próprios funcionários. Mas aqui é importante ressaltar que, ainda que se utilizando de profissionais próprios, muitas empresas não são capazes de identificar de qual formação acadêmica seriam. Daí entregam, freqüentemente, os programas de responsabilidade social a profissionais de marketing, de administração geral ou de recursos humanos, enquanto os programas de responsabilidade ambiental ficam, em geral, em mãos de engenheiros e das áreas de produção.

A constatação é que, ainda hoje, muitas empresas não buscam conhecimentos e metodologias específicas para o desenvolvimento de projetos sociais. Desta forma, estes projetos têm impacto em tempo, custo e qualidade dentro de uma organização.

Esta dissertação buscou disponibilizar uma ferramenta mais simples, mais objetiva e menos onerosa para a elaboração e implementação de projetos sociais

empresariais. Desta forma, foi desenvolvida a TPSE – Técnica de Elaboração e Implementação de Projetos Sociais Empresariais. A idéia é envolver a engenharia de produção com ‘E’ (e maiúsculo) como conclama o professor Carlos Lessa<sup>32</sup>.

A presente dissertação enfrentou uma dificuldade marcante: o fato de o objeto de estudo ser ainda raramente explorado. Se, por um lado, as questões relativas a programas de responsabilidade social e ambiental das empresas são amplamente debatidas, por outro, ainda não há uma dedicação acadêmica consistente à séria problemática dos processos técnicos de implementação e elaboração de projetos sociais pelas empresas.

Concordamos com o alerta do professor Rogério Valle, in Baldam, R. 2005, para o fato de que as ferramentas em si mesmas não respondem sozinhas por maiores vantagens competitivas das empresas, mas sim o conhecimento aportado aos projetos pelas pessoas.

Isso, então, nos conduz à evidência de que o uso de ferramentas de processo do mundo da produção, em projetos sociais, associadas aos insumos trazidos aos mesmos pelos diversos atores, terá muito mais amplas possibilidades de bons resultados, do que a utilização de técnicas isoladas da sociologia ou de técnicas isoladas da engenharia de produção.

É preciso registrar o aspecto central desta dissertação: projetos sociais de empresas são melhor elaborados e implementados quando utilizam ferramentas e profissionais das próprias áreas de projetos, em consonância com os anseios dos atores sociais envolvidos, do que quando realizados somente por atores externos (por exemplo, ONG’s) ou somente pelas áreas das organizações ocupadas do fator humano, como, por exemplo, as clássicas divisões de recursos humanos.

Para orientar este estudo foram utilizadas três referências conceituais. Na primeira, descrita no capítulo 1, foi abordado o cenário sócio econômico do Brasil e do Mundo sob a perspectiva do liberalismo e capitalismo, comunismo e socialismo, social democracia, “terceira via” e neoliberalismo.

Na segunda referência, descrita no capítulo 2, foi abordada a administração da produção sob a ótica da evolução da área de engenharia de projetos nas empresas, das metodologias de projetos e das normas (ISO, SA8000, OHSAS).

---

<sup>32</sup> LESSA, Carlos. A engenharia no desenvolvimento nacional, in Lianza, S. & Addor, F. orgs. 2005, pp.57.

Na terceira referência, descrita no capítulo 3, foram abordados os projetos sociais sob a perspectiva da evolução destes projetos e as ONGs.

A partir destas três referências o estudo procurou verificar em qual cenário estavam os projetos sociais empresariais. Isto é, qual era sua importância para os grupos de interesse impactados com o projeto, como a empresa, os funcionários, a sociedade e a comunidade atendida.

Com a análise das referências efetuada, esta dissertação buscou, demonstrado no capítulo 4, desenvolver uma Técnica de Elaboração e Implementação de Projetos Sociais Empresariais (TPSE), com base num diagnóstico feito junto a algumas empresas que desenvolvem projetos sociais. Ainda não se alcançou o conceito de gestão social<sup>33</sup>, mas certamente o modelo proposto avança, em relação ao comportamento rígido e hermético de muitas empresas, motivando-as pelos incontestáveis aspectos favoráveis da relação entre o custo e os resultados (impactos sociais e benefícios empresariais) dos projetos.

O estudo de caso foi elaborado demonstrando, em primeira análise, que os projetos sociais desenvolvidos sem uma metodologia específica geram vários pontos críticos para o projeto. Em segunda análise, que muitas vezes a empresa já possui, em uma outra área, alguma metodologia aplicável ao desenvolvimento dos projetos sociais e em última análise, os benefícios trazidos pela aplicação da TPSE num projeto social desenvolvido anteriormente.

Como exemplo destes benefícios, foi demonstrado, que com a utilização da TPSE no Projeto Escola Verde e a divulgação de alguns controles do projeto, alguns pontos críticos teriam sido evitados, como:

- Com o quadro de equipe estruturado, o gerente de projeto teria como demonstrar a necessidade de possíveis contratações;
- Com o plano de risco elaborado o projeto teria uma premissa para iniciar que seria a necessidade do transporte oferecido pela Secretaria Municipal de Educação Municipal;
- Da mesma forma, com o plano de risco formal divulgado, existiria um acordo de serviço do número mínimo de crianças levadas pelo transporte da Secretaria Municipal de Educação para a Bayer para que o evento fosse realizado;

---

<sup>33</sup> Tenório, Fernando G. (Re) Visitando o conceito de Gestão Social, in Lianza, S. e Addor, F. orgs. 2005, pp. 151.

- Com o plano de comunicação elaborado as agendas de reuniões para apresentação de dados do projeto, tanto para o diretor e gerente da Bayer, como para a Secretaria Municipal de Educação não teriam tanto impacto;
- A planilha de custos do projeto justificaria o aumento no orçamento, devido à quantidade de crianças recebidas.

Por fim, vale ressaltar, que os benefícios da utilização da TPSE num projeto social empresarial podem ser muito mais amplos, dependendo do tipo e tamanho do projeto. No caso estudado foi feita uma aplicação teórica da TPSE, pois o Projeto Escola Verde já estava em funcionamento. A aplicação da TPSE na elaboração e implementação de um novo projeto social empresarial traria ganhos significativos tanto para a empresa como para a comunidade atendida pelo projeto.

A hipótese da dissertação está confirmada. A abrangência da TPSE permite que ela seja utilizada em qualquer projeto social empresarial, adaptando-a a cada caso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT, **NBR 16001**. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2004. Disponível em: [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica).
- ABONG, **Pesquisa de Perfil das Associadas à ABONG - 2005**. Disponível em: [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br), acessado em 02/10/2006.
- BALDAM, R *Org.*, 2004, **Que ferramenta devo usar?** Rio de Janeiro, Qualitymark.
- BARBARÁ, S *Org.*, 2006, **Gestão por Processos**. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- BROSE, M *Org.*, 2001, **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre, Tomo Editorial.
- CARDOSO, R., 1997, “**Fortalecimento da Sociedade Civil**” In: Ioschpe, E, 3<sup>o</sup>. *Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*. Capítulo 1. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- CARVALHO, R., 2001, **A Sociedade em Negociação – Inovações Tecnologias, Trabalho e Emprego**. Rio de Janeiro, Mauad.
- CRUZ, T., 2003, **Sistemas, Métodos & Processos**. São Paulo, Atlas.
- FILANTROPIA.ORG., **Artigos do Terceiro Setor. O que é o Terceiro Setor?** Disponível em: [www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm](http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm), acessado em 11/10/2006.
- HABERMAS, J., 1989, **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M., 2001, **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva.
- IPEA, **Pesquisa Ação Social das Empresas**. Disponível em: [www.ipea.gov.br/asocial](http://www.ipea.gov.br/asocial), acessado em 02/10/2006.
- LEWIS, JAMES P., 1995, **The project Manager’s Desk Reference: A comprehensive guide to project planning, scheduling, evaluation, control & systems**. New York, McGraw-Hill.
- LIANZA,S., ADDOR, F. *Org.*, 2005, **Tecnologia e Desenvolvimento Social e Solidário**. Porto Alegre, RS, Editora UFRGS.
- MELO, N., FRÓES, C., 2001, **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro, Qualitymark.

- NOGUEIRA, M., 1988, **Manifesto do Partido Comunista**. Petrópolis, RJ, Vozes.
- OHSAS, 1999, **OHSAS 18001**.
- PINTO, L., 2002, **Gestão-cidadã: Ações estratégicas para a participação social no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV.
- Project Management Institute, Inc., 2004, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 3 ed. Pennsylvania, EUA.
- RESENDE, E., 2000, **O Livro das Competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- RITS. **Terceiro Setor. Os Recursos da Solidariedade**. Disponível em: [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acessado em 11/10/2006.
- SLACK, N *et al.*, 2002, **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo, Atlas.
- Social Accountability International, 1997, **SA8000**. USA.
- SOUZA, L., 2003, **Utopia surgindo no meio de nós**. Rio de Janeiro, Mauad.
- SZAZI, E., 2001 **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 2ª Edição. São Paulo, Editora Peirópolis.
- TENÓRIO, F., 2001, **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro, Editora FGV.
- VALLE, R *Org.*, 2003, **O Conhecimento em Ação**. Rio de Janeiro, Relume Dumará.
- XAVIER, C *et al.*, 2005, **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware**. Rio de Janeiro, Brasport.
- ZARIFIAN, P., 2001, **Objetivo Competência: Por Uma Nova Lógica**. São Paulo, Atlas.



## APÊNDICE A: Pesquisa Firjan



UFRJ – Coppe – Programa de Engenharia de Produção

*Eduarda Cabral Dardeau*



### **Pesquisa para Dissertação de Mestrado** Tema: Projetos Sociais Empresariais: Atores e Ferramentas

#### **Dados do entrevistado:**

Nome da empresa:

Nome do funcionário:

Área de atuação do funcionário:

#### **Relativo aos Projetos Sociais:**

1. Quais os tipos de projetos sociais desenvolvidos pela empresa (internos e externos)?

---

2. Quantos projetos sociais, em média, são elaborados por ano?

---

3. Quem é responsável (área, departamento...) pela elaboração dos projetos sociais? Existe o envolvimento de alguma ONG?

---

4. Como é formada a equipe responsável pela elaboração dos projetos?

a. Quantas pessoas?

---

b. Qual a formação das pessoas (graduação, pós, cursos, treinamentos...)?

---

c. Em que área da empresa elas trabalham?

---

5. Existe alguma metodologia ou técnica específica utilizada para a elaboração destes projetos? Qual é?

---

6. Se não existe, como são elaborados os projetos? Existem normas internas? Existem documentos padrões da empresa?

---

#### **Relativo aos projetos voltados para o processo produtivo:**

7. Existe alguma área na empresa para elaboração, implementação e desenvolvimento de projetos?

---

8. Se sim, como é formação dos funcionários desta área?

---

## APÊNDICE B: Pesquisa Bayer

Itens Avaliados / Observações		Sim	Parcial	Não	Comentários
1	<b>Equipe do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
1.1	Existe um número exato de pessoas para trabalhar em cada projeto social?				
1.2	Existe uma formação específica da equipe do projeto?				
1.3	A equipe de projeto se dedica exclusivamente para o projeto?				
1.4	Existe alguma hierarquia entre os membros da equipe?				
1.5	Existe alguma regra para divisão de tarefas entre os membros da equipe?				
2	<b>Ciclo de vida e organização do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
2.1	É feita a definição do ciclo de vida do projeto?				
2.3	São identificadas as partes interessadas do projeto?				
2.3	São identificadas as influencias organizacionais do projeto?				
3	<b>Metodologia utilizada</b>				
3.1	<b>Integração do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
3.1.1	É desenvolvido algum Termo de Abertura de Projeto (TAP)?				
3.1.2	Existe algum documento com a declaração de Escopo preliminar do Projeto?				
3.1.3	É desenvolvido um plano de Gerenciamento do Projeto?				
3.1.4	É elaborado um controle integrado de mudanças?				
3.2	<b>Escopo do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
3.2.1	É elaborado um planejamento de escopo?				
3.2.2	É feita a definição do escopo?				
3.2.3	É elaborada a Estrutura Analítica do projeto (EAP)?				
3.2.4	É feita a verificação do escopo?				
3.2.5	É realizado o controle do escopo?				
3.3	<b>Tempo do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
3.3.1	São feitas as definições das atividades (Dicionário da EAP)?				
3.3.2	É realizado um sequenciamento das atividades (Predecessoras e Antecessoras)?				
3.3.3	São feitas as estimativas de recursos para cada atividade?				
3.3.4	São feitas as estimativas de duração para cada atividade?				
3.3.5	É elaborado um cronograma detalhado por atividade?				
3.3.6	É feito um controle do cronograma?				
3.4	<b>Custos do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
3.4.1	É feita uma estimativa de custos total do projeto?				
3.4.2	É feita uma orçamentação?				
3.4.3	É feito um controle de custos do projeto?				
3.5	<b>Qualidade do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
3.5.1	É elaborado um planejamento de qualidade do projeto?				
3.5.2	É realizada a garantia de qualidade do projeto?				
3.5.3	É realizado um controle de qualidade do projeto?				
3.6	<b>Recursos Humanos do projeto</b>	Sim	Parcial	Não	Comentários
3.6.1	É elaborado um planejamento de Recursos Humanos?				
3.6.2	É realizada uma mobilização ou contratação da equipe do projeto?				
3.6.3	É realizado algum tipo de desenvolvimento da equipe do projeto?				
3.6.4	Existe um gerenciamento da equipe do projeto?				

## **APÊNDICE C: Glossário de termos para pesquisa Bayer**

### **Glossário de Termos – Estudo de caso**

1. Ciclo de vida - A organização ou os gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para oferecer melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento da organização executora. Coletivamente, essas fases são conhecidas como o ciclo de vida do projeto. Muitas organizações identificam um conjunto específico de ciclos de vida para serem usados em todos os seus projetos.

2. Partes interessadas - Partes interessadas no projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto.

3. Influências organizacionais - Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto. A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto. As seções a seguir descrevem os principais aspectos dessas estruturas organizacionais mais amplas que podem influenciar o projeto.

4. TAP - Este processo trata principalmente da autorização do projeto ou, em um projeto com várias fases, de uma fase do projeto. É o processo necessário para documentação das necessidades de negócios e do novo produto, serviço ou outro resultado que deve satisfazer esses requisitos. A elaboração desse termo de abertura liga o projeto ao trabalho em andamento da organização e autoriza o projeto. O termo de abertura e a autorização do projeto são realizados fora do projeto pela organização, por um setor de gerenciamento de programas ou de portfólios.

5. Escopo preliminar do projeto - Este é o processo necessário para produzir uma definição preliminar de alto nível do projeto usando o termo de abertura do projeto junto com outras entradas para os processos de iniciação. Este processo aborda e documenta os requisitos do projeto e da entrega, os requisitos do produto, os limites do projeto, os métodos de aceitação e o controle de alto nível do escopo.

6. Plano de gerenciamento do projeto - Este é o processo necessário para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um plano de gerenciamento do projeto. O plano de gerenciamento do projeto se torna a principal fonte de informações de como o projeto será planejado, executado, monitorado e controlado, e encerrado.

7. Controle integrado de mudanças - Este é o processo necessário para controlar os fatores que criam mudanças para garantir que essas mudanças sejam benéficas, determinar se ocorreu uma mudança e gerenciar as mudanças aprovadas, inclusive o momento em que ocorrem. Esse processo é realizado durante todo o projeto, desde a iniciação até o encerramento do projeto.

8. Planejamento do escopo – criação de um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como o escopo do projeto será definido, verificado e controlado e como a estrutura analítica do projeto (EAP) será criada e definida.

9. Definição do escopo – desenvolvimento de uma declaração do escopo detalhada do projeto como a base para futuras decisões do projeto.

10. Criar EAP – subdivisão das principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

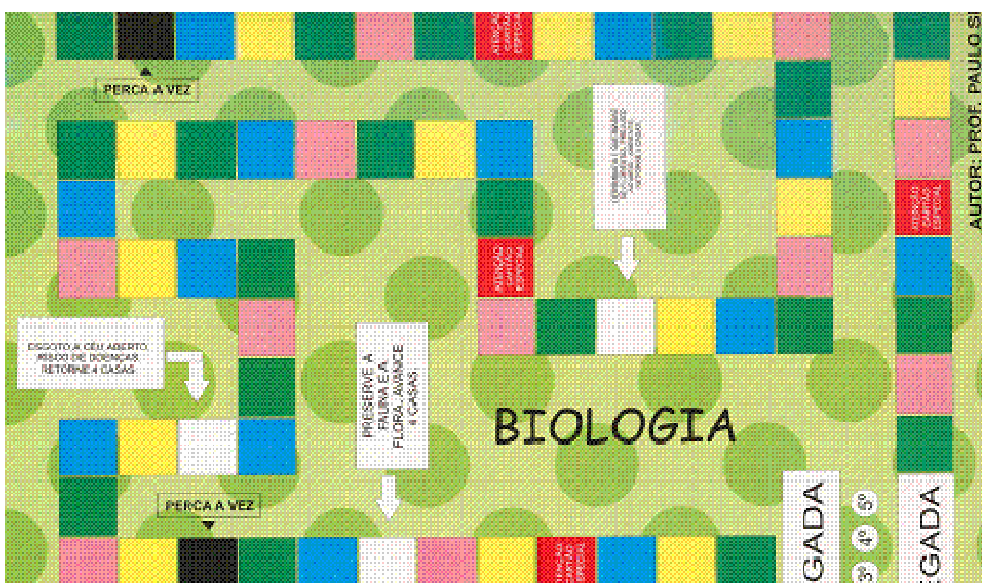
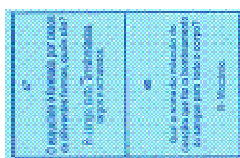
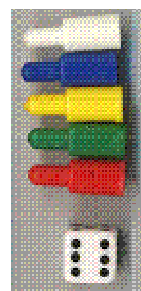
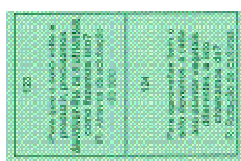
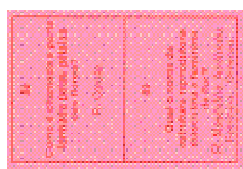
11. Verificação do escopo – formalização da aceitação das entregas do projeto terminadas.

12. Controle do escopo – controle das mudanças no escopo do projeto.

13. Definição da atividade - Este é o processo necessário para identificar as atividades específicas que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.
14. Seqüenciamento de atividades - Este é o processo necessário para identificar e documentar as dependências entre as atividades do cronograma.
15. Estimativa de recursos da atividade - Este é o processo necessário para estimar o tipo e as quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.
16. Estimativa de duração da atividade - Este é o processo necessário para estimar o número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades do cronograma específicas.
17. Desenvolvimento do cronograma - Este é o processo necessário para analisar os recursos necessários, restrições do cronograma, durações e seqüências de atividades para criar o cronograma do projeto.
18. Controle do cronograma - Este é o processo necessário para controlar as mudanças feitas no cronograma do projeto.
19. Estimativa de custos - Este é o processo necessário para desenvolver uma aproximação dos custos dos recursos necessários para terminar as atividades do projeto.
20. Orçamentação - Este é o processo necessário para agregar os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos.
21. Controle de custos - O processo de influenciar os fatores que criam as variações e controlar as mudanças no orçamento do projeto.
22. Planejamento da qualidade - Este é o processo necessário para identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinar como satisfazê-los.
23. Realizar a garantia da qualidade - Este é o processo necessário para aplicar as atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto emprega todos os processos necessários para atender aos requisitos.
24. Controle da qualidade - Este é o processo necessário para monitorar resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.
25. Planejamento de recursos humanos - Este é o processo necessário para identificar e documentar funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além de criar o plano de gerenciamento de pessoal.
26. Contratar ou mobilizar a equipe do projeto - Este é o processo necessário para obter os recursos humanos necessários para terminar o projeto.
27. Desenvolver a equipe do projeto - Este é o processo necessário para melhorar as competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
28. Gerenciar a equipe do projeto - Este é o processo necessário para acompanhar o desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho do projeto.
29. Planejamento das comunicações - Este é o processo necessário para determinar as necessidades de informação e de comunicação das partes interessadas no projeto.
30. Distribuição das informações - Este é o processo necessário para colocar as informações à disposição das partes interessadas no projeto no momento oportuno.
31. Relatório de desempenho - Este é o processo necessário para coletar e distribuir informações sobre o desempenho. Isso inclui relatório de andamento, medição do progresso e previsão.
32. Gerenciar as partes interessadas - Este é o processo necessário para gerenciar a comunicação a fim de satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.
33. Planejamento do gerenciamento de riscos - Este é o processo necessário para decidir como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.

34. Identificação de riscos - Este é o processo necessário para determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar suas características.
35. Análise quantitativa de riscos - Este é o processo necessário para analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
36. Análise qualitativa de riscos - Este é o processo necessário para priorizar riscos para análise ou ação adicional subsequente através de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.
37. Planejamento de respostas a riscos - Este é o processo necessário para desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
38. Monitoramento e controle de riscos - Este é o processo necessário para acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos, executar planos de respostas a riscos e avaliar sua eficiência durante todo o ciclo de vida do projeto.
39. Planejar compras e aquisições - Este é o processo necessário para determinar o que comprar ou adquirir e quando e como fazer isso.
40. Planejar contratações - Este é o processo necessário para documentar os requisitos de produtos, serviços e resultados e identificar possíveis fornecedores.
41. Selecionar fornecedores - Este é o processo necessário para revisar ofertas, escolher entre possíveis fornecedores e negociar um contrato por escrito com o fornecedor.
42. Administração de contrato - Este é o processo necessário para gerenciar o contrato e a relação entre o comprador e o fornecedor, analisar e documentar o desempenho atual ou passado de um fornecedor e, quando adequado, gerenciar a relação contratual com o comprador externo do projeto.

## APÊNDICE D: Jogo corrida ecológica





**Bayer CropScience**

---

**IOP-ENGENHARIA**

## **Declaração de Escopo de Projeto (DEP)**

**Projeto xxxxxxxxxxxx**

Elaborado por: xxxxxxxx  
Data: dd/mm/aaaa  
Revisão: 0

## 1 – Objetivos do Projeto

---

## 2 – Justificativa do Projeto

---

## 3 – Descrição do Projeto

---

Situação Atual:

Situação Proposta:

## 4 – Restrições do Projeto

---

## 5 – Premissas do Projeto

---

## 6 – Riscos iniciais do projeto

---

## 7 – Especificações do projeto

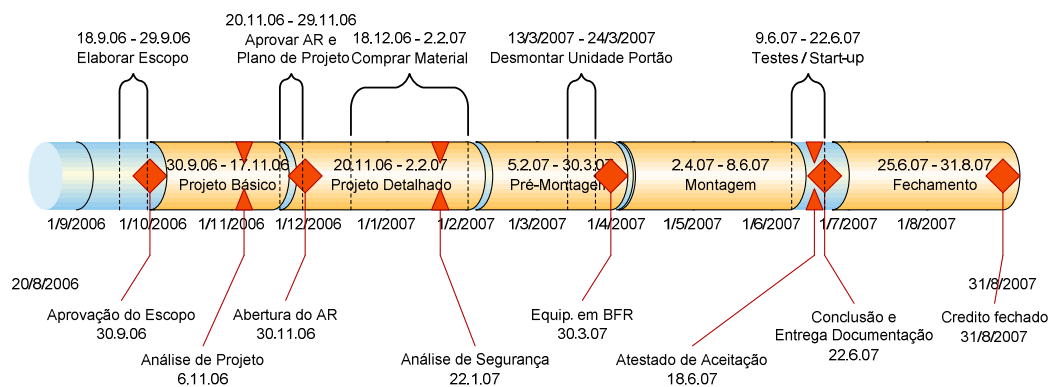
---

## 8 – Requisitos de aprovação

---

## 9 – Principais Entregas (*deliverable*) e Marcos (*milestones*) do Projeto

---



## 10 – Ligação com outros Projetos

---

## 11 – Anexos

---

## 12 – Responsáveis e Stakeholders do Projeto

---

Descrição	Nome
Sponsor	
Gerente de Projeto	
Stakeholders	



### 13 – Aprovações

ÁREA	X	NOME	VISTO	DATA	COMENT.
Gerente do Projeto	<input checked="" type="checkbox"/>				
Gerente Industrial	<input checked="" type="checkbox"/>				
Gerente de Engenharia	<input checked="" type="checkbox"/>				
Produção	<input checked="" type="checkbox"/>				
Depro	<input checked="" type="checkbox"/>				
QHSE	<input type="checkbox"/>				
Manutenção	<input checked="" type="checkbox"/>				
TCP	<input type="checkbox"/>				
Site Logistics	<input type="checkbox"/>				
CQ	<input type="checkbox"/>				
DEF	<input type="checkbox"/>				

Avaliação:  **Aprovado** (Executar Projeto Básico)  **Reprovado** (Solicitação cancelada)

### 14 - Histórico:

Revisão 0: 11/10/2006 – Emissão inicial

## APÊNDICE F: TAP (Termo de Abertura de Projeto)

### Termo de Abertura de Projeto (TAP)

<b>Projeto:</b>	Início	Dd/mm/aaaa
	Término Previsto	Dd/mm/aaaa

#### Gerente do Projeto

**Nome:**

**Telefones de Contato:**

**E-mail:**

#### Justificativa

#### Objetivo Geral

#### Objetivos Específicos

O objetivo geral exposto acima se desdobra nos seguintes objetivos:

4.

#### Metas

As metas para atingir os objetivos específicos são: (devem ser quantitativas)

1.

#### Indicadores de resultados

Este projeto deve gerar os seguintes produtos:

4.

<b>Premissas</b>

<b>Restrições</b>

**Aprovação:**

---