UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

JOSÉ ALBERTO DE CAMARGO

Gestão de Projetos Sociais Corporativos - Perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SERGIO MIRANDA MENDONÇA

RIBEIRÃO PRETO
2015

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof.ª Dr.ª Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

JOSÉ ALBERTO DE CAMARGO

Gestão de Projetos Sociais Corporativos - Perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO SERGIO MIRANDA MENDONÇA

VERSÃO CORRIGIDA DA
( ) DISSERTAÇÃO
(X) TESE
O ORIGINAL SE ENCONTRA
DISPONÍVEL NA FEA-RP/USP

RIBEIRÃO PRETO

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Camargo, José Alberto de

Gestão de projetos sociais corporativos – Perspectiva da Teoria dos Stakeholders / José Alberto de Camargo; orientador Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça. – Ribeirão Preto, 2015.

198 p. : il.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015

1. Teoria dos *Stakeholders*. 2. Responsabilidade Social Corporativa.
3. Projetos sociais corporativos.

CAMARGO, José Alberto de

Gestão de Projetos Sociais Corporativos - Perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr._____ Instituição: _____

Julgamento:_____ Assinatura: _____

Prof. Dr._____ Instituição: _____

Julgamento:_____ Assinatura: _____

Prof. Dr._____ Instituição: _____

Julgamento:_____ Assinatura: _____

Prof. Dr._____ Instituição: _____

Julgamento:_____ Assinatura: _____

Prof. Dr._____ Instituição: _____

Julgamento:_____ Assinatura: _____

Dedico este trabalho aos meus pais Newton *(in memorian)* e Ignez, à minha esposa Silvia, aos meus sogros José e Zilia, aos meus irmãos Newton, Jorge e Paula, à minha tia Marília Caldeira, ao meu primo João Caldeira Júnior, ao meu amigo Israel Golim e ao meu cunhado Júnior.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela inspiração.

Ao professor e amigo Paulo Miranda, incansável em todo o processo;

Ao professor Jorge Caldeira, por ter me auxiliado no início do trabalho;

Ao Jonny Rodrigues, pelo auxílio ao longo do trabalho;

Ao Enio Willian, pelo auxílio na revisão do texto;

À professora Lara Liboni, pelas contribuições dadas durante sua disciplina e no Exame de Qualificação;

Ao professor Charbel Jabbour, pelas contribuições dadas no Exame de Qualificação;

Ao César Neres, da Fundação Cargill, ao Aron Zylberman, da Fundação Cyrela, e ao Alfredo Júnior e Cláudio Ramos, do IGESC-FIA, pelo auxílio nas diversas etapas da pesquisa;

A todos os gestores respondentes desta pesquisa e aos participantes entrevistados do estudo de um caso pela valorosa colaboração;

À minha esposa Silvia Baldo, pela paciência ao longo do processo.

Nossa verdade interior é o que dirige nosso destino.

Helen Adans Keller

Conferencista e ativista social

RESUMO

CAMARGO, J. A. **Gestão de Projetos Sociais Corporativos - Perspectiva da Teoria dos Stakeholders.** 2015. 198f. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

Poucos avanços foram observados na gestão de projetos sociais corporativos. Todavia, houve relevantes avanços em trabalhos teóricos da área da Teoria dos Stakeholders: área que pode contribuir com conceitos e ideias a serem utilizadas na gestão de projetos sociais por ter muitos pontos de contato com a mesma. A presente pesquisa teve por objetivo investigar como ocorrem os processos de gestão nos projetos sociais corporativos. Essa investigação se deu em três etapas: a primeira compreendeu um estudo exploratório sobre a estrutura existente em projetos sociais ofertados pelas 100 maiores empresas brasileiras. A segunda etapa compreendeu um questionário aplicado aos gestores de projetos sociais nas 100 maiores empresas brasileiras, com o objetivo de compreender se as variáveis advindas da Teoria dos Stakeholders são efetivamente aplicadas na gestão de projetos sociais corporativos. Na terceira e última etapa, foi aplicado o estudo de um caso com stakeholders participantes de um projeto social, visando aprofundamento do tema com vistas a verificar se as variáveis identificadas na pesquisa foram utilizadas no processo de gestão de projetos sociais. Finalmente, os resultados das três etapas da pesquisa foram apresentados e comparados ao referencial teórico com o propósito de responder o objetivo central da pesquisa e de refletir sobre como variáveis e constructos advindos da Teoria dos Stakeholders podem ser utilizados na gestão de projetos sociais oferecidos à comunidade por parte das organizações privadas. Observou-se que 85% das empresas declaram financiar projetos sociais, mas apenas 15% delas declaram envolver seus stakeholders e 17% declaram controlar resultados de seus projetos sociais, parecendo indicar baixo comprometimento dessas organizações para com a gestão de seus projetos sociais. Também parece haver baixa preocupação com a avaliação de projetos por parte dos gestores e que a opinião que os beneficiários possuem do projeto depende, em parte, do nível de interação que o gestor possui com sua equipe de trabalho. Nas entrevistas em profundidade realizadas em um projeto social patrocinado por uma empresa classificada como nível inicial na gestão de projetos, verificaram-se opiniões divergentes entre os públicos entrevistados. A gerente de projetos e os beneficiários do projeto declararam que a gestão do projeto social analisado não ocorreu conforme as variáveis selecionadas na pesquisa, enquanto as professoras ligadas ao projeto perceberam que grande parte dessas variáveis foi utilizada na gestão. Futuros estudos podem ampliar as contribuições trazidas por esta pesquisa ao incluir o setor financeiro na amostra, ao expandir o número de gestores respondentes e ao aplicar a pesquisa a diversas organizações.

Palavras-chave: Projetos sociais corporativos. Teoria dos *Stakeholders*. Responsabilidade Social Corporativa. Gestão de projetos sociais. Engajamento dos estakeholders.

ABSTRACT

CAMARGO, J. A. **Management of Corporate Social Projects - Perspective of the Stakeholders' Theory.** 2015. 198f. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

Few advances were observed in the management of corporate social projects. However, there were significant advances in theoretical studies of the area of the Theory of Stakeholders: area that can help with concepts and ideas to be used in social project management because it has many points of contact with it. This research aimed to investigate as it happens the management processes in corporate social projects. This research is subdividided in three stages: the first, realized an exploratory study on the structure of social projects offered by the 100 largest Brazilian companies. The second stage comprised a questionnaire that the social project managers in the 100 largest Brazilian companies, in order to understand the variables arising from the Theory of Stakeholders are effectively applied in managing corporate social projects. In the third and final stage, a case study was applied with participating stakeholders of a social project aimed at deepening theme in order to verify if the variables identified in the survey were used in social project management process. Finally, the results of the three stages of the research were presented and compared to the theoretical framework in order to answer the central objective of the research and to reflect on how variables and constructs arising from the Theory of Stakeholders can be used in social project management offered to the community by private organizations. It was observed that 85% of companies claim finance social projects, but only 15% of them declare involve stakeholders and 17% declare control results of its social projects, seems to indicate low commitment of these organizations to the management of its social projects. Also there seems to be insufficient concern with the assessment of projects by managers and that the view that beneficiaries have the project depends in part on the level of interaction that the manager has with his team's work. In applying the case study on a company classified as initial level in project management, there are differing opinions among respondent's audiences. The project manager and project beneficiaries said that the management of social project analyzed did not occur as the variables selected in the survey, while the teachers realized that many of these variables was used in management. Future studies may expand the contributions made by this research to include the financial sector in the sample, to expand the number of respondent's managers and applying research to several organizations.

Keywords: Corporate social projects. Stakeholders Theory. Corporate Social Responsibility. Gestão de projetos sociais. Engajamento dos estakeholders.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos retornados no sistema de busca Web of Science para o termo ¨*social corporative projects*¨ 35

Quadro 2 – Mensagem enviada pelo sistema de busca Web of Science para termos relacionados a projetos sociais corporativos 36

Quadro 3 – Histórico dos conflitos relacionados às questões sociais e às reivindicações sociais 38

Quadro 4 – Estudos realizados envolvendo Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial. 42

Quadro 5 – Estudos realizados sobre a Teoria dos *Stakeholders* 48

Quadro 6 – As três abordagens da Responsabilidade Social Corporativa. 50

Quadro 7 – Métodos para avaliação de programas ou projetos sociais 59

Quadro 8 – Princípios de aderência à norma AccountAbility 1000 63

Quadro 9 – Hipóteses da etapa 1 70

Quadro 10 – Constructos indicados pela teoria dos stakeholders 70

Quadro 11 – Hipóteses da etapa 2 71

Quadro 12 – Questões sobre projetos sociais e autores utilizados como embasamento e inspiração 76

Quadro 13 – Constructos, variáveis e autores que contribuem para a gestão participativa de projetos sociais corporativos 78

Quadro 14 – Constructos e descrição das variáveis que contribuem para a gestão participativa de projetos sociais corporativos 80

Quadro 15 – Classificação das organizações com gestão de projetos sociais corporativos 84

Quadro 16 – Diretrizes de análise para os testes de significância da fase 1 84

Quadro 17 – Contribuições à construção do questionário e as ações tomadas pelo pesquisador 88

Quadro 18 – Variáveis utilizadas no questionário da pesquisa 89

Quadro 19 – Avaliação das escalas utilizadas no questionário de pesquisa 89

Quadro 20 – Fontes de contatos dos gestores 90

Quadro 21 – Retorno dos gestores na fase 2 da pesquisa 91

Quadro 22 – Diretrizes de análise dos testes efetuados na fase 2 92

Quadro 23 – Fases e procedimentos da análise de significados 96

Quadro 24 – Etapas para o protocolo de estudo de caso.....97

Quadro 25 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre clusters e posição no ranking, vendas, lucro e número de funcionários 113

Quadro 26 – Distribuição das empresas de acordo com a classificação dos clusters 114

Quadro 27 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre ranking e constructos 118

Quadro 28 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre clusters e constructos 119

Quadro 29 – Síntese dos resultados da etapa 1 133

Quadro 30 – Aceitação X Rejeição das hipóteses da etapa 1 134

Quadro 31 – Síntese dos resultados da etapa 2 134

Quadro 32 – Aceitação X Rejeição das hipóteses da etapa 2 136

Quadro 33 – Síntese dos resultados da etapa 3 e comparação com os resultados da etapa 1..137

Quadro 34 – Síntese dos resultados da etapa 3 e comparação com os resultados da etapa 2 .138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultados encontrados para o termo ¨social corporative projects¨ no Web of Science 34

Figura 2 – Variáveis relevantes da gestão participativa de projetos sociais 69

Figura 3 – Etapas da pesquisa 74

Figura 4 – Procedimentos de pesquisa da etapa 1 85

Figura 5 – Procedimentos de pesquisa da etapa 2 93

Figura 6 – Procedimentos de pesquisa da etapa 3 97

Figura 7 – Etapas e objetivos da pesquisa 98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias encontradas de projetos sociais 100

Tabela 2 – Questões sobre projetos sociais e respostas das 100 maiores empresas brasileiras em 2013 101

Tabela 3 – Participação das vendas líquidas investidas em projetos sociais das 100 maiores empresas brasileiras que declaram investimentos na área 103

Tabela 4 – Composição dos agrupamentos 104

Tabela 5 – Grupo 1: Processos de Gestão de Projetos Sociais – Nível Insipiente 105

Tabela 6 – Grupo 2: Processos de Gestão de Projetos Sociais - Nível Inicial 107

Tabela 7 – Grupo 3: Processos de Gestão de Projetos Sociais - Nível Intermediário 109

Tabela 8 – Grupo 4: Processos de Gestão de Projetos Sociais - Nível Avançado 111

Tabela 9 – Estatísticas descritivas das dimensões do estudo 116

Tabela 10 – Análise de correlação 116

Tabela 11 – Avaliação da normalidade dos construtos 118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA 1000	AcountAbility 1000
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
GIFE	Grupos de Institutos, Fundações e Empresas
ANOVA	Analise of Variance
IGESC-FIA	Instituto Gestão para Entidades da Sociedade Civil – Fundação Instituto de Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **27**

1.1 Problema de pesquisa **30**

1.2 Objetivos **30**

1.3 Justificativa **31**

2. REFERENCIAL TEÓRICO **34**

2.1 Responsabilidade Social Corporativa e Teoria dos *Stakeholders* **56**
2.1.1 Surgimento da Responsabilidade Social Corporativa 36
Quadro 4 – Histórico dos conflitos relacionados às questões sociais e às reivindicações sociais 38
2.1.2 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa 38
Quadro 5 – Estudos realizados envolvendo Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial. 42
2.1.3 Pluralismo democrático e pressão das partes interessadas nas organizações 44
2.1.4 Teoria dos Stakeholders 46
Quadro 6 – Estudos realizados sobre a Teoria dos *Stakeholders* 48
Quadro 7 – As três abordagens da Responsabilidade Social Corporativa. 50
2.1.5 Críticas à Teoria dos *Stakeholders* 52

2.2 Gestão de projetos sociais **56**
2.2.1 Gestão de projetos sociais 57
Quadro 8 – Métodos para avaliação de programas ou projetos sociais 59
2.2.2 Mensurando o impacto em projetos sociais: O conceito de impacto e o conceito de impacto sob a perspectiva dos *stakeholders* 60
Quadro 9 – Princípios de aderência à norma AccountAbility 1000 63

2.3 Gestão de projetos sociais: novas abordagens considerando a participação dos *stakeholders* **65**
Figura 2 – Etapas da pesquisa 74

3. METODOLOGIA **34**

3.1 Constructos e variáveis utilizados na pesquisa **75**
Quadro 10 – Questões sobre projetos sociais e autores utilizados como embasamento e inspiração 76
Quadro 11 – Constructos, variáveis e autores que contribuem para a gestão participativa de projetos sociais corporativos 78
Quadro 12 – Constructos e descrição das variáveis que contribuem para a gestão participativa de projetos sociais corporativos 80

3.2 Etapa 1: Exploração sobre a estrutura dos projetos sociais existentes **81**
Quadro 13 – Classificação das organizações com gestão de projetos sociais corporativos 84
Quadro 14 – Diretrizes de análise para os testes de significância da fase 1 85
Figura 3 – Procedimentos de pesquisa da etapa 1 85

3.3 Etapa 2: Questionário aplicado aos gestores **85**
3.3.1 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados 87
Quadro 15 – Contribuições à construção do questionário e as ações tomadas pelo pesquisador 88
Quadro 16 – Variáveis utilizadas no questionário da pesquisa 89
Quadro 17 – Avaliação das escalas utilizadas no questionário de pesquisa 90
3.3.2 Procedimentos de campo e contatos com gestores 90
Quadro 18 – Fontes de contatos dos gestores 90
Quadro 19 – Retorno dos gestores na fase 2 da pesquisa 91
3.3.3 Técnica e procedimentos da análise de dados 91
Quadro 20 – Diretrizes de análise dos testes efetuados na fase 2 92
Figura 4 – Procedimentos de pesquisa da etapa 2 93

3.4 Etapa 3: Estudo de caso **93**
3.4.1 Procedimento de seleção da empresa para estudo de caso e aplicação das entrevistas 93
3.4.2 Elaboração do instrumento de coleta de dados 94
3.4.3 Procedimento de pesquisa e método de análise dos resultados 95
Quadro 21 – Fases e procedimentos da análise de significados 96
3.4.4 Protocolo de estudo de caso 96
Quadro 22 – Etapas para o protocolo de estudo de caso 97
Figura 5 – Procedimentos de pesquisa da etapa 3 97
Figura 6 – Etapas e objetivos da pesquisa 98

4. RESULTADOS DA PESQUISA **34**

4.1 Resultados da Etapa 1: Exploração sobre a estrutura de projetos sociais existentes **99**
Quadro 23 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre clusters e posição no ranking, vendas, lucro e número de funcionários 113
Quadro 24 – Distribuição das empresas de acordo com a classificação dos clusters 114

4.2 Resultados da Etapa 2: Questionário aplicado aos gestores **115**
Quadro 25 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre ranking e constructos 118
Quadro 26 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre clusters e constructos 119

4.3 Resultados da etapa 3: Entrevista em profundidade com *stakeholders* **120**
4.3.1 Análise da entrevista com a gerente de projetos sociais 121
4.3.2 Análise da entrevista com professoras do projeto 126
4.3.3 Análise da entrevista com beneficiários e familiar de participante 129

4.4 Síntese dos resultados, limitações da pesquisa e possibilidades para futuros estudos **133**
4.4.1– Síntese dos resultados da etapa 1 133
4.4.2 – Síntese dos resultados da etapa 2 135
4.4.2 – Síntese dos resultados da etapa 3 e comparação com os resultados da etapa 1 138
4.4.3 – Síntese dos resultados da etapa 3 e comparação com os resultados da etapa 2 139

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS **141**

1 INTRODUÇÃO

O objetivo geral desta tese é verificar a existência e em que etapas ocorrem a participação de *stakeholders* em projetos sociais corporativos. Esse objetivo encontra-se de acordo com a preocupação das empresas, visto que o bem comum das pessoas deve, também, ser de responsabilidade das organizações e que essa mudança de postura traz resultados positivos do ponto de vista dos negócios. Para Barbieri e Cajazeira (2010), as organizações devem ver essa responsabilidade como um fator estratégico, principalmente numa era de alta competitividade e de pressões constantes dos consumidores por empresas que se preocupem com o meio ambiente, com a qualidade de vida das pessoas e de seus empregados e com a preservação de sua imagem perante a sociedade. As empresas que não demonstram essas preocupações poderão ter suas preferências reavaliadas por parte dos consumidores, pois a sociedade poderá cobrar delas uma nova conduta dentro da responsabilidade social (BARBIERI & CAJAZEIRA, 2010).

Buchholz e Rosenthal (2005) entende que o mundo dos negócios mudou e, com ele, os consumidores. Focar apenas na maximização do lucro dos acionistas não se mostra mais como sendo a única estratégia utilizada pelas organizações. Na gestão socialmente responsável, grupos sociais até então não considerados pela empresa, como familiares dos colaboradores, comunidades próximas e entidades sem fins lucrativos, passam a ser integrantes do processo de Responsabilidade Social. Para tanto, as expectativas e necessidades de todos os stakeholders da empresa devem ser conhecidas e consideradas pelos gestores (BUCHHOLZ & ROSENTHAL, 2005).

A sustentabilidade tem sido tema de discussão em diversos países e uma busca comum de comunidades, governos e organizações. Barbieri e Cajazeira (2010) afirmam que alcançá-la é um desejo que todos buscam, uma vez que se traduz em um mundo melhor para as gerações presentes e futuras, sem causar danos ao meio ambiente e aliada a uma redução das disparidades sociais.

Portanto, uma empresa sustentável busca a equidade social, a prudência ecológica e a eficiência econômica na perseguição de seus objetivos empesariais a partir da responsabilidade social e o do desenvolvimento sustentável (STRONG, 1993).

O trabalho Canibais com Garfo e Faca de Elkington (2001) vem reforçar a ideia de que o movimento pró desenvolvimento sustentável parte do pressuposto que os limites do planeta não podem ser violados, pois atualmente, a violação desses limites, frequentemente resultam em catástrofes sociais e ambientais e em grandes transformações no planeta. Exemplos são

vistos na esfera ambiental, com a poluição de rios, com a destruição da camada de ozônio e com a extinção acelerada de espécies vivas e, na esfera social, com bilhões de pessoas vivendo em situações insuficientes, sem infraestrutura adequada de moradia, afetadas pela violência urbana e vítimas de epidemias e outras doenças

Para que as ações das empresas sejam operacionalizadas, é necessário que intervenções sociais sejam realizadas sendo relevante, de acordo com Freeman (1984), envolver as partes interessadas na gestão de toda e qualquer ação promovida pelas organizações.

Dessa forma o envolvimento das partes interessadas na gestão das organizações privadas é prevista por Freeman (1984), ao desenvolver a Teoria dos *Stakeholders*, questionando quais partes se beneficiariam dos benefícios e das receitas gerados pela firma. Para ele, as organizações devem deixar de se comportar somente como operadoras de um conjunto de dispositivos legais relacionados com transações privadas, devendo evoluir para um sistema corporativo, atraindo para si próprias uma combinação de atributos e poderes que as capacitem a serem também uma instituição social significativa, envolvendo suas partes interessadas nesse processo.

Freeman (1984) é o primeiro a apresentar a Teoria dos *Stakeholders*, defendendo o ponto de vista de que as responsabilidades das empresas devem estar voltadas para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas. Para Donaldson e Preston (1995), na Teoria dos *Stakeholders*, todos os grupos envolvidos legitimamente com a empresa participam dela visando obter benefícios. Isso retiraria as chances de priorizar certos interesses em detrimento de outros.

Mainardes, Alves e Raposo (2011), criticam a Teoria dos *Stakeholders* ao observar que Freeman (1984) centrou-se em aspectos técnicos ao invés de teóricos ao conceber sua teoria. Eles colocam que a apresentação de atores identificáveis fornece uma valiosa ferramenta estratégica, que foi uma de suas intenções, mas ele não forneceu uma base teórica, apropriada para explicar o comportamento, tanto da empresa como de atores individuais, sejam internos ou externos. Os autores defendem que a Teoria dos *Stakeholders* não explica adequadamente a gestão e os processos nas organizações e avalia inadequadamente as relações entre empresa e *stakeholders*. Também afirmam que Freeman (1984) incluiu uma conexão incompleta entre atores e internalidades e externalidades e de não identificar os grupos de interesses internos e externos. Por outro lado, ele forneceu possibilidades de conexões ilimitadas entre esses grupos e atores individuais.

Assim, analisar a maneira como os *stakeholders* ligados a projetos sociais participam de seu desenvolvimento depende, também, da compreensão de como ocorrem os processos de gestão pelos quais os projetos sociais acontecem e culmina com a importância de se envolver as partes interessadas na gestão desses processos conforme prevê a Teoria dos Stakeholders mas indo além dessa buscando também satisfazer as críticas de Mainardes, Alves e Raposo (2011) ao compreender o comportamento das empresas e dos atores participantes de projetos sociais durante sua gestão .

Para cumprir o objetivo proposto, optou-se por uma metodologia mista de pesquisa, a qual foi operacionalizada em três etapas.

A primeira etapa consistiu em uma exploração sobre a estrutura de projetos sociais existentes a partir de fontes secundárias, isto é, dos relatórios de sustentabilidade e Responsabilidade Social divulgados pelas 100 maiores organizações privadas no Brasil, publicados pela revista EXAME - MAIORES E MELHORES, em 2013. Embora não seja classificada como revista científica pela literatura, mas de caráter comercial, a EXAME – Maiores e Melhores em 2013 é a única revista brasileira a publicar as 100 maiores empresas brasileiras em receita líquida de vendas dentro do ano fiscal de 2012.

Nessa etapa extraíram-se relatórios dos endereços eletrônicos das empresas listadas que foram analisados através da técnica da análise da comunicação corporativa, defendida e utilizada por Tate, Ellram e Kirchoff (2010), já que essa apresenta uma possibilidade única que outras metodologias não conseguem suprir, justificando a escolha desse método na elaboração desse estudo segundo os autores. A análise se deu por meio da construção de doze questões, e foi desenvolvidas a partir dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Teoria dos Stakeholders contidas no referencial teórico. Foram consideradas para efeito de análise respostas dicotômicas.

Na segunda etapa foi aplicada aos gestores das 100 maiores empresas brasileiras uma pesquisa Survey, buscando saber se variáveis descritas em trabalhos teóricos referentes a cinco constructos (engajamento dos stakeholders, considerações sobre a opinião do beneficiário, gestão de stakeholders internos, avaliação de resultados/ impactos e contexto de lugar e comunidade) são utilizadas na gestão de projetos sociais nas empresas que os promovem. Nessa fase, a pesquisa obteve um retorno de 12 respondentes, representando 17 empresas, uma vez que alguns dos gestores realizavam a gestão de mais de uma organização.

A última etapa consistiu em aplicação de entrevistas em profundidade envolvendo stakeholders internos e externos (gestor de projetos, funcionários ligados aos projetos sociais, público beneficiário dos projetos sociais e pessoas da comunidade onde os projetos

ocorreram). Buscou-se nessa etapa verificar se as variáveis sugeridas pela Teoria dos *Stakeholders* e pela área de Responsabilidade Social Corporativa são utilizadas na gestão de projetos de acordo com a percepção do gerente de projeto social, professores, beneficiários e familiares destes. Essa etapa buscou, ainda, captar se os participantes se sentiram envolvidos com a organização durante a realização do projeto social no qual participaram.

Buscou-se com essa pesquisa alcançar os seguintes resultados: (1) Identificação da estrutura de gestão de projetos sociais nas maiores empresas brasileiras, (2) Investigação junto aos gestores se as variáveis sugeridas pela Teoria dos *Stakeholders* e pela área de responsabilidade social corporativa são utilizadas na gestão de projetos e (3) Constatação da utilização dessas variáveis na gestão dos projetos, de acordo com a percepção do gerente de projeto social, dos professores, dos beneficiários e de seus familiares, observando se os mesmos se sentiram envolvidos com a organização na execução desses projetos.

Assim, este trabalho busca oferecer contribuições para que sejam possíveis desenvolver formas de gestão de projetos sociais corporativos, tornando-os mais participativos ao considerar a participação de suas partes interessadas na gestão desses.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa a ser respondido neste trabalho é definido da seguinte forma;

Existe participação, e em quais etapas, de *stakeholders* em projetos sociais corporativos?

1.2 Objetivos

O objetivo geral da tese é o de verificar a existência e em que etapas ocorrem a participação de *stakeholders* em projetos sociais corporativos.

Já enquanto objetivos específicos, esta pesquisa visa:

- Verificar como ocorre a gestão dos projetos sociais corporativos nas empresas brasileiras, com base em seus relatórios de Responsabilidade Social Corporativa;
- Analisar os processos de gestão por parte das empresas em relação às suas vendas líquidas, seus lucros e o número de seus funcionários;
- Investigar se os constructos indicados pela Teoria dos *Stakeholders* são utilizados pelos gestores;

- Verificar se o gerente de projeto social, os professores, os beneficiários e seus familiares, considerados como públicos do projeto social, se sentiram envolvidos com a organização durante a realização do projeto social no qual participaram;

1.3 Justificativa

Essa tese busca desenvolver uma pesquisa que investigue a aplicação de variáveis advindas da Teoria dos *Stakeholders* na gestão de projetos sociais nas organizações privadas. De acordo com Matos e Silvestre (2013), a literatura tem enfatizado cada vez mais, nas últimas décadas, a importância da integração do conceito de sustentabilidade empresarial aplicada a partir de um modelo de negócios que considera as interdependências entre as esferas econômicas, ambiental e parâmetros sociais, visando, assim, alcançar a operacionalização da sustentabilidade. Para eles, o gerenciamento dos *stakeholders* e o estudo de suas relações com a organização permitem que esta invista na formação e capacitação de comunidades carentes onde atuam.

Nesse sentido, Marcon, Mello e Alberton (2008) destacam que a gestão empresarial, tendo os *stakeholders* como participantes, é um fator crítico de sucesso. Santos (2004), Rodrigues (2010), Salazar, Husted e Biehl (2012) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013) representam um grupo restrito de autores que contribuíram com a investigação de como ocorre a gestão nos projetos sociais ou sustentáveis dentro das organizações, sobretudo no que diz respeito ao envolvimento de *stakeholders* secundários: os beneficiários diretos dos projetos e as pessoas ligadas à comunidade no entorno da empresa.

No apêndice A encontra-se as buscas por trabalhos científicos realizadas pelo autor no Web of Science e no Google Scholar para o termo social projects and stakeholder's engagement, nos idiomas inglês e português e os retornos desse mecanismo de busca mostraram não haver trabalhos diretamente relacionados com a proposta dessa tese. Artigos que integram a teoria dos stakeholder´s, e a gestão de projetos sociais foram encontrados no Google Schoolar.

Embora os trabalhos citados tragam relevantes contribuições ao proporem investigações teórico-empíricas que consideram o gerenciamento de *stakeholders* secundários na gestão de organizações privadas, apenas Salazar, Husted e Biehl (2012) descreve um estudo de caso onde a opinião dos beneficiários é considerada como parte do processo de avaliação de um projeto social corporativo. O número reduzido de trabalhos publicados sobre a investigação da aplicação da Teoria dos *Stakeholders* em organizações privadas, no que diz

respeito ao gerenciamento sustentável dos *stakeholders* na dimensão social, abre espaço para que novos estudos sobre esse tema sejam desenvolvidos.

Murphy, Öberseder e Laczniak (2013) em artigo intitulado *Corporate societal responsibility in marketing: Normatively broadening the concept* expõe que a Natura, empresa de cosméticos brasileira, vende produtos naturais se preocupando com o aspecto ambiental da sustentabilidade de seus produtos, mas também mede o seu impacto sobre múltiplos aspectos sócias, além de critérios econômicos. A empresa usa diretrizes mundiais ao elaborar um Relatório de iniciativas sustentáveis e segue um plano de comunicação transparente e um esforço multicanal que é focado em explicar a estratégia e relatórios, em uma base contínua, em termos de realizações positivas e negativas da organização ao longo dos anos.

Murphy, Öberseder e Laczniak (2013) especificam que segundo Eccles e Krzus (2010) a Natura tem como práticas sustentáveis se envolver em um diálogo com as partes interessadas, mensurar os impactos de seus projetos condicionando a esses as orientações estratégicas da empresa.

Também Murphy, Öberseder e Laczniak (2013) destacam que a Natura já produz um relatório único que elimina a necessidade de um relatório anual financeiro-contábil tradicional ou um relatório adicional de sustentabilidade. Esses autores comentam por fim que o caso da Natura tem chamado a atenção de alguns observadores que se perguntam se tal relatório pode realisticamente capturar tanto resultados financeiros da organização como o desempenho não-financeiro da empresa de forma adequada.

Assim, investigar se as empresas privadas planejam, executam e avaliam os projetos sociais que financiam de forma a envolver as partes interessadas, além de compreender como esses projetos são realizados junto aos diversos públicos que participam deles, direta ou indiretamente, são fatores que justificam o desenvolvimento da tese.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico encontra-se dividido em três seções. A primeira discute responsabilidade social e a teoria dos stakeholders, a segunda expõe uma discussão sobre gestão de projetos sociais e a terceira seção apresenta a gestão de projetos sociais a partir da abordagem da teoria dos *stakeholders*.

2.1 Responsabilidade social corporativa e teoria dos *stakeholders*

Esta segunda parte da tese pretende discutir conceitos relevantes relacionados à responsabilidade social corporativa, pluralismo democrático e pressão das partes interessadas nas organizações e Teoria dos *Stakeholders*, além de estudos de Responsabilidade Social Corporativas (RSC).

Após diversas tentativas de buscas para expressões dentro da língua inglesa como *social corporative projects, social projects evaluation of corporative social projects* e *evaluation of social projects, stakeholder's engagement* assim como as mesmas expressões para a língua portuguesa, dentro do sistema de busca Web of Science, que traz os estudos científicos mais relevantes nas áreas das ciências humanas, exatas e biológicas, foram encontrados poucos resultados somente dentro da expressão *social corporative projects*, com oito publicações, nos anos de 2006, 2007, 2008, 2009, 2012 e 2013, como mostra a figura 1.

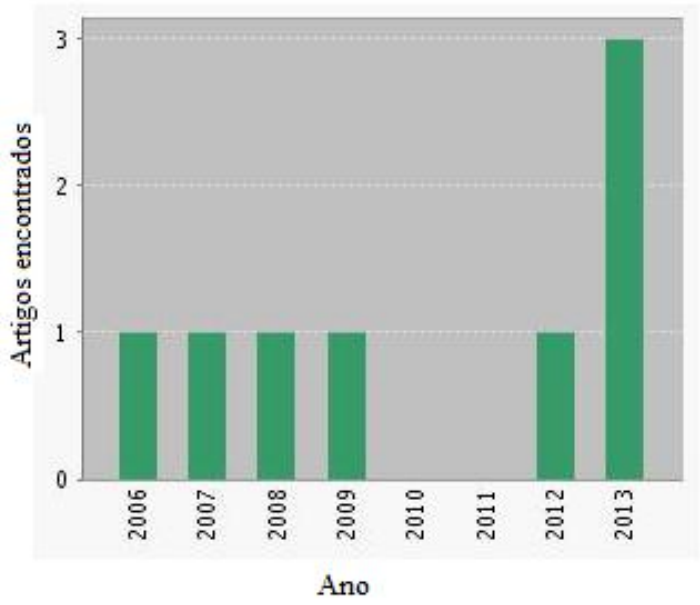

Figura 1 – Resultados encontrados para o termo "Social corporative projects" no Web of Science
Fonte: Elaboração do autor

Essa busca ocorreu sistematicamente em diferentes dias no anos de 2012 e 2013. Nesse intervalo, os resultados retornados totalizaram oito respostas do sistema. Dos oito resultados

apresentados pelo Web of Science, nenhum possui relação com projetos sociais corporativos, embora os termos escolhidos para consulta tenham apresentados retornos positivos, e três deles referem-se ao mesmo trabalho, com publicação em 2013, revelando por parte do sistema de busca resultados redundantes e não condizentes com o tema proposto. Não foram possíveis encontrar resultados positivos para os termos *social projects, evaluation of corporative social projects* e *evaluation of social projects stakeholder's engagement* no Web of Science, uma vez que a seguinte mensagem sua pesquisa não retornou registros foi enviada pelo sistema como única resposta à todas as buscas efetuadas.

Títulos dos trabalhos	**Autores dos trabalhos**	**Títulos das fontes**	**Ano da publicação**
Institutionalization of Public Health Care in Sao Paulo between 1930 and 1940	Mota, Andre; Schraiber, Lilia Blima	Revista de Saúde Pública	2013
Institucionalizacao da saude publica paulista nos anos 1930-1940. Institutionalization of Public Health Care in Sao Paulo between 1930 and 1940. Institucionalizacion de la salud publica paulista en los anos 1930-1940	Mota, Andre; Schraiber, Lilia Blima	Revista de Saúde Pública	2013
Institucionalizacao da saude publica paulista nos anos 1930-1940. Institutionalization of Public Health Care in Sao Paulo between 1930 and 1940. Institucionalizacion de la salud publica paulista en los anos 1930-1940	Mota, Andre; Schraiber, Lilia Blima	Revista de Saúde Pública	2013
Vocational education and the technical middle class in Spain (1924-1931)	Rico Gomez, Maria Luisa	Hispania-Revista Espanola de Historia	2012
Monarquia pluricontinental e repúblicas: algumas reflexões sobre a América lusa nos séculos XVI-XVIII. Monarchie Pluricontinentale et Républiques: quelques réflexions sur l'Amérique Lusophone du XXIe au XVIIIe Siècles. Multicontinental Monarchy and Republics: reflections on Portuguese Latin America in the XVI-XVIII century	Fragoso, João; Gouvêa, Maria de Fátima Silva	Tempo	2009
Obligations and responsibilities of multinational companies as corporative citizens in different receiving economies. Case study: Tobacco Industry....an inherent contradiction	Pandelica, Ionut; Pandelica, Amalia	Integrative Relations Between the European Union Institutions and the Member States	2008
Concepção de um modelo matemático de avaliação de projetos de responsabilidade social empresarial (RSE). Assessing corporate social responsibility projects through mathematical modeling	Garcia, Katia Cristina; Teixeira, Marcello Goulart; Alves, Cristiano da Costa; Alves, Rex Nazaré	Gestão & Produção	2007
El compromiso con el desarrollo sostenible: principios de ecuador	Gallardo Vázquez, Dolores	Cuadernos de Economía	2006

Quadro 1 – Trabalhos retornados no sistema de busca Web of Science para o termo "Social corporative projects"

Fonte: Elaboração do autor

Expressões pesquisadas	Mensagem enviada pelo Web of Science
1. Social projects / Projetos sociais; 2. Evaluation of corporative social projects / Avaliação dos projetos sociais corporativos; 3. Evaluation of social projects / Avaliação de projetos sociais; 4. Stakeholder's engagement / Engajamento dos stakeholders / Envolvimento das partes interessadas.	Sua pesquisa refinada não retornou registros. Dicas de pesquisa: Se estava usando as opções Refinar, você pode ter selecionado uma combinação de valores de campo para os quais não há seção cruzada no conjunto de resultados (os diferentes campos são combinados usando o operador booliano "AND"). Se estiver pesquisando dentro de resultados, verifique a ortografia dos termos de pesquisa e a sintaxe da sua pesquisa. Use um caractere curinga para localizar plurais e variantes de palavras. Por exemplo, substitua graphite nanofiber por graph*nanofib*. Consulte regras de pesquisa e vídeos de treinamento

Quadro 2 – Mensagem enviada pelo sistema de busca Web of Science para termos relacionados a projetos sociais corporativos
Fonte: Adaptado pelo autor, da *Web of Science*

Parte do referencial teórico constante nesta seção foi apresentada e aprovada em banca de Exame de Qualificação em 03 jul. 2014 e, posteriormente, publicada em artigo de Camargo, Mendonça e Oliveira (2015), intitulado "Reflexões sobre avaliação de projetos sociais corporativos a partir de contribuições da Teoria dos Stakeholders e da área de responsabilidade social corporativa", na Business and Management Review.

2.1.1 Surgimento da Responsabilidade Social Corporativa

A responsabilidade social é vista hoje como uma mudança sem volta na forma de administrar empresas, mas já foi duramente criticada em tempos remotos. Tal fato foi observado, primeiramente, na atitude de Henry Ford, acionista majoritário e fundador da *Ford Motor Company*, em 1916 (TOLDO, 2002). Ao propor que parte dos dividendos da empresa deveria ser destinado a funcionários e não aos acionistas, Henry Ford, privilegiou um aumento da renda dos empregados pois acreditava que assim haveria aumento de produtividade por parte desses. Sob a alegação de Ford, de direcionar parte dos lucros para objetos sociais, um grupo de acionistas processou a Ford Motors, discordando da atitude do fundador da empresa. Nessa época, a justiça deu causa ganha aos acionistas, afirmando que a empresa existe para atender os interesses de seus sócios, com geração de lucros.

Toldo (2002) afirma que esse paradigma, de que as empresas existem para atender os interesses de seus acionistas, recebeu fortes críticas a partir da Segunda Guerra Mundial e várias mudanças ocorreram nos EUA nesse período. De acordo com Kraemer (2003), depois

que outro caso envolvendo a empresa A. P. Smith Manufacturing Company, que foi contestada por seus sócios por ter doado parte dos seus lucros para a Universidade de Princeton, veio a conhecimento público em 1953, a justiça estabeleceu a Lei da Filantropia Corporativa, dando liberdade às empresas que quisessem promover algum tipo de desenvolvimento social.

Na década de 1960, as organizações norte americanas já possuíam práticas sociais e demonstravam preocupações ambientais e autores europeus já discutiam problemas sociais e suas possíveis soluções (TOLDO, 2002). Para Kraemer (2003), nos anos 1970, o assunto começou a ganhar mais força quando a preocupação passou a incluir como e quando as empresas deveriam lidar com suas obrigações sociais. Demonstrar para a sociedade as ações de cunho social das organizações se tornou um fator essencial.

Mas, foi na França, em 1972, que, segundo Tinoco (2001), foi criada a primeira lei nacional que passou a obrigar as empresas com mais de 300 empregados a publicar o balanço social, cujo principal objetivo se restringia apenas a definir o desempenho da empresa no âmbito social. De acordo Kraemer (2003), já nos anos 1990, discussões de temas sobre ética e moral nas empresas foram incorporadas à questão da responsabilidade social, contribuindo para uma melhor definição sobre o assunto.

Toda essa mudança na forma de se pensar a responsabilidade social corporativa, que antes raramente era debatida, se deu num contexto histórico, político e econômico específico. A ética empresarial surgiu das mutações e excessos do capitalismo. As empresas privadas foram se transformando em enormes conglomerados e multinacionais e, com isso, ganhando força nunca vista (ANDRIOFF & MCINTOSH, 2001; CARROLL & BUCHHOLTZ, 2000; KORTEN, 1995).

Muitos foram os conflitos relacionados às questões ambientais e às reivindicações sociais que se intensificaram nos anos 1960. Esses conflitos fizeram por formalizar os crescentes ataques e os questionamentos frente às empresas. Os contextos histórico, político e econômico que caracterizam os avanços da responsabilidade social corporativa se deram em três fases, ou períodos históricos, sintetizadas no quadro 3 a seguir:

Fase	**Resumo dos acontecimentos**
Fase 1: de 1900 a 1960	Surgimento das críticas de cunho ético e social em razão do não cumprimento de promessas feitas pelo capitalismo. Lucros excessivos das empresas passam a causar revolta popular. Em razão do aumento do poder centrado nas mãos das grandes empresas, os governos adotaram medidas duras de caráter regulatório. O capitalismo começou a ser fortemente criticado. Nessa época, a literatura trata a questão da ética como uma ação individual, baseada na honestidade, integridade, confiança, senso de justiça e não em algo empresarial. A

	responsabilidade tratada aqui refere-se à ação do indivíduo. A ética empresarial ainda não é conhecida como uma área do conhecimento sistematizado.
Fase 2: de 1960 a 1980	Essa fase é caracterizada por um forte avanço na ciência e na tecnologia e uma mobilização cívica e revolucionária nunca antes presenciada. Lutas de classe são observadas e as greves atingem um ponto insustentável para a economia. O poder dos grandes conglomerados empresariais cresce de maneira nunca antes visto e os acionistas perdem o controle das empresas que, agora, passam para os gerentes e diretores. No final da década de 70, novas teorias organizacionais começam a tratar a empresa como uma entidade moral, onde a responsabilidade social e as decisões deixam de ser individuais e passam a ser empresariais. Começa-se, então, a falar em responsabilidade corporativa.
Fase 3: de 1980 até os dias atuais	A partir dos anos 80, a política neoliberal renasce com mais vigor. Ações como privatizações, redução do papel do Estado em ações sociais, desregulamentação e liberalização do livre comércio, das relações de trabalho e do câmbio são vistas com mais intensidade. Com a implantação de novas tecnologias e com o avanço da comunicação, cria-se o ponta pé inicial para a globalização da economia e do sistema financeiro. O livro capitalismo e liberdade é lançado por Friedman no ano de 1982, argumentando que as empresas devem, sobretudo, existir para gerar lucros aos acionistas. No âmbito da pesquisa, diferentes correntes existentes se dedicam a tratar a questão ética e social das organizações. O surgimento de cursos e empresas de consultoria especializadas e a criação de certificações e normas caracterizam esse período. Em 1984 surge a teoria dos stakeholders desenvolvida por Freeman (1984).

Quadro 3 - Histórico dos conflitos relacionados às questões sociais e às reivindicações sociais
Fonte : Adaptado pelo autor de Kraemer (2003)

Após discutir o surgimento da responsabilidade social corporativa, a seção seguinte tratará do conceito de forma restrita e ampla, além de um debate sobre o papel da firma, defendido por Friedman (1982), e a teoria das partes interessadas ou dos stakeholders, de Freeman (1984), que prevê que a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa devem envolver todas as partes interessadas.

A seguir, são apresentados a origem do conceito de responsabilidade social corporativa e sua evolução, bem como a ideia de dimensão social da sustentabilidade.

2.1.2 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é exposto pela primeira vez apenas em 1979, por Carroll, que desenvolve, também, um modelo conceitual que se tornou a base de muitos modelos de gestão de responsabilidade social. Segundo Carrol (1979), a Responsabilidade Social Corporativa compreende quatro expectativas ou dimensões que a sociedade possui em relação às organizações num dado período: as econômicas, as legais, as éticas e as discricionárias. Essas quatro expectativas, ou dimensões, são as responsabilidades da empresa que foram apresentadas em forma de pirâmide, onde cada dimensão ocupa um nível da pirâmide, que vai desde a base até o topo.

Nesse modelo, a empresa deve, primeiramente, ser lucrativa (responsabilidade econômica). Depois, ela deve respeitar e obedecer as leis vigentes (responsabilidade legal) e fazer aquilo que é correto, minimizando os danos que podem impactar as pessoas (responsabilidade ética), mesmo que tais ações não estejam previstas na legislação.

Na última dimensão, caracterizada por responsabilidade discricionária, substituída pelo termo responsabilidade filantrópica, Carroll (1991) altera seu trabalho de 1979 e afirma que ela inclui iniciativas que tornem a empresa comprometida com ações de cidadania, atendendo as expectativas que provém da sociedade.

Já Schwartz e Carroll (2003) desenvolvem um novo modelo que aperfeiçoou o anterior, de quatro dimensões, de Carroll (1979). Neste novo modelo, denominado de Modelo dos Três Domínios da responsabilidade social empresarial, alguns problemas verificados no modelo anterior foram corrigidos. Enquanto no modelo antigo a representação das quatro responsabilidades transmitia uma ideia de hierarquia entre elas, sendo a responsabilidade filantrópica como a dimensão situada no topo, em Schwartz e Carroll (2003), essa hierarquia não mais existe, pois o modelo inclui a filantropia como uma dimensão específica. Primeiro, porque é difícil distinguir entre atividades éticas e filantrópicas, tanto na teoria quanto na prática. Segundo, porque uma organização pode usar a filantropia apenas por interesses econômicos.

Sachs (2004) propõe outro modelo conceitual para abranger a sustentabilidade, com cinco dimensões que fazem parte do conceito de sustentabilidade: a sustentabilidade social, a econômica, a ecológica, a espacial e a cultural.

Na primeira, na sustentabilidade social, estão envolvidos os mecanismos necessários para se chegar a uma distribuição mais justa dos bens e da renda, a fim de proporcionar uma vida mais digna e com menos disparidades entre os padrões de vida dos indivíduos. A sustentabilidade econômica, por sua vez, possibilita uma administração mais eficiente dos recursos produtivos e investimentos públicos e privados dados de maneira constante e duradoura. A sustentabilidade ecológica é caracterizada por ações que preservem o meio ambiente, substituindo, por exemplo, o consumo de recursos não renováveis por outros renováveis, de modo a aumentar a capacidade de carga do planeta. A sustentabilidade espacial busca um equilíbrio entre a vida rural e urbana e soluções inovadoras para a questão dos assentamentos humanos. A sustentabilidade cultural inclui o respeito e a valorização por soluções encontradas pelos diferentes tipos de pessoas e aplicadas dentro de um determinado local, cultura ou ecossistema.

Portanto, uma empresa sustentável, na visão de Strong (1993), seria aquela que, ao perseguir seus objetivos, atendam ao mesmo tempo os três critérios básicos sustentabilidade específicos à empresa: a equidade social, a prudência ecológica e a eficiência econômica. Uma empresa sustentável não necessita, necessariamente, atender os três critérios básicos da sustentabilidade, defendidos por Strong (1993). Esta tese defende que a organização deve adotar um modelo de gestão onde seus processos gerenciais e resultados sejam avaliados de forma constante e sistemática, seja qual for a área abraçada por ela.

O conceito de empresa sustentável é alcançado na união de dois movimentos, o da responsabilidade social e o do desenvolvimento sustentável, cada qual com suas especificidades e características próprias. Para Marrewijk (2003), o objetivo da empresa sustentável é a de contribuir para o desenvolvimento e, para isso, se vale da responsabilidade social para que essa contribuição seja efetiva. O conceito de empresa sustentável, surgido a partir dos dois movimentos já citados, mostra uma gestão empresarial que, ao longo dos anos, foi adotando certos comprometimentos de acordo com as diversas expectativas vindas da sociedade.

O modelo de sustentabilidade empresarial, conhecido pelo nome de *Triple Bottom Line,* foi difundido no meio empresarial através de Elkington (2001) em seu livro "Canibais com garfo e faca" (do original Cannibals with forks, de 1997). Nessa obra, o autor se questiona se o capitalismo se tornaria mais civilizado se usasse as três dimensões propostas no desenvolvimento sustentável, da mesma forma se um canibal se tornaria mais civilizado se usasse garfo.

Essas três dimensões são a sustentabilidade ambiental, social e econômica da empresa, sendo construídas a partir da ideia de desagregação do conceito de desenvolvimento sustentável. O que esse novo modelo traz de novo é a maneira como essas três dimensões são concebidas na esfera organizacional. Elkington (2001) crítica o termo "resultados líquidos", que é familiar dentro dos negócios empresariais, uma vez que a própria Contabilidade já o utiliza para se referir ao lucro. De acordo com Elkington (2001), para a empresa, a busca pelo lucro e pela maximização do seu valor de mercado é reconhecida pela dimensão econômica, mas quando se trata de desenvolvimento sustentável, o conceito tradicional de lucro contábil não é suficiente. O capital físico, financeiro e humano, que formam o capital econômico, precisa ser incluído nessa discussão, juntamente com as questões sociais e ambientais.

O autor também expõe que as organizações devem prestar contas de suas ações ambientais e sociais a todos os seus stakeholders por meio de relatórios corporativos que

descrevam claramente as suas ações e seus resultados. Apesar desses reltórios serem de caráter voluntário, eles auxiliam as empresas a divulgarem suas ações a seus públicos interessados, trazendo credibilidade e transparência a elas.

Discutindo os motivos que levam as empresas a planejarem suas ações dentro da RSC, Zadek (2004), Correa et. al. (2010) e Benites e Polo (2013) apontam quatro etapas que mostram a maturidade da responsabilidade social nas organizações.

Na etapa 1, constam as empresas "defensivas", que desconhecem RSC e buscam, apenas, não terem práticas nocivas, com o propósito de defenderem suas reputações de eventos que possam afetar negativamente suas imagens no curto prazo.

Na etapa 2, denominada "conformidade", encontra-se as empresas que adotam políticas e medidas que permitem com que elas apenas cumpram com as normas vigentes. Para elas, os investimentos são considerados custos necessários para operar. Seu foco é controlar os riscos para não perderem valor econômico no médio prazo.

A terceira etapa, chamada de "gestão", mostra as empresas que incluem elementos de responsabilidade nos processos e sistemas de gestão. Elas buscam controlar os riscos para não perderem valor econômico no médio prazo, aproveitando, no entanto, as oportunidades em longo prazo. A última etapa, classificada como "estratégia e integrativa", aponta as empresas que integram variáveis sociais/ambientais dentro do core das estratégias do negócio. Elas buscam apontar a geração de valor econômico no longo prazo, geram vantagem de liderança e impulsionam a inovação do negócio. Também promovem mudanças na sociedade, além do controle direto de suas ações, visando a geração de valor econômico no longo prazo, mudanças de regras e a geração de lucros através de ações coletivas.

Percebe-se que à medida em que as organizações avançam nas etapas, mais maturidade, compromisso e envolvimento com ações de responsabilidade social elas demonstram ter. Essa evolução é, muitas vezes, influenciada pelas pressões vinda da sociedade, dos consumidores e de outros grupos de *stakeholders* das próprias empresas.

Por fim, vale considerar a colocação de Mainardes, Alves e Raposo (2011) que argumentam que a responsabilidade social corporativa não é considerada um grupo teórico formalizado, mas em vez disso é composta de uma série de estudos de caso de negócios e análises empíricas procurando demonstrar a importância de construir relações fortes e de confiança e manter uma boa reputação com todos os grupos externos à organização para o seu sucesso contínuo. A posição desses autores mostra que a construção de conceitos nessa área de pesquisa ainda parece estar se consolidando e de que ainda não há um modelo definitivo formado para explicar as relações entre as organizações e suas partes interessadas.

No quadro 4, é apresentado um resumo com os principais conceitos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, discutidos nessa seção, em sequencia cronológica.

Autores:	**Contribuição para a área de conhecimento:**
Carrol (1979)	Propõe um modelo de gestão da responsabilidade social empresarial que compreende quatro dimensões que a sociedade possui em relação às organizações: as econômicas, as legais, as éticas e as discricionárias.
Carrol (1991)	Altera o modelo proposto em Carrol (1979) trocando o termo responsabilidade discricionária por responsabilidade filantrópica. Define responsabilidade filantrópica como a dimensão da responsabilidade social que inclui iniciativas que tornem a empresa comprometida com ações de cidadania, atendendo a expectativas que provém da sociedade.
Strong, (1993)	Define como empresa sustentável aquela que, ao perseguir seus objetivos, atendam ao mesmo tempo os três critérios básicos da sustentabilidade específicos à empresa: a equidade social, a prudência ecológica e a eficiência econômica.
Elkington (2001)	Questiona se o capitalismo se tornaria mais civilizado se usasse as três dimensões propostas no desenvolvimento sustentável, da mesma forma se um canibal se tornaria mais civilizado se usasse garfo. Comenta que as três linhas de resultados líquidos correspondem às dimensões da sustentabilidade social, ambiental e econômica da empresa. O que esse novo modelo traz é a maneira como essas três dimensões são concebidas na esfera organizacional, tendo a prestação de contas como parte fundamental.
Schwartz & Carroll (2003)	Desenvolvem um novo modelo que aperfeiçoou ainda mais o de Carroll (1979). Esse modelo é denominado de Modelo dos Três Domínios da responsabilidade social e empresarial. Nele, os autores corrigem alguns problemas verificados no modelo anterior. Enquanto no modelo antigo, a representação das quatro responsabilidades transmitia uma ideia de hierarquia entre elas, sendo que a responsabilidade filantrópica se encontrava no topo, em Schwartz e Carroll (2003), essa hierarquia não mais existe.
Marrewijk (2003)	Coloca que o objetivo da empresa sustentável é a de contribuir para o desenvolvimento e, para isso, se vale da responsabilidade social para que essa contribuição seja efetiva.
Sachs (2004)	O autor propõe outro modelo conceitual para abranger a sustentabilidade, afirmando que são cinco as dimensões que fazem parte do conceito de sustentabilidade: a social, a econômica, a ecológica, a espacial e a cultural.
Zadek (2004); Correa et al. (2010)	Apresentam as etapas evolutivas da RSC, que apontam o seu processo de maturidade nas organizações.
Mainardes, Alves e Raposo (2011)	A Responsabilidade Social Corporativa ainda não é considerada um grupo teórico formalizado, pois seu conceito encontra-se em processo de consolidação, não existindo, ainda, um modelo definitivo que explique as relações entre organização e suas partes interessadas. Essas relações são observadas através de estudos de casos e análises empíricas e buscam manter uma boa reputação entre todas as partes interessadas, visando o sucesso constante da empresa.

Quadro 4 – Estudos realizados envolvendo Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial.
Fonte: Elaboração do autor

Observa-se que a RSC ganhou novas dimensões ao longo do tempo e sua evolução foi influenciada, preponderantemente, pela pressão das partes interessadas, com seu início nas

organizações e no governo. O conceito de democracia participativa explica como essa pressão influencia o poder no governo e nas empresas, resultando na ideia de pluralismo democrático.

2.1.3 Pluralismo democrático e pressão das partes interessadas nas organizações

Nas organizações, como no governo, as pressões das partes interessadas, discutidas no modelo de democracia participativa, de McPherson (1978), exercem influência e poder, cobrando das empresas mudanças que se refletem na sociedade. O modelo de democracia participativa antecedeu a Teoria dos *Stakeholders,* proposta por Freeman (1984), apresentando pontos em comum a esta teoria.

São três os modelos de democracia expostos por McPherson (1978). O primeiro refere-se às teorias de Rousseau e Jefferson, ambos do século XVIII, as quais idealizavam uma sociedade cuja população fosse independente do ponto de vista econômico, com cidadãos possuidores de suas próprias terras. Para o autor, tal modelo é caracterizado como utópico, sugerindo uma sociedade de classe única ou sem classes, sendo substituído pelo modelo da democracia liberal. O segundo modelo possui como principais representantes James Mill e Bentham, filósofos dos séculos XVIII e XIX e defensores do liberalismo econômico e do utilitarismo. Nesse modelo, James Mill enxergava a diferença existente entre as classes sociais, mas defendia que ela era transitória, colocando o cooperativismo como alternativa para o fim das desigualdades e o início de uma sociedade mais igualitária. A má distribuição das propriedades era vista por ele como um "acaso histórico" e não decorrente de um capitalismo de mercado. O ganho do homem devia ser na mesma proporção do esforço de seu trabalho (MACPHERSON, 1978).

No terceiro modelo de democracia, exposto em 1942 por Schumpeter, no livro Capitalismo, Socialismo e Democracia, MacPherson (1978) expõe que esse retomava ideias de James Mill, onde a escolha por políticos que representasse os interesses do povo deveria se dar através de eleições. Esse papel cabia ao cidadão e esse poderia se livrar, nas futuras eleições, de governos cujos interesses não correspondiam aos anseios de seu povo. O equilíbrio desse modelo é baseado no poder dado ao povo nas eleições.

Esse ponto de vista é criticado por Schumpeter (1942) e MacPherson (1978) ao defenderem que, ao existir diferentes classes sociais, os partidos políticos se valem dessa condição para ofertarem diferentes cestas de bens políticos, considerando que o principal poder político aquisitivo utilizado é o dinheiro. Dessa forma, não haveria um equilíbrio democrático, uma vez que uma população com diferentes interesses e classes sociais tenderia a tomar diferentes decisões, dificultando a existência da soberania do consumidor. Nessa circunstância, afirmar a existência de um equilíbrio democrático na sociedade parece uma compreensão equivocada.

MacPherson (1978) ainda coloca um novo modo de compreender a democracia, com uma visão diferente dos vistos anteriores, que se desenvolveu a partir de movimentos sociais da década

de 1960 como os movimentos estudantis da nova esquerda, na França, e os movimentos da classe trabalhadora. Essa nova concepção é entendida como democracia participativa.

Discutindo democracia participativa, Mendonça (1990) expõe que uma sociedade democrática é construída a partir de pilares básicos que a sustente, sendo a participação o que mais contribui com essa democracia. À medida que os segmentos sociais passam a desempenhar uma postura mais ativa, não apenas escolhendo seus representantes, mas influenciando nas decisões públicas e construindo uma maior politização dentro da sociedade civil, ele se torna ainda mais democrática. E tal postura deve, primeiramente, trabalhar naquilo que é público. Depois, a democratização deve se expandir para aquilo que é privado, permitindo que a participação migre da escola para as organizações.

Ainda nesse pilar, a participação possui forças e fraquezas, uma vez que ela, isoladamente, não realiza a democratização da sociedade. Ele também pode ampliar os espaços de influencia de segmentos com menos poder econômico e político ao ser utilizado de forma democrática e legítima e dando legitimidade ao Estado (MENDONÇA, 1990).

MacPherson (1978) descreve a democracia participativa colocando os movimentos sociais como base de sustentação a partir de uma maior participação política da população. E também acredita somente na extensão da democracia à sociedade civil, não enxergando outra forma para o regime democrático-liberal. Dessa forma, as decisões públicas se tornam mais pluralísticas ao defender um modelo elitista que se firmou nas democracias liberais.

Mendonça (1990) observa uma crescente busca por estilos de participação direta por parte da sociedade, com o objetivo de buscar uma participação mais efetiva nas decisões políticas. Isso levaria ao pluralismo, que constitui uma nova forma de poder.

Barbieri (2007) apresenta uma discussão sobre democracia participativa na área de gestão ambiental pública. Para ele, a gestão ambiental pública é a ação do poder público conduzida segundo uma política pública ambiental. As partes interessadas poderiam pressionar o poder público por mudanças na legislação ou na fiscalização de ações privadas que gerem externalidades negativas, conhecido por McPherson (1978) por pluralismo. Os instrumentos de políticas públicas ambientais podem ser explícitos ou implícitos. No primeiro, eles são criados para alcançar efeitos ambientais benéficos específicos. No segundo, eles alcançam tais efeitos pela via indireta, pois não foram criados para isso (BARBIERI, 2007). Essas pressões exercidas pelos diversos grupos de *stakeholders* em empresas privadas foram objetos de discussão, tendo como precurssor Freeman (1984), que apresentou a Teoria dos *Stakeholders* e a importância das empresas possuírem uma gestão voltada para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas. Essa teoria é apresentada e discutida na seção seguinte.

2.1.4 Teoria dos Stakeholders

Coase (1937) ao apresentar a teoria da firma propôs que uma organização deve maximizar lucros e minimizar custos, aumentando, assim, o lucro de seus acionistas. A partir desse trabalho, abriu-se o debate em torno dos benefícios ou não de uma organização adotar uma postura ativa em termos de ações de responsabilidade social. A visão de Coase (1937) passa a ser questionada a partir do caso Ford, de 1916, conforme exposto por Toldo (2002) na seção anterior. Mas, a partir das ideias de Friedman (1982), o debate em torno da responsabilidade social corporativa e da função social da empresa volta a ganhar força. Ao criticar tal conceito, Friedman (1982) defende que não é de competência das empresas adotarem práticas de responsabilidade social. Essa é uma função que compete às pessoas, aos indivíduos, e não às empresas. Para ele, aos executivos das empresas cabem trabalhar com o objetivo de maximizar os lucros da organização, ou seja, o de defender os interesses dos acionistas que investiram dinheiro nela. Na visão do autor, somente as pessoas possuem responsabilidades.

Friedman (1982) volta a considerar o ponto de vista de Coase (1937) como o único realmente relevante, argumentando que a organização privada não deve se envolver com responsabilidade social corporativa. Algumas ideias da obra de Adam Smith, "A Riqueza das Nações", são utilizadas por Friedman (1982) em sua obra "Capitalismo e Liberdade", para reforçar seu ponto de vista. A ideia sobre responsabilidade social nas empresas parte do princípio da mão invisível do mercado onde somente um mercado livre e competitivo já seria a melhor maneira de realocar os recursos escassos disponíveis (FRIEDMAN, 1982). O fato dos preços dos bens e serviços praticados no mercado já servirem como base aos produtores, onde mostrariam onde eles deveriam alocar seus recursos, já seria um fator suficiente de promoção ao bem estar coletivo. Afinal de contas, os indivíduos estão mais aptos a decidirem a melhor alocação dos seus recursos do que qualquer estadista ou legislador. Por isso, na visão de Smith, exposta por Friedman (1982), a melhor política pública a ser adotada para promover o bem estar coletivo é aquela que não interfira nas escolhas adotadas pelos indivíduos, deixando que eles mesmos persigam seus próprios interesses.

Por outro lado, Freeman (1984) é o primeiro a apresentar a Teoria dos *Stakeholders*, defendendo que as responsabilidades das empresas devem estar voltadas para todas as partes interessadas e não apenas aos acionistas. Nessa ideia, *stakeholders* é

definido como "qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa".

O termo *stakeholders*, de acordo com Freeman e McVea (2000), aparece pela primeira vez em 1963, quando o Instituto de Pesquisas de Stanford o usou num memorando interno. A ideia era exatamente especificar todos os grupos ou partes interessadas sem os quais a empresa deixaria de existir, dentre os quais estariam os acionistas, os empregados, os fornecedores, os clientes, os credores e a sociedade. No quadro 6, é apresentado em sequência cronológica um resumo de alguns dos principais trabalhos que trazem o surgimento e a evolução da Teoria dos *Stakeholders*.

Autores:	**Contribuição para a área de conhecimento:**
Freeman (1984)	Apresenta a Teoria dos *Stakeholders*. Define *stakeholders* como "qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa". Defende que as responsabilidades das empresas devem estar voltadas para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas.
Evan & Freeman (1988)	Argumentam que a alta administração deve proteger, sobretudo, o bem estar da empresa, visando o interesse dos acionistas, já que esse grupo também é *stakeholder* da organização e poderia tentar obter benefícios próprios, dado sua posição privilegiada na companhia.
Brenner & Cochran (1991)	Comentam que a Teoria dos *Stakeholders* pode ser utilizada para descrever e explicar comportamentos específicos de grupos dentro das empresas.
Hill & Jones (1992)	Os autores relacionam a Teoria dos *Stakeholders* com a teoria de agência, resultando numa "Teoria de Agência dos Stakeholders". Essa visão pode ser conflitante uma vez que os administradores seriam os agentes de todos os *stakeholders*. Sendo assim, cada parte envolvida usaria de seu poder e grau de influência e interesse na empresa para legislar em seu favor.
Donaldson & Preston (1995)	Propõe três aspectos da Teoria dos *Stakeholders* afirmando que esses se relacionam entre si.
Jones (1995)	Estabelece uma teoria instrumental de *stakeholders*, dentro de um comportamento racional e oportunista dos agentes envolvidos a partir da teoria da agência, onde as empresas que atuam em mercados competitivos buscam elaborar contratos eficientes. Entende-se por contratos eficientes aqueles que geram benefícios maiores do que os custos envolvidos na sua execução e monitoramento.
Freeman & Mcvea (2000)	Observam que a Teoria dos *Stakeholders* vem se desenvolvendo dentro de quatro linhas distintas de pesquisa dentro da Administração. Todas mostram a necessidade que a empresa possui em se relacionar com os *stakeholders* para alcançar seus objetivos.
Buchholz & Rosenthal (2005)	Verifica que o individualismo encontra-se embutido na maioria das definições da Teoria dos *Stakeholders*, e, como resultado, as partes interessadas não são parte integrante da identidade básica da corporação, que é considerada como sendo independente de seus *stakeholders*.
Gilbert & Rasche (2008)	Explicam os problemas e oportunidades criadas pelas normas de gestão de ética nas organizações muito padronizadas (por exemplo, o Pacto Global da ONU, o *Global Reporting Iniciative*, e o SA 8000). Argumentam-se que a partir da perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*, deve-se em primeiro lugar destacar as diferenças e semelhanças entre as iniciativas existentes atualmente e, portanto, gerar uma base comum para essa discussão. Em segundo lugar, com base nessas observações, deve-se avaliar criticamente a padronização das iniciativas de ética inspiradas em um descritivo instrumental e que não se aprofundem em aspectos qualitativos das relações entre *stakeholders* e organização.
Stieb (2009)	Resgata o trabalho de Freeman (1984), explicando que esse tem absorvido grande parte da literatura de ética empresarial. Argumenta que alguns defensores da Teoria dos *Stakeholders* mudaram rapidamente o argumento original apresentado por Freeman. Esses defensores têm ultrapassado as intenções de Freeman que são mais de livre mercado do que se pensava. O artigo enfoca as versões da teoria das partes interessadas, diretamente de autoria de Freeman, em um esforço para recuperar (1) as intenções de Freeman e (2) os argumentos e justificativa da teoria das partes interessadas.
Freeman et al. (2010)	Os autores expõem que a inclusão requer um processo de envolvimento abrangente e equilibrado que resulte em estratégias, planos, ações e resultados, a fim de responder aos problemas e impactos de uma forma responsável. Assim, uma organização deve procurar compreender de forma abrangente quem são os seus *stakeholders*, suas necessidades e preocupações e, ainda, as formas de envolvimento a que recorrem. A forma pela qual uma organização engaja seus *stakeholders* dependerá das capacidades de ambos e, também, da maturidade do relacionamento existente entre eles.
Purnell & Freeman (2012)	Fazem distinção entre instituições abertas e de núcleo fechado para mostrar como, no caso de núcleo fechado, a tomada de decisão ética é vista pela instituição como sendo um domínio separado do *core business* da mesma, resultando em poucas trocas significativas com as partes interessadas. A aplicação de gestão do núcleo normativo revela a natureza dicotômica do fato / valor. Os autores sugerem que as considerações éticas são menos sobre o elenco de um juízo de valores e mais sobre a criação de um processo de conversa significativa em toda a instituição com seus *stakeholders*.
Harrison & Wicks (2013)	Apresentam um modelo baseado em valores tangíveis, mas também consideram o processo e distribuição de valores intangíveis (HARRISON, BOSSE & PHILLIPS, 2010). Os quatro fatores são definidos em termos das partes interessadas e da utilidade percebida recebida da empresa de acordo com a ideia que influencia a percepção de utilidade (BARNEY, 2011). O estudo também sugere variáveis a partir desse modelo, que servem para avaliar o sucesso da gestão social da organização junto às pessoas da comunidade, considerado-as, também, como partes interessadas.

Quadro 5 – Estudos realizados sobre a Teoria dos *Stakeholders*
Fonte: Elaboração do autor

Para Donaldson e Preston (1995), na Teoria dos *Stakeholders*, todos os grupos envolvidos legitimamente com a empresa participam dela visando obter benefícios. Isso retiraria as chances de priorizar certos interesses em detrimento de outros. Portanto, os gestores não são os únicos focos legítimos de controles da organização. Freeman e McVea (2000) observam que ela vem se desenvolvendo dentro de algumas linhas distintas de pesquisa dentro da Administração. Essas linhas mostram a necessidade que a empresa possui em se relacionar com as partes interessadas para alcançar seus objetivos.

A primeira linha é a do planejamento estratégico, em que as estratégias bem sucedidas são justamente aquelas que integram os *stakeholders* e não um determinado grupo em detrimento dos demais. A segunda é a teoria de sistemas e teoria organizacional, onde a empresa, ao ser considerada um sistema aberto que se relaciona com o ambiente externo, necessita elaborar estratégias coletivas que atinjam a todos, pois o reconhecimento desses relacionamentos é vital e deles dependem a sua sobrevivência a longo prazo. A terceira linha, a de responsabilidade social, enfatiza que uma série de abordagens de casos empresariais e testes empíricos dão à empresa uma confiança e uma reputação perante todos os grupos externos à organização. Além das linhas distintas de pesquisa, onde a Teoria dos *Stakeholders* se desenvolve, Donaldson e Preston (1995) mostram que ela também se dá sob aspectos diversos e alternativos, sendo caracterizada como contratual ou descritiva, instrumental ou estratégica e normativa, o que pode ser verificado a partir do quadro 6.

Abordagem	Síntese
Contratual/Descritiva	A **abordagem contratual** (ou Business & Society) surgiu em meados dos anos 1970 e se fundamenta em três bases teóricas para tratar a RSC: A primeira é a de que a empresa e a sociedade são parte de um mesmo sistema e se encontram numa interação contínua. Sendo assim, a abordagem contratual argumenta que a separação funcional pregada pelas teses econômicas neoclássicas (abordada por Friedman) são totalmente artificiais e ilusórias. A segunda base ou pressuposto declara que empresa e sociedade estão interligadas por meio de um contrato social e defende que a existência de um contrato social pressupõe que pessoas cheguem a um senso comum em relação a alguns princípios, sacrificando interesses pessoais e imediatistas em prol da criação de um sistema de direitos, obrigações, privilégios e sanções que defendam a coletividade. A terceira base afirma que a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade. A Teoria dos *Stakeholders* começa identificando os grupos que interagem com a empresa ao invés de procurar responsabilidades. Esses grupos, na visão inicial da Teoria dos *Stakeholders*, devem ser considerados ou participarem das decisões importantes tomadas pela empresa (MATTEN, CRANE & CHAPPEL, 2003).
Instrumental/Estratégica	A **abordagem instrumental ou estratégica**, presente na Social Issues Management, surge quase que simultaneamente com a abordagem contratual, isto é, no início da década de 80. Ela procura melhorar o desempenho ético e social da empresa oferecendo instrumentos práticos de gestão. Dentro dessa abordagem, tudo o que é bom para a sociedade é bom para a organização. Do mesmo modo, tudo o que for bom para a empresa também será bom para a sociedade. Dentro dessa abordagem, as justificativas para a RSE possuem três embasamentos de caráter utilitários, na visão de Jones (1996): (1) as oportunidades surgidas a partir de transformações nos valores sociais ocorridas no mercado podem ser aproveitadas pela empresa se ela souber se antecipar a elas, (2) uma vantagem competitiva pode ser adquirida quando a empresa se comporta de maneira socialmente responsável e (3) as novas legislações podem ser antecipadas pela empresa ou evitadas se a mesma mantiver uma postura proativa. Todos esses argumentos acabam apoiando, também, a visão neoclássica que defende que o objetivo central da empresa é buscar a lucratividade e a maximização de seu valor.
Normativa	**Na abordagem normativa**, presente na escola Business Ethics, o julgamento ético é um ato que pode ser aplicado tanto para um indivíduo quanto para uma empresa e suas atividades, uma vez que as organizações, enquanto entidades econômicas, não estão isentas de julgamentos.

Quadro 6 – As três abordagens da Responsabilidade Social Corporativa.
Fonte: Adaptado pelo autor de Mainardes, Alves e Raposo (2011)

Sob o aspecto descritivo, Brenner e Cochran (1991) explicam que essa teoria pode ser utilizada para descrever e até explicar alguns comportamentos específicos e algumas características das empresas. Dentro do aspecto instrumental, ela seria capaz de identificar a presença ou ausência de ligações entre a administração dos *stakeholders* e o alcance de objetivos empresariais como lucratividade e crescimento. No aspecto normativo, a teoria seria usada para interpretar a função da empresa, abrangendo, inclusive, alguns princípios morais e filosóficos usados para balizar as operações das mesmas. O aspecto normativo é o que mais facilmente justifica a Teoria dos *Stakeholders* nas visões de Donadson e Preston (1995) e Eva e Freeman (1988).

Ao propor os três aspectos dessa teoria, Donaldson e Preston (1995) afirmam que elas se relacionam entre si. O aspecto descritivo apresentaria e explicaria os relacionamentos que ocorrem no mundo externo, atuando como "uma concha externa da teoria". O aspecto instrumental, por realizar pesquisas empíricas que relacionam práticas e desempenho da empresa, acaba dando cobertura para o aspecto descritivo. Já no aspecto normativo se encontraria o núcleo da teoria.

Ao expor a essência da abordagem normativa ou contratual e suas justificativas teóricas para a responsabilidade social, Wood (1991) argumenta que a empresa e a sociedade são sistemas dependentes entre si e não podem ser tratadas como entidades isoladas e auto-suficientes. Por estarem interligadas, é natural que a sociedade espere da empresa comportamentos e resultados que sejam considerados corretos.

A Teoria dos *Stakeholders* também é estudada por Hill e Jones (1992). Eles buscam relacioná-la como a Teoria de Agência, resultando numa "Teoria de Agência dos *Stakeholders*", ou seja, algo mais amplo. Essa visão também pode ser conflitante uma vez que os administradores seriam os agentes de todos os *stakeholders*. Assim, cada parte envolvida usaria de seu poder e grau de influência e interesse na empresa para legislar em seu favor. Nesse ponto, Evan e Freeman (1988) são categóricos ao dizer que é dever da alta administração proteger os interesses e bem estar da empresa.

Jones (1995), em seus estudos, coloca que os administradores, embora sejam a parte contratante, também são contratados pela empresa, de modo que eles também são considerados stakeholders. Mesmo que sejam tecnicamente stakeholders, suas funções restringem-se apenas a contratar, mas sem possuir controle sobre a organização. Tal controle pertence aos acionistas. Por isso, Jones (1995) argumenta que, para se construir uma teoria sobre stakeholders, é necessário que administradores e empresas sejam vistos como um agente que estabelecerá os contratos com os outros *stakeholders*. O autor ainda toma como base duas teorias para compreender os contratos firmados entre empresa e stakeholders: a Teoria da Agência e a Teoria dos Custos de Transação.

Na Teoria da Agência, ele defende que o contrato é considerado eficiente quando os seus custos de elaboração e acompanhamento são reduzidos. Em outras palavras, os custos da agência são minimizados. Na Teoria dos Custos de Transação, esses custos são reduzidos na medida em que as políticas para *stakeholders* trouxerem vantagens competitivas para a empresa.

Jones (1995) estabelece uma teoria instrumental de stakeholders, dentro de um comportamento racional e oportunista dos agentes envolvidos a partir da teoria da agência,

onde as empresas que atuam em mercados competitivos buscam elaborar contratos eficientes. Entende-se por contratos eficientes aqueles que geram benefícios maiores do que os custos envolvidos na sua execução e monitoramento. No conceito de Ótimo de Pareto, os contratos são eficientes em virtude da concorrência perfeita existente nesse cenário. Por outro lado, em situações de concorrência imperfeita, é possível que haja contratos ineficientes sendo firmados por longos períodos, dependendo do poder de se criar e acompanhar esses contratos pelas partes envolvidas.

Uma cooperação mútua entre os agentes participantes seria um caminho adequado para a redução dos custos de agência e de transação, uma vez que reduziria a necessidade de apresentar garantias para os contratos firmados e reduziria os custos com monitoramento e elaboração de contratos (JONES, 1995). Mas, tal prática é criticada quando se coloca que os ganhos obtidos com o oportunismo ocorrem de forma rápida, ao passo que os ganhos com esse tipo de relação requerem certo tempo para ocorrer.

2.1.5 Críticas à Teoria dos *Stakeholders*

Uma das principais questões que levantam discussões em torno da teoria das partes interessadas não é a crítica da teoria em si, mas a que tem como alvo o conteúdo do termo *stakeholders*, que é por demais vago (JONES & WICKS, 1999). Clarkson (1995) tinha observado anteriormente que termos como "*stakeholders*", "modelos de interessados", "partes interessadas" e "Teoria dos *Stakeholders*" foram definidos e usados de maneiras diferentes, em diferentes abordagens e com base em uma gama diversificada de provas e argumentos contraditórios.

Outra questão relevante, levantada por Key (1999), é que Freeman (1984) centrou-se em aspectos técnicos ao invés de teóricos. A apresentação de atores identificáveis fornece uma valiosa ferramenta estratégica, que foi uma de suas intenções, mas ele não forneceu uma base teórica, apropriada para explicar o comportamento, tanto da empresa como de atores individuais, sejam internos ou externos. Na perspectiva de Voss Z., Voss G. e Moorman (2005), a Teoria dos *Stakeholders* não responde às necessidades ou demandas das parte interessadas, uma vez que estas são dinâmicas, latentes ou difíceis de discernir.

Outra questão discutida no âmbito da teoria das partes interessadas é que Freeman (1984) apresentou um novo quadro, mas sem qualquer lógica de desenvolvimento ou causalidade, necessária para ligar as variáveis, e não forneceu qualquer forma de testar ou

prever o comportamento de qualquer empresa ou de atores externos. Os primeiros passos para identificar essa lógica são os trabalhos de Donaldson e Dunfee (1994) e Jones (1995). Eles propuseram a teoria do contrato social como sendo o núcleo de relações com as partes interessadas, semelhante à lógica explicada da relação entre gestores e acionistas, no âmbito da economia. Além disso, Freeman (1984) incluiu uma conexão incompleta entre atores e internalidades e externalidades. Apesar de não identificar os grupos de interesses internos e externos, ele forneceu possibilidades de conexões ilimitadas entre esses grupos e atores individuais. Para esse fim, um agente pode ser membro de uma variedade de grupos. Portanto, um empregado pode ser membro de grupos de interesses internos (acionistas e funcionários) e externos (profissional ou organizações de consumidores, associações de ativistas do meio ambiente ou de outras entidades de ação comunitária) (HSUEH; LIN; LI, 2010; WEGNER; LEE; WEILER, 2010).

Para tentar resolver esse problema, Rowley (1997) sugeriu redes de partes interessadas. Freeman também descreve relacionamentos como se fosse algum tipo de rede, o que sugere uma complexidade ainda maior (ROWLEY, 1998). No entanto, não houve nenhuma avaliação empírica disso.

Dentro dessa linha, o modelo de Freeman (1984) descreve que os grupos de interesses podem ser claramente identificados como entidades separadas, o que levaria a uma perda de complexidade em relação a relacionamentos reais (ROWLEY, 1997). Pode ser o caso de que grupos de participantes (internos ou externos) não possam ser claramente identificados, mas os interesses representados por eles são suscetíveis à identificação (CONNELLY, 2010; MAS-VERDU; SORIANO; DOBON, 2010). Assim, a identificação dos grupos de interesses pode ser a variável crítica e não as partes interessadas em si

Donaldson e Preston (1995) argumentou em favor das partes interessadas, de que elas deveriam ser identificadas por seus interesses, mas tal posição não ganhou qualquer consenso na literatura.

Outra questão colocada por Key (1999) refere-se ao fato de que a Teoria dos *Stakeholders* se aproxima incorretamente do sistema que a poderia considerar como algo estático, com foco sobre a empresa e composta apenas de grupos de *stakeholders*.

Considerando que o sistema e os processos que o sustentam não se encontram totalmente superados, a imagem da empresa, em qualquer tempo específico, é fixa. Portanto, o elemento de mudança que ocorre ao longo do tempo não é explicável através do recurso. E o modelo de Freeman (1984) tem poucas proposições para a resolução desse problema.

Enquanto parte da abordagem de gestão estratégica definida pelo autor inclui a avaliação do ambiente para a identificação de grupos de interesses, não há provisão para a compreensão de como gerir essa mudança. Curiosamente, o trabalho de Freeman (1984) é baseado na sua própria avaliação das mudanças climáticas e como isso impactou sobre a empresa a tal ponto que tornou-se necessário responder a outros acionistas do grupo.

De outra linha de raciocínio mais filosófica, Antonacopoulou e Meric (2005) concluíram que a Teoria dos *Stakeholders* é mais um produto ideológico do que algo científico. Eles consideraram que a teoria em questão baseia-se em psicologia e socialização e prega um comportamento mais moral para o mercado das organizações como um contrapeso para o capitalismo e a economia financeira e os objetivos das empresas. Eles apontam para a falta de rigor científico nas proposições estabelecidas por pesquisadores da Teoria dos *Stakeholders*. Grande parte da teoria é apresentada em termos muito utilitários, confiando nas ideias kantianas e atribui valor intrínseco à teoria das partes interessadas (MARTIN; PICAZO; NAVARRO, 2010).

2.2 Gestão de projetos sociais

Pensar em gestão de projetos sociais exige, antes de tudo, uma bagagem conceitual estruturada. A gestão de projetos sociais utiliza em sua estrutura elementar fundamentos e conceitos teóricos encontrados na gestão de projetos comerciais, esteja ela voltada para organizações com ou sem fins lucrativos. Tenório (2002) aponta quatro funções específicas que compõe uma gestão: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Na primeira, são definidos os objetivos, o modo com que eles serão alcançados e o tempo esperado. Na segunda, as responsabilidades são distribuídas a cada componente da equipe, de acordo com as habilidades e competências de cada um para que os objetivos sejam atingidos. A terceira função relaciona-se com a capacidade do gestor em manter a equipe motivada para que a mesma desenvolva suas tarefas de maneira eficiente. Na última função, o gestor avalia os resultados, comparando aqueles obtidos com os esperados, além de corrigir possíveis falhas e propor melhorias no plano de gestão e em seu modelo. Chanlat (1995) vê o modelo de gestão como um conjunto de práticas administrativas que são executadas pela direção da empresa a fim de alcançar os objetivos previstos e é influenciado por fatores como condições e organização do trabalho, estilo de hierarquia, tipos de estruturas, sistemas de avaliação, controle dos resultados, valores e filosofia, dentre outros. Dois são os componentes existentes no modelo de gestão: o prescrito e o real. Chanlat (1995) explica que o primeiro descreve o modelo como algo ideal e o segundo remete a um modelo concreto e efetivo.

Por outro lado, Ferreira et al. (2006) coloca o conceito de modelo de gestão como dimensões baseadas na forma e na função. A primeira é caracterizada pela forma com que a gestão acontece e com as atividades necessárias que precisam ser cumpridas. A segunda possui um caráter mais dinâmico, pois está associada ao orgânico, ao vivo. Para os autores, os modelos de gestão devem ser desenvolvidos de acordo com as características de cada empresa, respeitando suas particularidades e suas relações com o ambiente externo para que os objetivos sejam alcançados com eficiência e eficácia. São esses indicadores que avaliam um modelo de gestão.

Tenório (2002) coloca três tipos de medidas como essenciais para a avaliação dos procedimentos e das funções gerenciais. A primeira é a eficiência, entendida como a maneira como o gestor administra os recursos disponíveis. Quanto melhor for a gestão desses recursos com as atividades a serem desenvolvidas, mais eficiente será o gestor. A segunda medida é a eficácia, onde será eficaz o gestor que cumprir o objetivo na qual se propôs a fazer. Ser eficaz

é alcançar o objetivo determinado. A terceira é a efetividade, onde, nas palavras dos autores, "é a capacidade de atender as expectativas da sociedade".

Este capítulo discorre sobre formas de gestão de projetos sociais utilizados atualmente, mostrando suas deficiências, para, em seguida, propor reflexões sobre constructos e variáveis de análise utilizadas nessa pesquisa.

2.2.1 Gestão de projetos sociais

As organizações da sociedade civil demonstram ser capazes de intervir na realidade social quando seus atores sociais são habilidosos e quando elas conseguem criar e aplicar novos conceitos empresariais. Desse modo, a gestão de projetos sociais se torna um requisito essencial, não apenas para que a empresa estruture melhor seus processos internos, mas para promover um controle melhor sobre suas atividades, de modo que suas ações possam ser mais efetivas. A busca por novas metodologias e inovações também são úteis nesse processo (GAUDEOSO, 2014).

De acordo com o Guia PMBOK (2008), norma editada pelo *Project Manager Institute* (PMI), um projeto é definido como sendo um esforço temporário empreendido para gerar um produto, serviço ou um resultado exclusivo, sendo que a natureza temporária de um projeto indica um início e um término definidos. O termo esforço temporário não significa, porém, que o projeto é de curta duração e não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, já que a maioria dos projetos são realizados com o propósito de criar um resultado duradouro, gerando impactos sociais, ambientais e econômicos mais longos do que o próprio tempo de duração do projeto.

Em relação às fases ou processos de gestão de um projeto, o guia expõe que não há uma forma única de definir a estrutura ideal para um projeto e que esse pode ter seu desenvolvimento sequencial (uma fase ou processo ocorre independentemente de outra) ou por sobreposição (uma fase ou processo ocorre ao mesmo tempo que outras).

De acordo com o Guia PMBOK (2008), cinco são as fases: (1) o início, (2) o planejamento, a (3) a execução, (4) o monitoramento e o controle ou avaliação e (5) o encerramento. Esta última ocorre quando os objetivos propostos são atingidos ou quando se conclui que esses não são possíveis de serem atingidos e, então, o projeto é encerrado.

Já um projeto social corporativo pode ser definido, segundo Rodrigues (2010), como sendo um conjunto de atividades inter-relacionadas entre si para alcançar objetivos

específicos de transformação da realidade social, dentro dos limites de orçamento e cronograma, que estabelece um início e término para que o projeto ocorra. Embora haja algumas semelhanças entre a definição de projetos e de projetos sociais, o autor comenta a importância de se desenvolver um método de avaliação próprio para projetos sociais corporativos em relação à gestão de outros projetos da organização, já que ela se apoia no argumento de Sulbtrand (1994), de que a avaliação de projetos sociais deve compreender tanto uma análise de cima para baixo, utilizando ferramentas de métodos de avaliação tradicionais, como uma análise de baixo para cima, que considera o comportamento real dos atores envolvidos nos processos pertinentes a esses projetos.

Para Gaudeoso (2014), os projetos sociais surgem, basicamente, para a resolução de uma questão-problema identificada e a qualidade de seu planejamento é a responsável pelo seu êxito. O desenho e a elaboração do projeto são os passos iniciais dentro da gestão de um projeto social. No processo de elaboração, a redação da proposta do projeto é a última etapa a ser realizada. Objetivo e conteúdo são conceitos diferentes quando se elabora propostas de projetos sociais e quando se desenvolve planos de implementação do projeto. Todavia, o que se tem visto são organizações sociais utilizando propostas como planos de implementação do projeto.

Gaudeoso (2014) ainda acrescenta que a gestão de projetos sociais passa pela adoção de ferramentas gerenciais que permitem que a organização consiga controlar eventos dentro de um cenário que considera tempo, custos e qualidade dos serviços.

Uma breve descrição das cinco principais formas utilizadas de gestão de projetos é apresentado no quadro 7. Vale notar que alguns desses não são métodos, mas ferramentas, como o Marco Lógico e a norma de auto gestão *Accountability* (AA 1000).

Forma para gestão de projetos sociais e autor do método da avaliação.	**Descrição**
Método: Marco Lógico **Autor do método:** (United States Agency for International Development) (USAID)	Criado como ferramenta de planejamento para sistematizar as intervenções sociais. Sua função é tornar fácil o processo de concepção, de desenho e execução de um projeto, pois ele é uma ferramenta de planejamento. Começou a ser criticado na década de 1980 por focar apenas no preenchimento das células de uma matriz de planejamento, ignorando as possíveis relações existentes entre variáveis do projeto a ser implantado.
Método: ZOPP **Autor do método:** (GTZ, uma agência alemã)	ZOPP é considerado um método que elabora e planeja a execução e a avaliação de projetos sociais. Surgiu como resposta à crítica feita ao Marco Lógico. Ele não ignora o marco lógico. Ele simplesmente o utiliza de modo mais abrangente. Diferentemente do Marco Lógico, o método ZOPP planeja os resultados, a execução e o monitoramento (avaliação) de um projeto, permitindo uma participação mais ativa de todas as partes envolvidas.
Método: Teoria do Programa **Autor do método:** (Indeterminado)	Criada com o foco na lógica do funcionamento do projeto. É um método de avaliação que nasceu para servir como uma ferramenta de planejamento. Propõe uma cadeia de hipóteses que explica como as atividades do programa vão levar aos resultados que se deseja alcançar. A Teoria do Programa busca detalhar as principais questões-chave do planejamento e verificar se as hipóteses adotadas na formulação de um projeto são consistentes.
Método: AA 1000 **Autor do método:** ISEA - Institute of Social and Ethical Accountability - ONG sediada no Reino Unido.	Trata-se de uma norma de autogestão de práticas sustentáveis da organização. A AA1000 tem como foco assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético. É composta por princípios de padrões de processo. Seu objetivo é apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral – social, ético e econômico – levando a organização em direção ao caminho do desenvolvimento sustentável. Possui importantes pontos de contato com a Teoria dos *Stakeholders* ao destacar a necessidade das organizações de manterem um diálogo e se preocuparem com a inclusão das partes interessadas.
Método: ASE - Ação Social Empresarial **Autor do método:** (RODRIGUES, 2004)	Trata-se de um aperfeiçoamento da Teoria do Programa que busca incorporar o diálogo com as partes interessadas no processo de avaliação dos projetos sociais. Sua característica se baseia na busca pela avaliação das atitudes individuais e voluntárias das empresas quando elas desenvolvem algum tipo de ação que tragam benefícios à comunidade. O método consiste em avaliar o impacto da ação social corporativa a partir da identificação de relações de causalidade com base na lógica experimental e com dados qualitativos. O critério de eficácia busca identificar se os resultados anunciados pela organização estão sendo alcançados. Uma das principais dificuldades é a de mensurar como se dá o envolvimento entre os diversos públicos ligados direta ou indiretamente à empresa na condução de projetos sociais. Embora as partes interessadas sejam ouvidas no processo de avaliação, as mesmas não participam das etapas de planejamento, desenvolvimento e controle dos projetos (engajamento dos stakeholders), tão pouco são consideradas as opiniões dos beneficiários e das demais partes interessadas durante o processo. outra crítica ocorre porque o critério de eficácia se sobrepõe ao do diálogo com os beneficiários e demais partes interessadas.

Quadro 7 – Métodos para avaliação de programas ou projetos sociais
Fonte: Adaptado pelo autor de Accountability (2008) e de Rodrigues (2004 ; 2010).

Após apresentar as principais formas para gestão de projetos, é relevante considerar outros aspectos na gestão de projetos sociais corporativos.

Um entendimento mais amplo de gestão de projetos sociais é descrito por Gaudeoso (2014). Nesse sentido, ele vai além de uma simples ação de fiscalização e controle, onde os participantes são submetidos a ações que resultam em atitudes negativas.

Gerir projetos sociais engloba uma ação mais abrangente, considerando as diversas áreas do conhecimento, aspectos quantitativos e qualitativos e os diversos grupos de interesses existentes.

Um problema encontrado durante a gestão de projetos sociais é que os métodos utilizados pelas organizações são, em muitos casos, os mesmos disponíveis para gestão e avaliação de projetos empresariais convencionais, o que pode dificultar uma leitura mais abrangente da avaliação de impactos de tais projetos (SULBRANDT, 1994; WEISS, 1998; RODRIGUES, 2010).

Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010) expõem que os métodos de gestão existentes para projetos sociais corporativos são uma adaptação dos métodos utilizados em projetos comerciais e empresariais e não consideram aspectos relevantes na avaliação de projetos sociais tais como o envolvimento das partes interessadas.

Para esses autores, os métodos não envolvem a percepção de atores reais envolvidos nos processos, mas apenas uma gestão de cima para baixo (ponto de vista da organização sobre o público atendido), sendo que esses métodos são falhos ao não considerarem a opinião de outras partes reais envolvidas, que fazem parte da organização ou são impactadas por suas ações durante e depois da realização dos projetos sociais.

Também em relação a gestão de projetos sociais, Gaudeoso (2014) expõe que a intervenção das organizações da sociedade civil na realidade social de forma eficaz depende da habilidade da sociedade e de seus atores e da criação e aplicação de novos conhecimentos organizacionais.

Gaudeoso (2014) expõe que a dimensão de geração de valor nas organizações que a gestão de projetos sociais passa a ocupar é evidente e que a organização deve se preocupar em ter por papel fundamental conduzir projetos sociais de maneira a alinhar o interesse de diversos públicos envolvidos.

2.2.2 Mensurando o impacto em projetos sociais: O conceito de impacto e o conceito de impacto sob a perspectiva dos *stakeholders*

Para discutir a questão do impacto em projetos sociais corporativos, é necessário compreender que a avaliação de impacto advém da Teoria do Programa, descrita em Weiss (1998) que, segundo Rodrigues (2004), a expressão “teoria do programa” também é entendida

como teoria do projeto ou teoria do plano, mostrando que a teoria pode ser aplicada à avaliação de programas ou projetos sociais.

Ao definir Teoria do Programa, Weiss (1998) afirma que ela é uma cadeia de hipóteses que explica como as atividades do programa vão levar a resultados que se deseja alcançar. Uma avaliação que se baseia nessa teoria está focada em dois pontos centrais: (1) saber se a execução do projeto está de acordo com aquilo que foi planejado e, caso esteja, (2) identificar se estão sendo observadas as devidas relações de causa e efeito.

Assim busca-se detalhar as principais questões-chave do planejamento e verificar se as hipóteses adotadas durante a formulação do programa, ou projeto, estão sendo consistentes.

Conceitos que devem ser corretamente compreendidos são o da teoria do processo e teoria do impacto. Essas duas teorias são, na verdade, decomposições da teoria do programa. A primeira, também chamada de hipótese da ação, descreve como os serviços utilizados em favor da população-alvo devem ocorrer, isto é, como deve ocorrer a interação entre o público-alvo e o programa. Nessa teoria, são descritos como os recursos humanos, financeiros e físicos devem ser disponibilizados dentro do plano organizacional.

Por outro lado, a teoria do impacto mostra se as ações do programa causaram os efeitos esperados na população-alvo. Uma vez definido o diagnóstico inicial, resta saber se o que foi proposto no projeto social causou as mudanças esperadas na população-alvo como efeito direto da intervenção social.

Já a análise do impacto dos projetos sociais sob a perspectiva dos *stakeholders* baseia-se no conceito de percepção de impacto, levando em consideração a opinião das partes interessadas, previsto em Weiss (1998).

A ideia de analisar os impactos dos projetos sociais também foi apresentado na norma *Accountability* 1000 (2008), que propõe como objetivo da organização o de prestar contas a *shareholders* e *stakeholders*, o que consiste em reconhecer e assumir responsabilidade e transparência nos impactos das decisões, ações, políticas, produtos e desempenho a ela associados.

Segundo *Accountability* 1000 (2008), a norma AA1000 sugere que a organização envolva os *stakeholders* na identificação, na compreensão e também na capacidade de resposta aos assuntos e preocupações sobre sustentabilidade, e a relatar, explicar e estar disponível para responder aos *stakeholders* sobre suas decisões, suas ações e seu desempenho.

A norma *Accountability* 1000 (2008) inclui, ainda, a forma pela qual uma organização define o seu modelo de governança e suas respectivas estratégias e efetua a gestão de seu desempenho. A premissa básica é que uma organização responsável atuará no sentido de definir uma estratégia baseada na compreensão e na resposta abrangente e equilibrada em relação aos assuntos relevantes e às preocupações dos *stakeholders*, estabelecendo, assim, objetivos segundo os quais a estratégia e o correspondente desempenho podem ser geridos e avaliados de forma a divulgar informações críveis em relação a estratégias, objetivos, normas e desempenho e baseando suas ações e decisões nessas mesmas informações.

De acordo com *Accountability* 1000 (2008), essas ações servem de base para estabelecer, avaliar e comunicar a prestação de contas. Os seus princípios fomentam essas ações a estarem baseadas em princípios e o principal deles e que irá compor essa nova metodologia de avaliação de projetos sociais é o princípio da inclusão, o que significa que uma organização deve ser inclusiva. Ou seja, uma organização inclusiva é aquela que aceita prestar contas sobre os aspectos sob os quais causa impacto (comunidade, meio ambiente, *stakeholders* internos e externos).

Conforme prevê a Accountability 1000 (2008), a inclusão consiste na participação dos *stakeholders* no desenvolvimento e no alcance de uma resposta estratégica e responsável em relação à sustentabilidade.

Os *stakeholders* são todos os indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam e/ou podem ser afetados pelas atividades, produtos ou serviços correspondentes ao desempenho de uma organização (ACCOUNTABILITY 1000, 2008).

Logo, a inclusão é muito mais que um processo de envolvimento dos *stakeholders.* O conceito de inclusão propõe que as partes interessadas participem na identificação de problemas e contribuam para as soluções de gestão nas organizações. Consiste na cooperação em todos os níveis, sendo que a organização deve estabelecer um modelo de governança, de forma a alcançar melhores resultados (ACCOUNTABILITY 1000, 2008).

Basicamente, a gestão de projetos sociais, dentro da normas da AccountAbility (2008), busca avaliar e proporcionar conclusões sobre a natureza e o nível de adesão aos princípios da AA1000 e a qualidade da informação disponibilizada publicamente em relação ao desempenho sustentável, destacando-se a avaliação, de acordo com os princípios da inclusão, da relevância e da responsabilidade ou capacidade de resposta (quadro 8).

Segundo a AccountAbility (2008), uma organização terá aderido ao princípio da...		
Inclusão...	**Relevância...**	**Responsabilidade...**
Quando:	**Quando:**	**Quando:**
Assumir o compromisso de ser responsável perante seus stakeholders, respondendo aos conflitos e/ou dilemas resultantes das diferentes expectativas deles, e identificar e compreender as partes interessadas, suas capacidades de envolvimento e suas perspectivas e expectativas.	Implementar um processo de determinação de relevância aplicável à toda organização, integrando-a e tornando-se contínuo;	Implementar um processo para desenvolvimento de respostas que aplicável à toda organização, integrando-a e tonando-se um processo contínuo;
Implementar um processo de participação das partes interessadas que seja aplicada em toda a organização, integrando-a e tornando-a um processo participativo contínuo;	Implementar ou tiver acesso às necessárias competências e recursos de forma aplicável ao processo de determinação de relevância;	Implementar um processo de respostas baseado na compreensão abrangente e equilibrada relacionadas aos assuntos relevantes os quais são esperados pelos stakeholders, envolvendo-os, se necessário;
O processo de participação do stakeholders for operacionalizado a partir da disposição ou do acesso às competências e recursos da empresa;	Identificar e interpretar de forma equitativa assuntos de diversas fontes como as necessidades e preocupações das partes interessadas.	Considerar a relação entre a maturidade de um assunto e a adequação da resposta e definir prioridades de respostas, observando a relevância e a exigência dos recursos, considerando o tempo de resposta;
Identificar, desenvolver e implementar estratégias, planos e modos de envolvimento dos stakeholders que são adequados, consistentes e equilibrados;	Verificar junto às partes interessadas as normas da sociedade, as considerações financeiras e compreendendo o respectivo contexto em matéria de sustentabilidade;	Implementar ou ter acesso às necessárias competências e recursos para atingir os compromissos assumidos e dar respostas a assuntos relevantes de uma forma equilibrada e abrangente;
Promover a compreensão, aprendizagem e melhoria da organização;	Avaliar a relevância inerente à sustentabilidade através de critérios e limites credíveis, claros e compreensíveis, mas replicáveis, justificáveis e viáveis;	Refletir sobre as necessidades, inquietações e expectativas das partes interessadas, respondendo-as de forma atempada;
Definir formas pelas quais os *stakeholders* se envolverão em decisões que conduzirão à melhoria do desempenho em matéria de sustentabilidade;	Considerar o contexto mutável da sustentabilidade e a maturidade dos assuntos e preocupações;	Implementar um processo de comunicação com as partes interessadas, aplicável em toda a organização, integrando-a e tornando o processo contínuo;
Aumentar a capacidade de envolvimento dos *stakeholders* a nível interno e apoiar o aumento da capacidade a nível externo;	Incluir uma forma de responder aos conflitos e/ou dilemas resultantes das diferentes expectativas em matéria de relevância;	Abranger, equilibrar, identificar insuficiências e prevenir declarações incorretas, sendo acessível às partes interessadas, recorrendo à elaboração de relatórios, princípios, estruturas ou diretrizes adequadas.

Quadro 8 – Princípios de aderência à norma AccountAbility 1000
Fonte: AccountAbility (2008)

De acordo com AccountAbility (2008), a inclusão é o ponto de partida para se determinar a relevância, já que esse processo determina os assuntos de maior prioridade para uma organização e respectivas partes interessadas.

No princípio da relevância, cabe à organização identificar quais são os assuntos materialmente relevantes que influenciam nas decisões, nas ações e no desempenho da mesma e de seus respectivos stakeholders. Os assuntos relevante são determinados a partir de um processo de determinação de relevância. Assim, a informação é analisada de forma abrangente e equilibrada.

Tais informações podem ser dados financeiros ou não financeiros. Como dados não financeiros estão os vetores que promovem a sustentabilidade e o seu impacto sobre os stakeholders, os quais devem ser incluídos nas fontes de informação. O período de tempo considerado pode ser o curto, médio e longo prazo.

Ao analisar a informação, a empresa deve considerar os elementos que estimulam a sustentabilidade e, também, as suas necessidades, preocupações e expectativas bem como as de seus stakeholders. Por fim, a organização selecionará os assuntos relevantes. Esse processo deve se encontrar alinhado com a tomada de decisões e de desenvolvimento de estratégias da empresa.

A responsabilidade é constituída pelas decisões, ações e desempenho em relação aos assuntos importantes. Ela ocorre quando a organização estabelece critérios que a torna capaz de responder às preocupações das partes interessadas que afetam o seu desempenho sustentável. Estabelecer uma comunicação eficaz com seus s*takeholders* é fundamental. Dessa forma, as tomadas de decisões serão fundamentadas, pois as respostas comunicadas pela empresa buscará atender as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Por fim, vale observar que os pontos de vista desses autores, nessa seção, não buscam, em nenhum momento, considerar a opinião dos beneficiários nos processos de gestão de projetos sociais. A exceção é a norma AccountAbility (2008) que é como já citado uma norma de auto gestão e dessa forma sugere levar em consideração a opinião desses mas vale lembrar que essa norma não é voltada a gestão de projetos sociais mas sim a ações de sustentabilidade de toda a organização.

Embora a norma AccountAbility 1000 (2008) apresente aspectos relevantes da gestão de *stakeholders*, ela não explica como operacionalizar a condução das interações destes com as empresas.

2.3 Gestão de projetos sociais: novas abordagens considerando a participação dos *stakeholders*

Quatro estudos científicos de caráter teórico-empíricos, relacionados com essa pesquisa, foram selecionados para discutir as novas abordagens em relação à gestão de projetos sociais. Estudos encontrados a partir de buscas pelo Google Scholar. O web of science não retornou resultados diretamente relacionados a essa tese (Ver APÊNDICE A).

O primeiro deles é o de Santos (2004), que traz um ensaio que analisa a maneira de mensurar valor e desempenho na gestão e prestação de contas de projetos sociais. Ele discorre sobre o valor contido na ação social e a performance da organização que a oferece. Os conceitos de valor e performance contidos na gestão de projetos sociais permitem para o autor avaliar o impacto social relacionando-o com as ações que esses projetos proporcionam como benefícios à comunidade. A mensuração de impactos em projetos sociais deveria ser a preocupação central dos gestores, uma vez que Roche (2000) coloca que os impactos causados por um projeto social trazem mudanças significativas ou permanentes nas vidas dos beneficiários a partir de uma ação ou de uma série de ações.

Ainda utilizando as ideias de Roche (2000) e Santos (2004), é possível expor quatro elementos chaves da avaliação de impacto em etapas específicas do ciclo de projeto: revisão, identificação, implementação e avaliação. A revisão deve ser feita antes, durante e após o projeto, a fim de avaliar a performance e o impacto da ação. A identificação é uma análise inicial da situação histórica, de tendências e do impacto esperado das intervenções, permitindo a criação de indicadores. A implementação é a coleta e a análise de indicadores. Por fim, a avaliação é a revisão detalhada da performance, dos custos, dos benefícios e do impacto da ação social proposta. Roche (2000) e Santos (2004) ainda colocam que os projetos não repetem o mesmo ciclo, continuamente, já que há contínuas melhorias advindas do aprendizado organizacional e constantes aperfeiçoamentos dos processos gerenciais.

Outro estudo é o de Coutinho, Soares e Silva (2006), que apresenta um modelo de gestão de projetos sociais corporativos, sendo um de seus principais constructos a satisfação dos *stakeholders*, ou seja, a comunidade local, a equipe do projeto, os colaboradores da empresa até o poder público. Para os autores, essa satisfação é entendida como o "grau de satisfação dos diversos públicos afetados pelo projeto, com relação aos resultados obtidos", embora o diálogo entre organização e beneficiários finais, no que diz respeito à gestão participativa do projeto social, não seja mencionado como fator relevante.

O terceiro estudo a abordar a gestão ou avaliação de projetos sociais sob o ponto de vista da inclusão e participação das partes interessadas é o de Salazar, Husted e Biehl (2012),

que traz a visão de que tanto organização quanto beneficiários dos projetos sociais podem se valer dos aprendizados relevantes gerados durante e após a implementação dos mesmos. Eles argumentam que a melhoria da gestão dentro da responsabilidade social da empresa se dá por meio de projetos sociais, principalmente ao avaliar seus impactos.

Os autores perceberam, inicialmente, que as abordagens atuais para gestão de projetos sociais ocorrem, predominantemente, de forma quantitativa, escondendo as reais relações entre a atividade social e suas consequências para o desempenho da empresa e de seus projetos. Tal distorção pode ser reduzida ao propor um número maior de projetos sociais em diferentes áreas dentro da organização como meio de diluir possíveis riscos que alguns projetos possam apresentar. Impactos positivos de alguns projetos poderiam compensar os impactos negativos de outros (SALAZAR, HUSTED & BIEHL, 2012).

A conclusão dos autores mostra que diferentes projetos sociais podem oferecer diferentes aprendizados, permitindo que o gestor mantenha aqueles que apresentaram resultados sociais positivos e descartem ou aperfeiçoem outros que não corresponderam às expectativas esperadas inicialmente. Para eles, a avaliação do gestor para os projetos deve se dar analisando todo o conjunto de projetos oferecidos à comunidade e não avaliando cada um isoladamente. Também é defendido pelos autores que os resultados das várias edições de um mesmo projeto social sejam comparadas entre si, de modo a perceber o progresso ou retrocesso que as mesmas vem apresentando.

Ao mesmo tempo em que a gestão dos projetos sociais é analisada no todo, ignorando aspectos qualitativos de cada um deles, Salazar, Husted e Biehl (2012) também afirmam que a opinião do beneficiário e da comunidade envolvida também é parte da gestão e impacta na avaliação desses projetos e, portanto, deve ser considerada pelo gerente de projetos da organização. A análise da situação socioeconômica dos beneficiários, antes e após a implementação do projeto, também é importante, já que ela indica possíveis melhorias nas condições de vida das pessoas envolvidas.

As ideias colocadas pelos autores se mostram divergentes ao reconhecerem a importância da opinião dos beneficiários nos projetos sociais, como defende Freeman (1984), e tratarem esses projetos como se fossem negócios com fins lucrativos, incluindo-os e excluindo-os conforme os interesses da organização. Tal postura é criticada por Rodrigues (2010).

O quarto trabalho, de Valdes-Vasquez e Klotz (2013), aborda a avaliação de projetos sustentáveis, também sob a perspectiva dos beneficiários. Ele aborda a sustentabilidade em sua dimensão social, sendo esta definida pelo engajamento entre todas as partes interessadas como forma de assegurar que as necessidades da população atual e futura sejam satisfeitas

(HERD-SMITH & FEWINGS[1], 2008 apud VALDES-VASQUEZ & KLOTZ, 2013). As ideias de Hammond e Peterson (2007) e Hammer (2009), expostas no trabalho de Valdes-Vasquez e Klotz (2013), mostraram que, na percepção dos especialistas, muitos benefícios sociais, embora intangíveis, são tão importantes quanto outros de caráter financeiro e ambientais na vida dos usuários dos projetos.

Sendo um estudo aplicado dentro da construção civil, os autores desenvolveram um questionário na qual foi respondido por 25 peritos entre especialistas acadêmicos, agentes do governo e profissionais da construção civil. Foram apresentados seis constructos dentro da avaliação de projetos sustentáveis no setor da construção civil: 1) Engajamento dos stakeholders; 2) Considerações sobre a opinião dos beneficiários; 3) Formação de equipe; 4) Considerações gerenciais; 5) Avaliação de impacto; 6) Contexto do lugar e da comunidade.

Esses constructos e variáveis possuem diversos pontos de contato com a teoria dos *stakeholders* e com as hipóteses desta tese, servindo de fonte inspiradora para o desenvolvimento dos constructos e variáveis colocados neste trabalho, aplicáveis a projetos sociais. As cinco proposições postas neste trabalho pelo autor são: (1) o engajamento dos stakeholders asseguraria a formulação e o desenvolvimento de projetos sociais corporativos com o envolvimento de gestores, funcionários e beneficiários; (2) uma maior consideração da opinião dos beneficiários também contribui para a formulação e o desenvolvimento desses projetos com o envolvimento de gestores, funcionários e beneficiários, (3) o envolvimento desses atores seria alcançado através da boa gestão de stakeholders internos, (4) espera-se que esse mesmo envolvimento seja alcançado por meio da avaliação de impactos e resultados desses projetos sociais e (5) a consideração da comunidade e de atributos ligados a essa por parte da organização contribuiria para o envolvimento desses gestores, funcionários e beneficiários nos mesmos projetos.

Tais pontos em comum são vistos na consideração da opinião dos beneficiários na gestão de projetos e na importância atribuída ao engajamento dos *stakeholders* nos projetos, indicando a possibilidade de utilização desses constructos e variáveis em projetos sustentáveis, dentre eles os projetos sociais, e não apenas aplicados na área da construção civil. As variáveis relevantes da gestão participativa de projetos sociais são apresentadas no figura 2 desta pesquisa. Na figura 2, são observados os pontos de contato com os trabalhos de Valdes-Vasquez e Klotz (2013) e de outros autores das áreas de RSC, da Teoria dos Stakeholders e de gestão de projetos sociais.

---

[1] HERD-SMITH, A., FEWINGS, P. **The implementation of social sustainability in regeneration projects: myth or reality?** Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), London, 2008.

Esta seção busca refletir sobre as variáveis relevantes para a gestão de projetos sociais corporativos com responsabilidade participativa.

Buscou-se, a partir das contribuições teóricas das áreas de responsabilidade social corporativa e da Teoria dos *Stakeholders* fazer um levantamento de variáveis e constructos utilizados nessa pesquisa. Segundo Salazar, Husted e Biehl (2012), houve poucos avanços nos últimos anos em modelos destinados a realizar a gestão de projetos sociais corporativos. Todavia, houve progressos em trabalhos teóricos das área de gestão de Responsabilidade Social Corporativa, além de importantes desdobramentos na Teoria dos *Stakeholders*: áreas que podem contribuir com conceitos e ideias a serem utilizadas na gestão de projetos sociais corporativos.

Tais áreas apresentam muitos pontos de contato com a área de gestão de projetos sociais corporativos, embora ainda essas interseções pareçam ter sido pouco exploradas na gestão de projetos sociais nas organizações. O nível de análise em que são avaliadas as ações sociais de uma empresa escondem as relações reais entre a atividade social e suas consequências para a organização, além de não revelar os verdadeiros impactos sociais advindos desses projetos sociais (SALAZAR, HUSTED & BIEHL, 2012).

Esse baixo grau de interação, segundo os autores, ocorre porque a gestão de projetos sociais não capta as interações entre beneficiários e a instituição organizadora dos projetos. As inconsistências mencionadas por Salazar, Husted e Biehl (2012) na gestão de projetos sociais privados também são citadas em trabalhos como os de Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010). Eles argumentam que os métodos de gestão de projetos sociais corporativos existentes são meramente uma adaptação dos métodos para gestão de projetos empresariais comerciais. Nesse sentido, não são considerados aspectos relevantes tais como a opinião do público beneficiário do projeto sobre o mesmo. Também não são analisadas as interações sociais entre o público beneficiário e a organização privada promotora do projeto.

Dessa forma, a participação das partes interessadas e a opinião dos beneficiários dos projetos parecem ser relevantes para a avaliação de resultados, o que pode trazer um ponto de contato entre as deficiências apresentadas por Salazar, Husted e Biehl (2012), Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010) e as soluções de gerenciamento oferecidas pela Teoria dos *Stakeholders*, de Freeman (1984), que considera a opinião das partes interessadas nos processos de gestão.

Como os atuais métodos de gestão de projetos sociais corporativos desconsideram a principal contribuição verificada na área da Teoria dos *Stakeholders*, o engajamento (participação dos *stakeholders* nos processos de gestão promovidos pela empresa), abre-se o pressuposto de que escutar a opinião das partes interessadas poderia ser incorporada como

parte da gestão e impacto de projetos sociais, pois tal atitude se mostra relevante no processo. Essa ideia é apoiada, também, por Mainardes, Alves e Raposo (2011), ao defenderem que a melhor utilização para a Teoria dos *Stakeholders* é sua aplicação na área de projetos sem fins lucrativos, pois tal teoria se mostra adequada para esse fim ao possibilitar interações entre organização e *stakeholders*.

Essa discussão teórica é sintetizada pela figura 2 a seguir.

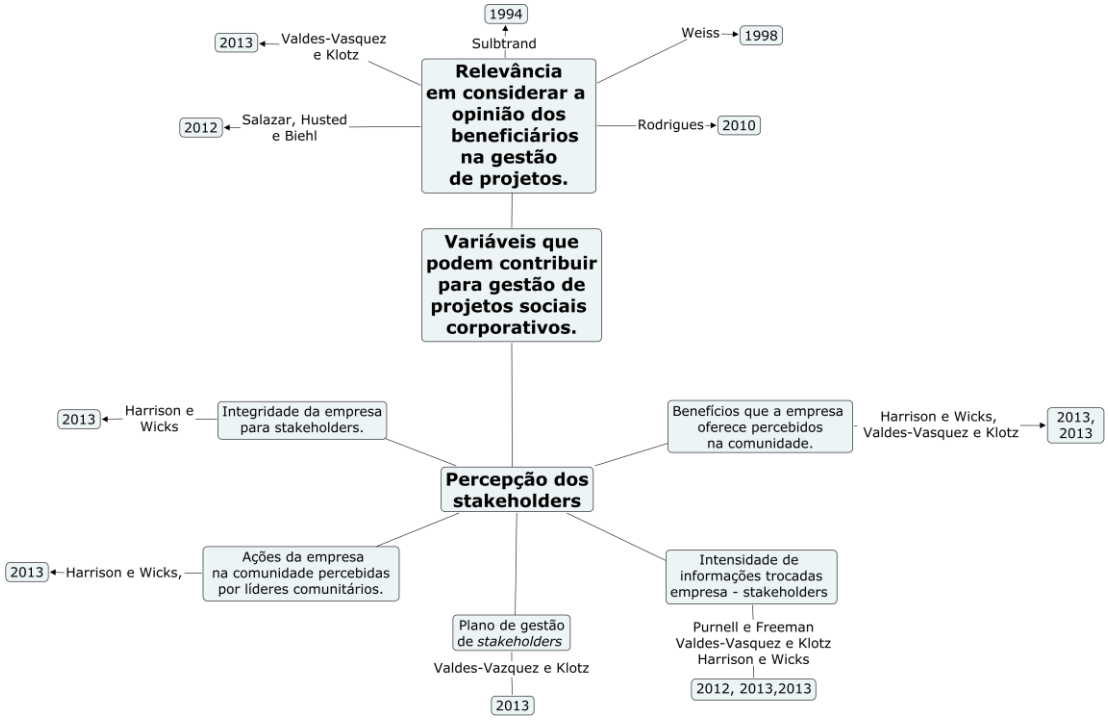

Figura 2 - Variáveis relevantes da gestão participativa de projetos sociais
Fonte: Elaboração do autor

A figura 2 identifica variáveis que poderiam contribuir com a gestão de projetos sociais, destacando-se a opinião dos beneficiários e a percepção dos stakeholders. As considerações dessa figura levam a apresentação das hipóteses desta tese.

2.4 Hipóteses da pesquisa

Este trabalho pretende alcançar o objetivo geral proposto através de 14 hipóteses que serão testadas. As mesmas foram agrupadas em três categorias, a fim de verificar suas validades. A primeira categoria envolveu quatro hipóteses, apresentadas no quadro 9, cujo objetivo foi averiguaar a relação entre agrupamentos de empresas, ou *clusters*, de acordo com o nível de aperfeiçoamento de processsos na gestão de projetos sociais, obtidos na etapa 1

desta pesquisa, e as seguintes variáveis: (1) posição da empresa no ranking Maiores e Melhores, (2) vendas líquidas, (3) lucro e (4) número de funcionários.

Hipóteses da etapa 1	**Análise**	**Fundamentação teórica para a formulação de hipóteses**
H1 - O nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos não depende da posição da empresa no ranking "Maiores e melhores"	Clusters X Posição no ranking	O conceito de processos de gestão em projetos sociais é discutido por Gaudeoso (2014).
H2 - Não há diferença em valor de vendas entre os diferentes agrupamentos	Clusters X vendas	O conceito de agrupamento em diferentes níveis de RSC é abordado por Zadek (2004), Correa et. al (2010) e Benites e Polo (2013).
H3 - Não há diferença em valor dos lucros entre os diferentes agrupamentos	Clusters X lucro	O conceito de agrupamento em diferentes níveis de RSC é abordado por Zadek (2004), Correa et. al (2010) e Benites e Polo (2013).
H4 - Não há diferença em número de funcionários entre os diferentes agrupamentos	Clusters X número de funcionários	O conceito de agrupamento em diferentes níveis de RSC é abordado por Zadek (2004), Correa et. al (2010) e Benites e Polo (2013).

Quadro 9 - Hipóteses da etapa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

Essas quatro primeiras hipóteses possuem relação com a primeira etapa desta pesquisa, cujo objetivo é analisar a estrutura de projetos sociais nas 100 maiores empresas brasileiras a partir da análise de relatórios de responsabilidade social. A segunda categoria contém 10 hipóteses as quais se relacionam com os cinco constructos da pesquisa. Tais constructos são descritos no quadro 10.

Constructos:	**Descrição:**
Engajamento dos *stakeholders*	Processos que relacionam a colaboração entre diferentes grupos de *stakeholders.*
Considerações sobre a opinião dos beneficiários	Processos que compõem aspectos relevantes que influenciam na avaliação dos projetos sob a perspectiva dos beneficiários.
Formação de equipe	Processos cujo objetivo é formar equipes com pessoas de diferentes gêneros e raças e com conhecimentos sobre a comunidade na qual ela está inserida.
A avaliação de impacto	Processos que consideram os impactos sociais na comunidade no entorno.
Contexto do lugar e da comunidade	Processos que analisam a localização do projeto e as condições de acesso da comunidade.

Quadro 10 - Constructos indicados pela Teoria dos *Stakeholders*
Fonte: Adaptado pelo autor, de Valdes-Vasquez e Klotz (2013).

Cada um desses constructos foi testado em relação ao posiocionamento das 25 maiores empresas classificadas no ranking Maiores e Melhores, da EXAME. Buscará saber se as

empresas melhores posicionadas utilizam em sua gestão, com maior ou menor intensidade, variáveis advindas desses constructos. Selecionou-se as 25 maiores empresas listadas no *ranking*, a fim de testar a existência de maior nível de gestão de processos relacionados a um maior nível de receita líquida de vendas. Partiu-se do pressuposto que se essa relação não se verificasse para as 25 empresas com maiores níveis de receitas líquidas, provavelmente não se verificaria para as demais empresas do *ranking*.

Cada um desses constructos também foi testado em relação aos agrupamentos de empresas, ou *clusters*, de acordo com o nível de aperfeiçoamento de processsos na gestão de projetos sociais. O quadro 11 apresenta as 10 hipóteses levantadas para a etapa 2, bem como as relações dos constructos com (1) o posicionamento das 25 maiores empresas classificadas e (2) aos agrupamentos (*clusters*).

Hipóteses da etapa 2	**Análise**	**Fundamentação teórica para a formulação de hipóteses**
H5 - Não há diferença de engajamento entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X engajamento	O engajamento de stakeholders em projetos sociais é defendido por Buchholz e Rosenthal (2005), Purnell e Freeman (2012), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).
H6 - Não há diferença de consideração sobre a opinião dos beneficiários entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X opinião dos beneficiários	A consideração de opinião dos beneficiários é abordada por Subtrand (1994), Clarkson (1995), Weiss (1998), Marrewijk (2003), Rodrigues (2010), Salazar Husted e Biehl (2012) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013)
H7 - Não há diferença no nível de gestão de stakeholders internos entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X stakeholders internos	A gestão de stakeholders internos é discutida por Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).
H8 - Não há diferença no nível de avaliação de resultados da empresa entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X avaliação de resultados	A avaliação de resultados em projetos sociais é discutida por Gilbert e Rasche (2008), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).
H9 - Não há diferença de engajamento dos stakeholders entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X engajamento	O engajamento de stakeholders em projetos sociais é defendido por Buchholz e Rosenthal (2005), Purnell e Freeman (2012), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).
H10 - Empresas com nível intermediário e avançado de gestão de projetos sociais possuem maior engajamento do que as empresas em nível inicial/insipiente	Clusters X contexto de lugar e comunidade	O envolvimento de stakeholders nas etapas de planejamento, gestão e avaliação em projetos sociais é defendido por Freeman (1984), Buchholz &

		Rosenthal (2005), Freeman et al. (2010) e Salazar, Husted e Biehl (2012).
H11 - Não há diferença de consideração de opinião dos beneficiários entre empresas com menor ou mair nível de gestão de projetos sociais	Clusters X opinião dos beneficiários	A consideração de opinião dos beneficiários é abordada por Subtrand (1994), Clarkson (1995), Weiss (1998), Marrewijk (2003), Rodrigues (2010), Salazar Husted e Biehl (2012) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013)
H12 - Não há diferença no nível de gestão de stakeholders internos entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais	Clusters X stakeholders internos	A gestão de stakeholders internos é discutida por Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).
H13 - Não há diferença no nível de avaliação de resultados da empresa entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais	Clusters X avaliação de resultados	A avaliação de resultados em projetos sociais é discutida por Gilbert e Rasche (2008), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).
H14 - Não há diferença de contexto entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais	Clusters x contexto de lugar e comunidade	A ideias de contexto de lugar e comunidade é descrita por Harrison e Wicks (2013) e Valdez-Vasquez e Klotz (2013).

Quadro 11 - Hipóteses da etapa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa 2 tem por objetivo levantar junto a gestores de projetos sociais corporativos a frequência com que estes utilizam variáveis presentes em trabalhos teóricos da Teoria dos *Stakeholders* na gestão desses projetos.

As hipóteses levantadas nas etapas 1 e 2 possuem ligação com os objetivos geral e específicos do trabalho. Não foram contruídas hipóteses para a etapa 3, pois trata-se de uma fase da pesquisa de caráter qualitativo. Essa etapa, caracterizado como o estudo de um caso aplicado em uma das 100 maiores organizações brasileiras, consistiu em entrevistas com *stakeholders* de um dos projetos sociais promovidos por essa.

3 METODOLOGIA

Para viabilizar o objetivo geral desta tese, o de verificar a existência e em que etapas ocorrem a participação de *stakeholders* em projetos sociais corporativos, foi estruturada uma pesquisa teórico empírica que compreende uma metodologia mista, dividida em três etapas, como indica a figura 3.

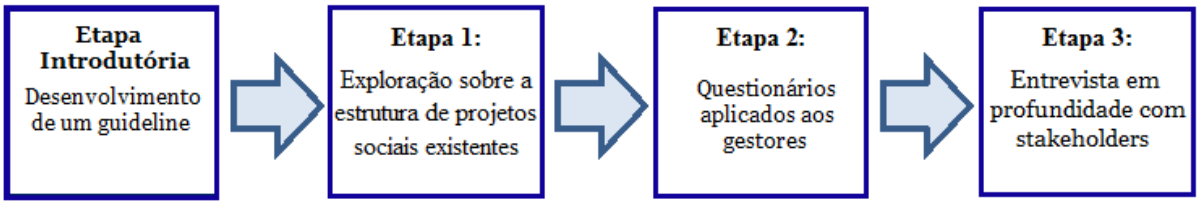

Figura 3 - Etapas da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira, inspirada em Tate, Ellram e Kirchoff (2010), possui caráter exploratório, com utilização de fontes secundárias de dados: os relatórios de sustentabilidade disponibizados pela organização. Seu objetivo foi o de compreender como se organiza a gestão de projetos sociais das 100 maiores empresas a partir das 12 variáveis construídas, dentre elas se a organização declara financiar projetos sociais, se declara envolver seus *stakeholders* na gestão desses projetos, se disponibiliza indicadores e metas utilizados por elas para avaliar seus projetos e se considera seus impactos junto aos beneficiários. As 12 variáveis desenvolvidas para a avaliação de projetos sociais, assim como os autores utilizados como base inspiradora, são apresentados no quadro 10 deste trabalho.

Na segunda etapa, construída sob o suporte teórico de Valdes-Vasquez e Klotz (2013), foi aplicada uma pesquisa Survey a partir de um questionário enviado aos gestores das 100 maiores organizações brasileiras, utilizando-se uma escala de cinco pontos. A construção do questionário, com 54 questões, foi resultado de uma compilação de 49 variáveis que se mostraram passíveis de trazer contribuições para a área de avaliação de projetos sociais.

Na última etapa, desenvolvida dentro das ideias de Salazar, Husted e Biehl (2012), realizou-se entrevistas em profundidade com sete *stakeholders* ligados a um projeto social de uma fundação pertencente a uma das 100 maiores empresas brasileiras, atuante no setor agrícola. Os stakeholders participantes das entrevistas foram 1 gestora do projeto social, duas professoras, 1 familiar de um dos participantes e três beneficiários finais do projeto.

O projeto desenvolveu atividades voltadas para o incentivo à leitura, com temas sobre o folclore brasileiro, e beneficiou, aproximadamente, 1600 crianças durante 12 meses em sua última edição. O objetivo foi aumentar o conhecimento sobre o fenômeno e avaliar se o projeto social escolhido é participativo ao incluir em sua gestão a opinião e participação de seus públicos: os gerentes de projetos sociais, professores, familiares dos participantes dos projetos e seus beneficiários.

Buscou-se saber, também, se os resultados obtidos na segunda etapa, a partir das respostas advindas do questionário aplicado ao gestor, estão alinhados com as declarações feitas pelos participantes do projeto.

O critério de seleção para a escolha da empresa para aplicação da entrevista em profundidade, dentro desta última etapa, ocorreu mediante o critério não probabilístico, exposto por Mattar (1996), explicado detalhadamente neste trabalho.

3.1 Constructos e variáveis utilizados na pesquisa

Essa subseção apresenta os constructos e as variáveis utilizados nas três etapas da pesquisa .

Na etapa 1, foram selecionadas 12 variáveis que serviram como base para a busca nos relatórios de RSC das empresas. Esses relatórios foram publicados nas páginas eletrônicas das companhias que fizeram parte da pesquisa. Foi analisado se tais variáveis eram consideradas ou não pelas organizações na realização de seus projetos sociais, verificando se as mesmas estavam disponíveis em seus relatórios.

A seleção se deu a partir do referencial teórico, considerando os conceitos existentes na literatura dentro da Teoria dos *Stakeholders*.

O quadro 12 coloca as 12 questões de pesquisa levantadas para a área de avaliação de projetos sociais e os autores que serviram de embasamento para a construção das mesmas.

Variáveis da pesquisa exploratória	Justificativa da escolha das variáveis e autores que as propuseram	
Declara financiar projetos sociais?	Freeman (1984)	A organização deve ser pensada como instituição social envolvendo suas partes interessadas
Possui fundação para projetos sociais?	Harrison e Wicks (2013)	A empresa deve ser vista como uma organização íntegra pelas suas partes interessadas
Possui parcerias com setores públicos / privados?	Harrison e Wicks (2013) Valdes-Vasquez e Klotz (2013)	A empresa deve ser vista como uma organização íntegra pelas suas partes interessadas
Declarou valores investidos em projetos sociais?	Carrol (1991), Elkington (2001)	Uma empresa deve se comprometer com ações de cidadania, financiá-las, dar continuidade a essas iniciativas, se responsabilizando por elas no longo prazo.
Informa diretrizes e ações estratégicas em relação aos projetos que financia?	Carrol (1991), Elkington (2001)	Uma empresa deve se comprometer com ações de cidadania, financiá-las, dar continuidade a essas iniciativas, se responsabilizando por elas no longo prazo.
Disponibiliza ferramentas que utiliza na gestão de projetos sociais?	Marrewijk (2003)	Uma empresa, quando patrocina projetos sociais, deve saber quais contribuições ela traz a sociedade. Em caso positivo, deve saber quais instrumentos de gestão são utilizados para que ela conheça essas contribuições e quais são elas
Declara possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais.	Elkington (2001)	A empresa deve avaliar em profundidade todas as dimensões sustentáveis
Disponibiliza esses indicadores e metas em seu site (presta contas aos stakeholders?)	Harrison e Wicks (2013)	Os impactos das ações por parte da empresa devem ser notados por líderes comunitários ou por pessoas da comunidade
Declara envolver seus stakeholders (especialmente os beneficiários) na gestão e avaliação de projetos sociais que financia.	Freeman (1984), Buchholz e Rosenthal (2005) e Freeman et al. (2010)	É preciso haver envolvimento abrangente das partes interessadas com a organização de forma que os stakeholders sejam partes integrantes da identidade básica dela.
Declara fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financia?	Carrol (1979, 1991) e Clarkson (1995)	A empresa deve ter um comportamento aceitável pelas partes interessadas em relação à sua capacidade de resposta em questões dentro da responsabilidade social
Disponibiliza indicadores e metas que usa para avaliar projetos sociais considerando seus impactos junto a beneficiários?	Carrol (1979, 1991) e Clarkson (1995)	A empresa deve ter um comportamento aceitável pelas partes interessadas em relação à sua capacidade de resposta em questões dentro da responsabilidade social
Está aberta para financiar novos projetos propostos pela comunidade e/ou por outras instituições?	Harrison e Wicks (2013)	A empresa deve possuir serviços e oferecê-los à comunidade, além de ter o controle de sua qualidade e preocupação em expandi-los

Quadro 12 – Questões sobre projetos sociais e autores utilizados como embasamento e inspiração
Fonte: Elaboração do autor

Essas questões permitiram investigar como estava organizada a gestão de projetos sociais nas 100 maiores empresas brasileiras.

As etapas 2 e 3, que consistem do questionário respondido pelos gestores e na aplicação de entrevistas em profundidade aos s*takeholders*, respectivamente, foram elaboradas a partir de 49 variáveis selecionadas para compor essa pesquisa e foram ordenadas em cinco constructos.

Os constructos foram parcialmente adaptados do trabalho de Valdes-Vasquez e Klotz (2013). Embora ele possua foco na dimensão social da sustentabilidade, abordando projetos no setor da construção civil, também possibilita uma aplicação dentro de projetos sociais ao conter diversos pontos de contato passíveis de serem adaptados para tal finalidade.

O trabalho de Valdes-Vasquez e Klotz (2013) foi escolhido como referência para as categorias de constructos porque a abordagem dos autores contempla tanto as bases da Teoria dos *Stakeholders* quanto a consideração da opinião dos beneficiários, considerados por autores como Salazar, Husted e Biehl (2012), Sulbrandt (1994), Weiss (1998). Outras variáveis provenientes de estudos da área da Teoria dos *Stakeholders*, como Clarkson (1995), Marrewijk (2003), Buchholz e Rosenthal (2005), Gilbert e Rasche (2008), Rodrigues (2010), Purnell e Freeman (2012) e Harrison e Wicks (2013), foram incluídas aos cinco constructos, com o propósito de analisar aspectos distintos pertinentes ao envolvimento de *stakeholders* em uma gestão participativa de projetos sociais.

O primeiro constructo consiste no envolvimento e participação dos *stakeholders* em todos os processos do projeto social. O planejamento, a organização, a implementação e o controle devem envolver as partes interessadas de modo que elas participem das ações promovidas e das decisões tomadas pela gestão.

O segundo constructo consiste na avaliação de impacto junto aos beneficiários, ou seja, avaliar o envolvimento dos beneficiários dentro dos projetos sociais da organização, bem como a inclusão deles na gestão e na divulgação dos resultados desses projetos. Consiste, também, em ouvir os beneficiários antes, durante e após a conclusão do projeto.

O terceiro constructo consiste em avaliar a formação da equipe que irá trabalhar no projeto social financiado pela organização, considerando as necessidades do beneficiário.

O quarto constructo consiste em investigar se a empresa avalia ou não os impactos gerados por projetos sociais patrocinados por ela.

O último constructo considera o contexto de lugar e da comunidade na gestão de projetos sociais. Ele considera a relevância da comunidade no desenvolvimento do projeto social. Os cinco constructos são expostos no quadro 13, onde todas as variáveis utilizadas na pesquisa são apresentadas.

Constructos	Variáveis (V) a partir de artigos teóricos da Teoria dos *Stakeholders*	Suporte da literatura
Engajamento dos *stakeholders*	V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10	Buchholz e Rosenthal (2005) Purnell e Freeman (2012) Harrison e Wicks (2013) Valdes-Vasquez e Klotz (2013)
Considerações sobre a opinião dos beneficiários	V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20	Subtrand (1994) Clarkson (1995) Weiss (1998) Marrewijk (2003) Rodrigues (2010) Salazar Husted e Biehl (2012) Valdes-Vasquez e Klotz (2013)
Gestão de stakeholders internos – formação de equipe.	V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27	Buchholz e Rosenthal (2005) Valdes-Vasquez e Klotz (2013)
A avaliação de resultados / impacto/ ações da empresa	V28, V29, V30, V31, V32, V33, V34, V35, V36, V37, V38, V39, V40, V41, V42, V43	Gilbert e Rasche (2008) Harrison e Wicks (2013) Valdes-Vasquez e Klotz (2013)
Contexto do lugar e da comunidade	V44, V45, V46, V47, V48, V49	Harrison e Wicks (2013) Valdes-Vasquez e Klotz (2013)

Quadro 13 – Constructos, variáveis e autores que contribuem para a gestão participativa de projetos sociais corporativos
Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 14, complementar ao quadro 13, mostra cada uma das variáveis associadas a seus constructos.

Tais variáveis e constructos incluem na gestão de projetos a participação das partes interessadas, pois preveem sua participação nos processos.

Além disso, a postura da organização e seu papel como gestora de projetos sociais são considerados relevantes pelos estudiosos da área de Responsabilidade Social Corporativa e sustentabilidade.

Constructos	Variáveis (V) levantadas a partir de artigos teóricos da Teoria dos *Stakeholders*
Engajamento dos *stakeholders*	(V1) – Organização preocupada com o desenvolvimento de projetos sociais e envolvendo as partes interessadas; (V2) – Frequência com que são realizadas interações com as partes interessadas; (V3) – Percepção de integridade da empresa pelas partes interessadas; (V4) - Parcerias com os governos locais no desenvolvimento de projetos para auxiliar a compreensão das necessidades locais; (V5) - Plano de gestão de *stakeholders;* (V6) - Informar o público sobre o andamento e restrições do planejamento e elaboração do projeto; (V7) - Estabelecer estratégias de parceria para a resolução de conflitos interpessoais entre os participantes do projeto; (V8) - Documentar e compartilhar entre todas as partes interessadas as lições aprendidas durante as fases de planejamento e execução do projeto; (V9) - Comunicar-se com cada grupo das partes interessadas sobre as entregas e resultados dos projetos realizados e dos novos projetos pretendidos; (V10) - Comunicar às partes interessadas os critérios necessários para o processo de comissionamento dos principais *stakeholders*.
Considerações sobre a opinião dos beneficiários	(V11) – Contribuição da empresa na dimensão social; (V12) – A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais; (V13) - Utilizar processos na gestão de projetos que sejam apresentados na literatura ou adotados por outros gestores para captar a opinião dos beneficiários que utilizaram o projeto; (V14) - Adotar projetos sociais que aumentam o bem-estar e produtividade dos beneficiários finais; (V15) - Estabelecer um plano de feedback junto aos beneficiários finais para avaliar o progresso do projeto, do momento zero à etapa final; (V16) - Em buscar saber de seus beneficiários se os mesmos indicariam os projetos a familiares, a amigos ou a terceiros; (V17) - Saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação ou promoção profissional após concluírem o projeto social; (V18) - Saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação profissional dentro da área de atuação do projeto social; (V19) - Saber quantos beneficiários conseguiram aumento na renda após concluírem o projeto social; (V20) - Considerar se os beneficiários estão satisfeitos com a qualidade com que o serviço que o projeto social se propôs a prestar é de fato oferecido.
Gestão de *stakeholders* internos - formação de equipe.	(V21) - Envolvimento abrangente das partes interessadas com a organização de forma que os stakeholders sejam partes integrantes de sua identidade básica. (V22) - Selecionar uma equipe com perfil diversificado, incluindo participantes de várias profissões, gêneros e raças; (V23) - Incluir profissionais especializados na área de atuação do projeto na equipe de trabalho para ajudar a analisar os impactos para a comunidade e sobre os usuários finais; (V24) - Utilizar os gestores da empresa nos projetos, aliando suas competências com as de profissionais locais; (V25) - Construir equipes para os projetos, integrando-as com as partes interessadas; (V26) - Considerar as habilidades de trabalho de grupos especiais da comunidade (mulheres, desempregados, pessoas carentes, minorias étnicas, dentre outros) e chamá-los para atuarem nos projetos sociais; (V27) - Avaliar se as funções administrativa, organizacional e de pessoal estão sendo bem conduzidas
A avaliação de resultados / impacto/ ações da empresa	(V28) Realizar uma avaliação dos impactos do projeto desenvolvido em profundidade em todas as três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental); (V29) Realizar avaliação de impacto na qual stakeholders internos são escutados (gerentes, funcionários e voluntários). (V30) Realizar avaliação de impacto na qual stakeholders externos são escutados (beneficiários, familiares). (V31) Realizar avaliação de impacto considerando, também, a opinião dos outros stakeholders externos ligados à comunidade (líderes comunitários e instituições como escolas);

Constructos	Variáveis (V) levantadas a partir de artigos teóricos da Teoria dos *Stakeholders*
	(V32) - Realizar uma avaliação dos impactos sociais do projeto em profundidade; (V33) - Analisar os efeitos dos projetos sociais ao promoverem ações que incetivem aspectos culturais e históricos relacionados a comunidade; (V34) - Incorporar considerações sociais (por exemplo, melhoria de produtividade e qualidade de vida) em uma análise de impacto; (V35) - Avaliar o impacto da introdução de novas classes sociais na comunidade envolvida (por exemplo, uma comunidade de baixa renda pode perceber a nova classe social que trabalha nos projetos como uma ameaça baseada em estereótipos e equívocos); (V36) - Avaliar os resultados posteriores do projeto em comparação a avaliação de projetos semelhantes; (V37) - Analisar o impacto do projeto, identificando se houve e quais mudanças ocorreram na identidade cultural e étnica da comunidade envolvida; (V38) - Avaliar possíveis mudanças que se repetem periodicamente dentro da comunidade e seus efeitos sobre os padrões de emprego, negócios, rotinas e práticas da comunidade (por exemplo, período de férias escolares, estiagem, período de chuvas, dentre outros); (V39) - Analisar o impacto da localização do projeto sobre o acesso ao transporte público e meios da população de chegar ao projeto; (V40) - Considerar na avaliação de projetos sociais se os objetivos administrativos e de oferta dos serviços relativos ao projeto social oferecido estão sendo atingidos; (V41) - Considerar se, uma vez iniciado o projeto social, o número de beneficiários planejado para ser atendido inicialmente foi atingido ao final do projeto; (V42) - Considerar na avaliação de projetos sociais se os serviços planejados inicialmente estão sendo entregues às pessoas alvo; (V43) - Considerar na avaliação de projetos sociais se existem pessoas com necessidades (carências) que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo projeto social.
Contexto do lugar e da comunidade	(V44) - Número de encontros entre comunidade e empresa. (V45) - Serviços que a empresa oferece à comunidade. (V46) - Contribuições da organização para a caridade e infraestrutura. (V47) - Incluir considerações de privacidade para os usuários finais nas avaliações que faz sobre o projeto; (V48) - Avaliar as decisões de planejamento do projeto e parcerias a partir da localização de organizações / instituições próximas a área do projeto proposto; (V49) - Desenvolver um plano para a avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas.

Quadro 14 - Constructos e descrição das variáveis que contribuem para a gestão participativa de projetos sociais corporativos
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Freeman (1984), Sulbtrand (1994), Weiss (1998), Buchoz e Rosenthal (2005), Freeman et al. (2010), Rodrigues (2010), Salazar, Husted e Biehl (2011) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).

Vale lembrar, também, que as variáveis em questão, apresentadas pelos autores em seus trabalhos, não foram desenvolvidas exclusivamente para projetos sociais, mas para atender objetivos diferentes. Valdes-Vasquez e Klotz (2013) se preocuparam em desenhar um modelo a partir de questionários destinados a gestores norte americanos na área de projetos sustentáveis para o setor de construção civil.

Embora as contribuições apresentadas sejam relevantes, foram realizados ajustes nas variáveis extraídas do trabalho de Valdes-Vasquez e Klotz (2013), uma vez que elas foram desenvolvidas para projetos sustentáveis na área de construção civil, fora da área de gestão de projetos sociais. Os ajustes ocorreram após resultados obtidos em questionário respondidos

por 3 especialistas em responsabilidade social corporativa sobre a relevância das variáveis advindas dessa pesquisa para a realidade de projetos sociais. O questionário passado a esses especialistas encontram-se em anexo nessa tese e conforme recomendação desses as variáveis foram ou não consideradas na pesquisa. A metodologia e os proccedimentos de pesquisa são detalhados nas seções 3.2. 3.3 e 3.4.

3.2 Etapa 1: Exploração sobre a estrutura dos projetos sociais existentes

Nesta etapa, buscou-se traçar um panorama da situação da participação dos *stakeholders* na gestão dos projetos sociais financiados pelas maiores organizações privadas no Brasil através do exame de relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social dessas empresas.

Os relatórios foram utilizados por se tratarem de fonte de consulta pública estando disponíveis para consulta. Embora Fregonesi (2009) exponha algumas críticas quanto à apresentação dos relatórios sociais publicados pelas empresas, a autora apoia sua utilização.

Entre essas críticas destacam-se a não obrigatoriedade de auditoria, que se mostra como um fator de redução na confiabilidade da informação disponível nesses documentos. A não padronização também coloca os relatórios sociais como difíceis de serem comparados. E a não comparabilidade entre eles dificulta a coleta e análise de informações semelhantes.

Para essa primeira etapa da pesquisa foram utilizadas para análise as 100 maiores empresas do Brasil, em faturamento líquido, no ano fiscal de 2012, publicados na revista EXAME - MAIORES E MELHORES, em 2013. Embora não seja classificada como revista científica pela literatura, mas de caráter comercial, a EXAME – Maiores e Melhores em 2013 é a única revista brasileira a publicar as 100 maiores empresas brasileiras em receita líquida de vendas dentro do ano fiscal de 2012.

Como critério de seleção das empresas, a EXAME considerou apenas as organizações dos setores produtivos e de serviços, desconsiderando as instituições financeiras. A partir dessa lista, foram consultadas as páginas eletrônicas das empresas listadas a fim de colher informações sobre projetos sociais desenvolvidos ou financiados pelas mesmas, primeiramente em seus relatórios de sustentabilidade e RSC e, depois, no corpo do site quando as informações disponíveis nos relatórios não respondiam as questões.

Os relatórios disponíveis pelas empresas foram os materiais mais utilizados como fonte de informação para obtenção das respostas às questões desenvolvidas. Informações complementares, consideradas relevantes, também foram colhidas como forma de enriquecer ainda mais a pesquisa. A pesquisa nas 100 empresas foi realizada entre 23 de agosto de 2013 a 26 de setembro de 2013, com a avaliação dos resultados ocorrendo entre 27 de setembro de 2013 a 18 de abril de 2014.

A metodologia utilizada nessa etapa foi inspirada em Tate, Ellram e Kirchoff (2010), que expõem que a análise da comunicação corporativa, uma das possíveis ferramentas utilizadas dentro da análise de conteúdo, apresenta uma possibilidade única que outras metodologias não conseguem suprir, justificando a escolha desse método na elaboração desse estudo.

Tate, Ellram e Kirchoff (2010) através da pesquisa documental, analisaram diversos relatórios empresariais ligados à RSC e sustentabilidade, com o objetivo de buscar informações corporativas relacionadas a essas áreas, nas quais foram analisadas por meio de análise de conteúdo, procedimentos também realizados nessa pesquisa.

De posse das questões já formuladas, procedeu-se, na investigação do conteúdo dos relatórios, responder cada uma das doze questões levantadas. As respostas coletadas foram organizadas em banco de dados a fim de possibilitar análise posterior.

A primeira análise realizada nessa etapa, buscou identificar os valores investidos em projetos sociais pelas empresas listadas e a proporção deles na receita líquida de vendas. Para isso, se fez um levantamento para verificar quais companhias declararam valores investidos em projetos sociais, dentre as 100 analisadas. Foi utilizada a Estatística descritiva como ferramenta de análise, permitindo conhecer a participação que as empresas destinam da receita líquida de vendas para investimentos em projetos sociais.

Outra análise considerou o levantamento realizado nos relatórios, buscando encontrar respostas para as 12 questões selecionadas. A definição das opções de respostas aceitas para as questões foram realizadas pelo pesquisador e se deram por meio de leitura sistemática dos documentos.

Nesse sentido, dentro das questões formuladas, apenas as opções dicotômicas, as opções sim ou não, além da opção de informação não declarada pela empresa, foram consideradas como respostas nessa etapa, sendo essas trabalhadas como variáveis binárias.

A partir dessas, foi construída uma escala baseada nas 12 variáveis utilizadas na pesquisa, apresentadas no quadro 10 da seção 6.1, visando classificar as 100 empresas,

utilizando a informação encontrada em seus relatórios gerenciais e em suas páginas eletrônicas, de acordo com o maior ou menor grau de envolvimento na gestão de projetos sociais. Os relatórios foram analisados através do processo de leitura, buscando encontrar respostas SIM e NÃO para cada uma das 12 variáveis. Os resultados foram organizados em planilhas eletrônicas e não foi utilizado nenhum tipo de software para a execução desse processo de busca.

A escala utilizada nesta primeira etapa do trabalho não foi estatisticamente validada, sendo construída apenas como fator indicativo, a fim de se obter um um panorama geral e qualitativo da situação das empresas analisadas. Para a sua construção, partiu-se do pressuposto de que empresas que atendem um maior número de variáveis estariam melhores capacitadas para realizarem a gestão da Responsabilidade Social Corporativa e, consequentemente, de projetos sociais.

Após o desenvolvimento dessa escala, aplicou-se a Análise de Clusters hierárquica, por meio do método Complete Linkage, ou Furthest Neighbor, com distância euclideana quadrática.

Nessa fase, também aplicaram-se estatísticas descritivas, a Análise de Clusters hierárquica com distância euclideana quadrática, aplicando o método de aglomeração do vizinho mais distante (furthest neighbor). A Análise de Clusters teve por objetivo segmentar uma base de dados, unindo objetos com características semelhantes, de forma que a solução final tenha agrupamentos com alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa.

A técnica utiliza como medida de proximidade uma medida de distância, de forma que os casos espacialmente mais próximos são considerados mais parecidos e são agrupados em um mesmo cluster.

O método de agrupamento hierárquico considera, na solução inicial, que cada caso da amostra constitui um agrupamento distinto. No caso da presente pesquisa, a análise inicia-se com 100 agrupamentos unitários. Calcula-se, então, a medida de proximidade e os casos mais próximos são agrupados, um a um, até que, na solução final, haja apenas um cluster com 100 casos. Desta forma, a quantidade final a ser considerada pelo pesquidor depende de sua avaliação e julgamento (HAIR et. al., 2009).

A construção dos clusters foi inspirada na classificação de Zadek (2004), Correa et. al. (2010) e Benites e Polo (2013), que a construíram com o objetivo de indicar a evolução e maturidade das empresas dentro da Responsabilidade Social Corporativa, mostrando aquelas menos e mais envolvidas com o tema.

Devido à sua relevância, tal classificação foi adaptada pelo pesquisador neste trabalho, também, para indicar o nível de maturidade das 100 empresas selecionadas, mas aplicado dentro da gestão de projetos sociais, revelando, estatisticamente, aquelas menos e mais comprometidas com os projetos sociais que declaram desenvolver.

O quadro 15 apresenta os quatro níveis de empresas envolvidas com a gestão de projetos sociais que declaram desenvolver.

Classificação das organizações com gestão de projetos sociais corporativos	
Nível 1 – Insipiente	As empresas desconhecem os princípios básicos de gestão de projetos sociais, possuindo pouco ou nenhum conhecimento sobre o tema.
Nível 2 – Inicial	As empresas apenas fazem com que os projetos sociais aconteçam, sem adotar critérios claros e estruturados de gestão.
Nível 3 – Intermediário	As empresas possuem uma gestão estruturada de projetos sociais, com certo grau de formalidade e registros, mas ainda apresentam pontos falhos que necessitam de melhorias.
Nível 4 – Avançado	As empresas integram variáveis sociais de gestão de projetos sociais, prestando contas aos stakeholders e envolvendo-os nos processos de gestão, além de considerar a opinião de seus beneficiários como parte importante do processo de aperfeiçoamento desses projetos.

Quadro 15 – Classificação das organizações com gestão de projetos sociais corporativos
Fonte: Adaptado pelo autor de Zadek (2004); Correa et. al. (2010) e Benites e Polo (2013)

Espera-se, portanto, que quanto maior o nível de envolvimento da empresa com seus projetos, melhor será a sua gestão. Quanto menor for esse nível, mais distante ela se encontrará do padrão considerado como ideal em gestão de projetos sociais.

Os quatro clusters obtidos na etapa 1 foram utilizados como variável categórica nos testes de significância, a fim de se verificar a relação entre o nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos sociais e a posição ocupada no ranking “Maiores e Melhores”, as vendas, o lucro e o número de funcionários na organização.

As diretrizes de análise para os testes de significância podem ser observadas na descrição do quadro 16.

Teste	**Hipóteses estatísticas**	**Análise**
Kolmogorov-Smirnov	H0: A distribuição é normal H1: A distribuição não é normal	Se sig > 5%, não se rejeita H0 e a distribuição pode ser considerada normal
Qui-quadrado	H0: O cluster ao qual a empresa pertence é independente da posição no ranking[2] maiores e melhores H1: O cluster ao qual a empresa pertence depende da posição no ranking maiores e melhores	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que há relação entre o ranking e o nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos sociais

[2] A variável ranking foi transformada em um variável com duas categorias: 1= está entre as 50 melhores empresas; 2 = está entre as 50 últimas empresas

Kruskall-Wallis	H0: Não há diferença de vendas/lucro/funcionários entre os clusters H1: Pelo menos um dos clusters é diferente dos demais	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que pelo menos um dos clusters possui desempenho de venda/lucro/funcionário diferente dos demais grupos

Quadro 16 – Diretrizes de análise para os testes de significância da fase 1
Fonte: Elaborado pelo autor

As análises estatísticas da etapa 1 foram realizadas no programa SPSS, versão 20. Esta primeira etapa da pesquisa possui seus procedimentos sintetizados na figura 4 a seguir:

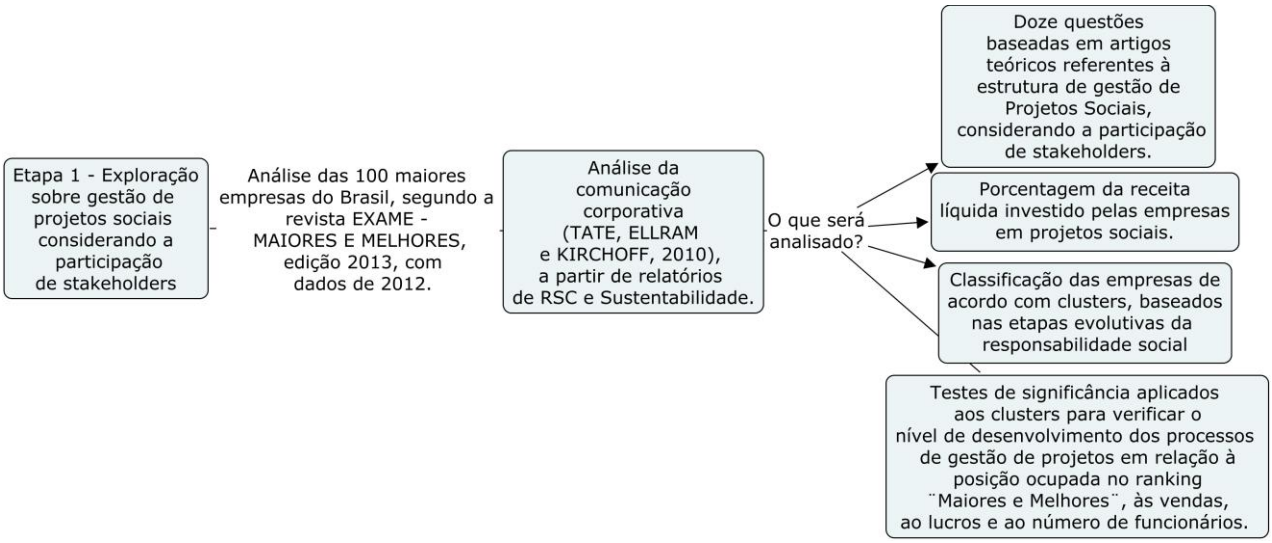

Figura 4 – Procedimentos de pesquisa da etapa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

Essa etapa se mostrou fundamental para o bom desenvolvimento da etapa seguinte, uma vez que desconhecia-se a estrutura existentes dos projetos sociais no Brasil e como eles eram geridos por seus mantenedores.

3.3 Etapa 2: Questionário aplicado aos gestores

O objetivo central desta etapa foi captar através de uma *Survey* em escala de cinco pontos a frequência com que os gestores utilizam variáveis selecionadas, a partir de trabalhos teóricos das áreas da Teoria dos *Stakeholders*, ao realizar a gestão de projetos sociais nas organizações em que atuam.

Também buscou-se aplicar estatística descritiva e propor testes, a fim de verificar a validade dos constructos apresentados. Para isso, os seguintes procedimentos foram adotados: (1) a elaboração de um questionário com questões fechadas, com escala de Likert de cinco

pontos, (2) verificação da adequação das variáveis utilizadas por Valdez-Vasquez e Klotz (2013) no questionário destinado a gestores junto a três especialistas da área de RSC, (3) verificação da adequação do questionário junto a um especialista, (4) ajustes no questionário, (5) seu envio aos gestores e (6) análise de dados das respostas obtidas.

3.3.1 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados

Foi elaborado um questionário destinado aos gestores de projetos sociais das 100 maiores empresas brasileiras. Sua estruturação ocorreu a partir do desenvolvimento do referencial teórico, desenvolvido ao longo da etapa 1 da pesquisa, sendo aplicado aos gestores via e-mail, com o auxílio do software *Lime Survey*.

O Lime Survey (conhecido como PHPSurveyor) é um software de utilização gratuita para aplicação de questionários online, escritos em PHP. Ele permite que seus usuários possam publicar e coletar respostas de questionários. Uma de suas principais vantagens consiste na sua utilização por pessoas que não possuem conhecimentos sobre desenvolvimento de software. O Lime Survey permite que a pesquisa tenha seu acesso controlado através do controle de chaves (tokens), recurso que foi utilizado nesta pesquisa, a fim de garantir o acesso da pesquisa somente aos gestores selecionados por meio do envio de links individuais a cada email utilizado. O software permite que o gestor convidado responda a pesquisa apenas um única vez, evitando alterações nos resultados do trabalho.

As principais variáveis constantes no questionário são as presentes na Teoria dos *Stakeholders*, dentro dos cinco constructos: (1) engajamento dos *stakeholders*, (2) considerações sobre a opinião dos beneficiários na avaliação de projetos, (3) gestão de *stakeholders* internos – formação de equipe, (4) avaliação de resultados, impactos e ações da empresa e (5) contexto de lugar e da comunidade.

As variáveis selecionadas a partir do trabalho de Valdes-Vasquez e Klotz (2013) foram submetidas a uma avaliação com especialistas em responsabilidade social corporativa, com a finalidade de que estes pudessem sugerir ajustes e apontarem sua aplicabilidade para a gestão de projetos sociais corporativos brasileiros.

Esse reconhecimento por parte dos especialistas se deu apenas para o trabalho de Valdes-Vasquez e Klotz (2013) por duas razões: (1) por ser um trabalho desenvolvido, originalmente, para a área de projetos sustentáveis no setor de construção civil e ter suas variáveis sugeridas por especialistas em sustentabilidade dentro de uma economia mais ampla e estruturada que o do brasileiro e (2) por apresentar, na opinião empírica do pesquisador, aplicabilidade de suas variáveis para o setor de projetos sociais corporativos no Brasil.

Para a pesquisa, foi organizado um questionário fechado, com a utilização de questões estruturadas em escala de Likert de cinco pontos, a partir das variáveis propostas pelos

autores. O questionário foi enviado por email a cinco participantes e três respostas foram obtidas.

A partir dos resultados obtidos dessa pesquisa, foi obtida a média das avaliações de cada perito, todas com notas iguais ou superiores a 2,5 pontos. Foi extraída, também, a mediana para cada variável, dentre as 41 variáveis existentes nessa etapa da pesquisa. Foram encontradas 30 com notas iguais a 4 e 5 pontos e 11 com notas inferiores a 4 pontos, o que demonstrou a importância atribuída a elas pelos especialistas.

Após a verificação por peritos e os resultados apresentados para a média e mediana, decidiu-se utilizar todas as variáveis provenientes do trabalho de Valdes-Vasquez e Klotz (2013) no questionário destinado ao gestor na etapa 2 da pesquisa.

Além disso, o questionário destinado aos gestores foi apresentado, antes de ser aplicado, ao diretor de uma fundação de uma empresa privada brasileira de capital aberto, que também participa de uma organização que reúne ações sociais de 132 empresas privadas, a GIFE (Grupos de Institutos, Fundações e Empresas). Esse especialista apresentou as seguintes contribuições ao questionário (quadro 17):

Contribuições do diretor da fundação:	**Ações tomadas pelo pesquisador:**
Adequar a escala do questionário para 4 pontos, a fim de que o respondente não tenha uma postura neutra durante o preenchimento do mesmo. Ou tornar a nota número 3 do questionário um critério neutro, uma vez que poderia prejudicar a avaliação do gestor em relação à intensidade com que cada variável é utilizada na gestão de projetos sociais;	A contribuição foi incorporada parcialmente à pesquisa. A escala de cinco pontos foi mantida, mas a explicação da nota 3 da escala foi alterada de maneira a torná-la neutra, conforme sugeriu o diretor da fundação.
Garantir confidencialidade ao gestor e à empresa respondente;	A contribuição foi aceita e incorporada, pois a versão apresentada ao diretor não constava a confidencialidade no texto de apresentação do questionário.
Diminuir o número de questões, a fim de aumentar a adesão dos respondentes, e retirar do questionário questões redundantes.	A contribuição não foi incorporada à pesquisa. Apesar do diretor ter considerado o questionário extenso, o número de questões não foi alterado, pois foi formulada uma questão para cada uma das variáveis contidas na revisão teórica da pesquisa.
Garantir ao respondente acesso ao relatório final da pesquisa antes que esse seja publicado.	A contribuição foi aceita e foi incorporada. Uma cópia da pesquisa será enviada aos gestores respondentes após a defesa da tese.
Explicar com mais detalhes algumas questões apontadas.	A contribuição foi aceita e incorporada. Nas questões onde haviam dúvidas sobre o objetivo da pesquisa, explicações adicionais foram acrescentadas, a fim de esclarecer aos gestores respondentes os pontos considerados confusos pelo diretor.

Quadro 17 – Contribuições à construção do questionário e as ações tomadas pelo pesquisador
Fonte: Elaborado pelo autor

A escolha desse especialista para a adequação do questionário ocorreu por meio de amostra por julgamento, como defendem Schiffman e Kanuk (2000). Para os autores, é comum a escolha de *experts* quando o pesquisador necessita de uma opinião que traga confiabilidade, já que esses profissionais especializados são, geralmente, considerados "fontes de informação precisas".

Após a verificação das variáveis do questionários junto aos peritos e o diálogo com o especialista, construiu-se o questionário final destinado aos gestores, no qual foi enviado através de *e-mail* aos cuidados dos gestores da área social das organizações pesquisadas.

O questionário foi dividido em cinco blocos, com cada bloco representando um constructo da pesquisa, apresentados e descritos no quadro 18:

Bloco:	**Tema:**	**Descrição:**
A	Engajamento dos stakeholders	Consiste no envolvimento e participação dos stakeholders em todos os processos de gestão de projetos sociais (planejamento, implementação , organização, e controle).
B	Considerações sobre a opinião dos beneficiários	Consiste na avaliação de impacto junto aos beneficiários. Ou seja, avaliar o envolvimento dos beneficiários dentro dos projetos sociais da organização, bem como a inclusão deles na gestão e na divulgação dos resultados desses projetos. Consiste, também, em ouvir os beneficiários após a conclusão do projeto, buscando saber deles quais melhorias poderão ser realizadas para as próximas edições.
C	Gestão de stakeholders internos – formação de equipe	Consiste em avaliar a formação da equipe que irá trabalhar no projeto social financiado pela organização, considerando as necessidades do beneficiário.
D	Avaliação de resultados / impactos	Consiste em verificar se a organização avalia os resultados (impactos) gerados pelos projetos sociais patrocinados por ela.
E	Contexto do lugar e da comunidade	Consiste em considerar a relevância da comunidade no desenvolvimento de projetos sociais.

Quadro 18 – Variáveis utilizadas no questionário da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Na elaboração do questionário, foram utilizadas questões fechadas, com escala de cinco pontos, para obter respostas que pudessem ser analisadas quantitativamente. As avaliações correspondentes a cada escala são apresentadas no quadro 19.

Avaliação:	**Nota a ser atribuída:**
Essa variável nunca foi utilizada na gestão de projetos sociais em minha organização e desconheço sua importância.	1
Essa variável é pouco utilizada ou já foi utilizada na gestão de projetos sociais em minha organização.	2
O gestor é indiferente à utilização dessa variável na gestão de projetos sociais.	3
Essa variável é utilizada com frequência pela organização na gestão de projetos sociais.	4

Essa variável é sempre utilizada na gestão de projetos sociais sendo, segundo a organização, indispensável para a gestão dos mesmos.	5

Quadro 19 – Avaliação das escalas utilizadas no questionário de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário completo, com as questões aplicadas e com explicações adicionais, encontra-se no apêndice D deste trabalho.

3.3.2 Procedimentos de campo e contatos com gestores

O questionário, após ser submetido à análise dos especialistas, sofreu todas as correções e adaptações recomendadas, tornando-o apto para aplicação.

Após o processo de refino, ele foi concluído e transportado para o *software Lime Survey*. Posteriormente, uma lista de contatos, contendo emails de 85 gestores de projetos sociais, das 100 empresas listadas, foi incluída, também, ao *software*, a fim de utilizá-los para envio do questionário.

Com isso, o questionário foi enviado a 85 empresas que declararam financiar projetos sociais, de acordo com informações contidas em seus relatórios de RSC e compiladas na primeira etapa da pesquisa.

As fontes utilizadas para a obtenção dos emails dos gestores estão apresentados no quadro 20.

Fontes de contato	**Abrangência** (Quantidade de emails de gestores conseguidos para envio do questionário)
A partir da obtenção de um banco de dados com os contatos das 100 empresas analisadas, alcançado por meio de um grupo de pesquisa da Universidade Federal de São João Del Rei (MG), que atua na área de sustentabilidade. Esse banco de dados foi construído a partir das 100 maiores empresas brasileiras em 2012, publicadas pela revista EXAME em 2011.	24 gestores/empresas conseguidos
A partir da rede de relacionamento do pesquisador com gestores das 100 maiores empresas brasileiras.	14 gestores/empresas conseguidos
A partir do envio de emails às fundações, telefonemas dados às empresas e a outros canais de atendimento das mesmas, abertos ao público em suas páginas eletrônicas.	47 gestores/empresas conseguidos
Total de gestores/empresas	**85 gestores/empresas alcançados**
Empresas que não financiam projetos sociais de acordo com a 1º etapa da pesquisa. Para estas, não houve envio de questionários.	**15 gestores/empresas não enviados.**

Quadro 20 – Fontes de contatos dos gestores
Fonte: Elaborado pelo autor

Os gestores que não retornaram respostas dentro de um período de 20 dias úteis foram notificados através de emails lembretes gerados a partir do software. Após esse procedimento, esperou-se mais 15 dias e, após a cessão do tempo de espera, as organizações não respondentes foram procuradas pelo pesquisador, via email ou telefone. Buscou-se saber os motivos da não resposta, investigando, inclusive, a necessidade de auxílio por parte do gestor no processo de preenchimento do questionário.

Concluídos esses procedimentos, esperou-se as respostas dos gestores não respondentes por mais 60 dias úteis. Transcorridos esse período, encerrou-se o período de coleta de dados dessa etapa da pesquisa.

Como retorno, conseguiu-se respostas de 12 gestores, representando 17 empresas do ranking, das 85 utilizadas para o envio do questionário, como é apresentado no quadro 21.

Públicos da pesquisa	**Número de participantes**	**Participação (%)**
Gestores que responderam o questionário	12	14,12%
Gestores que não responderam o questionário alegando impossibilidade medianta regras da empresa	5	5,88%
Gestores que não responderam o questionário nem apresentaram justificativas para a recusa	68	80,00%
Total de gestores alcançados	**85**	**100%**

Quadro 21 – Retorno dos gestores na fase 2 da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Com 12 respostas ao questionário, obtidas a partir do envio de emails a 85 gestores, 17 empresas foram alcançadas, representando uma abrangência de 20%. Esse alcance maior do que o número de respondentes ocorreu, uma vez que diversos desses gestores respondem por uma ou mais organizações, dentre as 85 listadas.

3.3.3 Técnica e procedimentos da análise de dados

Na etapa 2 do estudo, foram verificados junto aos gestores a utilização, com maior ou menor intensidade, de variáveis na gestão de projetos sociais. as variáveis se distribuem em cinco construtos de interesse da pesquisa: (1) Engajamento dos *stakeholders*, (2) Considerações sobre as opiniões dos beneficiários, (3) Gestão de *Stakeholders* Internos - Formação de equipe, (4) Avaliação de resultados da empresa e (5) Contexto do lugar e da comunidade. Um total de 49 variáveis foram mensuradas em escala intervalar *Likert* de cinco pontos. O questionário em formato eletrônico

(plataforma *Lime Survey*) foi enviado aos gestores de projetos de 85 empresas consideradas na fase 1 do estudo. Contudo, apenas doze respostas foram obtidas. Ressalta-se que, embora fossem empresas distintas, algumas possuíam o mesmo gestor de projetos. Nestes casos, a resposta do gestor foi considerada apenas uma vez e, para fins analíticos, considerou-se a resposta como pertencendo à empresa de melhor ranking na classificação "Maiores e Melhores".

Inicialmente, para cada um dos construtos teóricos, computou-se a média das questões que o compunham (conforme exposto no quadro 10). Para fins analíticos, considerando que a escala varia de 1 a 5, considera-se escore desfavorável notas médias $x < 3{,}0$, escore intermediário notas $3 \leq x < 4$ e escore favorável notas $x \geq 4$. As estatísticas descritivas dos fatores indicam escore desfavorável para dimensão "Avaliação de resultados" e escore intermediário para as demais dimensões.

Na segunda fase do trabalho, foram aplicadas, também, estatísticas descritivas, análise de correlação e testes de significância, cujas diretrizes de análise encontram-se no quadro 22.

Teste	**Hipóteses estatísticas**	**Análise**
Teste Shapiro Wilk	H0: A distribuição é normal H1: A distribuição não é normal	Se sig > 5%, não se rejeita H0 e a distribuição pode ser considerada normal
Kruskall-Wallis	H0: Não há diferença no construto opinião dos beneficiários entre os clusters H1: Pelo menos um dos clusters é diferente dos demais	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que pelo menos um dos clusters é diferente dos demais grupos neste construto
Mann-Whitney	H0: Não há diferença no construto opinião de beneficiários para empresas melhor ou pior rankeadas H1: Empresas melhor rankeadas são diferentes das empresas pior rankeadas para o construto opinião dos beneficiários	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar empresas melhor e pior rankeadas são diferentes para o construto opinião dos beneficiários
ANOVA	H0: Não há diferença nos construtos do estudo entre os clusters H1: Pelo menos um dos clusters é diferente dos demais	Se sig <5%, rejeita-se H0 e pode-se observar que pelo menos um dos clusters é diferente dos demais nos construtos do estudo
Teste t	H0: Não há diferença nos construtos do estudo para empresas melhor ou pior rankeadas H1: Empresas melhor rankeadas são diferentes das empresas pior rankeadas para os construtos do estudo	Se sig < 5%, rejeita-se H0 e pode-se observar empresas melhor e pior rankeadas são diferentes para os construtos do estudo
Correlação de Pearson	H0: A correlação na população é igual a zero H1: A correlação na população é diferente de zero * São correlações fracas aquelas próximas de 0 e fortes aquelas maiores que 0,7	Se sig <5%, rejeita-se H0 e a correlação pode ser considerada significante para a população

Quadro 22 – Diretrizes de análise dos testes efetuados na fase 2
Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 5 possui a síntese dos procedimentos presentes na etapa 2 e os pontos a serem analisados nela.

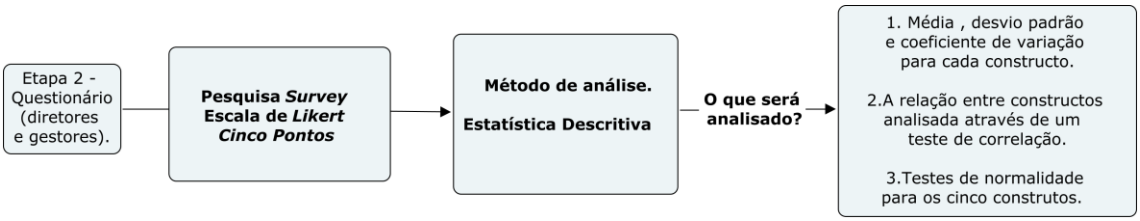

Figura 5 – Procedimentos de pesquisa da etapa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

Como apresentado, os objetivos desta etapa consistem em analisar a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação para cada constructo, a relação entre eles a partir do desenvolvimento de teste de correlação e a aplicação de testes de normalidade para esses constructos.

3.4 Etapa 3: Caso – Entrevistas em profundidade em um projeto social financiado por uma empresa do agronegócio

Na etapa 3, foi realizado o estudo de um caso que consistiu na aplicação de sete entrevistas em profundidade, tendo como públicos um gerente, dois professores, três beneficiários e um familiar de um dos beneficiários de um projeto social promovido por uma empresa privada, incluída dentro do ranking da revista EXAME – MAIORES E MELHORES 2013. Tratou-se de uma pesquisa de corte transversal com aplicação de entrevistas semiestruturadas. Pretendeu-se, com isso, captar se os beneficiários e demais *stakeholders* têm suas opiniões ouvidas e consideradas quanto à maneira como ocorre a gestão e realização de projetos sociais na organização e se os impactos percebidos por eles foram verificados em relação a esse projeto.

3.4.1 Procedimento de seleção da empresa para o estudo de um caso e aplicação das entrevistas

Dentre as empresas que compõem a amostra, selecionou-se uma para a aplicação da entrevista em profundidade. A forma de seleção ocorreu mediante o critério não probabilístico, a partir de três justificativas expostas por Mattar (1996) recorrentes da sua utilização em pesquisa: (1) não ter como foco a generalização dos resultados obtidos a partir dos dados da amostra para toda a população, (2) existir limitação de recursos, tempo, materiais e pessoas necessários para a realização de uma pesquisa com amostra probabilística e (3) pela indisponibilidade de sorteio de todos os participantes da população.

O critério não probabilístico é utilizado, segundo Mattar (1996), em situações onde a escolha da população por amostragem é considerada inviável pela dificuldade em se encontrar disponível todos os participantes da amostra. Embora mais confiável sob o ponto de vista técnico, esse critério se mostra mais adequado à realidade do pesquisador, uma vez que a prática da pesquisa, em diversas situações, não consegue estar 100% alinhada à teoria.

Há 4 razões que justificam o uso de amostra não probabilística: quando a população não encontra-se disponível para ser sorteada, quando ocorrem problemas práticos para a aplicação da amostragem probabilística (entrevistadores podem cometer erros quando não seguem corretamente as instruções de qual entrevistado selecionar, segundo os resultados indicados pela amostra probabilística), quando a pesquisa não tem por objetivo selecionar uma amostra que reflita exatamente a percepção de toda a população do estudo, não havendo, assim, a intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para toda a população e quando há limitações de tempo, recursos, materiais e pessoas necessários para a realização de uma pesquisa com amostra probabilística (MATTAR, 1996).

3.4.2 Elaboração do instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados desta fase da pesquisa, foi aplicado um roteiro de entrevista para cada um dos públicos participantes, desenvolvido pelo pesquisador, e construído com base nas 49 variáveis levantadas e apresentadas no quadro 12. Para se proceder com as entrevistas, utilizou-se um roteiro sugerido por Mattos (2005). Esse roteiro foi aplicado aos públicos envolvidos no projeto social selecionado, com o objetivo de servir como um referencial durante a condução das entrevistas, não como um modelo já pronto e inflexível. A flexibilidade presente no roteiro de entrevista, como defende o autor, deixa o pesquisador livre para conduzir o seu trabalho conforme são coletadas as informações do entrevistado.

As questões são derivadas das 49 variáveis selecionadas, captando a opinião com que estas são utilizadas na gestão de projetos sociais. Para cada público, foram construídos diferentes questionários, envolvendo um ou mais constructos em cada um deles, de acordo com os temas de interesse dentro da avaliação de projetos.

Para os beneficiários, o questionário utilizou variáveis dos constructos Engajamento dos stakeholders e Opinião dos beneficiários. Para os professores, foram utilizadas variáveis pertencentes ao constructo Gestão de stakeholders internos – formação de equipe. No questionário destinado à gerente de projetos sociais, considerou-se o constructo Avaliação de

resultados, impactos e ações da empresa na utilização das variáveis. Para as pessoas da comunidade, usou-se um questionário construído com base no constructo Contexto de lugar e da comunidade. Todos os questionários encontram-se no Apêndice E deste trabalho.

Com a aplicação de um roteiro semiestruturado, a entrevista pôde seguir em diversas direções, dada a importância dos assuntos presentes na conversa. A análise das entrevistas, por sua vez, ocorreu através do método de análise de significados, descrito, também, por Mattos (2005). A aplicação dessa última fase permitiu avaliar se os projetos sociais corporativos são avaliados a partir dos constructos e variáveis selecionados na pesquisa, de acordo com a percepção dos públicos entrevistados. Contudo, os resultados não podem ser generalizados, uma vez que eles foram obtidos do estudo de apenas um caso.

3.4.3 Procedimento de pesquisa e método de análise dos resultados

De acordo com Mattos (2005), o método de análise de significados deixa ao entrevistado o poder de decidir sozinho pela forma de construir a resposta e tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa de Administração. Esse método, segundo o autor, rompe com a concepção tradicional da linguagem e traz ganhos ao promover uma aproximação à análise pragmática da linguagem do entrevistado. A utilização do método é justificado, pois permite que a entrevista transcorra como um diálogo natural, sem que o entrevistado sinta-se constrangido ao ser abordado. Quando aplicado adequadamente, o entrevistador se transforma, de um simples informante para um confidente (MATTOS, 2005).

O quadro 23 apresenta as cinco fases sugeridas por Mattos (2005) como sendo um protocolo de referência sobre procedimentos de organização e análise de conjuntos de entrevistas com o propósito de preparar o material para análise, após a realização das entrevistas. O protocolo de referência faz parte do método de análise de significados.

Fases da análise de significados:	**Procedimentos sugeridos por Mattos (2005):**	**Procedimentos adotados nesta pesquisa:**
Fase 1 – Recuperação	Consiste em transcrever tudo aquilo que foi gravado após ouvir com atenção aquilo que foi coletado nas gravações. Outras informações como local, hora, circunstâncias especiais e outras devem ser anotados de modo a auxiliar o trabalho de recuperação.	Os áudios das entrevistas foram gravados, como sugere Mattos (2005), e, posteriormente, transcritos pelo pesquisador, incluindo observações adicionais consideradas relevantes na pesquisa.
Fase 2 – Análise do significado pragmático da conversação	Deve ser feita em dois momentos. Primeiro, o pesquisador deve se questionar como a entrevista se desenvolveu e que respostas foram respondidas com maior teor emocional. Depois, deve-se observar cada resposta do entrevistado com o propósito de verificar significados incidentes, que não apareceram diretamente nas respostas, mas é possível se extrair dela.	As respostas foram analisadas de acordo com a sugestão de Mattos (2005). Durante as entrevistas, o pesquisador anotou em bloco de notas suas impressões a respeito das declarações dadas pelos públicos, a fim de utilizá-las na pesquisa.
Fase 3 – Validação	Confirmação, por parte do próprio entrevistado, do conteúdo transcrito das entrevistas. Em caso de dúvida do pesquisador a respeito do conteúdo da	A confirmação do teor da entrevista foi realizada ao final dessa com o entrevistado. Apesar de não ter tido acesso ao conteúdo

	entrevista, o material transcrito poderá ser enviado ao entrevistado como forma de validação ou descartado.	transcrito da entrevista, o entrevistado escutava a gravação dessa. O pesquisador perguntou, ao fim do processo, sobre a precisão das informações.
Fase 4 – Montagem da consolidação das falas	Consiste na transcrição dos dados colhidos para uma tabela eletrônica a fim de que o pesquisador possa perceber intersecções entre as respostas, criando uma matriz de consolidação que gerará uma análise de conjuntos.	A transcrição integral de cada entrevista foi realizada, como indica Mattos (2005).
Fase 5 – Análise de conjuntos	É o momento mais importante para a produção de resultados gerais de análises. Primeiro, visualiza-se os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas. Nessa fase, visualiza-se os fatos de evidência relativos a cada uma das perguntas., realizando-se uma reflexão sobre todo o conjunto das entrevistas.	Esta etapa foi cumprida buscando analisar a fala de cada entrevistado e comparando-a com o referencial teórico da pesquisa. Também, buscou-se confrontar a opinião de cada público em relação às variáveis da pesquisa, gerando, assim, uma reflexão sobre o tema.

Quadro 23 – Fases e procedimentos da análise de significados
Fonte: Mattos (2005)

A partir da análise de conjuntos, procurou-se identificar, ainda, se há necessidade de melhorias na avaliação de projetos sociais corporativos nas organizações e se os impactos desses projetos necessitam ser medidos, levando-se em consideração a satisfação dos envolvidos (beneficiários) e o envolvimento da empresa no sentido de compreender como os beneficiários percebem a qualidade com que o projeto social foi oferecido.

3.4.4 Protocolo de estudo de caso

Na aplicação do estudo de um caso, foi utilizado um protocolo para estudo de caso. O protocolo do estudo de caso é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade desse tipo de pesquisa e tem por objetivo orientar o pesquisador em sua coleta de dados a partir de um estudo de caso único ou múltiplo (YIN, 2010).

O quadro 24 apresenta as seções que o protocolo de estudo de caso deve conter, incluindo informações da etapa 3 da pesquisa.

Seção:	**Procedimentos a serem adotados:**
Seção 1 - Uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico investigado)	Na etapa 3, foi realizado um estudo de caso único em profundidade com uma empresa privada do setor de agronegócio, que realiza projetos sociais corporativos, dentro do ranking promovido pela EXAME. Os objetivos desta etapa foram: (1) Investigar se as variáveis sugeridas pela Teoria dos Stakeholders são utilizadas na gestão de projetos de acordo com a percepção do gerente de projeto social, professores, beneficiários e familiares destes e (2) verificar se os participantes se sentiram envolvidos com a organização durante a realização do projeto social no qual participaram.
Seção 2 - Procedimentos de campo – Descrição dos principais procedimentos de campo a serem	Nessa organização, foram organizadas entrevistas pessoais não estruturadas com quatro diferentes grupos de *stakeholders*: gerente de projeto social, professores, beneficiários e familiar de beneficiário. A

realizados (fontes gerais de informação, acesso a locais de pesquisa, entrevistas a serem realizadas, advertências).	amostra das entrevistas se deu por conveniência.
Seção 3 - Questões de estudo de caso (Questões que o pesquisador deve manter em mente ao coletar dados, planilha para disposição específica de dados, fontes em potencial para informação para responder cada questão).	Foi utilizado o método de análise de significados, exposto por Mattos (2005). A utilização do método é justificado, pois permite que a entrevista transcorra como um diálogo natural. A seção 5.4.3 apresenta um protocolo de referência sobre procedimentos da análise de conjuntos utilizadas no método.
Seção 4 - Guia para relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso ou apresentação de outras documentações e informações bibliográficas).	Os dados foram analisados por meio da análise de conjuntos, descrito no método de análise de significados, de Mattos (2005). A seção 5.4.3 descreve os procedimentos adotados na análise de conjuntos.

Quadro 24 – Etapas para o protocolo de estudo de caso
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Yin (2010)

O protocolo de estudo de caso, na visão de Yin (2010), traz confiabilidade aos procedimentos adotados pelo pesquisador durante as etapas da pesquisa. Apesar de sua rigorosidade e confiança científica não serem totalmente aceitas, ele é amplamente praticado de forma extensiva em trabalhos nas áreas humanas e sociais, embora o método tenha surgido nas ciências médicas. É uma das principais estratégias dentro da pesquisa qualitativa. Os procedimentos adotados na etapa 3 da pesquisa podem ser melhor compreendidos através da figura 6.

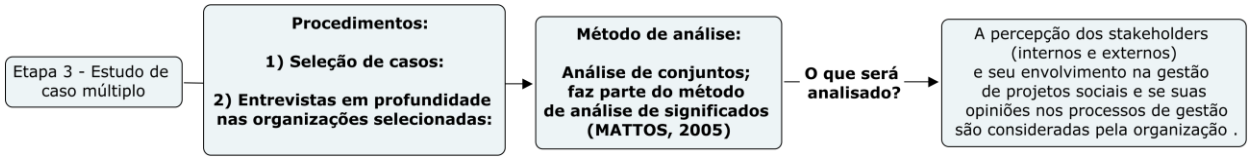

Figura 6 – Procedimentos de pesquisa da etapa 3
Fonte: Elaborado pelo autor

Essa etapa previu uma análise qualitativa em maior profundidade, resultante de um envolvimento mais próximo entre pesquisador e entrevistados. Para assegurar esse envolvimento, todas as entrevistas foram aplicadas pessoalmente pelo pesquisador no local onde o projeto social foi realizado e a linguagem utilizada na aplicação da entrevista oral foi adaptada ao nível de compreensão dos entrevistados, permitindo que eles entendessem as questões que lhe eram dirigidas, como defende Mattos (2005). A figura 7 busca mostrar todas as etapas de pesquisa integradas aos respectivos objetivos específicos .

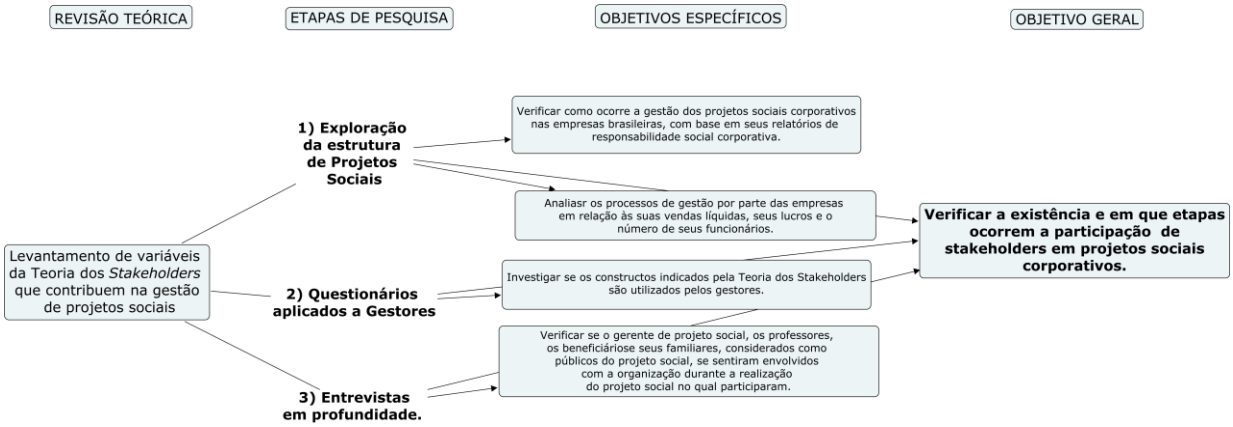

Figura 7 – Etapas e objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Após a descrição das etapas da pesquisa e de seus objetivos específicos, a figura 7 apresenta a ligação entre eles, indicando os objetivos alcançados para cada uma das etapas propostas.

4 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

Esta seção apresenta os resultados alcançados ou esperados em cada uma das três etapas definidas da pesquisa e suas análises.

4.1 Resultados da Etapa 1: Exploração sobre a estrutura de projetos sociais existentes

Na etapa 1, denominada "exploração sobre a estrutura dos projetos sociais existentes", procurou-se atender os dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa: (1) Verificar como ocorre a gestão dos projetos sociais corporativos nas empresas brasileiras, com base em seus relatórios de Responsabilidade Social Corporativa e (2) analisar os processos de gestão por parte das empresas em relação às suas vendas líquidas, seus lucros e o número de seus funcionáriosNesta etapa, os projetos sociais foram divididos por categoria.

Foram levantadas 26 categorias dos 249 projetos sociais oferecidos pelas 100 instituições. Também observou-se as categorias onde mais foram encontradas projetos em andamento oferecidos pelas empresas. As três categorias com maior frequência foram as de educação, com 27,38% dos casos, cultura, com 14,29%, e esportes, com 9,52%. A tabela 1 apresenta esses resultados para todas as categorias de projetos identificadas na amostra.

Tabela 1 - Categorias encontradas de projetos sociais

Categorias de Projetos Sociais.	Frequência com que a categoria aparece	Frequência com que a categoria aparece (em %)
Educação	69	27,38%
Cultura	36	14,29%
Esportes	24	9,52%
Qualificação Profissional	15	5,95%
Inclusão Social	13	5,16%
Desenvolvimento / inovação social	12	4,76%
Saúde	12	4,76%
Cidadania	9	3,57%
Voluntariado	9	3,57%
Educação Ambiental	8	3,17%
Empreendedorismo	8	3,17%
Arte	6	2,38%
Alimentação e Nutrição	5	1,98%
Geração de Renda	5	1,98%
Agricultura Familiar	3	1,19%
Infância e Adolescência	3	1,19%
Música	3	1,19%
Desenvolvimento Urbano	2	0,79%
Infraestrutura	2	0,79%
Reciclagem	2	0,79%
Dança	1	0,40%
Energia	1	0,40%
Lazer	1	0,40%
Nutrição	1	0,40%
Teatro e Artes Circenses	1	0,40%
Tecnologia	1	0,40%
Total	**252**	**100%**

Fonte: Elaboração do autor

Como resultados, notou-se que, apesar de 85% das 100 maiores empresas no Brasil declararem patrocinar projetos sociais, apenas 38% delas declararam os valores gastos e apenas 17% afirmaram fazer a gestão e controle desses projetos (perguntas 1, 4 e 5 da tabela 2). Isso parece indicar que aspectos como prestação de contas às partes interessadas e avaliação de projetos sociais, utilizando metodologia específica, ainda não são utilizadas na maioria dessas organizações, expondo uma possível fragilidade na gestão de responsabilidade social dessas companhias.

Outro ponto a ser observado é que metade das empresas declaram possuir fundação para realizar a gestão de projetos e que 81% delas possuem parcerias com setores públicos ou privados para realização de projetos sociais. (perguntas 2 e 3 da tabela 2).

Reforçando a percepção de que as empresas pouco se preocupam com a transparência na gestão de projetos sociais, os dados mostram ainda que apenas 9% delas disponibilizam ferramentas que utilizam na gestão de projetos sociais, 11% declaram possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais e 3% disponibilizam esses indicadores e metas em seus relatórios de sustentabilidade ou em suas páginas eletrônicas, como forma oficial de prestação de contas aos seus *stakeholders* (perguntas 6,7 e 8 da tabela 2).

Em relação ao envolvimento dos *stakeholders*, aspecto considerado relevante nessa pesquisa, apenas 15% das organizações declaram envolve-los na gestão de seus projetos sociais (pergunta 9 da tabela 2). Do total de empresas na pesquisa, 17% declaram fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financiam, mas apenas 4% disponibilizam indicadores e metas que utilizam na gestão de seus projetos sociais em seus relatórios de sustentabilidade/RSC (perguntas 10 e 11 da tabela 2). Por fim, 17 das 100 empresas declararam-se abertas a financiar projetos sociais propostos pela comunidade ou por outras organizações (pergunta 12 da tabela 2).

Tabela 2 - Questões sobre projetos sociais e respostas das 100 maiores empresas brasileiras em 2013

Questões sobre a organização: (A organização...)	**Sim**	**Não ou não declarado**	**Total de empresas avaliadas**
1. Declara financiar projetos sociais?	85%	15%	100
2. Possui fundação para projetos sociais?	50%	50%	100
3. Possui parcerias com setores públicos / privados?	81%	19%	100
4. Declarou valores investidos em projetos sociais?	38%	62%	100
5. Informa diretrizes e ações estratégicas em relação aos projetos que financia?	17%	83%	100
6. Disponibiliza ferramentas que utiliza na gestão de projetos sociais?	9%	91%	100
7. Declara possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais.	11%	89%	100
8.Disponibiliza esses indicadores e metas em seu site (presta contas aos stakeholders?)	3%	97%	100
9.Declara envolver seus stakeholders (especialmente os beneficiários) na gestão e avaliação de projetos sociais que financia.	15%	85%	100
10. Declara fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financia?	17%	83%	100
11. Disponibiliza indicadores e metas que usa para avaliar projetos sociais considerando seus impactos junto a beneficiários?	4%	96%	100
12. Está aberta para financiar novos projetos propostos pela comunidade e/ou por outras instituições?	17%	83%	100

Fonte: Elaboração do autor

Essa análise preliminar de dados torna possível inferir que a gestão de projetos sociais nas 100 maiores empresas brasileiras encontra-se muito distante do que é recomendado pela *AccoutAbility* 1000 (2008). A norma sugere que a organização envolva os *stakeholders* na gestão de sustentabilidade da empresa, possuindo a capacidade de resposta aos assuntos e preocupações sobre sustentabilidade e relatando aos *stakeholders* sobre e desempenho e ações da organização, conforme comentado na seção 3.1 dessa pesquisa. Os dados preliminares mostram resultados distantes do que propõem Freeman (1984), Buchholz e Rosenthal (2005) e Freeman et al. (2010), sobretudo dentro da pergunta 9, onde apenas 15% das organizações declaram envolver seus *stakeholders* (especialmente os beneficiários) na gestão e avaliação de projetos sociais que financiam.

Ainda, resgatando a ideia proposta na seção 3.1, a *AccountAbility* 1000 (2008) sugere a forma pela qual uma organização propõe seu modelo de governança e a gestão de seu desempenho, sendo que uma organização responsável atuará no sentido de definir uma estratégia baseada na compreensão e na resposta abrangente e equilibrada em relação aos assuntos relevantes e às preocupações dos *stakeholders*. Isso reforça, mais uma vez, o quão distante as organizações privadas brasileiras estão dessa realidade, já que parece haver pouca preocupação com a transparência com que as informações sobre projetos sociais são apresentadas aos *stakeholders* (perguntas 6, 7, 8) e pouca preocupação com a divulgação de resultados (perguntas 10 e 11) e com a preocupação dos *stakeholders* quanto a projetos que esses desejam propor (pergunta 12). Elkington (2001) afirma que a transparência na gestão da sustentabilidade em todas as suas dimensões são relevantes e isso inclui a dimensão social, ideia não observada nos dados contidos nos relatórios de sustentabilidade e RSC das empresas da amostra. Também observou-se nessa etapa da pesquisa que apenas 35 companhias declararam os valores investidos em projetos sociais, dentre as 100 que compõem a amostra. Tal cenário representa menos de 40% da amostra, contrapondo-se às orientações dadas pela AA 1000, onde a prestação de contas e a transparência nesse processo são cruciais na gestão de responsabilidade social. Não foram encontradas, dentre essas empresas, investimentos em projetos sociais superiores a 3% de suas receitas líquidas de vendas. A tabela 3 apresenta essa relação, com as 35 companhias que divulgaram os valores investidos em projetos sociais em todas as categorias.

Tabela 3 - Participação das vendas líquidas investidas em projetos sociais das 100 maiores empresas brasileiras que declaram investimentos na área

Ranking	Empresa	Vendas líquidas (em R$ mil)[1]	Valores declarados para projetos sociais (em R$ mil)	Participação das vendas líquidas investidas em projetos sociais (em %)
1	Petrobras	227545419	240000	0,1055%
5	VolksWagen	27876572	77000	0,2762%
10	Bunge	23020116	1000	0,0043%
14	JBS	17175700	7000	0,0408%
17	BRF	14920035	40	0,0003%
20/25	Carrefour/Atacadão	14918711	1000	0,0067%
24	Arcelor Mittal Brasil	26591949	7400	0,0278%
28	Usiminas	11950067	14000	0,1172%
29	Cosan	11462231	6500	0,0567%
31	ADM	11282633	27000	0,2393%
32	Sabesp	11241518	2400	0,0213%
36	CSN	11139950	14900	0,1338%
37	Embraer	10710337	15000	0,1401%
39	AES Eletropaulo	10426554	5000	0,0480%
41	Copersucar-Cooperativa	10136735	12200	0,1204%
43	Cemig - Distribuição	9949776	102000	1,0251%
47	Construtora Odebrecht	9740431	78400	0,8049%
49	Gerdau Aços Longos	8620075	27800	0,3225%
52	Itaipu Binacional	7876776	27000	0,3428%
58	Unilever	7119105	11300	0,1587%
60	Magazine Luiza	7034749	115	0,0016%
62	Basf	6850047	70	0,0010%
65	Whirlpool	6635097	3600	0,0543%
68	Natura	6542338	12800	0,1956%
70	Souza Cruz	6371075	11000	0,1727%
71	Chesf	6277405	55300	0,8809%
72	Cencosud	6200679	153	0,0025%
76	Amaggi	5917643	350	0,0059%
77	Votorantim Cimentos	5865110	65900	1,1236%
84	Gerdau Açominas	5400095	27800	0,5148%
85	Syngenta	5345264	5000	0,0935%
89	Suzano	5219412	3500	0,0671%
91	Camargo Corrêa	5007316	9622	0,1922%
95	Cemig GT	4857688	102000	2,0998%
97	Marfrig	4753954	2700	0,0568%

Fonte: Elaboração do autor

Nota: As vendas líquidas foram apresentadas em Dólares, mas convertidas em Reais para efeito de comparação. Foi utilizada a taxa de câmbio divulgada pelo Banco Central em 31 dez. 2012 ao valor de R$ 2,074

A média de investimentos sobre a receita líquida de vendas das 35 empresas analisadas ficou em 0,27%, com a Cemig GT apresentando a maior relação, com 2,09%, e a BRF com apenas 0,0003% de investimentos sobre a receita. A primeira ocupa a 95º posição entre as companhias brasileiras com maior receita em 2012 e a segunda encontra-se na 17º do ranking. O valor médio de investimento em projetos sociais entre as 35 organizações foi

calculado em R$ 27,91 milhões, com desvio padrão de R$ 164,81 milhões e coeficiente de variação de 16,94%, revelando grandes variabilidades entre os valores investidos.

Conforme descrito na metodologia, com base na revisão da literatura, foram construídas doze variáveis binárias (em que 0 = ausência do atributo e 1 = presença do atributo) acerca da gestão de projetos sociais.

Para cada uma das cem empresas do Ranking "Maiores e Melhores" de 2013 foram avaliados relatórios gerenciais e *websites* institucionais, a fim de se obter os dados para as variáveis consideradas.

Dessa forma, cada uma das empresas listadas poderia obter um escore geral variando de zero (ausência completa de procedimentos relacionados à gestão de projetos sociais) a doze (presença completa de procedimentos relacionados à gestão de projetos sociais), sendo escores mais elevados, indicativos de maior desenvolvimento dos processos de gestão de projetos sociais. À escala somada aplicou-se a Análise de Clusters hierárquica, por meio do método Complete Linkage ou Furthest Neighbor com distância euclideana quadrática.

Obtiveram-se quatro agrupamentos de empresas, o primeiro deles, contendo 17 organizações com processos gerenciais considerados insipientes, pois, os escores variaram de zero a 1. O segundo grupo (54 empresas) apresentou processos gerenciais considerados em estágio inicial de desenvolvimento. O terceiro grupo (16 empresas) possui processos gerenciais considerados intermediários, com escores variando entre 5 e 6. Finalmente, o quarto grupo (13 empresas) apresenta processos gerenciais considerados mais avançados; pois, os escores variaram de 7 a 10.

Ressalta-se que o escore máximo obtido pela amostra foi de 10, ou seja, nenhuma das empresas do ranking obteve o escore máximo para os processos de gestão de projetos sociais. Estes resultados são resumidos na Tabela 4.

Tabela 4 - Composição dos agrupamentos

Níveis - Por tamanho crescente do grupo:	Tamanho do Grupo:	Escore Mínimo:	Escore Máximo:
Nível 4 – Avançado	13	7.00	10.00
Nível 3 – Intermediário	16	5.00	6.00
Nível 2 – Inicial	54	2.00	4.00
Nível 1 – Insipiente	17	0.00	1.00
Total	**100**	**0.00**	**10.00**

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se na tabela 4 que 29 empresas encontram-se nos níveis intermediário ou avançado enquanto 71 delas estão localizadas nos níveis inicial e insipiente em relação às variáveis analisadas nessa etapa. Segundo Zadek (2004), Correa et. al. (2010) e Benites e Polo (2013), empresas classificadas nos níveis 1 e 2 buscam, apenas, não terem práticas nocivas de RSC, adotando políticas que permitem com que elas cumpram apenas as normas vigentes, desconhecendo em profundidade a gestão de Responsabilidade Social Corporativa.

Observa-se que 71 das empresas analizadas encontram-se nessas categorias, o que parece indicar, por parte delas, um baixo nível de comprometimento com a gestão de RSC e, consequentemente, com a gestão de projetos sociais.

Ao se avaliar o perfil dos agrupamentos, nota-se que o grupo 1 contempla as empresas cujo processo de gestão de projetos sociais é mais insipiente. Neste grupo, as empresas, em maioria, não financiam projetos sociais.

Nenhuma delas, nem aquelas que atuam/atuaram com projetos sociais, possui parcerias com outras entidades, não considerando as propostas de Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e klotz (2013), e tampouco exibem informações a respeito de projetos em seus *websites,* diferente do que atestam Marrewijk (2003) e Harrison e Wicks (2013). A tabela 5 apresenta o perfil desse grupo.

Tabela 5 - Grupo 1: Processos de Gestão de Projetos Sociais – Nível Insipiente

Constructos:		**Frequência:**	**%**
Financia projetos sociais? (FREEMAN, 1984)	Não	15	88.2
	Sim	2	11.8
Possui fundação ou instituição própria para desenvolver projetos sociais? (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	17	100
Esses projetos sociais possuem parcerias com os setores públicos e/ou privados? (HARRISON & WICKS, 2013; VALDES-VASQUEZ & KLOTZ, 2013)	Não	17	100
Foram declarados investimentos em projetos sociais (em valores) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Não	17	100
Informa em seu site as diretrizes e ações estratégicas em relação aos projetos sociais que financia (a empresa informa seu plano de intenções dentro dos projetos sociais que financia?) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Não	17	100

Constructos:		Frequência:	%
Disponibiliza ferramentas de gestão de projetos sociais em seu site (MARREWIJK, 2003)	Não	17	100
Declara possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais (ELKINGTON, 2001)	Não	17	100
Disponibiliza esses indicadores e metas em seu site (ela presta conta aos stakeholders?) (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	17	100
Declara envolver seus stakeholders (especialmente os beneficiários) nas etapas de planejamento, gestão e avaliação de projetos sociais que financia (FREEMAN, 1984; BUCHHOLZ & ROSENTHAL, 2005; FREEMAN et al., 2010)	Não	17	100
Declara fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financia (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	17	100
Disponibiliza indicadores e metas de desempenho que usa para avaliar projetos sociais que financia de modo a considerar seus impactos junto a beneficiários? (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	17	100
Empresa está aberta para financiar novos projetos propostos pela comunidade e/ou por outras instituições (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	17	100
Setores	Atacado	1	5.9
	Autoindústria	1	5.9
	Bens de Consumo	2	11.8
	Energia	2	11.8
	Produção Agropecuária	1	5.9
	Química e Petroquímica	2	11.8
	Serviços	2	11.8
	Telecomunicações	1	5.9
	Transporte	2	11.8
	Varejo	3	17.6

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste grupo, a maior frequência encontram-se nas empresas do setor de varejo, com 17,6% da amostra.

O grupo 2 é o mais numeroso e consiste de empresas em estágio inicial de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos sociais. Todas declaram financiar projetos e

metade deste grupo, assim como defendem Harrison e Wicks (2013), possui apenas fundações próprias para o desenvolvimento dos projetos. Em maioria, essas empresas não fazem divulgação alguma sobre as estratégias relacionadas aos projetos, os stakeholders envolvidos, indicadores e metas relacionados aos projetos etc. No que concerne ao tema do estudo, este grupo é mais avançado que o grupo 1 pois, além de financiar projetos de cunho social, fazem parceria com entidades públicas e privadas para o seu desenvolvimento, como orienta Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013). A tabela 6 ilustra o perfil do grupo 2.

Tabela 6 - Grupo 2: Processos de Gestão de Projetos Sociais - Nível Inicial

Constructos:		**Frequência:**	**%**
Financia projetos sociais? (FREEMAN, 1984)	Sim	54	100
Possui fundação ou instituição própria para desenvolver projetos sociais? (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	26	48.1
	Sim	28	51.9
Esses projetos sociais possuem parcerias com os setores públicos e/ou privados? (HARRISON & WICKS, 2013; VALDES-VASQUEZ & KLOTZ, 2013)	Não	2	3.7
	Sim	52	96.3
Foram declarados investimentos em projetos sociais (em valores) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Não	43	79.6
	Sim	11	20.4
Informa em seu site as diretrizes e ações estratégicas em relação aos projetos sociais que financia (a empresa informa seu plano de intenções dentro dos projetos sociais que financia?) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Não	48	88.9
	Sim	6	11.1
Disponibiliza ferramentas de gestão de projetos sociais em seu site (MARREWIJK, 2003)	Não	54	100
Declara possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais (ELKINGTON, 2001)	Não	53	98.1
	Sim	1	1.9
Disponibiliza esses indicadores e metas em seu site (ela presta conta aos stakeholders?) (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	54	100
Declara envolver seus stakeholders (especialmente os beneficiários) nas etapas de planejamento, gestão e avaliação de projetos sociais que financia (FREEMAN, 1984; BUCHHOLZ & ROSENTHAL, 2005; FREEMAN et al., 2010)	Não	51	94.4
	Sim	3	5.6

Constructos:		Frequência:	%
Declara fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financia (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	51	94.4
	Sim	3	5.6
Disponibiliza indicadores e metas de desempenho que usa para avaliar projetos sociais que financia de modo a considerar seus impactos junto a beneficiários? (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	54	100
Empresa está aberta para financiar novos projetos propostos pela comunidade e/ou por outras instituições (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	47	87
	Sim	7	13
Setores	Atacado	4	7.4
	Autoindústria	10	18.5
	Bens de Consumo	3	5.6
	Comunicações	1	1.9
	Eletroeletrônico	3	5.6
	Energia	8	14.8
	Indústria da Construção	1	1.9
	Mineração	1	1.9
	Produção Agropecuária	2	3.7
	Química e Petroquímica	3	5.6
	Serviços	2	3.7
	Siderurgia e Metalurgia	1	1.9
	Telecomunicações	7	13
	Transporte	2	3.7
	Varejo	6	11.1

Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria das empresas pertencentes ao grupo 2 desenvolvem atividades nos setores de agroindústria e energia, com 18,5% e 14,8%, respectivamente.

O grupo 3 contempla as empresas com nível intermediário de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos sociais. Neste grupo, observa-se que as organizações, em maioria, declara os investimentos efetuados, atendendo as sugestões de Carrol (1991) e Elkington (2001), possui fundação própria para desenvolvimento dos projetos, como defendem Harrison e Wicks (2013), e faz parceria com outras entidades públicas e privadas, atendendo aquilo que defendem Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013). Por outro lado, observa-se pouca transparência em relação aos processos de gestão; pois a maior parte das empresas deste grupo não

divulga em seu portal as ações estratégicas relacionadas aos projetos, as ferramentas de gestão utilizadas, indicadores e metas de desempenho e o envolvimento dos stakeholders na gestão dos projetos. Assim como no grupo 1, não há predomínio de um setor específico no grupo. Observa-se que o nível de divulgação dos processos de gestão neste grupo é menos desenvolvido, de fato, do que no grupo 1. A Tabela 7 resume o perfil do grupo 3.

Tabela 7 - Grupo 3: Processos de Gestão de Projetos Sociais - Nível Intermediário

Constructos:		**Frequência:**	**%**
Financia projetos sociais? (FREEMAN, 1984)	Sim	16	100.0
Possui fundação ou instituição própria para desenvolver projetos sociais? (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	3	18.8
	Sim	13	81.3
Esses projetos sociais possuem parcerias com os setores públicos e/ou privados? (HARRISON & WICKS, 2013; VALDES-VASQUEZ & KLOTZ, 2013)	Sim	16	100.0
Foram declarados investimentos em projetos sociais (em valores) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Não	2	12.5
	Sim	14	87.5
Informa em seu site as diretrizes e ações estratégicas em relação aos projetos sociais que financia (a empresa informa seu plano de intenções dentro dos projetos sociais que financia?) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Não	10	62.5
	Sim	6	37.5
Disponibiliza ferramentas de gestão de projetos sociais em seu site (MARREWIJK, 2003)	Não	15	93.8
	Sim	1	6.3
Declara possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais (ELKINGTON, 2001)	Não	14	87.5
	Sim	2	12.5
Disponibiliza esses indicadores e metas em seu site (ela presta conta aos stakeholders?) (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	15	93.8
	Sim	1	6.3
Declara envolver seus stakeholders (especialmente os beneficiários) nas etapas de planejamento, gestão e avaliação de projetos sociais que financia (FREEMAN, 1984; BUCHHOLZ & ROSENTHAL, 2005; FREEMAN et al., 2010)	Não	9	56.3
	Sim	7	43.8
Declara fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financia (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	12	75.0
	Sim	4	25.0

Constructos:		Frequência:	%
Disponibiliza indicadores e metas de desempenho que usa para avaliar projetos sociais que financia de modo a considerar seus impactos junto a beneficiários? (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	14	87.5
	Sim	2	12.5
Empresa está aberta para financiar novos projetos propostos pela comunidade e/ou por outras instituições (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	11	68.8
	Sim	5	31.3
Setores	Atacado	1	6.3
	Autoindústria	1	6.3
	Bens de Consumo	4	25.0
	Energia	2	12.5
	Mineração	1	6.3
	Papel e Celulose	1	6.3
	Química e Petroquímica	1	6.3
	Siderurgia e Metalurgia	3	18.8
	Telecomunicações	1	6.3
	Varejo	1	6.3

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que os setores de bens de consumo e siderurgia e metalurgia concentram os maiores números de empresas pertencentes ao grupo 3, com 25% e 18,8%, respectivamente.

No Grupo 4, cujas empresas possuem o maior nível de desenvolvimento dos processos gerenciais, há predominância de organizações que financiam projetos sociais, como sugere Freeman (1984), fazem parcerias com outras organizações públicas e privadas, seguindo as orientações de Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013), e declaram os investimentos realizados em projetos sociais, atendendo as propostas de Carrol (1991) e Elkington (2001).

Contudo, a maior parte das organizações neste agrupamento não disponibiliza indicadores e metas de desempenho, como defende Carrol (1979, 1991) e Clarkson (1995), e não envolve os *stakeholders* nas diversas etapas de desenvolvimentos do projeto social, posicionamento oposto ao de Freeman (1984), Buchholz e Rosenthal (2005) e Freeman et al. (2010). Este grupo possui os processos de gestão de projetos sociais mais desenvolvidos.

Todavia, observa-se, ainda, oportunidade de aperfeiçoamento destes processos, em especial ao que concerne à adoção e à divulgação de metas de desempenho, indicadores de

avaliação e participação de outras instituições na gestão do projeto. A Tabela 8 apresenta o perfil do grupo 4.

Tabela 8 - Grupo 4: Processos de Gestão de Projetos Sociais - Nível Avançado

Variáveis:		Frequência:	%
Financia projetos sociais? (FREEMAN, 1984)	Sim	13	100
Possui fundação ou instituição própria para desenvolver projetos sociais? (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	4	30.8
	Sim	9	69.2
Esses projetos sociais possuem parcerias com os setores públicos e/ou privados? (HARRISON & WICKS, 2013; VALDES-VASQUEZ & KLOTZ, 2013)	Sim	13	100
Foram declarados investimentos em projetos sociais (em valores) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Sim	13	100
Informa em seu site as diretrizes e ações estratégicas em relação aos projetos sociais que financia (a empresa informa seu plano de intenções dentro dos projetos sociais que financia?) (CARROL, 1991; ELKINGTON, 2001)	Não	4	30.8
	Sim	9	69.2
Disponibiliza ferramentas de gestão de projetos sociais em seu site (MARREWIJK, 2003)	Não	5	38.5
	Sim	8	61.5
Declara possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais (ELKINGTON, 2001)	Não	4	30.8
	Sim	9	69.2
Disponibiliza esses indicadores e metas em seu site (ela presta conta aos stakeholders?) (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	11	84.6
	Sim	2	15.4
Declara envolver seus stakeholders (especialmente os beneficiários) nas etapas de planejamento, gestão e avaliação de projetos sociais que financia (FREEMAN, 1984; BUCHHOLZ & ROSENTHAL, 2005; FREEMAN et al., 2010)	Não	8	61.5
	Sim	5	38.5
Declara fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financia (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	2	15.4
	Sim	11	84.6
Disponibiliza indicadores e metas de desempenho que usa para avaliar projetos sociais que financia de modo a considerar seus impactos junto a beneficiários? (CARROL, 1979, 1991; CLARKSON, 1995)	Não	10	76.9
	Sim	3	23.1

Variáveis:		Frequência:	%
Empresa está aberta para financiar novos projetos propostos pela comunidade e/ou por outras instituições (HARRISON & WICKS, 2013)	Não	8	61.5
	Sim	5	38.5
Setores	Atacado	1	7.7
	Autoindústria	1	7.7
	Bens de Consumo	3	23.1
	Energia	3	23.1
	Indústria da Construção	2	15.4
	Química e Petroquímica	1	7.7
	Siderurgia e Metalurgia	2	15.4

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que 23,1% das empresas pertencentes ao grupo 4 atuam no setor de bens de consumo, assim como a mesma frequência é vista, também, entre as empresas do setor de energia.

Em geral, observa-se que a disposição em investir em novos projetos melhora conforme se aumenta o nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos sociais, ou seja, no grupo com nível avançado e intermediário em gestão de processos há proporção maior de empresas dispostas a realizar novos investimentos do que nas organizações com menor desenvolvimento.

A partir dos agrupamentos formados pela Análise de Clusters, avaliou-se a relação entre o nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos sociais e as vendas da empresa, seu lucro, quantidade de funcionários e posição que ocupou no ranking “Maiores e Melhores”.

Os resultados não indicaram relação entre o nível de desenvolvimento dos processos de gestão e as demais variáveis, conforme ilustra o quadro 25.

Análise	Testes estatístico[3]	Sig	Resultado dos testes
Clusters X Posição no ranking (50 melhores X50 piores)	Qui-quadrado	0,482	Não se rejeita H0, pois o nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos não depende da posição da empresa no ranking "Maiores e melhores"
Clusters X vendas	Kruskall-Wallis	0,612	Não se rejeita H0, pois não há diferença em valor de vendas entre os diferentes agrupamentos
Clusters X lucro	Kruskall-Wallis	0,233	Não se rejeita H0, pois não há diferença em valor dos lucros entre os diferentes agrupamentos
Clusters X número de funcionários	Kruskall-Wallis	0,115	Não se rejeita H0, pois não há diferença em número de funcionários entre os diferentes agrupamentos

Quadro 25 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre clusters e posição no ranking, vendas, lucro e número de funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor

É importante mencionar que os resultados obtidos nos testes estatísticos devem ser relativizados, já que a escala construída para a classificação das empresas nessa etapa não foi validada estatisticamente, conforme explicado na metodologia do trabalho.

Na apresentação geral, tem-se no quadro 26 a distribuição das 100 empresas, distribuídas de acordo com os clusters a que pertencem. A maioria encontra-se no grupo 4, entre as organizações classificadas como inicial.

[3] Utilizou-se o teste não-paramétrico Kruskall-Wallis, pois as variáveis vendas, lucros e número de funcionários seguem distribuição não normal pelo teste de Kolmogorov-Smirnov (sig=0,000).

Grupo 1 **Nível Insipiante**	**Grupo 2** **Nível Inicial**	**Grupo 3** **Nível Intermediário**	**Grupo 4** **Nível Avançado**
Ambev	ADM	AES Eletropaulo	BR Distribuidora
Amil	Ale	Amaggi	Bunge
B2W	Atacadão	ArcelorMittal Brasil	Bunge Fertilizantes
Braskem	Bayer	Basf	Camargo Corrêa
Braskem Qpar	Cargill	BRF	Cemig Distribuição
Coamo	Carrefour	Cencosud	Cemig GT
Copel	Chesf	Copersucar-Cooperativa	Gerdau Açominas
CRBS	Cielo	CSN	Gerdau Aços Longos
E.C.T.	Claro	Embraer	Natura
Eletronorte	CNH/ Case New Holland	JBS	Petrobras
Fiat	Coelba	Marfrig	Souza Cruz
Ipiranga Produtos	Comgás	Nextel	Volkswagen
Nova Casa Bahia	Construtora Odebrecht	Suzano	Votorantim Cimentos
Pão de Açúcar	Cosan CL	Usiminas	
Tag	CPFL Paulista	Unilever	
TAM	Eletrobras Furnas	Vale	
TIM	Embratel		
	Ford		
	GE		
	General Motors		
	Globo		
	GOL		
	Heringer		
	Honda Automóveis		
	Itaipu Binacional		
	Light Sesa		
	Lojas Americanas		
	Louis Dreyfus		
	Magazine Luiza		
	Makro		
	MAN Latin America		
	Mercedes-Benz		
	Moto Honda		
	Nestlé		
	Oi		
	Oi - TNL PCS		
	P&G Industrial		
	Paranapanema		
	Peugeot Citroën		
	Ponto Frio		
	Raízen		
	Raízen Energia		
	Renault		
	Sabesp		
	Samarco		
	Samsung		
	Syngenta		
	Telefônica		
	Telemar		
	Toyota		
	Transpetro		
	Vivo		
	Walmart		
	Whirlpool		

Quadro 26 – Distribuição das empresas de acordo com a classificação dos clusters
Fonte: Elaborado pelo autor

Uma limitação pode ser considerada nesta etapa. Ela encontra-se na própria classificação publicada pela EXAME. Não foi considerado o setor financeiro na análise da revista, tornando o ranking deficitário. Sabe-se que as maiores instituições bancárias brasileiras promovem projetos sociais, cujas somas de valores investidos são expressivas. Tal lacuna pode servir de inspiração para futuros trabalhos na área de projetos sociais corporativos brasileiros.

4.2 Resultados da Etapa 2: Questionário aplicado aos gestores

Nesta etapa, buscou-se atender o terceiro objetivo específico da pesquisa, o de investigar se os constructos indicados pela Teoria dos *Stakeholders* são utilizadas pelos gestores.

O questionário em formato eletrônico (plataforma Lime Survey) foi enviado aos gestores de 85 projetos das cem empresas consideradas na fase 1 do estudo. Contudo, apenas doze respostas foram obtidas, representando a gestão de projetos de 17 organizações. Essa baixa adesão[4] dos gestores ao questionário limitou a análise estatística.

Ressalta-se que, embora fossem empresas distintas, algumas possuíam o mesmo gestor de projetos. Nestes casos, a resposta do gestor foi considerada apenas uma vez e, para fins analíticos, considerou-se a resposta como pertencendo à empresa de melhor ranking na classificação “Maiores e Melhores”.

Todavia, optou-se por apresentar estatísticas descritivas em relação às respostas obtidas, à análise de correlação entre os constructos, à avaliação da normalidade dos constructos e aos testes de significância envolvendo duas categorias de análise: (1) relação entre as 25 empresas melhores colocadas no ranking e cada um dos constructos e (2) posicionamento de cada empresa nos clusters e cada um dos constructos.

Inicialmente, para cada um dos construtos teóricos, computou-se a média das questões que o compunham. Para fins analíticos, considerou-se a escala de Likert variando de 1 a 5, analisando-a a partir de pontuações ou escores. Considerou-se como escore desfavorável notas médias abaixo de 3, $x < 3{,}0$, escore intermediário notas entre 3 e menores que 4,

[4] Como observações qualitativas do pesquisador durante o processo de pesquisa, vale comentar que durante os contatos do pesquisador com os gestores dos projetos sociais, via telefonema, houve situações em que os gestores indicaram não possuírem condições técnicas nem estruturais para responder as entrevistas. Dentre as cinco empresas onde se observou essa ocorrência, as declarações foram diversas, seja declarando que a organização encontrava-se em processo de restruturação, dificultando a possibilidade dela em responder a entrevista, seja afirmando que o departamento da empresa responsável pela gestão de projetos sociais ainda estava em construção.

$3 \leq x < 4$, e escore favorável, notas igauis ou maiores que 4, $x \geq 4$. As estatísticas descritivas dos fatores indicaram escore desfavorável para o constructo "Avaliação de resultados" e escore intermediário para os demais constructos, como apresenta a tabela 9.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas das dimensões do estudo

Constructos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coef. Variação[5]
Engajamento dos stakeholders	2,20	4,70	3,4750	0,82476	24%
Opinião dos beneficiários	2,30	4,00	3,5250	0,54793	16%
Gestão de stakeholders internos	2,71	4,57	3,5476	0,56105	16%
Avaliação de resultados	2,25	3,50	2,8229	0,43696	15%
Contexto de lugar e comunidade	2,00	3,67	3,0972	0,51961	17%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se, ainda, pelos coeficientes de variação, que há homogeneidade na amostra, ou seja, a opinião dos gestores que responderam ao questionário é bastante parecida em relação aos constructos de interesse.

Outra análise realizada foi a de correlação, que buscou verificar a relação entre os constructos do estudo, conforme expõe a tabela 10.

Tabela 10 - Análise de Correlação

Correlação entre constructos		Engajamento dos stakeholders	Opiniao beneficiarios	Gestão de Stakeholders internos	Avaliação resultados	Contexto de lugar e comunidade
Engajamento dos stakeholders	r Pearson	1				
	Sig.					
Opinião dos beneficiários	r Pearson	.551	1			
	Sig.	.064				
Gestão de stakeholders internos	r Pearson	.667	.615	1		
	Sig.	.018	.033			
Avaliação de resultados	r Pearson	.382	.450	.571	1	
	Sig.	.220	.142	.053		
Contexto de lugar e comunidade	r Pearson	.561	-.110	.254	.458	1
	Sig.	.058	.733	.426	.134	

Fonte: Elaborado pelo autor

[5] Coeficiente de variação = (desvio-padrão/média) *100. Consideram-se distribuições homogêneas, aquelas com coeficiente de variação menor que 30%

Observam-se correlações fracas e moderadas entre todos os constructos, sendo significantes ao nível de significância de 5% apenas as correlações entre engajamento de stakeholders e gestão de stakeholders internos (r=0,667) e opinião dos beneficiários e gestão de stakeholders internos. Isto parece indicar que quanto melhor a gestão dos stakeholders internos maior será o engajamento deles.

Os resultados dos testes de correlação parecem indicar que quanto melhor a gestão dos stakeholders internos, melhor será o nível em que a opinião dos beneficiários será considerada pelos gestores. Essa constatação possui implicações gerenciais, pois a opinião que o beneficiário terá do projeto social na qual participou dependerá, em parte, do nível de interação que o gestor e o gerente de projeto possui com sua equipe de trabalho. Assim, os gestores que dão importância à utilização da variável gestão de stakeholders internos do constructo, também, atribuem importância às variáveis dos constructos engajamento dos stakeholders e opinião dos beneficiários.

Essa observação encontra-se em linha com as ideias de Freeman (1984), Sulbrandt (1994), Weiss (1998), Rodrigues (2010) e Salazar, Husted e Biehl (2012). Para eles, a participação e opinião das partes interessadas são relevantes dentro do processo de gestão de projetos sociais. Mainardes, Alves e Raposo (2011) vão além e afirmam que a melhor utilização da Teoria dos *Stakeholders* consiste em sua aplicação dentro de projetos sociais, uma vez que essa aplicação permite interações entre a organização e partes interessadas.

Para as demais relações, não se observou significância estatística, possivelmente em função do tamanho reduzido da amostra, sugerindo-se para estudos futuros uma ampliação do estudo com número maior de empresas.

Também buscou-se avaliar a relação entre os constructos do estudo e a posição ocupada pela empresa no ranking “Maiores e Melhores”, bem como o nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos, refletido pelos agrupamentos obtidos na etapa 1, que analisou a estrutura de projetos sociais entre as maiores empresas brasileiras. Para tanto, avaliou-se a normalidade da distribuição dos cinco constructos do estudo, conforme ilustra a Tabela 11.

Tabela 11 - Avaliação da normalidade dos construtos

	Shapiro-Wilk[6]		
	Estatística	**Sig.**	**Decisão**
Engajamento dos stakeholders	.928	.364	Normal
Opinião dos beneficiários	.758	.003	Não-normal
Gestão de stakeholders internos	.944	.547	Normal
Avaliação de resultados	.937	.457	Normal
Contexto de lugar e comunidade	.869	.063	Normal

Fonte: Elaborado pelo autor

Observou-se pelo teste de Shapiro-Wilk normalidade apenas para os construtos engajamento, stakeholdes internos, avaliação de resultados e contexto. Para estas variáveis, foram aplicados testes paramétricos de significância, para a variável consideração da opinião dos beneficiários, aplicaram-se testes não-paramétricos.

Com relação aos testes de significância, os resultados, apresentados no quadro 27, comparam o posicionamento da empresa no ranking (entre as 25 melhores ou não) com cada um dos cinco constructos.

Análise	Teste	Sig	Resultados dos testes
Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X engajamento dos stakeholders	Teste t	0,830	Não se rejeita H0, pois não há diferença de engajamento entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking
Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X opinião dos beneficiários	Mann-Whitney[7]	0,639	Não se rejeita H0, pois não há diferença de consideração sobre a opinião dos beneficiários entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking
Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X gestão de stakeholders internos	Teste t	0,410	Não se rejeita H0, pois não há diferença no nível de gestão de stakeholders internos entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking
Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X avaliação de resultados	Teste t	0,990	Não se rejeita H0, pois não há diferença no nível de avaliação de resultados da empresa entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking
Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X contexto de lugar e comunidade	Teste t	0,873	Não se rejeita H0, pois não há diferença de contexto entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking

Quadro 27 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre ranking e constructos
Fonte: Elaborado pelo autor

Os testes parecem apontar que não há diferença nessa relação. Portanto, a posição ocupada pela empresa parece não implicar na utilização de mais ou menos variáveis de cada constructo na gestão de projetos sociais.

[6] Teste de normalidade indicado para amostras pequenas, com até 50 casos.
[7] Teste não paramétrico para duas amostras independentes, utilizado pois a variaável não segue distribuição normal

Ainda com relação aos testes de significância, comparou-se cada um dos quatro clusters obtidos na etapa 1 da pesquisa com cada um dos constructos, com o propósito de compreender se o nível de gestão de projetos sociais, atribuído a cada uma das empresas listadas no ranking, possui relação com a utilização de cada constructo na gestão desses projetos (quadro 28).

Para proceder com essa análise, os gestores respondentes da etapa 2, etapa na qual o questionário respondido por eles foi construído a partir dos constructos advindos da Teoria dso *Stakeholders*, tiveram suas respostas associadas aos *clusters* a que pertenciam na etapa 1 da pesquisa. Nos casos em que havia mais de uma empresa no ranking da etapa 1, foi selecionada a empresa melhor colocada. Posteriormente, cruzou-se os *clusters* obtidos na etapa 1 com os dados obtidos para cada constructo na etapa 2, a fim de verificar a existência, ou não, de relação entre esses.

Análise	**Teste**	**Sig**	**Resultados dos testes**
Clusters X engajamento de stakeholders	ANOVA	0,004	Rejeita-se H0, pois empresas com nível intermediário e avançado de gestão de projetos sociais possuem maior engajamento do que as empresas em nível inicial/insipiente
Clusters X opinião dos beneficiários	Kruskall-Wallis[8]	0,201	Não se rejeita H0, pois não há diferença de consideração de opinião dos beneficiários entre entre empresas com menor ou mair nível de gestão de projetos sociais
Clusters X gestão de stakeholders internos	ANOVA	0,402	Não se rejeita H0, pois não há diferença no nível de gestão de stakeholders internos entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais
Clusters X avaliação de resultados	ANOVA	0,459	Não se rejeita H0, pois não há diferença no nível de avaliação de resultados da empresa entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais
Clusters x contexto de lugar e comunidade	ANOVA	0,149	Não se rejeita H0, pois não há diferença de contexto entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais

Quadro 28 – Resultados dos testes de significância – cruzamento entre clusters e constructos
Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados dessa análise apontaram diferença significante apenas para o constructo nível de engajamento dos *stakeholders* em relação ao nível de gestão de projetos sociais dos clusters. Observou-se que empresas pertencentes aos clusters avançado e intermediário parecem utilizar na gestão variáveis provenientes do constructo engajamento dos stakeholders do que empresas pertencentes aos clusters inicial ou insipiente.

[8] Teste não paramétrico para k amostras independentes, utilizado pois a variaável não segue distribuição normal

Para os demais constructos, não foi constatada diferença significante, o que parece indicar que não há diferença entre cada nível de gestão de projetos, advindo da classificação dos clusters, e a utilização dos constructos nessa gestão.

Os resultados corroboram com os achados na primeira fase do estudo, onde apenas 17% das 100 empresas estudadas declararam fazer a gestão de controle dos projetos sociais que executam, 85% não afirmaram envolver seus stakeholders na gestão dos projetos, 89% não possuem indicadores e metas de desempenho e apenas 3% dos que possuem declararam disponibiliá-los em seus relatórios de sustentabilidade ou em suas páginas eletrônicas como forma oficial de prestação de contas. A maioria das empresas (71%) encontram-se nos dois primeiros níveis na classificação dos clusters (inicial ou insipiente).

Os resultados obtidos nas etapas 1 e 2 da pesquisa sugerem um baixo nível de gestão em relação a projetos sociais por parte das 100 maiores organização privadas brasileiras.

4.3 Resultados da etapa 3: Entrevista em profundidade com *stakeholders*

Esta etapa busca atender o quarto objetivo específico desta tese: Verificar se o gerente de projeto social, os professores, os beneficiários e seus familiares, considerados como públicos do projeto social, se sentiram envolvidos com a organização durante a realização do projeto social no qual participaram.

As entrevistas foram aplicadas em um projeto social mantido pela fundação de uma empresa do setor agrícola, posicionada entre as dez maiores no ranking Maiores e Melhores, da revista Exame, em parceria com uma usina do setor sucroalcoleiro. O projeto atendeu 1600 crianças em Patrocínio Paulista (SP). Sua última edição ocorreu em 2012.

A análise se baseou em entrevistas em profundidade, sendo ela dividida de acordo com os públicos participantes. As respostas de cada público foram analisadas dentro dos cinco constructos descritos na metodologia de pesquisa: (1) engajamento dos stakeholders, (2) considerações sobre a opinião dos beneficiários, (3) gestão de stakeholders internos (formação de equipe), (4) avaliação de resultados, impactos e ações da empresa e (5) contexto do lugar e da comunidade.

As questões utilizadas nas entrevistas envolveram os cinco constructos abordados neste trabalho, sendo eles direcionados entre os diferentes *stakeholders*, de acordo com os pontos de contato existentes entre tais constructos e seus públicos alvo. Tal concepção é observada por Mattos (2005), que apoia a construção de roteiros de entrevistas direcionados a diferentes públicos. Assim, foram direcionadas questões a diversos públicos da pesquisa:

1 Gerente de projeto: as questões direcionadas ao gerente de projeto foram fundamentadas no constructo Avaliação de resultados/impactos/ações da empresa, que consistiu em investigar se a empresa avalia os impactos gerados por projetos sociais patrocinados por ela;

2 Professoras do projeto: As questões voltadas às professoras foram construídas baseadas no constructo Gestão de *stakeholders* internos (formação de equipe), cujo objetivo foi avaliar a formação da equipe que trabalhou com o projeto social, considerando as necessidades dos beneficiários;

3 Beneficiários e familiar de beneficiário: As questões aplicadas ao beneficiários e ao familiar do participante tiveram suas bases fundamentadas nos constructos Engajamento dos stakeholders, Considerações sobre a opinião dos beneficiários e Contexto de lugar e da comunidade. O primeiro deles possui o envolvimento e participação dos stakeholders como meta. O segundo buscou avaliar o impacto do projeto junto aos beneficiários, ouvindo-os, envolvendo-os e incluindo-os em sua gestão e na divulgação de seus resultados. O último considerou a relevância da comunidade no desenvolvimento do projeto social.

4.3.1 Análise da entrevista com a gerente de projetos sociais

As respostas da entrevista mostraram que a **opinião dos *stakeholders*** não foi escutada durante a realização do projeto social. Na opinião da gerente, mesmo o projeto sendo avaliado somente na dimensão social, ele já vinha pré estabelecido, sendo difícil mudanças em sua concepção. No entanto, fatores como infraestrutura foram considerados pela equipe durante o projeto:

> Na verdade não foi escutada a opinião dos *stakeholders*. A infraestrutura foi analisada durante o projeto. Uma das escolas possuía quadra coberta, mas outra não. Uma delas tinha horário integral e outra não. Esses fatores foram levados em consideração na realização dos projetos. O projeto, de maneira geral, já vinha pré estabelecido. Não foi escutada a opinião dos participantes (GERENTE DE PROJETOS).

A declaração da gerente se contrapõe com as ideias de Freeman (1984), Buchholz e Rosenthal (2005) e Freeman et. al (2010). Para os autores, o envolvimento abrangente dos *stakeholders* com a organização são fundamentais, pois permitem que eles sejam partes integrantes da identidade da empresa.

Outro ponto crítico, na opinião da gerente, foi a resistência por parte dos professores de uma das escolas, que preferiram não participar do projeto logo em sua primeira edição. Essa resistência ocorreu na medida em que a realização do projeto acarretaria acréscimo de trabalho aos professores sem os devidos acréscimos na remuneração, mesmo o projeto não alterando a carga horária de cada docente. A imposição do projeto por parte da secretaria da educação, tornando a sua aplicação obrigatória, também foi fator decisivo para a resistência dos professores. A respondente afirmou que o projeto foi imposto pela secretaria da educação quase que por "goela abaixo" e sem consulta aos professores.

Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010) afirmam que o estilo de gestão de cima para baixo em projetos sociais, partindo da visão da organização sobre o público envolvido, demonstra que as partes interessadas não foram consideradas pela empresa, ignorando aspectos relevantes na avaliação desses projetos. Ao expor esses argumentos, os autores completam dizendo que tal método é falho, uma vez que o envolvimento dos demais *stakeholders* são desconsiderados, confirmando a percepção dos professores.

Os docentes comentaram com a gerente que existiam muitos projetos sendo desenvolvidos e eles não dariam conta de trabalhar nesse projeto. Foi perguntado se os professores tiveram aumento da remuneração em razão de suas participações. A respondente explicou que eles não tiveram aumento na remuneração, mas que o projeto acontecia no horário de trabalho deles.

Essas constatações também se apresentam em linhas opostas às defendidas por diversos autores. Harrison e Wicks (2013) defendem que os impactos das ações por parte da empresa devem ser vistos positivamente pelos públicos participantes do projeto, diferente do que foi observado pelos professores, que enxergaram o projeto como uma sobrecarga de trabalho. Já Freeman (1984), Buchholz e Rosenthal (2005) e Freeman et al. (2010) colocam que as partes interessadas devem se sentir envolvidas com a empresa, como partes integrantes dela, compartilhando de sua identidade básica. Os professores, ao relatarem à gerente uma percepção negativa em relação a trabalho adicional sem o devido acréscimo na remuneração, se sentiram como parte não integrante do projeto e da proposta da empresa organizadora. Também Carrol (1991) e Elkington (2001) explicam que a empresa deve se comprometer com ações de cidadania, financiá-las, dar continuidade a essas ações e se responsabilizar por elas no longo prazo. De acordo com a percepção dos professores, relatada pela gerente, não houve preocupação por parte da empresa em remunerar adequadamente os docentes que atuaram no projeto, criando neles impactos negativos, diferente do que defendem os autores.

Também foi analisado se o gestor, na avaliação, considerou possíveis **melhorias de produtividade e qualidade de vida dos beneficiários e familiares** após a realização do projeto. Segundo a gerente, isso não foi avaliado formalmente. Houve melhorias, mas elas não fizeram parte de uma avaliação formal em razão do projeto ser realizado em cidade pequena, com muitos participantes conhecidos.

> A gente não teve isso formalmente. A gente teve o projeto por quase três anos e, por morar em uma cidade pequena, a gente tinha muitos conhecidos. Então, por causa disso, a gente tinha muitos comentários, principalmente em relação à leitura. O Joãozinho tinha muita dificuldade em relação à leitura e depois do projeto houve uma melhora. Não tinha nada formal (GERENTE DE PROJETOS).

Roche (2000) explica que a mensuração de impactos em projetos sociais deveria ser a preocupação central dos gestores. Para ele, as ações promovidas pelo projeto trazem impactos que promovem mudanças significativas ou permanentes na vida das pessoas atendidas pelo trabalho social. Marrewijk (2003) também concorda que os projetos sociais devem trazer benefícios à sociedade. Segundo o autor, a organização, ao promovê-los, deve saber quais contribuições serão deixadas e quais instrumentos de gestão serão utilizados para isso. Santos (2004) também traz sua colaboração defendendo que o valor e o desempenho existentes em cada projeto permitem que o impacto social gerado seja avaliado pelo autor e que isso ocorre a partir das ações benéficas que esses projetos trazem à comunidade. Ao defender que os projetos sociais, em sua avaliação, devem considerar as melhorias trazidas aos beneficiários e os impactos positivos proporcionados à comunidade, Elkington (2001) vai além, afirmando que tais avaliações devem convergir para a prestação de contas à sociedade, tanto na dimensão social quanto na ambiental e econômica da sustentabilidade empresarial. A melhoria na produtividade e na qualidade de vida dos beneficiários, embora observada no projeto social estudado, não foi avaliada formalmente pela empresa, sendo um ponto falho em relação ao que defende Elkington (2001).

Sobre os impactos trazidos pelo envolvimento de funcionários de fora da comunidade dentro do projeto social, a respondente declarou que “não houve pessoas de fora da comunidade envolvidas no projeto”. E completou dizendo que “os professores participantes já eram professores das crianças”.

Sobre a ação de **comparar as edições do projeto para possíveis melhorias no futuro**, não foram observados trabalhos formais nesse sentido. As comparações ocorriam mediante conversas em reuniões com a gerente, o coordenador e voluntários, que discutiam informalmente o que poderia ser melhorado. “A gente tinha, mas não era formal”, disse a gerente. Também não ocorreram comparações do projeto com outros semelhantes, a fim de

verificar pontos passíveis de melhoria. As constatações nessa questão se mostraram contrárias às ideias defendidas por Salazar, Husted e Biehl (2012), que afirmam que os resultados de cada edição de um mesmo projeto social devem ser comparados entre si para uma melhor análise de seu progresso ao longo do tempo. Para eles, é fundamental a organização saber se o projeto social patrocinado por ela encontra-se ou não em processo de evolução.

Quando perguntado se **os objetivos administrativos e de oferta dos serviços** relativos ao projeto social oferecido estavam sendo atingidos, foi colocado que 1600 crianças procuraram o projeto para 1500 vagas abertas inicialmente. Depois, 100 novas vagas foram disponibilizadas para atender toda a demanda. Após a resistência dos professores de uma das escolas em participar do projeto, houve reuniões, a fim de trazer uma solução viável para o impasse. A gerente relatou que, no final, os docentes abraçaram o projeto. Já sobre a entrega dos serviços ao seu público-alvo, a gerente afirmou que o público-alvo do projeto foi alcançado, com os serviços sendo entregues com sucesso. A entrega dos serviços ao público alvo e a inclusão posterior de mais crianças ao projeto atendem as recomendações de Valdes-Vasquez e Klotz (2013), que consideram relevantes avaliar se os objetivos administrativos e de oferta de serviços estão sendo atingidos de maneira satisfatória.

Na questão da **acessibilidade dentro da avaliação de projetos**, a gerente relatou que não havia nada específico e nunca houve problemas nesse sentido.

> Não tinha nada específico. O projeto em si era muito abrangente. Por sorte, nunca tivemos problemas com isso. No nosso primeiro encerramento no final do ano existia um cadeirante e a gente não estava preparado para isso (GERENTE DE PROJETOS).

Após responder a pergunta, a entrevistada lembrou e citou outro caso que ocorreu. Ela disse:

> Não sei em qual ano foi, existia um aluno deficiente visual muito bom, mas não havia livro em braile para ele acompanhar o projeto. uma professora que já o conhecia traduziu o livro para o braile e, então, ele pôde participar do projeto (GERENTE DE PROJETOS).

Valdes-Vasquez e Klotz (2013) também colocam que a acessibilidade deve ser parte integrante na avaliação de projetos sociais, o que não ocorreu de maneira planejada no projeto social analisado.

No quesito **parcerias**, o projeto recebeu parcerias para a sua realização. A respondente disse que “houve parcerias da fundação com a usina local e com a prefeitura, através da Secretaria Municipal da Educação”. A existência de parcerias de outras instituições e

organizações no projeto se mostrou em harmonia com o que propõe Valdes-Vasquez e Klotz (2013), que também colocam essa variável, assim como Harrison e Wicks (2013), dentro do processo de avaliação de projetos sociais.

Quando questionada sobre o **desenvolvimento de um plano para avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas**, a respondente afirmou que não houve um plano formal, mas que o projeto beneficiou diversas crianças de uma escola rural, até então não incluída no projeto:

> Não houve um plano formal de avaliação de impacto, mas o projeto trouxe impactos às diversas crianças de um assentamento rural próximo. Elas acabaram sendo incluídas no projeto devido ao grande interesse dos professores da escola rural. E foi o grupo que mais se envolveu, com as atividades sendo entregues dentro do prazo. Essa escola teve o melhor desempenho dentre as demais (GERENTE DE PROJETOS).

Valdes-Vasquez e Klotz (2013) também consideram importante a inclusão dessa variável através de um plano de avaliação permanente de impacto. Embora o projeto trouxe impactos benéficos à comunidade na opinião da gerente de projetos, ao incluir mais crianças do que a proposta inicial do projeto, a verificação desses impactos não se mostraram planejados pela organização gestora e tão pouco foram incluídos num plano formal de avaliação.

O projeto “Fura Bolo” teve sua última edição ocorrida em 2012, sendo substituída pelo “De grão em grão”, um projeto voltado a ensinar crianças a realizarem o cultivo de hortas nas escolas, de modo a serem, também, estimuladas a levarem essa cultura para seus lares e desenvolverem uma alimentação saudável. O motivo para essa substituição, segundo a gerente de projetos, ocorreu porque a fundação entendeu que não faz sentido continuar patrocinando um projeto de incentivo à leitura sendo a empresa uma organização que atua na área de produção de alimentos. Carrol (1991) e Elkington (2001) são enfáticos ao expor a necessidade da empresa promotora de ações de cidadania a continuar financiando suas ações, de modo a mantê-las ativas no longo prazo, criando, inclusive, responsabilidade sobre as mesmas. A continuidade das atividades sociais, embora mencionadas pelos autores, não foi observada no projeto analisado.

Durante a entrevista com a gerente de projetos sociais, houve uma impressão inicial por parte do pesquisador de que a gerente de projetos estava sendo muito rigorosa em relação aos aspectos negativos na condução desse. Ao longo da entrevista, essa impressão inicial do pesquisador se desfez, pois a entrevistada explicou mais detalhadamente o motivo das críticas colocadas durante a entrevista sobre as deficiências de infraestrutura de uma das escolas onde

o projeto se desenvolveu, sobre não escutar a opinião dos *stakeholders*, sobretudo dos professores de uma das escolas participantes que não queriam aderir ao projeto, e sobre não haver avaliação formal na gestão desse projeto.

Ao final da entrevista, a respondente reconheceu que, apesar dos pontos possíveis de melhorias na gestão do projeto, o mesmo foi bem sucedido em sua execução. Portanto, em sua opinião, não havia sentido o seu interrompimento sob a alegação de que o projeto não se encontrava de acordo com a orientação de negócios da empresa.

4.3.2 Análise da entrevista com professoras do projeto

As respostas das professoras quanto ao projeto social foram positivas em diversos aspectos. Todas se sentiram participantes importantes durante a sua execução, considerando o projeto como seus, além de se sentirem como criadoras dele:

> Lógico! Sem dúvida! Todo e qualquer projeto que envolve a escola a gente sempre se dedica ao máximo. E, também, quando envolve as crianças e as mesmas se interessam no assunto.
> Desde que a gente faça parte, a gente já se sente criadora. Vem um e já dá um ideia. Vem outro e dá outra ideia. Então, o projeto não vem pronto e, aos poucos, o projeto vai se modificando e se adaptando à realidade da escola (PROFESSORA 1).

> Sim. A gente tem a sensação de que esse projeto é nosso. Era um projeto de leitura. A gente incentivava e trabalhava e questão da leitura em sala de aula, interpretação de textos... Tinha muito a ver com o trabalho que a gente fazia em sala de aula. Era um trabalho que casava com o nosso, que complementava o nosso trabalho em sala de aula.
> Era dado um livro para a gente trabalhar, que falava sobre folclore, que tinha muito a ver com textos brasileiro, com estórias da cultura brasileira. Então, você podia acrescentar a sua dinâmica de trabalho nele. Era proposto um trabalho, mas ele não vinha engessado para você. Você poderia trabalhar o projeto dele dentro do seu trabalho (PROFESSORA 2).

A **sensação de participante da organização durante a execução do projeto social** também foi sentida pelas professoras:

> Eles davam treinamentos. Tinha um momento em que a usina parceira promoveu palestras e orientações pedagógicas de como trabalhar o conteúdo do projeto com professores de outros municípios que estavam desenvolvendo o projeto também. Essas reuniões e trocas de experiências ajudaram o projeto acontecer. Havia um livro do projeto para cada série. Você não desenvolvia o livro sozinho (PROFESSORA 1).

> Com certeza! Tivemos reuniões para falar sobre a organização do projeto (PROFESSORA 2).

As declarações registradas pelas respondentes confirmam as ideias defendidas por Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdez-Vasquez e Klotz (2013), onde os *stakeholders* internos devem se sentir como partes integrantes do projeto social, sentindo-se como se o projeto fosse seus.

Quanto à **existência de profissionais com perfis diversificados participando do projeto**, as docentes responderam positivamente à questão. Para elas, haviam tanto profissionais da área, como pedagogos, quanto de outras áreas, como funcionários da própria empresa. Possuíam formação superior, com especialização na área de atuação, de ambos os gêneros e de diversas raças.

Quando perguntadas sobre a **participação dos gestores da empresa na execução do projeto social**, as respostas também foram positivas:

> O que a gente achava muito interessante é que os gestores e os funcionários se envolviam. Tinha uma participação muito grande de todos os funcionários. Eles davam a impressão para nós que a usina tinha conseguido contagiar a todos com aquela ideia do projeto (PROFESSORA 1).
>
> Eles sempre tem a acrescentar. A gente nunca sabe tudo. Eles sempre tem algo a crescentar ao nosso trabalho em sala de aula (PROFESSORA 2).

O conhecimento trazido por esses profissionais contribuíram de forma significativa para o crescimento das professoras:

> Quando eles vinham, a usina dava toda a orientação técnica. A participação deles era somente nas atividades do projeto, não em sua gestão (PROFESSORA 1).
>
> Toda experiência trazida por esses profissionais é positiva (PROFESSORA 2).

Tais respostas convergem para as mesmas ideias de Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013), que indicam como fator de geração de valor a atuação de equipes com perfis diversificados nos projetos sociais, incluindo a participação de gestores nesses trabalhos. A contribuição deixada para os beneficiários e sociedade foram, na opinião das respondentes, fundamentais para o sucesso do projeto.

Na **integração entre equipe participante do projeto, seus beneficiários e demais partes interessadas**, o parecer das respondentes demonstrou uma harmonia entre todos os envolvidos. Após os trabalhos, havia encontros para interação entre todos:

> A integração era muito boa. Os pedagogos e os palestrantes vinham fazer as orientações do projeto e, depois que a gente fazia o trabalho, tinham um encontro para interação da escola com os funcionários da usina. Nesse dia, que parece que era uma vez a cada dois meses, eles vinham para a escola e desenvolviam atividades de

> recreação com as crianças: brincadeiras, gincanas, leitura e outras atividades que eram feitas pelos funcionários da empresa (PROFESSORA 1).
>
> Os projetos sempre envolvem os professores, os alunos, os pais e a comunidade escolar como um todo. Há uma troca de informações e todos levam aprendizado para a casa (PROFESSORA 2).

A integração entre equipes do projeto e partes interessadas também é defendida por Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013). Essa integração é fator determinante no momento de construção de equipes para a execução dos projetos.

As respostas também foram positivas quando questionadas sobre a **boa condução das funções administrativas, organizacional e de pessoal no projeto**. Mesmo as respondentes não possuindo acesso à documentação que formalize a prática, essa avaliação ocorreu e foi bem conduzida:

> Hoje, não temos acesso a essa documentação, mas foi feito, sim, uma avaliação formal. Na época, todo mundo gostava de participar do projeto. Às vezes, a prefeitura faz convênios com empresas, mas nem sempre os projetos sociais têm a ver com aquilo que a gente está trabalhando. às vezes, ele é meio que imposto. A prefeitura tenta usar a educação como "vitrine". Nesse projeto, isso não aconteceu. Ele conseguiu contagiar os professores. Pelo que percebi, não foi um projeto apenas para a prefeitura se aparecer ou somente para cumprir tabela. É um projeto viável, sério... (PROFESSORA 1).
>
> A gente pergunta aos alunos o que eles acharam. Que eu me recordo, houve algo por escrito. A coordenadora da época fez como se fosse um relatório. Também nós respondemos algumas perguntas (PROFESSORA 2).

O material didático, na opinião da professora 1, foi considerado de ótima qualidade. Alguns exemplares dos livros utilizados ficaram na biblioteca da escola.

Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013) também apontam que a boa condução administrativa, organizacional e de pessoal deve constar na avaliação do projeto social, fazendo parte do mesmo, corroborando com os depoimentos levantados pelas professoras.

No tocante à **existência de pessoas da comunidade na participação do projeto**, as respostas foram negativas. Não houve participação de pessoas fora da escola durante os trabalhos:

> Foi só professores e funcionários da escola. Todos eles participavam do treinamento. As duas escolas municipais de ensino fundamental trabalharam o projeto em suas turmas dos períodos da manhã e tarde (PROFESSORA 1).

Ao contrário do observado na entrevista, Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013) também argumentam que a participação de pessoas e profissioanis da

comunidade dentro de um projeto social agrega valor a todos os participantes, beneficiários e sociedade em torno. Essa participação não foi vista nem percebida durante a entrevista com as professoras.

Na execução das entrevistas com as professoras, o pesquisador notou que havia uma preocupação evidente por parte delas em não expor possíveis deficiências na condução do projeto, ressaltando apenas aspectos positivos do trabalho. A professora 1 ainda conseguiu se expressar com maior desenvoltura, justificando suas respostas, ao passo que a professora 2 se limitou a dar respostas sucintas, sem muitas explicações.

4.3.3 Análise da entrevista com beneficiários e familiar de participante

As respostas e percepções dos beneficiários quanto à realização do projeto social foram diversas, sendo difícil identificar uma avaliação geral positiva ou negativa.

Todos os beneficiários entrevistados revelaram que se sentiram participantes importantes no projeto, o consideraram como seus e se sentiram como criadores dele, assim como defendem Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdez-Vasquez e Klotz (2013).

> Foi muito legal. Eles tratavam todo mundo muito igual. Para mim foi muito importante participar (BENEFICIÁRIO 1).
>
> Nós aprendemos muitas coisas durante aquele ano do projeto. A gente tinha um livrinho e tinha várias estórias (BENEFICIÁRIO 2).
>
> Eu senti participante dele porque eles incentivam a gente com os livros e as gincanas (BENEFICIÁRIO 3).

Quando perguntados sobre as **reuniões que ocorreram no projeto**, todos não se lembraram da existência delas. A maioria também não se lembrou se outros beneficiários gostaram do projeto. Apenas um respondeu positivamente a essa questão:

> Elas também gostaram muito. A gente ia e, depois, brincávamos. Era muito bom. A gente sentiu falta quando o projeto acabou (BENEFICIÁRIO 1).

A existência de interações positivas entre as partes interessadas dentro do projeto são mencionadas como importantes por Buchholz e Rosenthal (2005), Purnell e Freeman (2012), Harrison e Wicks (2013) e Valdez-Vasquez e Klotz (2013).

Sobre a **identificação da principal empresa patrocinadora do projeto**, nenhum respondente afirmou ter conhecimento do nome e da existência da organização. Todavia, a maioria soube identificar outra empresa que também ajudou na realização do projeto, uma

usina parceira que atua no setor sucroalcooleiro. “Sim. Foi a ‘usina parceira’. Não foi?”, respondeu o beneficiário 1. Já o beneficiário 2 respondeu com firmeza a existência dessa usina na participação do projeto.

As respostas também não foram positivas na questão sobre a **disponibilidade de informações claras** sobre em qual etapa o projeto se encontrava. Dois dos três respondentes afirmaram não se lembrar ou não possuir essas informações.

> Não! A gente não tinha nenhuma noção do dia que ia acontecer. Só chegávamos na escola e o projeto acontecia. A rotina não mudou muito não. Quando acontecia o projeto, era legal. Foi divertido (BENEFICIÁRIO 1).

O terceiro respondente disse, sem ter certeza, que o projeto ocorria “no final do mês, de vez em quando”.

Não houve conflitos durante a realização do projeto, na opinião de todos os beneficiários. “Todo mundo gostou muito”, afirmou o beneficiário 1. Já o segundo, além de afirmar que não houve conflitos, completou dizendo que até as faxineiras se demonstraram satisfeitas com os trabalhos. “Eu acho que todo mundo gostou, até as faxineiras”, disse o segundo beneficiário. O terceiro também não viu conflitos, uma vez que ele não percebeu sua existência entre os participantes.

Muito positiva também foram as respostas dadas quanto ao **compartilhamento dos resultados e aprendizados obtidos com o projeto**. Houve envolvimento a aprendizado entre eles. “A gente aprendeu e se envolveu muito”, confirmou o beneficiário 2. Todos disseram que compartilharam esses aprendizados com outras pessoas e que os demais participantes também fizeram o mesmo. O primeiro respondente relatou:

> Foi bem demais. A gente aprendia muito de um modo diferente. Eu lembro que a gente lia os livrinhos e que tinham estórias, tipo "Mula sem cabeça" (BENEFICIÁRIO 1).

> Eu acho que foi. Sempre que eles avisavam antes, o povo ficava animado, querendo participar (BENEFICIÁRIO 3).

O compartilhamento entre os participantes das lições aprendidas durante o projeto também é defendido por Buchholz e Rosenthal (2005), Purnell e Freeman (2012), Harrison e Wicks (2013) e Valdez-Vasquez e Klotz (2013), que o colocam como parte do engajamento de *stakeholders*.

Todavia, não houve escolha de nenhum **representante do projeto** para dialogar com a empresa promotora do mesmo. Todos os beneficiários, ao discorrer sobre esse assunto, justificaram a resposta relatando que “as atividades aconteciam dentro da escola”.

Respostas negativas também foram observadas na questão que buscava saber sobre as **contribuições deixadas aos beneficiários pelos organizadores do projeto**. Apenas um beneficiário afirmou ser procurado pelos professores, a fim de captar sua opinião sobre o assunto, mas nada foi registrado pelos docentes. "Os professores perguntavam a minha opinião, mas não anotavam nada", disse o beneficiário 1 durante a entrevista. Os demais afirmaram não existir essa preocupação por parte da organização. Tais respostas não refletem as orientações colocadas por Subtrand (1994), Clarkson (1995) e Weiss (1998), uma vez que as opiniões dos beneficiários finais foram ouvidas, mas não fizeram parte de uma avaliação formal construída pelo gestor. Os autores sugerem o estabelecimento de um plano estruturado de feedback junto aos beneficiários finais, buscando avaliar o progresso do projeto. A opinião dos beneficiários deve ser captada e fazer parte dos registros formais que compõe a avaliação dos projetos.

Mesmo assim, todos gostaram do projeto, aprenderam muito com ele e o indicaria para outras pessoas, pois trouxe contribuições positivas em suas vidas. "Eu gostei. Foi muito legal. Eu aprendi muito. Eu indicaria, pois aumentou minha vontade de ler", disse o primeiro beneficiários entrevistado. Já o segundo, além de indicar o projeto, gostou de participar dele. "Gostei de participar. Como foi ensinado como usar os livros, tinham várias cantigas e trava línguas que a gente gostava muito", completou. No entanto, nenhum deles foi procurado pela organização e perguntado a respeito de suas opiniões sobre a avaliação do projeto. Também não houve uma avaliação do progresso desses beneficiários por parte da empresa.

Para finalizar, todos se mostraram muito satisfeitos com o projeto social, e justificaram suas respostas. "Eu aprendi muito. Eu gostava muito de participar", e, "se tivesse outro, queria participar outra vez", concluíram todos os beneficiários, mesmo a organização não buscando saber suas opiniões sobre isso, o que não atende as recomendações de Subtrand (1994), Clarkson (1995) e Weiss (1998).

Quanto às respostas do familiar de um dos participantes, essas se mostraram positivas, demonstrando que o mesmo esteve **informado sobre o que acontecia no projeto**. "Foi explicado que o projeto ocorreria por circular da escola", afirmou o familiar do participante. Ele também afirmou ter sido **convidado a participar de alguns dias do projeto** e que ele foi proveitoso, uma vez que as crianças gostavam da participação dos familiares. O projeto também considerou a **existência de parcerias com a comunidade ou com outras instituições** já ligadas à ela, segundo o respondente. Tais depoimentos concordam com as ideias defendidas por Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013), quando

argumentam que o projeto social e comunidade não podem estar dissociados e os impactos que ele produz devem ser avaliadas de maneira estruturada e contínua.

Percebeu-se que as respostas dadas pelos beneficiários foram espontâneas, sem preocupação por parte deles em tentar manipular as respostas das perguntas. Essa espontaneidade observada pelo pesquisador ocorreu, em sua percepção, por se tratar de respondentes adolescentes, com idades entre 13 e 15 anos, que pareceram mostrar em suas falas estarem realizadas ao participarem do projeto.

Quanto às respostas dadas pelo familiar de um dos beneficiários, o pesquisador também notou autenticidade ao não perceber contradições em suas falas, o que indicou que as respostas fornecidas refletiram a realidade do projeto.

4.4 Síntese dos resultados, limitações da pesquisa e possibilidades para futuros estudos

Este capítulo apresenta as síntese dos resultados obtidos na pesquisa, suas limitações e sugestões para futuros estudos na área de projetos sociais corporativos.

Na etapa 1, obteve-se uma panorama geral da situação das empresas que afirmam promover projeotos sociais no Brasil. Das 100 empresas constantes na amostra, 85% afirmam financiar projetos sociais, mas os resultados obtidos indicam um baixo comprometimento delas com a gestão desses projetos, como se observa no quadro 29.

85% das empresas declararam financiar projetos sociais, mas...	• Apenas 38% declararam valores investidos em projetos sociais; • Apenas 17% Informaram diretrizes e ações estratégicas em relação aos projetos que financiam; • Apenas 9% disponibilizaram ferramentas que utilizam na gestão de projetos sociais; • Apenas 11% declararam possuir indicadores e metas de desempenho para projetos sociais; • Apenas 3% disponibilizaram esses indicadores e metas em seus sites (prestam contas aos stakeholders); • Apenas 15% declararam envolver seus stakeholders (especialmente os beneficiários) na gestão e avaliação de projetos sociais que financiam; • Apenas 17% declararam fazer a gestão e o controle de resultados dos projetos sociais que financiam; • Apenas 4% disponibilizaram indicadores e metas que usam para avaliarem projetos sociais, considerando seus impactos junto aos beneficiários; • Apenas 17% estão abertas para financiarem novos projetos propostos pela comunidade e/ou por outras instituições.	**... o que parece indicar baixo comprometimento com a gestão de projetos sociais.**
Receita líquida investida em projetos é baixa, pois...	A média das empresas declarantes é de 0,27% do total da receita líquida.	**... apontando que as empresas investem pouco em projetos sociais dado o tamanho de suas vendas (em R$).**
As empresas foram agrupadas em quatro clusters, sendo que...	• A maioria (71%) encontra-se nos dois primeiros clusters: insipiente e inicial; • Apenas 13% das organizações foram classificadas no cluster de maior envolvimento com gestão de projetos sociais, o avançado. Contudo, as notas obtidas desse grupo não superaram 10 pontos, em uma escala de escore de 12 pontos.	**...reforçando a constatação de que o nível de gestão de projetos sociais entre elas é baixo.**
Embora sejam as maiores organizações brasileiras em vendas líquidas...	Os testes de significância apontaram para a ideia de não se rejeitar a hipótese H0.	**... indicando que o nível de gestão dessas empresas para com os seus projetos sociais parece não depender da posição delas no ranking, de suas vendas líquidas, de seus lucros nem do número de funcionários que possuem.**

Quadro 29 – Síntese dos resultados da etapa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às hipóteses formuladas para a etapa 1, nota-se que todas foram aceitas pelos testes estatísticos, como são apresentadas no quadro 30.

Hipóteses da etapa 1	**Análise**	**Fundamentação teórica para a formulação de hipóteses**	**Aceitação/rejeição das hipóteses**
H1 - O nível de desenvolvimento dos processos de gestão de projetos não depende da posição da empresa no ranking "Maiores e melhores"	Clusters X Posição no ranking	O conceito de processos de gestão em projetos sociais é discutido por Gaudeoso (2014).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H2 - Não há diferença em valor de vendas entre os diferentes agrupamentos	Clusters X vendas	O conceito de agrupamento em diferentes níveis de RSC é abordado por Zadek (2004), Correa et. al (2010) e Benites e Polo (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H3 - Não há diferença em valor dos lucros entre os diferentes agrupamentos	Clusters X lucro	O conceito de agrupamento em diferentes níveis de RSC é abordado por Zadek (2004), Correa et. al (2010) e Benites e Polo (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H4 - Não há diferença em número de funcionários entre os diferentes agrupamentos	Clusters X número de funcionários	O conceito de agrupamento em diferentes níveis de RSC é abordado por Zadek (2004), Correa et. al (2010) e Benites e Polo (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos

Quadro 30 – Aceitação X Rejeição das hipóteses da etapa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

Também se vê baixo investimento por parte dessas empresas quando comparado ao tamanho de suas receitas líquidas e que o nível de gestão delas com os projetos que financiam não parecem depender de suas posições ocupadas no ranking. O quadro 31 a seguir apresenta a síntese dos resultados obtidos a partir dos questionários aplicados aos gestores na etapa 2 da pesquisa.

Foi constatado que...	**Parecendo indicar...**
• A média do constructo avaliação de resultados, com 2,82, é a única abaixo do escore 3,0, sendo desfavorável, indicando menor grau de utilização das variáveis desse grupo pelos gestores. • As variáveis do constructo avaliação de resultados são as menos utilizadas pelos gestores, o que parece indicar	...que há baixa preocupação com o constructo avaliação de projetos, por parte dos gestores, em relação aos demais constructos da pesquisa.
• A amostra é homogênea, indicado por um coeficiente de variação abaixo de 30% para todos os constructos.	...que todos os gestores têm opiniões semelhante para todos os constructos.
• A correlação fraca e moderada foi observada entre os constructos, exceto para as relações entre "gestão de stakeholders internos x opinião dos benefifiários";	...que os constructos Gestão de stakeholders Internos X Opinião dos Beneficiários apresentam correlação

	positiva. Essa constatação possui implicações gerenciais, pois a opinião que o beneficiário terá do projeto social na qual participou dependerá, em parte, do nível de interação que o gestor e o gerente de projeto possui com sua equipe de trabalho
• Também foi observada correlação positiva entre "gestão de stakeholders internos x nível de engajamento dos stakeholders".	...que quanto maior for a preocupação com a gestão desses stakeholders internos, mais comprometidos eles estarão com a organização.
• Os constructos possuem distribuição normal, com exceção do constructo "opinião dos beneficiários".	..que não existem problemas com a dsitribuição estatística dos constructos, com exceção do constructo "opinião dos beneficiários".
• Os constructos não são utilizados, em maior ou menor quantidade, na gestão de projetos, de acordo com o posicionamento da empresa no ranking.	...que não há relação entre as empresas melhores colocadas no ranking e a utilização de variáveis provenientes dos constructos em sua gestão de projetos sociais.

Quadro 31 – Síntese dos resultados da etapa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que os gestores atribuem notas baixas ou médias às variáveis do constructo avaliação de projetos, o que parece indicar baixa preocupação com a avaliação na gestão de projetos sociais quando comparado aos outros constructos. Observou-se, também correlação positiva entre os constructos Gestão de stakeholders Internos X Nível de Engajamento de Stakeholder, demonstrando que o nível de interação entre gestor e sal equipe de trabalho implicará na opinião que o beneficiário terá do projeto na qual participou. Também constatou que não há relação entre as empresas melhores colocadas no ranking e a utilização de variáveis provenientes dos constructos em sua gestão de projetos sociais.

Em relação às hipóteses formuladas para a etapa 2, nota-se que apenas duas delas foram rejeitadas pelos testes estatísticos, sendo as hipóteses 5 e 9, indicando que empresas com níveis avançados e intermediários de gestão de projetos sociais possuem maior engajamento com os projetos sociais que gerenciam e com seus stakeholders do que aquelas com nível inicial/insipiente, como são apresentadas no quadro 32.

Hipóteses da etapa 2	**Análise**	**Fundamentação teórica para a formulação de hipóteses**	**Aceitação/rejeição das hipóteses**
H5 - Não há diferença de engajamento entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X engajamento	O engajamento de stakeholders em projetos sociais é defendido por Buchholz e Rosenthal (2005), Purnell e Freeman (2012), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).	Esta hipótese foi rejeitada pelos testes estatísticos
H6 - Não há diferença de consideração sobre a opinião dos beneficiários entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X opinião dos beneficiários	A consideração de opinião dos beneficiários é abordada por Subtrand (1994), Clarkson (1995), Weiss (1998), Marrewijk (2003), Rodrigues (2010), Salazar Husted e Biehl (2012) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013)	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H7 - Não há diferença no nível de gestão de stakeholders internos entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X stakeholders internos	A gestão de stakeholders internos é discutida por Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H8 - Não há diferença no nível de avaliação de resultados da empresa entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X avaliação de resultados	A avaliação de resultados em projetos sociais é discutida por Gilbert e Rasche (2008), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H9 - Não há diferença de engajamento dos stakeholders entre empresas melhor ou pior colocadas no ranking	Ranking (empresa entre as 25 melhores ou não) X engajamento	O engajamento de stakeholders em projetos sociais é defendido por Buchholz e Rosenthal (2005), Purnell e Freeman (2012), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).	Esta hipótese foi rejeitada pelos testes estatísticos
H10 - Empresas com nível intermediário e avançado de gestão de projetos sociais possuem maior engajamento do que as empresas em nível inicial/insipiente	Clusters X contexto de lugar e comunidade	O envolvimento de stakeholders nas etapas de planejamento, gestão e avaliação em projetos sociais é defendido por Freeman (1984), Buchholz & Rosenthal (2005), Freeman et al. (2010) e Salazar, Husted e Biehl (2012).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H11 - Não há diferença de consideração de opinião dos beneficiários entre empresas com menor ou mair nível de gestão de projetos sociais	Clusters X opinião dos beneficiários	A consideração de opinião dos beneficiários é abordada por Subtrand (1994), Clarkson (1995), Weiss (1998), Marrewijk (2003), Rodrigues (2010), Salazar Husted e Biehl (2012) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013)	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos

H12 - Não há diferença no nível de gestão de stakeholders internos entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais	Clusters X stakeholders internos	A gestão de stakeholders internos é discutida por Buchholz e Rosenthal (2005) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H13 - Não há diferença no nível de avaliação de resultados da empresa entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais	Clusters X avaliação de resultados	A avaliação de resultados em projetos sociais é discutida por Gilbert e Rasche (2008), Harrison e Wicks (2013) e Valdes-Vasquez e Klotz (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos
H14 - Não há diferença de contexto entre empresas com maior ou menor nível de gestão de projetos sociais	Clusters x contexto de lugar e comunidade	A ideias de contexto de lugar e comunidade é descrita por Harrison e Wicks (2013) e Valdez-Vasquez e Klotz (2013).	Esta hipótese foi aceita pelos testes estatísticos

Quadro 32 – Aceitação X Rejeição das hipóteses da etapa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

Essas observações são alguns dos principais resultados obtidos nessa etapa.

No quadro 33, que descreve os resultados sintetizados da etapa 3 em comparação com os da etapa 1, tem-se que as informações declaradas pela empresa, por diversas vezes, não condizem com as declaradas pela gerente e pelas professoras do projeto social, com as do familiar de um dos beneficiários ou com as dos próprios beneficiários do projeto.

Variáveis da etapa 1	**Empresa**	**Gerente de projeto social**	**Professoras do projeto social**	**Familiar de beneficiário**	**Beneficiários finais**	**Análise**
Nível de desenvolvimento da gestão de projetos sociais:	Nível 3: estágio inicial.	Não houve avaliação formal.	Houve avaliação formal.	A questão não se aplicou ao respondente.	Não houve avaliação formal.	As respostas estão de acordo com os resultados da etapa1, com exceção do depoimento das professoras.
Realiza parcerias com empresas públicas e privadas?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	As respostas estão de acordo com os resultados da etapa1, com exceção do depoimento dos beneficiários.
Informa diretrizes estratégicas relacionadas aos projetos sociais?	Não	Não	Sim	Sim	Não	Para as professoras e o familiar de beneficiário, as respostas não estão de acordo com os resultados da etapa 1. Para os demais públicos, as respostas estão de acordo.
Declara possuir	Não	Não	Sim	A questão	Não	Para as professoras, as

indicadores e metas de desempenho relacionados aos projetos sociais?				não se aplicou ao respondente		respostas não estão de acordo com os resultados da etapa 1. Para a gerente e os beneficiários, as respostas estão de acordo.
Declara envolver os stakeholders nas etapas de gestão do projeto?	Sim	Não	Sim	A questão não se aplicou ao respondente	Não	Para a gerente do projeto e os beneficiários, a respostas não estão de acordo. Para as professoras, as respostas concordam com os resultados.
Declara fazer a gestão dos resultados dos projetos sociais financiados?	Não	Não	Sim	A questão não se aplicou ao respondente	Não	Apenas as professoras declararam haver gestão de resultados.

Quadro 33 – Síntese dos resultados da etapa 3 e comparação com os resultados da etapa 1
Fonte: Elaborado pelo autor

Constatou-se que as professoras do projeto apresentaram respostas positivas a todas as variáveis de avaliações mencionadas, ao passo que os beneficiários deixaram respostas negativas a elas. Tal observação revela que há percepções opostas entre os dois públicos sob as mesmas variáveis propostas nas entrevistas aplicadas durante o estudo de um caso.

No quadro 34, que compara o grau de importância dado pelos gestores na utilização das variáveis advindas de cada constructo com as opiniões da gerente e das professoras do projeto, do familiar de beneficiários e com os beneficiários finais, revela que os resultados apresentados pelos públicos mencionados parecem, na maioria das respostas, estarem de acordo com as variáveis tidas como importantes pelos gestores.

Constructos	**Utilização das variáveis pelo gestor na etapa 2 (Média/escore)**	**Gerente de projeto social**	**Professoras do projeto social**	**Familiar de beneficiário**	**Beneficiários finais**	**Análise**
Houve o engajamento de stakeholders?	3,10 Escore intermediário	Não	Sim	Não	Sim	Os resultados parecem de acordo com as variáveis utilizadas pelo gestor.
Considerou a opinião dos beneficiários?	2,30 Escore desfavorável	Não	Sim	Não	Não	Os resultados parecem de acordo com as variáveis utilizadas pelo gestor, com exceção da percepção das professoras.
Houve gestão de	2,86 Escore	Não	Sim	Não	Não	Os resultados parecem de acordo

stakeholders internos?	desfavorável					com as variáveis utilizadas pelo gestor, com exceção da percepção das professoras.
Ocorreram avaliações de resultados?	2,38 Escore desfavorável	Não	Sim	Não	Não	Os resultados parecem de acordo com as variáveis utilizadas pelo gestor, com exceção da percepção das professoras.
Considerou-se o contexto de lugar e da comunidade?	3,50 Escore intermediário	Não	Não	Sim	Não	Os resultados parecem de acordo com as variáveis utilizadas pelo gestor, com exceção da percepção do familiar do participante.

Quadro 34 – Síntese dos resultados da etapa 3 e comparação com os resultados da etapa 2
Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se, novamente, que as respostas dadas pelas professoras foram positivas em todos os constructos apresentados, exceto para o constructo Contexto de Lugar e da Comunidade, diferente das respostas dadas pela gerente do projeto, que apresentou respostas negativas para todos eles. Para a familiar de beneficiário, as respostas foram negativas, com exceção para o constructo Contexto de Lugar e da Comunidade. As respostas dadas pelos beneficiários foram, também, negativas, com exceção para o constructo Engajamento dos Stakeholders. Novamente, as respostas das professoras parecem destoar das dos demais públicos.

Quanto às limitações da pesquisa, três podem ser citadas. Na etapa 1, na qual se verificou como ocorre a gestão dos projetos sociais corporativos nas empresas brasileiras, com base em seus relatórios de RSC, o ranking das 100 maiores empresas da EXAME não inclui o setor financeiro, excluindo, portanto, as instituições financeiras da lista das Maiores e Melhores. Sabe-se que os grandes bancos brasileiros são grandes promotores de ações sociais, patrocinando e promovendo projetos sociais relevantes ao país. Em estudos futuros, esse setor poderia, também, ser pesquisado.

Na etapa 2, na qual se investigou se os constructos indicados pela Teoria dos *Stakeholders* são utilizados pelos gestores, o número de respondentes do questionário foi considerado baixo. Assim, essa amostra pode ser ampliada em estudos futuros, a fim de trazer contribuições ainda mais consistentes e com resultados mais significativos.

Na etapa 3, que verificou se os públicos envolvidos no projeto social se sentiram envolvidos com a organização durante a realização desse, realizou-se apenas o estudo de um

caso, em uma única empresa, não sendo possível, portanto, comparar seus resultados com os das demais organizações brasileiras. Pesquisas futuras, com aplicações em diversas empresas, podem atender essa lacuna e apresentar um diagnóstico mais preciso.

Em relação às implicações gerenciais, destaca-se a correlação positiva entre os constructos "Gestão de *Stakeholders* Internos" e "Opinião dos Beneficiários", que implica que a opinião que o beneficiário terá do projeto social na qual participou dependerá, em parte, do nível de interação que o gestor e o gerente de projeto possui com sua equipe de trabalho.

Também vale mencionar que, embora a norma AccountAbility 1000 (2008) apresente aspectos relevantes da gestão de *stakeholders*, ela não explica como operacionalizar a condução das interações destes com as empresas, nem apresenta quais variáveis e constructos devem ser utilizados na gestão de projetos sociais. Nesse sentido, esta pesquisa busca contribuir com os gestores e gerentes de projetos sociais, sugerindo essas variáveis e constructos na gestão dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o propósito de verificar a existência e em que etapas ocorrem a participação de *stakeholders* em projetos sociais corporativos, esta pesquisa ampliou a discussão sobre o tema, envolvendo a participação dos *stakeholders*, mostrando que poucas organizações se posicionaram como envolvendo seus públicos na gestão de seus projetos sociais. Constatou-se, também, uma baixa preocupação dos gestores com a avaliação dos projetos sociais que financiam, reforçando as evidências de que as partes interessadas não são envolvidas nos processos de gestão dos projetos. Outra evidência, de que há um baixo envolvimento dos *stakeholders* na gestão dos resultados de projetos sociais, foi encontrada no estudo de um caso, já que a maioria dos públicos envolvidos com o projeto social declararam não haver avaliação formal para a maioria dos constructos provenientes da Teoria dos *Stakeholders* investigados na pesquisa.

Quanto à verificação de como ocorre a gestão dos projetos sociais corporativos nas empresas brasileiras, com base em seus relatórios de Responsabilidade Social Corporativa, constatou-se que as empresas investem pouco em projetos sociais dado o tamanho de suas receitas líquidas, sendo que 71% delas encontram-se dentro das classificações “insipiente” e “inicial” em relação à gestão de processos relativos a projetos sociais.

Quanto à análise dos processos de gestão por parte das empresas relacionados às suas vendas líquidas, seus lucros e o número de seus funcionários, observou-se que os resultados indicam que não há relação entre posicionamento das empresas em cada nível e essas variáveis.

Quanto à investigação da utilização dos constructos, indicados pela Teoria dos *Stakeholders*, pelos gestores, percebeu-se que a opinião que os beneficiários terá do projeto social na qual participou dependerá, em parte, do nível de interação que o gestor e o gerente de projeto possui com sua equipe de trabalho.

Quanto aos públicos participantes do projeto social utilizado no estudo de um caso desta pesquisa, esses declararam haver envolvimento com o projeto, mas tal observação não foi captada formalmente pela gestão. Tal envolvimento declarado pelos participantes poderia ter sido utilizado pela organização com o propósito de divulgar os impactos do projeto social à sociedade.

A gestão de projetos sociais nas 100 maiores empresas brasileiras listadas no ranking Maiores e Melhores, da revista Exame (2013) ainda é uma prática pouco consolidada, necessitando de aprimoramento na forma como as empresas gerenciam suas atividades

sociais. O nível de comprometimento com gestão de projetos sociais ainda é baixo entre as maiores empresas brasileiras, com baixos investimentos comparados ao tamanho de suas receitas líquidas anuais, independente de seus tamanhos e de suas posições no ranking analisado. Tais constatações indicam a necessidade de uma reflexão por parte dos gestores sociais dessas organizações para com os processos de gestão dos projetos que promovem, no que tange aos impactos que tais projetos causam na comunidade, à participação dos stakeholders em sua gestão e à prestação de contas desses projetos às partes interessadas.

Ainda há uma preocupação menos relevante por parte dos gestores com a avaliação de resultados dos projetos sociais quando comparado aos demais constructos da pesquisa. A prestação de contas ainda se mostra uma prática gerencial pouco realizada por parte das organizações.

Por haver correlação positiva entre gestão de *stakeholders* internos e opinião dos beneficiários no estudo analisado, a opinião que os beneficiários têm do projeto social indica, em parte, depender do nível de interação existente entre gestor e o gerente de projeto e sua equipe de trabalho. Quanto mais envolvido estiverem os gestores com o gerenciamento de seus *stakeholders*, possivelmente mais satisfeitos os beneficiários estarão com a organização.

As declarações do gestor, dos beneficiários, dos professores e demais públicos envolvidos no projeto social estudado parecem mostrar divergências entre si em diversas partes, o que revela diferentes percepções sobre um mesmo projeto. Isso sugere que os projetos sociais devam ser geridos de forma a padronizar seus processos, a fim de que todos os seus públicos se sintam envolvidos em todas as etapas de sua gestão.

Diante dessas constatações, é possível que a criação de constructos e variáveis sugeridas nesta pesquisa tragam contribuições relevantes, a fim de aprimorar a forma como ocorre a gestão de projetos sociais no âmbito das empresas privadas ao considerar a participação dos *stakeholders* como parte integrante do processo.

REFERÊNCIAS

AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES STANDARD 2008. Disponível em: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/AA1000APS_VersãoBrasiliera.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2011.

ANDRIOFF, J.; MCINTOSH, M. (Org.) **Perspectives on corporate citizenship.** London: Greenleaf Publishing, 2001.

ANTONACOPOULOU, E.; MÉRIC, J. A critique of stake-holder theory: management science or a sophisticated ideology of control? **Corporate Governance**, v. 5, n. 2, p. 22-33, 2005.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições Setenta, 2002.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Education Inc, 2011.

BENITES, Lira Luz L.; POLO, Edison F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do triple bottom line na masisa. **Rev. Adm. UFSM,** Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 195-210, maio. 2013.

BRENNER, S. N.; COCHRAN, P. The Stakeholder Theory of The Firm: Implications for Business and Society Theory and Research. In: MAHON, J. F. (ed.) **Proceedings...** Sundance: International Association for Business and Society, p. 449-467, 1991.

BUCHHOLZ, R. A.; ROSENTHAL, S. B. Toward a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics,** v. 58, n. 1-3, p. 137, 2005.

CAMARGO, J. A.; MENDONÇA, P. S. M.; OLIVEIRA, J. H. C. Reflexões sobre avaliação de projetos sociais corporativos a partir de contribuições da Teoria dos Stakeholders e da área de responsabilidade social corporativa. **Business and Management Review,** v. 4, n. 8, p. 673-684, mar. 2015. Disponível em: <http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20March,%202015/BMR(315306)-V4-N8-March-2015-SI-V-55.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, Georgia, v. 4, n. 4, p. 497-505, oct. 1979. Disponível em: < http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/z119.pdf>. Acesso em: 20 maio 2011.

CARROLL, A. B. The Piramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizacional Stakeholders. **Business Horizont**, jul./aug. 1991.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and society:** ethics and stakeholder management. 4th ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1995.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 1995.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica, New Series,** v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937. Disponível em: <http://www.colorado.edu/ibs/eb/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2014.

CONNELLY, B. Transnational entrepreneurs, world-changing entrepreneurs, and ambassadors: a typology of the new breed of expatriates. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 39-53, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORREA, M.; VAN HOOF, B.; NÚÑEZ, G. Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeña y medianas empresas en América Latina y el Caribe. **CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe.** Washington, D.C. 2010.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, Teresia Diana L. V. A. de; Da SILVA, José Roberto Gomes. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **RAP,** Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 763-787, set./out. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a02v40n5.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

DONALDSON, S. I.; SCRIVEN, M. **Evaluating social programs and problems:** visions for the new millennium. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. Toward a unified conception of business ethics: integrative social contacts theory. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 252-284, 1994.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, jan. 1995. Disponível em: <http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2011.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.

EVAN, W.; FREEMAN, R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. **Ethical Theory and Business.** 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

EXAME Especial 40 anos – **Melhores e Maiores:** as 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 2013

FRAGOSO, J.; GOUVÊA, M. F. S. Monarquia pluricontinental e repúblicas: algumas reflexões sobre a América lusa nos séculos XVI-XVIII. **Tempo,** 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management:** a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000.

FREEMAN, R. E.et al. **Stakeholder theory:** the state of the art. Cambridge, U.K: Cambridge University Press, 2010.

FREGONESI, M. S. F. A. **Investimentos socioambientais na demonstração do valor adicionado:** formação ou distribuição do valor adicionado? 2009. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M,; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set., 2000.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GALLARDO, V. D. El compromiso con el desarrollo sostenible: principios de ecuador. **Cuadernos de Economía,** Bogotá, v. 25, n. 45, p. 205-222, 2006.

GARCIA, K. C.; TEIXEIRA, M. G.; ALVES, C. C.; ALVES, R. N. Concepção de um modelo matemático de avaliação de projetos de responsabilidade social empresarial (RSE). **Gestão & Produção,** v. 14, n. 3, p. 535-544, set./dez., 2007.

GAUDEOSO, E. C. S. Implementação e gestão de projetos sociais. **Revista Pensamento & Realidade.** v. 29, n. 2, p. 104-119, 2014.

GEIBLER J. et al. Accounting for the Social Dimension of Sustainability: experiences from the biotechnology industry. **Journal of Business Strategy and the Environment,** v.346, p334-346, 2006.

GILBERT, D. U.; RASCHE, A. Discourse Ethics and Social Accounting – The Case of the Global Eight. In: Scherer, A. G.; Patzer, M. (Eds.). **Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik**. Wiesbaden: Gabler, 2008. p. 291-313.

HAIR, J. F. Jr; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMMER, J. Development that adds up: accounting for the social bottom line of triple bottom line investment. **Social Equity and Opportunity Forum,** Portland, College of Urban and Public Affairs. Portland State University, 2009.

HAMMOND, W. F.; PETERSON, L. Developers address new challenges in the planning and implementation of very large scale developments designed as self-sustaining communities. **J. Green Build,** v. 2, n.4, p. 73–99, 2007.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal,** v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder theory, value and firm performance**. Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-agency Theory. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 9, p. 131-154, 1992. Disponível em: <http://www.ensp.unl.pt/saboga/incentivos/texto_02.pdf>. Acesso em: 20 maio 2011.

HSUEH, J.; LIN, N.; LI, H. The effects of network embeddedness on service innovation Performance. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 10, p. 1723-1736, 2010.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20 n. 2, p. 404-437, 1995.

JONES, T. M. Missing the forest for the trees: a critique of the corporate social responsibility discourse. **Business and Society,** v. 35, p. 7-41, 1996.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24, 206–21, 1999.

KANE, M.; TROCHIM, W. M. K. **Concept mapping for planning and evaluation:** applied social research methods series. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. 50v.

KEY, S. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory". **Management Decision**, v. 37, n. 4, p. 317-328, 1999.

KORTEN, D. C. **When corporations rule the world.** Connecticut: Kumarian Press, 1995.

KRAEMER, M. E. P. Contabilidade rumo à Pós-Modernidade: Um futuro sustentável, responsável e transparente. *In:* CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9., 2003, Gramado. **Anais...** Gramado: RS, 2003. Disponível em: < http://www.ccontabeis.com.br/conv/t10.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2011.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management Decision,** v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MARCON, R.; MELLO, R. B.; ALBERTON, A. Teoria instrumental dos stakeholders em ambientes turbulentos: uma verificação empírica utilizando doações políticas e sociais. **Brazilian Business Review**, v. 5, n. 3, p. 289-308, 2008.

MARREWIJK, M. V. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, 2003.

MARTIN, M.; PICAZO, M.; NAVARRO, J. Entrepreneurship, income distribution and economic growth. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 2, p. 131-41, 2010.

MAS-VERDÚ, F.; SORIANO, D.; DOBÓN, S. Regional development and innovation: the role of services, **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 5, p. 633-41, 2010.

MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPEL, W. Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. **Journal of Business Ethics,** v. 45, p. 109-120, 2003.

MACPHERSON, C. B. **A democracia liberal**. Tradução Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6789/5371>. Acesso em: 17 maio 2014.

MENDONÇA, P. S. M. **Avaliação do processo de planejamento com participação popular da prefeitura municipal de Florianópolis no período 1986 a 1988.** 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990.

MOTA, A.; SCHRAIBER, L. B. Institucionalizacao da saude publica paulista nos anos 1930-1940. **Revista de Saúde Pública**, v. 47, v. 5, p. 839-845, 2013.

MURPHY, P. E.; ÖBERSEDER, M.; LACZNIAK, G. R. Corporate societal responsibility in marketing: normatively broadening the concept. **AMS Review**, v. 3, n. 2, p. 86-102, 2013.

O'CONNOR, M.; SPANGENBERG, J. H. A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues. **Journal of Cleaner Production,** v. 16, n. 13, p. 1399-1415, 2008.

PANDELICA, I.; PANDELICA, A. Obligations and responsibilities of multinational companies as corporative citizens in different receiving economies. Case study: tobacco industry....an inherent contradiction. **Integrative Relations Between the European Union Institutions and the Member States,** 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOOK).** 4 ed. Newtown Square, PA, 2008.

PURNELL, L. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholder Theory, Fact/Value Dichotomy, and the Normative Core: how wall street stops the ethics conversation. **Journal Business Ethics, v.** 109, p. 109-116, jul. 2012.

RICO, G. L. M. La enseñanza profesional y las clases medias técnicas en España (1924-1931), **Revista Española de Historia,** v. 72, n. 240, p. 119-146, enero./abr., 2012.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**. São Paulo: Cortez, 2000.

RODRIGUES, M. C. P. **Projetos sociais corporativos:** como avaliar e tornar essa estratégia eficaz. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E.; LIPSEY, M. W. **Evaluation:** a systematic approach. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

ROWLEY, T. A normative justification for stakeholder theory. **Business & Society**, v. 37, n 1, p. 105-107, 1998.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI:** Desenvolvimento e Meio Ambiente. Prefácio de Maurice F. Strong. São Paulo: Stúdio Nobel/Fundap, 1993.

SACHS, I. **Desenvolvimento Includente, Sustentável e Sustentado.** Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2004.

SALAZAR, J.; HUSTED, B. W.; BIEHL, M. Thoughts on the Evaluation of Corporate Social Performance Through Projects. **Journal of Business Ethics,** v. 105, n. 2, p. 175-186, 2012.

SANTOS, Rubens da Costa. Mensurando valor e performance na prestação de serviços sociais. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional,** v. 2, n. 1, p. 36-49, jan./abr., 2004.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor.** 6 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy.** New York: Harper & Brothers, 1942

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, 2003.

STIEB, J. A. Assessing Freeman's Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics,** v. 87, n. 3, p. 401-414, 2009.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research:** grounded theory procedures and techniques. London: Sage, 1990.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. Grounded theory methodology: an overview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage, 1994, p. 273-285.

SULBRANDT, J. A avaliação de programas sociais: uma perspectiva crítica dos modelos usuais. In: KLIKSBERG, B. (comp.). **Pobreza, uma questão inadiável**. Brasília: Enap, 1994, p. 365-410.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa:** estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2011.

TATE, W. L.; ELLRAM, L. M.; KIRCHOFF, J. F. Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. **Journal of Supply Chain Management,** v. 46, n. 1, p. 19-44, 2010

TINOCO, J. E. P. **Balanço Social:** uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLDO, M. Responsabilidade social empresarial. In: Instituto Ethos. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades, v. 1, São Paulo: Peirópolis, 2002, p. 71-102.

TROCHIM, W. Concept mapping for evaluation and planning. **Eval. Program Plann**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 1989.

VALDES-VASQUEZ, R.; KLOTZ, L. E. Social sustainability considerations during planning and design: framework of processes for construction projects. **Journal of Construction Engineering and Management,** p. 80-89, jan. 2013.

VOSS, Z.; VOSS, G.; MOORMAN, C. An empirical examination of the complexrelationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9-10, p. 1132-1150, 2005.

WEGNER, A.; LEE, D.; WEILER, B. Important ‘ingredients’ for successfultourism/protected area partnerships: partners policy recommendations. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 10, p. 1643-1650, 2010.

WEISS, C. **Evaluation:** methods for studying programs and policies. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review,** v. 16, n. 4, p. 691-718, oct. 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZADEK, Simon. The Path to Corporate Responsibility. **Harvard Business Review,** v. 82, n. 12, p. 125-132, 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility/>. Acesso em: 07 nov. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE B – Relação das 100 maiores empresas brasileiras e sua relação com projetos sociais corporativos

As 100 maiores empresas brasileiras, segundo *ranking* da EXAME – Maiores e Melhores	Posição no ranking	Setor	Vendas líquidas (em US$ mil)	Lucro (em US$ mil)	Declaram financiar projetos sociais
Petrobras	1	Energia	109.713.317	7.930.628	Sim
BR Distribuidora	2	Atacado	39.024.536	907.888	Sim
Vale	3	Mineração	28.989.381	1.984.724	Sim
Ipiranga Produtos	4	Atacado	23.596.553	354.120	Não
Volkswagen	5	Autoindústria	13.440.970	NI	Sim
Cargill	6	Bens de Consumo	11.914.854	187.105	Sim
Fiat	7	Autoindústria	11.708.782	589.757	Não
Vivo	8	Telecomunicações	11.484.417	2.161.051	Sim
Raízen	9	Atacado	11.175.972	NI	Sim
Bunge	10	Bens de Consumo	11.099.381	40.493	Sim
Braskem	11	Química e Petroquímica	10.415.966	-523.218	Não
Pão de Açúcar	12	Varejo	9.617.171	393.908	Sim
TIM	13	Telecomunicações	9.096.032	752.808	Sim
JBS	14	Bens de Consumo	8.281.437	374.428	Sim
Nova Casa Bahia	15	Varejo	8.015.157	NI	Não
General Motors	16	Autoindústria	7.314.356	NI	Sim
BRF	17	Bens de Consumo	7.193.845	10.439	Sim
Walmart	18	Varejo	7.193.207	NI	Sim
E.C.T.	19	Serviços	7.052.055	450.096	Não
Carrefour	20	Varejo	7.016.532	NI	Sim
Ambev	21	Bens de Consumo	6.584.737	3.281.074	Não
TAM	22	Transporte	6.511.745	NI	Não
Telefônica	23	Telecomunicações	6.503.437	1.330.913	Sim
ArcelorMittal Brasil	24	Siderurgia e Metalurgia	6.448.569	48.507	Sim
Telemar	25	Telecomunicações	6.034.405	229.589	Sim
Atacadão	26	Varejo	5.805.044	NI	Sim
Claro	27	Telecomunicações	5.765.128	-512.566	Sim
Usiminas	28	Siderurgia e Metalurgia	5.761.845	-551.432	Sim
Cosan CL	29	Atacado	5.526.630	NI	Sim
Oi - TNL PCS	30	Telecomunicações	5.463.309	1.005.258	Sim

ADM	31	Produção Agropecuária	5.440.035	NI	Sim
Sabesp	32	Serviços	5.420.211	1.096.657	Sim
Samsung	33	Eletroeletrônico	5.414.907	NI	Sim
CRBS	34	Bens de Consumo	5.410.005	959.151	Não
Ford	35	Autoindústria	5.406.263	NI	Sim
CSN	36	Siderurgia e Metalurgia	5.371.239	-630.405	Sim
Embraer	37	Autoindústria	5.164.097	324.189	Sim
Embratel	38	Telecomunicações	5.113.550	262.077	Sim
AES Eletropaulo	39	Energia	5.027.268	96.209	Sim
Mercedes-Benz	40	Autoindústria	4.889.555	NI	Sim
Copersucar-Cooperativa	41	Energia	4.887.529	-1.284	Sim
Renault	42	Autoindústria	4.822.683	194.740	Sim
Cemig Distribuição	43	Energia	4.797.385	83.921	Sim
Toyota	44	Autoindústria	4.770.628	NI	Sim
Globo	45	Comunicações	4.757.670	1.102.327	Sim
Louis Dreyfus	46	Produção Agropecuária	4.740.726	-59.565	Sim
Construtora Odebrecht	47	Indústria da Construção	4.696.447	279.615	Sim
Ale	48	Atacado	4.524.380	20.389	Sim
Gerdau Aços Longos	49	Siderurgia e Metalurgia	4.156.256	224.942	Sim
Amil	50	Serviços	4.052.127	20.959	Não
Eletrobras Furnas	51	Energia	3.848.327	-800.679	Sim
Itaipu Binacional	52	Energia	3.797.867	NI	Sim
MAN Latin America	53	Autoindústria	3.736.430	NI	Sim
GOL	54	Transporte	3.623.382	-624.433	Sim
Oi	55	Telecomunicações	3.542.076	-166.437	Sim
Light Sesa	56	Energia	3.529.289	179.539	Sim
Lojas Americanas	57	Varejo	3.457.732	209.332	Sim
Unilever	58	Bens de Consumo	3.432.548	NI	Sim
Coamo	59	Produção Agropecuária	3.395.832	145.727	Não
Magazine Luiza	60	Varejo	3.391.875	-17.649	Sim
Samarco	61	Mineração	3.306.189	1.260.703	Sim
Basf	62	Química e Petroquímica	3.302.819	118.502	Sim
CPFL Paulista	63	Energia	3.290.205	262.113	Sim
GE	64	Eletroeletrônico	3.271.016	NI	Sim
Whirlpool	65	Eletroeletrônico	3.199.179	239.358	Sim
Honda Automóveis	66	Autoindústria	3.185.888	NI	Sim
Moto Honda	67	Autoindústria	3.172.971	NI	Sim
Natura	68	Bens de Consumo	3.154.454	397.547	Sim
Makro	69	Atacado	3.111.820	14.214	Sim
Souza Cruz	70	Bens de Consumo	3.071.878	789.538	Sim
Chesf	71	Energia	3.026.714	-3.327.237	Sim

Cencosud	72	Varejo	2.989.720	-34.852	Sim
Copel	73	Energia	2.974.288	-93.334	Sim
Coelba	74	Energia	2.934.634	353.811	Sim
Peugeot Citroën	75	Autoindústria	2.854.710	NI	Sim
Amaggi	76	Atacado	2.853.251	38.126	Sim
Votorantim Cimentos	77	Indústria da Construção	2.827.922	416.579	Sim
Bayer	78	Química e Petroquímica	2.774.254	231.196	Sim
Transpetro	79	Transporte	2.696.662	359.750	Sim
Heringer	80	Química e Petroquímica	2.679.136	-3.680	Sim
Comgás	81	Energia	2.665.032	219.978	Sim
Raízen Energia	82	Energia	2.649.757	115.281	Sim
CNH/ Case New Holland	83	Autoindústria	2.628.726	60.658	Sim
Gerdau Açominas	84	Siderurgia e Metalurgia	2.603.710	82.741	Sim
Syngenta	85	Química e Petroquímica	2.577.273	NI	Sim
Tag	86	Transporte	2.565.325	780.654	Não
Nextel	87	Telecomunicações	2.549.897	187.776	Sim
Cielo	88	Serviços	2.528.250	1.180.493	Sim
Suzano	89	Papel e Celulose	2.516.592	877	Sim
Ponto Frio	90	Varejo	2.478.936	75.059	Sim
Camargo Corrêa	91	Indústria da Construção	2.414.328	93.578	Sim
Bunge Fertilizantes	92	Química e Petroquímica	2.398.281	-450.712	Sim
P&G Industrial	93	Bens de Consumo	2.366.307	NI	Sim
Paranapanema	94	Siderurgia e Metalurgia	2.356.508	-144.471	Sim
Cemig GT	95	Energia	2.342.183	862.105	Sim
Nestlé	96	Bens de Consumo	2.322.018	NI	Sim
Marfrig	97	Bens de Consumo	2.292.167	-262.514	Sim
Braskem Qpar	98	Química e Petroquímica	2.280.640	-116.343	Não
Eletronorte	99	Energia	2.261.217	-404.598	Sim
B2W	100	Varejo	2.237.813	-139.172	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C - Avaliação do perito em sustentabilidade e/ou Responsabilidade Social Corporativa

Questionário integrante da Tese "Projetos Sociais Corporativos Participativos"

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça

Pesquisador: José Alberto de Camargo

AVALIAÇÃO DO PERITO EM SUSTENTABILIDADE E/OU RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Instruções

Prezado perito,

O questionário a seguir é parte integrante da minha tese de doutorado denominada **Avaliação de Projetos Sociais Corporativos** Participativos - Perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*, cujo objetivo geral é verificar a existência e em que etapas ocorrem a participação de *stakeholders* em projetos sociais corporativos. Suas respostas, como perito no assunto, contribuirá na definição das variáveis importantes no processo de planejamento, organização, implementação e controle de projetos sociais corporativos. Tais variáveis serão consideradas no questionário de avaliação a ser aplicado aos gestores das 100 maiores empresas brasileiras em receita bruta.

Este questionário está dividido em cinco blocos: a) engajamento dos *stakeholders*, b) considerações sobre a opinião dos beneficiários, c) formação de equipe e d) avaliação de impacto. As variáveis presentes aqui foram desenvolvidas a partir daquelas definidas por Valdes-Vasquez e Klotz (2013), consideradas importantes dentro das áreas de sustentabilidade, gestão de responsabilidade social e de projetos sociais e teoria dos *stakeholders*.

A partir dessas considerações, pede-se que você avalie a importância de cada variável presente na pesquisa e que poderia fazer parte da gestão de projetos sociais corporativos, atribuindo notas de 1 a 5, segundo a seguinte escala:

Avaliação:	**Nota a ser atribuída:**
Nada importante para seus gestores.	1
Pouco importante para seus gestores.	2
Poderia ser considerado importante na avaliação, mas não é uma variável indispensável.	3
Muito importante.	4
Extremamente importante ou indispensável.	5

Ao final de cada bloco de variáveis, é possível deixar outros comentários que considere pertinentes.

Em meu nome e do meu orientador, Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça, já agradeço sua total colaboração com a pesquisa e coloco-me à disposição para o esclarecimento de dúvidas que possam surgir.

Meus contatos são:

josealcam@uol.com.br
(16) 3623-9289
(16) 98111-0985

Atenciosamente:

José Alberto de Camargo

Bloco A

Engajamento dos *stakeholders*

Consiste no envolvimento e participação dos *stakeholders* em todos os processos (planejamento, organização, implementação e controle).

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota a ser atribuída (1 a 5):**
Determinar suas expectativas e concepção do projeto em conjunto com as partes interessadas no início do projeto;	
Determinar sua capacidade e velocidade de resposta em relação às preocupações da comunidade e suas percepções;	
Possuir contatos e parcerias com os governos locais no desenvolvimento do projeto social para que os tomadores de decisão possam entender e antecipar as necessidades locais;	
Elaborar um plano de gestão de *stakeholders*, ou seja, um plano que (1) identifique as partes interessadas, (2) planeje as comunicações, (3) distribua informações, (4) gerencie as expectativas das partes interessadas e (5) divulgue o desempenho do projeto social;	
Informar às partes interessadas as restrições que possam haver no projeto social, tais como restrições de orçamento, de cronograma, de localização, de tamanho, de elaboração e de construção de normas;	
Assegurar a participação dos utilizadores finais do projeto (os beneficiários) para que os tomadores de decisão possam entender e antecipar suas necessidades;	
Estabelecer estratégias de parceria para a resolução de conflitos interpessoais entre os participantes do projeto;	
Informar o público sobre o andamento do planejamento e elaboração do projeto;	
Incentivar a comunidade local a se engajar no projeto;	
Documentar e compartilhar entre todas as partes interessadas as lições aprendidas durante as fases de planejamento e execução do projeto;	
Comunicar-se com cada grupo das partes interessadas sobre as entregas e resultados dos projetos realizados e dos novos projetos pretendidos;	
Comunicar às partes interessadas os critérios necessários para o processo de comissionamento dos principais *stakeholders*.	

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco A:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Bloco B

Considerações sobre a opinião dos beneficiários

Consiste na avaliação de impacto junto aos beneficiários, ou seja, avaliar o envolvimento dos beneficiários dentro dos projetos sociais da organização, bem como a inclusão deles na gestão e na divulgação dos resultados desses projetos. Consiste, também, em ouvir os beneficiários, após a conclusão do projeto, buscando saber deles quais melhorias poderão ser realizadas para as próximas edições.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota a ser atribuída (1 a 5):**
Utilizar processos na gestão de projetos que sejam apresentados na literatura ou adotados por outros gestores para captar a opinião dos beneficiários que utilizaram o projeto;	
Adotar projetos sociais que aumentam o bem-estar e produtividade dos beneficiários finais;	
Estabelecer um plano de feedback junto aos beneficiários finais para avaliar o progresso do projeto, do momento zero à etapa final;	
Em buscar saber de seus beneficiários se os mesmos indicariam os projetos a familiares, a amigos ou a terceiros;	
Saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação ou promoção profissional após concluírem o projeto social;	
Saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação profissional dentro da área de atuação do projeto social;	
Saber quantos beneficiários conseguiram aumento na renda após concluírem o projeto social;	
Considerar se os beneficiários estão satisfeitos com a qualidade com que o serviço que o projeto social se propôs a prestar é de fato oferecido	

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco B:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Bloco C

Formação de equipe

Consiste em avaliar a formação da equipe que irá trabalhar no projeto social financiado pela organização.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota a ser atribuída (1 a 5):**
Selecionar uma equipe com perfil diversificado, incluindo participantes de várias profissões, gêneros e raças;	
Incluir profissionais especializados na área de atuação do projeto na equipe de trabalho para ajudar a analisar os impactos para a comunidade e sobre os usuários finais;	
Utilizar os gestores da empresa nos projetos, aliando suas competências com as de profissionais locais;	
Construir equipes para os projetos, integrando-as com as partes interessadas;	
Considerar as habilidades de trabalho de grupos especiais da comunidade (mulheres, desempregados, pessoas carentes, minorias étnicas, dentre outros) e chamá-los para atuarem nos projetos sociais.	
Avaliar se as funções administrativa, organizacional e de pessoal estão sendo bem conduzidas	

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco C:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Bloco D

A avaliação de impacto

Consiste em avaliar os impactos gerados por projetos sociais patrocinados pela organização.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota a ser atribuída (1 a 5):**
Realizar uma avaliação dos impactos sociais do projeto;	
Analisar os efeitos dos projetos sociais ao promoverem ações que incetivem aspectos culturais e históricos relacionados a comunidade;	
Incorporar considerações sociais (por exemplo, melhoria de produtividade e qualidade de vida) em uma análise de impacto;	
Avaliar o impacto da introdução de novas classes sociais na comunidade envolvida (por exemplo, uma comunidade de baixa renda pode perceber a nova classe social que trabalha nos projetos como uma ameaça baseada em estereótipos e equívocos);	
Avaliar os resultados posteriores do projeto em comparação a avaliação de projetos semelhantes;	
Analisar o impacto do projeto, identificando se houve e quais mudanças ocorreram na identidade cultural e étnica da comunidade envolvida;	
Avaliar possíveis mudanças que se repetem periodicamente dentro da comunidade e seus efeitos sobre os padrões de emprego, negócios, rotinas e práticas da comunidade (por exemplo, período de férias escolares, estiagem, período de chuvas, dentre outros);	
Analisar o impacto da localização do projeto sobre o acesso ao transporte público e meios da população de chegar ao projeto;	
Considerar na avaliação de projetos sociais se os objetivos administrativos e de oferta dos serviços relativos ao projeto social oferecido estão sendo atingidos;	
Considerar se, uma vez iniciado o projeto social, o número de beneficiários planejado para ser atendido inicialmente foi atingido ao final do projeto;	
Considerar na avaliação de projetos sociais se os serviços planejados inicialmente estão sendo entregues às pessoas alvo;	
Considerar na avaliação de projetos sociais se existem pessoas com necessidades (carências) que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo projeto social.	

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco D:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Bloco E

Contexto do lugar e da comunidade

Consiste em considerar a relevância da comunidade no desenvolvimento do projeto social.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota a ser atribuída (1 a 5):**
Incluir considerações de privacidade para os usuários finais nas avaliações que faz sobre o projeto;	
Avaliar as decisões de planejamento do projeto e parcerias a partir da localização de organizações / instituições próximas a área do projeto proposto;	
Desenvolver um plano para a avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas.	

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco E:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

APÊNDICE D – Utilizaçâo de variáveis na gestão de projetos sociais corporativos – percepção do gestor

Prezado gestor de projetos sociais,

O questionário a seguir é parte integrante da minha tese de doutorado denominada **Avaliação de Projetos Sociais Corporativos Participativos - Perspectiva da Teoria dos *Stakeholders***, cujo objetivo geral é verificar a existência e em que etapas ocorrem a participação de *stakeholders* em projetos sociais corporativos. O questionário possui tempo de preenchimento de aproximadamente 15 minutos.

Suas respostas contribuirão na definição das variáveis utilizadas no processo de gestão de projetos sociais corporativos.

Este questionário está dividido em cinco blocos:

A - Engajamento dos *stakeholders;*
B - Considerações sobre a opinião dos beneficiários;
C - Formação de equipe;
D - Avaliação de impacto;
E - Contexto de lugar e comunidade.

As perguntas são fechadas e organizadas em escala de 5 pontos, de acordo com o critério a seguir;

Avaliação:	**Nota a ser atribuída:**
Essa variável nunca foi utilizada na gestão de projetos sociais em minha organização e desconheço sua importância.	1
Essa variável é pouco utilizada ou já foi utilizada na gestão de projetos sociais em minha organização.	2
O gestor é indiferente à utilização dessa variável na gestão de projetos sociais.	3
Essa variável é utilizada com frequência pela organização na gestão de projetos sociais.	4
Essa variável é sempre utilizada na gestão de projetos sociais sendo, segundo a organização, indispensável para a gestão dos mesmos.	5

Desde já, agradeço sua atenção e apoio nesse processo.

Possíveis dúvidas durante as respostas podem ser encaminhadas para meu email pessoal. Terei o prazer em auxiliá-lo(a) nesse processo:
josealcam@uol.com.br
(16) 3623 9289
(16) 9.9636 0985

Prezado gestor de projetos sociais,

Essa pesquisa tem por objetivo investigar a existência e a forma como ocorre a gestão de projetos sociais corporativos com a participação dos *stakeholders*.

Sua colaboração ajudará a compreender melhor a situação atual em que se encontra a gestão de projetos sociais no Brasil.

Possíveis dúvidas durante as respostas podem ser encaminhadas para meu email pessoal. Terei o prazer em auxiliá-lo(a) nesse processo:
josealcam@uol.com.br
(16) 3623 9289
(16) 9.9636 0985

Há 54 perguntas neste questionário

Bloco A

Bloco A - Engajamento dos stakeholders

Consiste no envolvimento e participação dos *stakeholders* em todos os processos de gestão de projetos sociais (planejamento, implementação , organização, e controle).

Com que frequência a organização na qual você é gestor...

Controla o desenvolvimento de projetos de maneira a considerar seu planejamento e implementação em conjunto com as partes interessadas (*stakeholders*)? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Controla o número de vezes com que são realizadas interações (encontros e reuniões) com as partes interessadas, a fim de informar sobre o andamento dos projetos sociais? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Monitora o grau de percepção de integridade da empresa patrocinadora dos projetos por parte das partes interessadas (*stakeholders*)? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

O respondente deverá analisar se as partes interessadas são consultadas sobre como elas percebem o comprometimento da empresa na gestão dos projetos sociais que ela patrocina. Ou seja, se os gerentes de projetos sociais, funcionários envolvidos com projetos sociais e seus beneficiários confiam na organização como boa gestora de projetos sociais.

Controla e monitora a realização de parcerias com governos e entidades locais para auxiliar a compreensão de necessidades regionais? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

O pesquisador deseja saber se a organização na qual você é gestor busca identificar as necessidades locais onde ela atua, através de parcerias com governos e entidades, a fim de desenvolver projetos sociais que atendam essas demandas.

Elabora e controla um plano de gestão de *stakeholders*, ou seja, um plano que (1) identifique as partes interessadas, (2) planeje as comunicações, (3) distribua informações, (4) gerencie as expectativas das partes interessadas e (5) divulgue o desempenho do projeto social? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Controla as informações às partes interessadas sobre o andamento do projeto e as restrições que possam haver no projeto social, tais como restrições de orçamento, de cronograma, de localização, de tamanho, de elaboração e de construção de normas? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Elabora e aplica estratégias de parceria para a resolução de conflitos interpessoais entre os participantes do projeto? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Monitora a documentação e compartilha essa documentação a todas as partes interessadas sobre as lições apreendidas no projeto nas fases de gestão (planejamento, execução e controle)? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Comunica a cada grupo das partes interessadas sobre as entregas e resultados dos projetos realizados e dos novos projetos pretendidos? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Comunica às partes interessadas os critérios necessários para o processo de comissionamento dos principais *stakeholders?* *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Bloco B

Bloco B - Considerações sobre a opinião dos beneficiários

Consiste na avaliação de impacto junto aos beneficiários. Ou seja, avaliar o envolvimento dos beneficiários dentro dos projetos sociais da organização, bem como a inclusão deles na gestão e na divulgação dos resultados desses projetos.

Consiste, também, em ouvir os beneficiários após a conclusão do projeto, buscando saber deles quais melhorias poderão ser realizadas para as próximas edições.

Com que frequência a organização na qual você é gestor...

Investe em projetos sociais continuamente e monitora a continuidade deles de acordo com a opinião dos beneficiários (participantes e ex-participantes dos projetos sociais)? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Controla e monitora a opinião dos *stakeholders*, sobretudo dos beneficiários (usuários finais de projetos sociais)? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Utiliza na gestão de projetos processos que sejam apresentados na teoria ou adotados por outros gestores para captar a opinião dos beneficiários contribuindo, assim, com avanços na gestão de projetos sociais? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Monitora os projetos sociais, dando continuidade naqueles que, de acordo com edições anteriores e opinião de seus usuários, aumentaram o bem - estar dos beneficiários finais? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Estabelece um plano de feedback junto aos beneficiários finais para avaliar o progresso do projeto, do momento zero à etapa final? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca saber se seus beneficiários indicariam o projeto social, em seu término, a parentes ou amigos? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação ou promoção profissional após participarem do projeto social? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação ou promoção profissional dentro da área do projeto social? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca saber se e quantos beneficiários conseguiram aumento na renda após concluírem o projeto social? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca saber se os beneficiários estão satisfeitos com a qualidade com que o serviço que o projeto social se propôs a prestar é, de fato, oferecido? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Bloco C

Bloco C - Gestão de stakeholders internos – formação de equipe

Consiste em avaliar a formação da equipe que irá trabalhar no projeto social financiado pela organização, considerando as necessidades do beneficiário.

Com que frequência a organização na qual você é gestor...

Busca considerar o envolvimento abrangente dos *stakeholders* internos com a organização de forma que esses funcionários sejam partes integrantes de sua identidade básica, conhecendo seus valores? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca selecionar uma equipe com perfil diversificado, incluindo participantes de várias profissões, gêneros e raças? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Tem como orientação incluir profissionais especializados na área de atuação do projeto na equipe de trabalho, a fim de ajudar a analisar os impactos desses projetos na comunidade e sobre os usuários finais? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca utilizar os gestores da empresa nos projetos, aliando suas competências com as de profissionais locais? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Procura construir equipes para os projetos, integrando-as com as partes interessadas? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Busca considerar as habilidades de trabalho de grupos especiais da comunidade (mulheres, desempregados, pessoas carentes, minorias étnicas, dentre outros) e chamá-los para atuarem nos projetos sociais? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Avalia sistematicamente se as funções administrativa, organizacional e de pessoal dos projetos sociais estão sendo bem conduzidas? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Bloco D

Bloco D - Avaliação de resultados / impactos.

Consiste em verificar se a organização avalia os resultados (impactos) gerados pelos projetos sociais patrocinados por ela.

Com que frequência a organização na qual você é gestor...

Realiza, em profundidade, avaliação dos impactos do projeto desenvolvido, nas três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental)? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Realiza avaliação de impacto na qual os stakeholders internos são escutados (gerentes, funcionários e voluntários)? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Realiza avaliação de impacto na qual os stakeholders externos são escutados (beneficiários e familiares)? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Realiza avaliação de impacto na qual outros stakeholders externos ligados à comunidade são escutados (líderes comunitários, instituições como escolas)? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Realiza avaliação, em profundidade, dos impactos do projeto desenvolvido? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Analisa os efeitos dos projetos sociais ao promoverem ações que incetivem aspectos culturais e históricos relacionados a comunidade? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Incorpora considerações sociais (por exemplo, melhoria de produtividade e qualidade de vida dos beneficiários finais) em uma análise de impacto? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Avalia o impacto da introdução de novas classes sociais na comunidade envolvida no projeto social? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

O pesquisador deseja saber, por exemplo, se a inserção de pessoas de classe social diferente, ou com idade diferente ou outras diferenças observadas causaria algum impacto, positivo ou negativo, no andamento do projeto social.

Por exemplos:

Um projeto de alfabetização, cujo publico alvo seja formado por pessoas de meia idade e de nível social muito baixo, sendo ministrado por um professor muito jovem e de alto poder aquisitivo, causaria algum impacto negativo ou positivo no projeto?

Um projeto social voltado a ensinar uma profissão para as pessoas de uma comunidade (por exemplo, um curso de mecânica de automóveis), sendo ministrado por uma mulher, traria alguma rejeição por parte dos alunos?

Avalia os resultados posteriores do projeto em comparação à avaliação de projetos semelhantes? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Analisa o impacto do projeto, identificando se houve e quais mudanças ocorreram na identidade cultural e étnica da comunidade envolvida? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Avalia possíveis mudanças que se repetem periodicamente dentro da comunidade e seus efeitos sobre os padrões de emprego, negócios, rotinas e práticas da comunidade? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

O pesquisador deseja saber se algumas mudanças que possam ocorrer com frequência na comunidade onde o projeto social é desenvolvido, como período de férias escolares, período de chuvas, estiagem e outros, trazem efeitos negativos ou positivos que impactam os padrões de emprego, negócios, rotinas e práticas da comunidade local, afetando a procura por projetos sociais no local.

Analisa o impacto da localização do projeto social sobre o acesso ao transporte público e meios da população de chegar ao projeto? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Considera na avaliação de projetos sociais se os objetivos administrativos e de oferta dos serviços relativos ao projeto social oferecido estão sendo atingidos? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Verifica se o número de beneficiários planejado para ser atendido inicialmente foi atingido ao final do projeto? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

O pesquisador deseja saber se a organização se preocupa em saber se o número inicial previsto de participantes para um projeto social foi atingido ou se sobram vagas em cada projeto desenvolvido.

Considera, na avaliação de projetos sociais, se os serviços planejados inicialmente estão sendo entregues às pessoas-alvo? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Considera, na avaliação de projetos sociais, se existem pessoas com necessidades (carências) que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo projeto social? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Bloco E

Bloco E - Contexto do lugar e da comunidade

Consiste em considerar a relevância da comunidade no desenvolvimento de projetos sociais.

A organização na qual você é gestor...

Monitora número de encontros entre comunidade e empresa? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Avalia, junto à comunidade, a qualidade dos serviços sociais que a empresa oferece (na opinião da comunidade)? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Avalia as contribuições que fez socialmente e na infraestrutura na comunidade atendida? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Se preocupa em incluir e monitorar considerações de ética e privacidade para usuários finais e pessoas da comunidade que participaram ou avaliaram o projeto? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

O pesquisador deseja saber se a empresa preserva dos dados pessoais dos usuários finais e das pessoas da comunidade que participaram ou avaliaram o projeto social, a fim de assegurar que os mesmos não sejam utilizados para fins comerciais ou divulgados a terceiros.

Avalia as decisões e o planejamento dos projetos com outras instituições parceiras localizadas na mesma comunidade onde acontece o projeto social? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Desenvolve um plano para a avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas? *
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Fechamento da Pesquisa
Informações profissionais sobre o respondente da pesquisa

Nome do gestor respondente:

Cargo:

A empresa em que você trabalha está envolvida na gestão ou no patrocínio de algum tipo de projeto social neste momento?
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:
○ Sim
○ Não

Queremos saber se a empresa em você trabalha se envolve ativamente na gestão ou no patrocínio dos projetos sociais.

Email do respondente:

Telefone profissional do respondente:

Muito obrigado pela sua colaboração. Ao final da tese, enviaremos a você uma cópia, em PDF, do trabalho desenvolvido.

Em meu nome e do meu orientador, Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, agradeço sua total colaboração e coloco-me à disposição para o esclarecimento de dúvidas que possam ter surgido sobre o tema.

Atenciosamente:
Prof. Me. José Alberto de Camargo

Enviar questionário
Obrigado por ter preenchido o questionário.

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista semiestruturado destinado a beneficiários, professores e funcionários, gerentes e pessoas da comunidade ligados a projetos sociais – elaborado a partir da Teoria dos *Stakeholders*

Roteiro de entrevistas destinado aos beneficiários

Engajamento dos Stakeholders	Variáveis
1. Você se sentiu como participante importante/relevante durante o projeto? ✓ Chamaria de seu o projeto social na qual participou? ✓ Sente-se, também, como participante e criador dele?	Pergunta baseada na V1 - Organização preocupada com o desenvolvimento de projetos sociais e envolvendo as partes interessadas.
2. Durante o projeto social você participou de reuniões? ✓ Os organizadores explicarem o que era o projeto desde o início? O que você e outros participantes acharam do projeto social durante ou ao final dele?	Pergunta baseada na V2 - Frequência com que são realizadas interações com as partes interessadas.
3. Você conhece a empresa que patrocina o projeto social do qual você participa? ✓ Você foi perguntado sobre qual a sua opinião a respeito dela?	Pergunta baseada na V3 - Percepção de integridade da empresa pelas partes interessadas.
4. No projeto social que você participa, ou participou, há/ haviam informações claras sobre (a) em qual etapa o projeto se encontrava? (b) Mudanças de programação? (caso tenham ocorrido); ✓ Os encontros ocorriam nas datas, horários e locais marcados?	Pergunta baseada na V6 - Informar o público sobre o andamento e restrições do planejamento e elaboração do projeto.
5. Ocorreram conflitos no projeto que você participou? ✓ Se sim, a direção do projeto conseguiu ou se esforçou para solucioná-los?	Pergunta baseada na V7 - Estabelecer estratégias de parceria para a resolução de conflitos interpessoais entre os participantes do projeto
6. Os resultados e aprendizados com o projeto social na qual você participou foram compartilhados por você e por outros participantes? ✓ Comente.	Pergunta baseada nas V8 e V9: V8 - Documentar e compartilhar com todas as partes interessadas as lições aprendidas durante o planejamento e execução do projeto; V9 - Comunicar-se com cada grupo das partes interessadas sobre as entregas e resultados dos projetos realizados e dos novos projetos a serem realizados.
7. Foram escolhidos representantes durante o projeto social na qual você participou para dialogar com a organização? ✓ Você participou dessa escolha? ✓ Esses representantes resolveram seus problemas ao longo da execução do projeto social? ✓ A forma como esses representantes foram escolhidos foi clara para você?	Pergunta baseada na V10 - Comunicar as partes interessadas os critérios necessários para o processo de comissionamento dos principais *stakeholders* que representarão os beneficiários junto à direção do projeto.

Opinião dos beneficiários	**Variáveis**
8. Que contribuições sociais você percebe que os organizadores dos projetos sociais conhecem ou trazem ao projeto na qual você participa? ✓ Você foi perguntado pela organização (instituição), em algum momento, sobre essas contribuições?	Pergunta baseada nas V11 e V12: V11 - Contribuição da empresa na dimensão social; V12 - A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais;
9. Qual sua opinião a respeito do projeto social na qual você participa ou participou? ✓ Você foi perguntado pela organização (instituição) sobre essa opinião em algum momento?	Pergunta baseada na V12 – A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais.
10. O projeto na qual você participou mudou sua vida? ✓ Como isso ocorreu? ✓ Os organizadores perguntaram a você sobre essas mudanças, durante ou após a conclusão do projeto?	Pergunta baseada nas V12 e V14: V12 – A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais; V14 - Adotar projetos sociais que aumentam o bem-estar e produtividade dos beneficiários finais.
11. Você acredita que a organização procurou avaliar o seu progresso desde o início e que isso ocorrerá (ou ocorreu) até a etapa final do projeto na qual você participa (ou participou)?	Pergunta baseada nas V12 e V15: V12 – A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais; V15 - Estabelecer um plano de feedback junto aos beneficiários finais para avaliar o progresso do projeto, do momento zero à etapa final.
12. A organização perguntou se você indicaria os projetos a familiares, amigos ou a terceiros? ✓ Em caso positivo, qual foi a sua resposta?	Pergunta baseada na V16 – A organização busca saber de seus beneficiários se os mesmos indicariam os projetos a familiares, amigos ou a terceiros.
13. A organização perguntou se você conseguiu melhor colocação no mercado de trabalho ou melhor desempenho escolar devido à sua participação no projeto social? ✓ Como você avalia essa questão? ✓ Você conseguiu trabalho na mesma área do curso oferecido pelo projeto social? ✓ Você melhorou seu desempenho escolar dentro das mesmas disciplinas nas quais estudou no curso oferecido pelo projeto social?	Pergunta baseada nas V12, V17, e V18: V12 – A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais; V17 - Busca saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação ou promoção profissional após concluírem o projeto social; V18 - Busca saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação profissional dentro da área de atuação do projeto social.

14. A organização perguntou se você conseguiu melhor salário ou melhor desempenho escolar após a sua participação no projeto social? ✓ Você conseguiu?	Pergunta baseada nas V12 e V19: V12 – A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais; V19 - Saber quantos beneficiários conseguiram aumento na renda após concluírem o projeto social;
15. Você está satisfeito com a qualidade do projeto social na qual você participa? ✓ Por quê? ✓ A organização perguntou a você sobre sua satisfação ou insatisfação?	Pergunta baseada nas V12 e V20: V12 – A organização escuta as partes interessadas e, principalmente, os beneficiários dos projetos sociais; V20 - Considerar se os beneficiários estão satisfeitos com a qualidade do serviço oferecido e se ele é, de fato, oferecido pelo projeto social.

Roteiro de entrevistas destinado aos professores e funcionários

Gestão de stakeholders internos - Formação de Equipe	Variáveis
1. Você se sentiu como participante importante/relevante durante o projeto? ✓ Você chamaria de "seu" o projeto social na qual participou? ✓ Você também se sente como participante e criador dele? ✓ Você se sentiu como participante da organização durante a realização do projeto?	Pergunta baseada na V 21 - Envolvimento abrangente das partes interessadas com a organização de forma que os stakeholders sejam partes integrantes de sua identidade básica.
2. Você sabe se os profissionais selecionados para participar do projeto possuíam perfis diversificados? ✓ Exerciam várias profissões? ✓ Eram especializados? ✓ Possuíam curso superior? ✓ Possuíam especializações em suas áreas de atuação? ✓ Pertenciam a ambos os gêneros? ✓ Pertenciam a diversas raças?	Pergunta baseada nas V22 e V23: V22 - Selecionar uma equipe com perfil diversificado, incluindo participantes de várias profissões, gêneros e raças; V23 - Incluir dentro da equipe de trabalho profissionais especializados na área de atuação do projeto para ajudar a analisar os impactos para a comunidade e sobre os usuários finais.
3. No projeto social na qual você participa (ou participou) os gestores da empresas que os promoveu também participam do mesmo? ✓ Esses participaram, trazendo contribuição ao seu conhecimento?	Pergunta baseada na V24 - Utilizar os gestores da empresa nos projetos, aliando suas competências com as de profissionais locais.
4. Houve integração entre a equipe que participou do projeto com os beneficiários e demais partes interessadas?	Pergunta baseada na V25 - Construir equipes para os projetos, integrando-as com as partes interessadas.
5. A equipe que participou do projeto foi formada com a participação de pessoas da comunidade?	Pergunta baseada na V26 - Considerar as habilidades de trabalho de grupos especiais da comunidade (mulheres, desempregados, pessoas carentes, minorias étnicas, dentre outros) e chamá-los para atuarem nos projetos sociais.
6. Durante o projeto, foi avaliado se as funções administrativa, organizacional e de pessoal foram bem conduzidas?	Pergunta baseada na V27 - Avaliar se as funções administrativa, organizacional e de pessoal estão sendo bem conduzidas.

Roteiro de entrevistas destinado aos gerentes de projetos sociais

A avaliação de resultados – Impacto - Ações da empresa	Variáveis
1. Você considera que os projetos sociais financiados pela organização são avaliados nas três dimensões da sustentabilidade (a econômica, a social e a ambiental)?	Pergunta baseada na V28 - Realizar uma avaliação dos impactos do projeto desenvolvido em profundidade em todas as três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental).
2. Você considera que a opinião dos stakeholders (beneficiários, professores e pais de alunos) é escutada nos projetos sociais? ✓ Essa opinião é considerada nas edições futuras do projeto ao avaliar o impacto deles na comunidade? ✓ São consideradas nessa avaliação a melhoria de produtividade e a qualidade de vida dos beneficiários e de seus familiares?	Pergunta baseada nas V29, V30, V31, V32 e V34: V29 - Realizar avaliação de impacto na qual stakeholders internos são escutados (gerentes, funcionários e voluntários); V30 - Realizar avaliação de impacto na qual stakeholders externos são escutados (beneficiários e familiares); V31 - Realizar avaliação de impacto considerando, também, a opinião dos outros stakeholders externos ligados à comunidade (líderes comunitários e instituições como escolas); V32 - Realizar uma avaliação dos impactos sociais do projeto em profundidade; V34 - Incorporar considerações sociais em uma análise de impacto (por exemplo, melhoria de produtividade e qualidade de vida).
3. Na realização do projeto social, são analisados os impactos e efeitos de ações sobre aspectos culturais e históricos relacionados à comunidade? ✓ Se sim, quais mudanças ocorreram na identidade cultural e étnica da comunidade envolvida?	Pergunta baseada nas V33 e V37: V33 - Analisar os efeitos dos projetos sociais ao promoverem ações que incentivem aspectos culturais e históricos relacionados à comunidade; V37 - Analisar o impacto do projeto, identificando se houve e quais mudanças ocorreram na identidade cultural e étnica da comunidade envolvida.
4. Na realização do projeto social, são analisados os efeitos e impactos do contato entre pessoas da comunidade e das novas classes sociais que trabalham nos projetos? ✓ Esse contato é visto como uma ameaça baseada em estereótipos?	Pergunta baseada na V35 - Avaliar o impacto da introdução de novas classes sociais na comunidade envolvida (por exemplo, uma comunidade de baixa renda pode perceber a nova classe social que trabalha nos projetos como uma ameaça baseada em estereótipos e equívocos).

5. Os projetos sociais realizados: ✓ Tem as suas edições comparadas para uma melhor análise? ✓ São comparados com outros projetos sociais semelhantes? ✓ São analisados no sentido de identificar periodicidades que podem auxiliar ou atrapalhar o número de inscritos (exemplo: férias escolares)? ✓ São analisados no sentido de identificar os meios de acesso de beneficiários ao projeto (exemplo: distância da casa ao projeto, acesso a transporte público).	Pergunta baseada nas V36, V38 e V39: V36 - Avaliar os resultados posteriores do projeto em comparação à avaliação de projetos semelhantes; V38 - Avaliar possíveis mudanças que se repetem periodicamente dentro da comunidade e seus efeitos sobre os padrões de emprego, negócios, rotinas e práticas da comunidade (por exemplo, período de férias escolares, estiagem, período de chuvas, dentre outros); V39 - Analisar o impacto da localização do projeto sobre o acesso ao transporte público e meios da população de chegar ao projeto;
6. Nos projetos sociais realizados: ✓ É considerado se os objetivos administrativos e de oferta dos serviços relativos ao projeto social oferecido estão sendo atingidos? ✓ É considerado se, uma vez iniciado o projeto social, o número de beneficiários planejado para ser atendido inicialmente foi atingido ao final do projeto? ✓ É considerado, em sua avaliação, se os serviços planejados inicialmente estão sendo entregues às pessoas-alvo?	Pergunta baseada nas V40, V 41 e V42: V40 - Considerar na avaliação de projetos sociais se os objetivos administrativos e de oferta dos serviços relativos ao projeto social oferecido estão sendo atingidos; V41 - Considerar se, uma vez iniciado o projeto social, o número de beneficiários planejado para ser atendido inicialmente foi atingido ao final do projeto; V42 - Considerar na avaliação de projetos sociais se os serviços planejados inicialmente estão sendo entregues às pessoas-alvo.
7. Nos projetos sociais realizados; ✓ É considerado, em sua avaliação, a existência de pessoas com necessidades (carências) que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo projeto social?	Pergunta baseada na V43 - Considerar na avaliação de projetos sociais se existem pessoas com necessidades (carências) que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo projeto social.
8. Os organizadores se preocuparam em incluir considerações de privacidade para os usuários finais durante as avaliações que fizeram sobre o projeto?	Pergunta baseada na V47 - Incluir considerações de privacidade para os usuários finais nas avaliações que fizeram sobre o projeto;
9. Em sua opinião, são avaliadas as decisões de planejamento do projeto e parcerias a partir da localização de organizações / instituições próximas à área do projeto proposto?	Pergunta baseada na V48 - Avaliar as decisões de planejamento do projeto e parcerias a partir da localização de organizações / instituições próximas à área do projeto proposto.
10. Em sua opinião, desenvolveu-se um plano para a avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas?	Pergunta baseada na V49 - Desenvolver um plano para a avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas.

Roteiro de entrevistas destinado às pessoas da comunidade (parentes dos participantes e líderes comunitários)

Contexto do Lugar e da Comunidade	Variáveis
1. Em sua opinião, foram promovidos encontros suficientes entre organizadores do projeto e sua comunidade? ✓ Você participou desses encontros? ✓ Eles foram proveitosos? Por quê? ✓ Nesses encontros, foi explicado como e quando os projetos sociais ocorreriam e o que seria estudado em cada um desses projetos?	Pergunta baseada na V44 - Número de encontros entre comunidade e empresa.
2. Que serviços você percebeu que a empresa promotora dos projetos sociais presta à sua comunidade?	Pergunta baseada na V45 - Serviços que a empresa oferece à comunidade.
3. Você percebeu se o projeto social realizado procurou considerar parcerias com a comunidade ou outras instituições já ligadas a comunidade?	Pergunta baseada na V48 - Avaliar as decisões de planejamento do projeto e parcerias a partir da localização de organizações / instituições próximas à área de execução e abrangência do projeto.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário em sustentabilidade e/ou Responsabilidade Social Corporativa respondido pelos peritos 1, 2 e 3

Questionário integrante da Tese "Projetos Sociais Corporativos Participativos"
Orientador: Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça
Pesquisador: José Alberto de Camargo

AVALIAÇÃO DO PERITO EM SUSTENTABILIDADE E/OU RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Instruções

Prezado perito,

O questionário a seguir é parte integrante da minha tese de doutorado denominada Avaliação de Projetos Sociais Corporativos - Perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*, cujo objetivo geral é verificar a existência e em que etapas ocorrem a participação de *stakeholders* em projetos sociais corporativos. Suas respostas, como perito no assunto, contribuirão na definição das variáveis importantes no processo de planejamento, organização, implementação e controle de projetos sociais corporativos. Tais variáveis serão consideradas no questionário de avaliação a ser aplicado aos gestores das 100 maiores empresas brasileiras em receita bruta.

Este questionário está dividido em cinco blocos: a) engajamento dos *stakeholders*, b) considerações sobre a opinião dos beneficiários, c) formação de equipe e d) avaliação de impacto. As variáveis presentes aqui foram desenvolvidas a partir daquelas definidas por Valdes-Vasquez e Klotz (2013), consideradas importantes dentro das áreas de sustentabilidade, gestão de responsabilidade social e de projetos sociais e Teoria dos *Stakeholders*.

A partir dessas considerações, pede-se que você avalie a importância de cada variável presente na pesquisa e que poderia fazer parte da gestão de projetos sociais corporativos, atribuindo notas de 1 a 5, segundo a seguinte escala:

Avaliação:	**Nota a ser atribuída:**
Nada importante para seus gestores.	1
Pouco importante para seus gestores.	2
Poderia ser considerado importante na avaliação, mas não é uma variável indispensável.	3
Muito importante.	4
Extremamente importante ou indispensável.	5

Ao final de cada bloco de variáveis, é possível deixar outros comentários que considere pertinentes.

Em meu nome e do meu orientador, Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça, já agradeço sua total colaboração com a pesquisa e coloco-me à disposição para o esclarecimento de dúvidas que possam surgir.

Meus contatos são:

josealcam@uol.com.br
(16) 3623-9289
(16) 98111-0985

Atenciosamente:

José Alberto de Camargo

Bloco A

Engajamento dos *stakeholders*

Consiste no envolvimento e participação dos *stakeholders* em todos os processos (planejamento, organização, implementação e controle).

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 1**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 2**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 3**	**Valor da média das avaliações**	**Valor da mediana das avaliações**	**Valor da moda das avaliações**
Determinar suas expectativas e concepção do projeto em conjunto com as partes interessadas no início do projeto;	**3**	4	5	4,0	4	Não há moda
Determinar sua capacidade e velocidade de resposta em relação às preocupações da comunidade e suas percepções;	**4**	3	4	3,7	4	4
Possuir contatos e parcerias com os governos locais no desenvolvimento do projeto social para que os tomadores de decisão possam entender e antecipar as necessidades locais;	**5**	2	5	4,0	5	5
Elaborar um plano de gestão de *stakeholders*, ou seja, um plano que (1) identifique as partes interessadas, (2) planeje as comunicações, (3) distribua informações, (4) gerencie as expectativas das partes interessadas e (5) divulgue o desempenho do projeto social;	**3**	5	5	4,3	5	5
Informar às partes interessadas as restrições que possam haver no projeto social, tais como restrições de orçamento, de cronograma, de localização, de tamanho, de elaboração e de construção de normas;	**5**	3	4	4,0	4	Não há moda
Assegurar a participação dos utilizadores finais do projeto (os beneficiários) para que os tomadores de decisão possam entender e antecipar suas necessidades;	**5**	5	5	5,0	5	5
Estabelecer estratégias de parceria para a resolução de conflitos interpessoais entre os participantes do projeto;	**5**	5	4	4,7	5	5
Informar o público sobre o andamento do planejamento e elaboração do projeto;	**1**	3	4	2,7	3	Não há moda
Incentivar a comunidade local a se engajar no projeto;	**3**	3	5	3,7	3	3
Documentar e compartilhar entre todas as partes	**1**	3	4	2,7	3	Não há moda

interessadas as lições aprendidas durante as fases de planejamento e execução do projeto;						
Comunicar-se com cada grupo das partes interessadas sobre as entregas e resultados dos projetos realizados e dos novos projetos pretendidos;	**1**	3	5	3,0	3	Não há moda
Comunicar às partes interessadas os critérios necessários para o processo de comissionamento dos principais *stakeholders*.	**1**	3	4	2,7	3	Não há moda

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco A:

Embora o perito 1 tenha atribuído nota 1 para a questão "Possuir contatos e parcerias com os governos locais no desenvolvimento do projeto social para que os tomadores de decisão possam entender e antecipar as necessidades locais", ele observa que parcerias com empresas privadas e com outras organizações do terceiro setor são relevantes, atribuindo nota 5 para estas parcerias.

Bloco B

Considerações sobre a opinião dos beneficiários

Consiste na avaliação de impacto junto aos beneficiários, ou seja, avaliar o envolvimento dos beneficiários dentro dos projetos sociais da organização, bem como a inclusão deles na gestão e na divulgação dos resultados desses projetos. Consiste, também, em ouvir os beneficiários, após a conclusão do projeto, buscando saber deles quais melhorias poderão ser realizadas para as próximas edições.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 1**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 2**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 3**	**Valor da média das avaliações**	**Valor da mediana das avaliações**	**Valor da moda das avaliações**
Utilizar processos na gestão de projetos que sejam apresentados na literatura ou adotados por outros gestores para captar a opinião dos beneficiários que utilizaram o projeto;	**1**	2	4	2,3	2	Não há moda
Adotar projetos sociais que aumentam o bem-estar e produtividade dos beneficiários finais;	**5**	3	5	4,3	5	5
Estabelecer um plano de feedback junto aos beneficiários finais para avaliar o progresso do projeto, do momento zero à etapa final;	**3**	5	5	4,3	5	5
Em buscar saber de seus beneficiários se os mesmos indicariam os projetos a familiares, a amigos ou a terceiros;	**2**	5	4	3,7	4	Não há moda
Saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação ou promoção profissional após concluírem o projeto social;	**5**	5	5	5,0	5	5
Saber quantos beneficiários conseguiram uma ocupação profissional dentro da área de atuação do projeto social;	**5**	5	5	5,0	5	5
Saber quantos beneficiários conseguiram aumento na renda após concluírem o projeto social;	**5**	5	5	5,0	5	5
Considerar se os beneficiários estão satisfeitos com a qualidade com que o serviço que o projeto social se propôs a prestar é de fato oferecido	**4**	3	5	4,0	4	Não há moda

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco B:
Não houve comentários de nenhum dos peritos

Bloco C

Formação de equipe

Consiste em avaliar a formação da equipe que irá trabalhar no projeto social financiado pela organização.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 1**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 2**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 3**	**Valor da média das avaliações**	**Valor da mediana das avaliações**	**Valor da moda das avaliações**
Selecionar uma equipe com perfil diversificado, incluindo participantes de várias profissões, gêneros e raças;	**3**	3	5	3,7	3	3
Incluir profissionais de especializados na área de atuação do projeto na equipe de trabalho para ajudar a analisar os impactos para a comunidade e sobre os usuários finais;	**2**	3	4	3,0	3	Não há moda
Utilizar os gestores da empresa nos projetos, aliando suas competências com as de profissionais locais;	**2**	5	4	3,7	4	Não há moda
Construir equipes para os projetos, integrando-as com as partes interessadas;	**4**	3	5	4,0	4	Não há moda
Considerar as habilidades de trabalho de grupos especiais da comunidade (mulheres, desempregados, pessoas carentes, minorias étnicas, dentre outros) e chamá-los para atuarem nos projetos sociais.	**2**	4	5	3,7	4	Não há moda
Avaliar se as funções administrativa, organizacional e de pessoal estão sendo bem conduzidas	**4**	3	5	4,0	4	Não há moda

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco C:

Observação feita pelo perito 1:
"Na prática, a principal dificuldade na formação de equipe está relacionada com o custo dos profissionais, pois a maioria das entidades não possui recursos, especialmente financeiros e, muitas vezes, depende de trabalhos voluntários, o que, em raras oportunidades, atende plenamente o desejado".

Não houve comentários dos peritos 2 e 3.

Bloco D

A avaliação de impacto

Consiste em avaliar os impactos gerados por projetos sociais patrocinados pela organização.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 1**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 2**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 3**	**Valor da média das avaliações**	**Valor da mediana das avaliações**	**Valor da moda das avaliações**
Realizar uma avaliação dos impactos sociais do projeto;	**5**	4	5	4,7	5	5
Analisar os efeitos dos projetos sociais ao promoverem ações que incetivem aspectos culturais e históricos relacionados a comunidade;	**3**	4	4	3,7	4	4
Incorporar considerações sociais (por exemplo, melhoria de produtividade e qualidade de vida) em uma análise de impacto;	**5**	3	5	4,3	5	5
Avaliar o impacto da introdução de novas classes sociais na comunidade envolvida (por exemplo, uma comunidade de baixa renda pode perceber a nova classe social que trabalha nos projetos como uma ameaça baseada em estereótipos e equívocos);	**2**	3	3	2,7	3	3
Avaliar os resultados posteriores do projeto em comparação a avaliação de projetos semelhantes;	**4**	3	4	3,7	4	4
Analisar o impacto do projeto, identificando se houve e quais mudanças ocorreram na identidade cultural e étnica da comunidade envolvida;	**5**	3	5	4,3	5	5
Avaliar possíveis mudanças que se repetem periodicamente dentro da comunidade e seus efeitos sobre os padrões de emprego, negócios, rotinas e práticas da comunidade (por exemplo, período de férias escolares, estiagem, período de chuvas, dentre outros);	**5**	3	4	4,0	4	Não há moda
Analisar o impacto da localização do projeto sobre o acesso ao transporte público e meios da população de chegar ao projeto;	**5**	3	4	4,0	4	Não há moda

Considerar na avaliação de projetos sociais se os objetivos administrativos e de oferta dos serviços relativos ao projeto social oferecido estão sendo atingidos;	**5**	3	5	4,3	5	5
Considerar se, uma vez iniciado o projeto social, o número de beneficiários planejado para ser atendido inicialmente foi atingido ao final do projeto;	**5**	4	5	4,7	5	5
Considerar na avaliação de projetos sociais se os serviços planejados inicialmente estão sendo entregues às pessoas alvo;	**5**	4	5	4,7	5	5
Considerar na avaliação de projetos sociais se existem pessoas com necessidades (carências) que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo projeto social.	**5**	4	5	4,7	5	5

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco D:
Não houve comentários de nenhum dos peritos

Bloco E

Contexto do lugar e da comunidade

Consiste em considerar a relevância da comunidade no desenvolvimento do projeto social.

Em sua opinão, com que grau de importância os gestores deveriam se preocupar em:

Variável:	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 1**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 2**	**Nota atribuída (1 a 5) – Perito 3**	**Valor da média das avaliações**	**Valor da mediana das avaliações**	**Valor da moda das avaliações**
Incluir considerações de privacidade para os usuários finais nas avaliações que faz sobre o projeto;	**3**	4	5	4,0	4	Não há moda
Avaliar as decisões de planejamento do projeto e parcerias a partir da localização de organizações / instituições próximas a área do projeto proposto;	**4**	3	3	3,3	3	3
Desenvolver um plano para a avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas.	**3**	3	5	3,7	3	3

Outros comentários ou sugestões que o respondente considerar necessários dentro das variáveis presentes no bloco E:
Não houve comentários de nenhum dos peritos

ANEXO B – Transcrição das respostas das entrevistas em profundidade

EMPRESA 1

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - GERENTE DE PROJETOS SOCIAIS

	R1 - Psicóloga - Gerente de projetos
A avaliação de resultados – Impacto - Ações da empresa	"Projeto fura bolo" - Reforço na leitura e contação de estórias através da exploração de temas folclóricos.
1. Você considera que os projetos sociais financiados pela organização são avaliados nas três dimensões da sustentabilidade (a econômica, a social e a ambiental)?	Ficou mais no lado social mesmo.
2. Você considera que a opinião dos stakeholders (beneficiários, professores e pais de alunos) é escutada nos projetos sociais?	Na verdade não foi escutada a opinião dos *stakeholders*. A infraestrutura foi analisada durante o projeto. Uma das escolas possuía quadra coberta, mas outra não. Uma delas tinha horário integral e outra não. Esses fatores foram levados em consideração na realização dos projetos. O projeto, de maneira geral, já vinha pré estabelecido. Não foi escutada a opinião dos participantes.
✓ Essa opinião é considerada nas edições futuras do projeto ao avaliar o impacto deles na comunidade?	A questão não se aplica.
✓ São consideradas nessa avaliação a melhoria de produtividade e a qualidade de vida dos beneficiários e de seus familiares?	Não! A gente não teve isso formalmente. A gente teve o projeto por quase três anos e, por morar em uma cidade pequena, a gente tinha muitos conhecidos. Então, por causa disso, a gente tinha muitos comentários, principalmente em relação à leitura. O Joãozinho tinha muita dificuldade em relação à leitura e depois do projeto houve uma melhora. Não tinha nada formal.
3. Na realização do projeto social, são analisados os impactos e efeitos de ações sobre aspectos culturais e históricos relacionados à comunidade?	Não houve pessoas de fora da comunidade envolvidas no projeto. Os professores participantes já eram professores das crianças.
✓ Se sim, quais mudanças ocorreram na identidade cultural e étnica da comunidade envolvida?	A questão não se aplica.
4. Na realização do projeto social, são analisados os efeitos e impactos do contato entre pessoas da comunidade e das novas classes sociais que trabalham nos projetos?	A questão não se aplica.
✓ Esse contato é visto como uma ameaça baseada em estereótipos?	A questão não se aplica.

5. Os projetos sociais realizados:	
✓ Tem as suas edições comparadas para uma melhor análise?	A gente tinha, mas não era formal. Como o projeto tinha três anos, eu, o coordenador e os voluntários conversávamos para ver o que podia melhorar.
✓ São comparados com outros projetos sociais semelhantes?	Não! Não aconteceu.
✓ São analisados no sentido de identificar periodicidades que podem auxiliar ou atrapalhar o número de inscritos (exemplo: férias escolares)?	A questão não se aplica.
✓ São analisados no sentido de identificar os meios de acesso de beneficiários ao projeto (exemplo: distância da casa ao projeto, acesso a transporte público).	A questão não se aplica.
6. Nos projetos sociais realizados:	
✓ É considerado se os objetivos administrativos e de oferta dos serviços relativos ao projeto social oferecido estão sendo atingidos?	Foram 1500 vagas disponibilizadas e 1600 procuradas. No primeiro ano, o que aconteceu é que uma das escolas não queria fazer parte do projeto e o projeto foi imposto pela Secretaria da Educação. Ela irira oferecer 700 vagas para o projeto e apresentou resistência por parte dos professores. Foram feitas reuniões com os professores para falar da importância do projeto. Foi colocado que se ela não quisesse participar, outra tomaria o lugar dela. Eles acabaram se conscientizando e abraçaram mesmo o projeto.
✓ É considerado se, uma vez iniciado o projeto social, o número de beneficiários planejado para ser atendido inicialmente foi atingido ao final do projeto?	O entrevistador perguntou o que causou a resistência dos professores, mencionada na resposta anterior. A respondente afirmou que o projeto foi imposto por parte da Secretaria da Educação quase que por "goela abaixo" e sem consulta aos professores. Os professores comentaram que existiam muitos projetos sendo desenvolvidos e eles não estavam dando conta. Foi perguntado se os professores tiveram aumento da remuneração em razão de suas participações no projeto. A respondente explicou que eles não tiveram aumento na remuneração, mas que o projeto acontecia no horário de trabalho deles.
✓ É considerado, em sua avaliação, se os serviços planejados inicialmente estão sendo entregues às pessoas-alvo?	Sim.
7. Nos projetos sociais realizados;	
✓ É considerado, em sua avaliação, a existência de pessoas com necessidades (carências) que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo projeto social?	Não tinha nada específico. O projeto em si era muito abrangente. Por sorte, nunca tivemos problemas com isso. No nosso primeiro encerramento no final do ano existia um cadeirante e a gente não estava preparado para isso. Após responder a pergunta, a entrevistada lembrou e citou outro caso que ocorreu. Ela disse: Não sei em qual ano foi, existia um aluno deficiente visual muito bom, mas não havia livro em braile para ele acompanhar o projeto. uma professora que já o conhecia traduziu o livro para o braile e, então, ele pôde participar do projeto.
8. Os organizadores se preocuparam em incluir considerações de privacidade para os usuários finais durante as avaliações que fizeram sobre o projeto?	Não é o caso

9. Em sua opinião, são avaliadas as decisões de planejamento do projeto e parcerias a partir da localização de organizações / instituições próximas à área do projeto proposto?	Houve parcerias da fundação com a usina e com a Prefeitura, através da Secretaria Municipal da Educação.
10. Em sua opinião, desenvolveu-se um plano para a avaliação permanente do impacto do projeto nas comunidades vizinhas?	Não houve um plano formal de avaliação de impacto, mas o projeto trouxe impactos às diversas crianças de um assentamento rural próximo. Elas acabaram sendo incluídas no projeto devido ao grande interesse dos professores da escola rural. E foi o grupo que mais se envolveu, com as atividades sendo entregues dentro do prazo. Essa escola teve o melhor desempenho dentre as demais.
Comentários do respondente após a entrevista	Não há mais edições do projeto. O projeto foi encerrado por decisão da empresa patrocinadora. A última foi encerrada em 2012. Após ser perguntada sobre os motivos do encerramento do projeto, a respondente afirmou que a fundação da empresa patrocinadora do projeto entendeu que não faz sentido continuar patrocinando um projeto de incentivo à leitura, sendo a empresa uma organização que atua na área de produção de alimentos. A fundação substituiu o projeto "Fura Bolo" pelo projeto "De grão em grão", que visa ensinar crianças a realizarem o cultivo de hortas nas escolas, levarem essa cultura para a casa e estimularem a terem uma alimentação saudável.
Data da entrevista	16 ago. 2015

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

	R1 - Professora	R2 - Professora
Gestão de stakeholders internos - Formação de Equipe		
1. Você se sentiu como participante importante/relevante durante o projeto?	Senti. Senti sim.	Lógico! Sem dúvida! Todo e qualquer projeto que envolve a escola a gente sempre se dedica ao máximo. E, também, quando envolve as crianças e as mesmas se interessam no assunto.
✓ Você chamaria de "seu" o projeto social na qual participou?	Sim. A gente tem a sensação de que o projeto é nosso. Era um projeto de leitura. A gente incentivava e trabalhava e questão da leitura em sala de aula, interpretação de textos... Tinha muito a ver com o trabalho que a gente fazia em sala de aula. Era um trabalho que casava com o nosso, que complementava o nosso trabalho em sala de aula.	Com certeza!
✓ Você também se sente como participante e criador dele?	Sim. A gente tem essa sensação. Era dado um livro para a gente trabalhar, que falava sobre folclore, que tinha muito a ver com textos brasileiro, com estórias da cultura brasileira. Então, você podia acrescentar a sua dinâmica de trabalho nele. Era proposto um trabalho, mas ele não vinha engessado para você. Você poderia trabalhar o projeto dele dentro do seu trabalho.	Com certeza! Desde que a gente faça parte, a gente já se sente criadora. Vem um e já dá um ideia. Vem outro e dá outra ideia. Então, o projeto não vem pronto e, aos poucos, o projeto vai se modificando e se adaptando à realidade da escola.
✓ Você se sentiu como participante da organização durante a realização do projeto?	Eles davam treinamentos. Tinha um momento em que a usina parceira promoveu palestras e orientações pedagógicas de como trabalhar o conteúdo do projeto com professores de outros municípios que estavam desenvolvendo o projeto também. Essas reuniões e trocas de experiências ajudaram o projeto acontecer. Havia um livro do projeto para cada série. Você não desenvolvia o livro sozinho.	Com certeza! Tivemos reuniões para falar sobre a organização do projeto.

2. Você sabe se os profissionais selecionados para participar do projeto possuíam perfis diversificados?	Tinha.	Sim. Havia profissionais da empresa também.
✓ Exerciam várias profissões?	Sim. Havia pedagogos.	Sim
✓ Eram especializados?	Sim.	Sim
✓ Possuíam curso superior?	Sim.	Sim
✓ Possuíam especializações em suas áreas de atuação?	Sim.	Sim.
✓ Pertenciam a ambos os gêneros?	Sim	Sim
✓ Pertenciam a diversas raças?	Sim.	Sim.
3. No projeto social na qual você participa (ou participou) os gestores da empresas que os promoveu também participam do mesmo?	Participaram. O que a gente achava muito interessante é que os gestores e os funcionários se envolviam. Tinha uma participação muito grande de todos os funcionários. Eles davam a impressão para nós que a usina tinha conseguido contagiar a todos com aquela ideia do projeto.	Sim. Eles sempre tem a acrescentar. A gente nunca sabe tudo. Eles sempre tem algo a crescentar ao nosso trabalho em sala de aula.
✓ Esses participaram, trazendo contribuição ao seu conhecimento?	Era bem efetivo. Quando eles vinham, a usina dava toda a orientação técnica. A participação deles era somente nas atividades do projeto, não em sua gestão.	Sim. Muito. Toda experiência trazida por esses profissionais é positiva.
4. Houve integração entre a equipe que participou do projeto com os beneficiários e demais partes interessadas?	A integração era muito boa. Os pedagogos e os palestrantes vinham fazer as orientações do projeto e, depois que a gente fazia o trabalho, tinham um encontro para interação da escola com os funcionários da usina. Nesse dia, que parece que era uma vez a cada dois meses, eles vinham para a escola e desenvolviam atividades de recreação com as crianças: brincadeiras, gincanas, leitura e outras atividades que eram feitas pelos funcionários da empresa.	Sim. Os projetos sempre envolvem os professores, os alunos, os pais e a comunidade escolar como um todo. Há uma troca de informações e todos levam aprendizado para a casa.
5. A equipe que participou do projeto foi formada com a participação de pessoas da comunidade?	Foi só professores e funcionários da escola. Todos eles participavam do treinamento. As duas escolas municipais de ensino fundamental trabalharam o projeto em suas turmas dos períodos da manhã e tarde.	Não.

6. Durante o projeto, foi avaliado se as funções administrativa, organizacional e de pessoal foram bem conduzidas?	Tivemos. Hoje, não temos acesso a essa documentação, mas foi feito, sim, uma avaliação formal. Na época, todo mundo gostava de participar do projeto. Às vezes, a prefeitura faz convênios com empresas, mas nem sempre os projetos sociais têm a ver com aquilo que a gente está trabalhando. Às vezes, ele é meio que imposto. A prefeitura tenta usar a educação como "vitrine". Nesse projeto, isso não aconteceu. Ele conseguiu contagiar os professores. Pelo que percebi, não foi um projeto apenas para a prefeitura se aparecer ou somente para cumprir tabela. É um projeto viável, sério... O material didático, na opinião da entrevistada, foi considerado de ótima qualidade. Alguns exemplares dos livros utilizados ficaram na biblioteca da escola.	Sim. Foi sim. A gente pergunta aos alunos o que eles acharam. Que eu me recordo, houve algo por escrito. A coordenadora da época fez como se fosse um relatório. Também nós respondemos algumas perguntas.
Data da entrevista	18 ago. 2015	18 ago. 2015

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - PESSOAS DA COMUNIDADE

	R1 - Familiar de participante
Contexto do Lugar e da Comunidade	
1. Em sua opinião, foram promovidos encontros suficientes entre organizadores do projeto e sua comunidade?	Foi explicado que o projeto ocorreria por circular da escola.
✓ Você participou desses encontros?	Fui convidada a participar em alguns dias do projeto.
✓ Eles foram proveitosos? Por quê?	Foram. As crianças gostavam da nossa participação.
✓ Nesses encontros, foi explicado como e quando os projetos sociais ocorreriam e o que seria estudado em cada um desses projetos?	Foi explicado o tema é folclore incentivando a leitura.
2. Que serviços você percebeu que a empresa promotora dos projetos sociais presta à sua comunidade?	Auxílio a realização do projeto de leitura e folclore.
3. Você percebeu se o projeto social realizado procurou considerar parcerias com a comunidade ou outras instituições já ligadas a comunidade?	Sim. Com as escolas municipais

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - BENEFICIÁRIOS

	R1 – Beneficiário	R2 - Beneficiário	R3 - Beneficiário
Engajamento dos Stakeholders			
1. Você se sentiu como participante importante/relevante durante o projeto?	Sim. Foi muito legal. Eles tratavam todo mundo muito igual. Para mim foi muito importante participar.	Eu senti porque nós trabalhávamos em grupo. Foi muito legal.	Eu senti participante dele porque eles incentivam a gente com os livros e as gincanas.
✓ Chamaria de seu o projeto social na qual participou?	Sim, porque foi organizado para nós. Então, era nosso.	Poderia. Eu me senti integrada ao projeto.	Sim.
✓ Sente-se, também, como participante e criador dele?	Também, porque se a gente não tivesse aqui participado, não iria ter nada.	Também, porque nós aprendemos muitas coisas durante aquele ano do projeto. A gente tinha um livrinho e tinha várias estórias.	Sinto.
2. Durante o projeto social você participou de reuniões?			
✓ Os organizadores explicaram o que era o projeto desde o início?	Ah, isso eu não lembro.	Não lembro.	Não sei. Não lembro.
✓ O que você e outros participantes acharam do projeto social durante ou ao final dele?	Elas (outras crianças que também participaram do projeto) também gostaram muito. A gente ia e, depois, brincávamos. Era muito bom. A gente sentiu falta quando o projeto acabou.	Também não lembro não.	Isso eu acho que não tinha não.
3. Você conhece a empresa que patrocina o projeto social do qual você participa?	Sim. Foi a "usina parceira". Não foi? (a respondente não identificou outra empresa parceira, a principal financiadora do projeto)	A "usina parceira" (a respondente não identificou outra empresa parceira, a principal financiadora do projeto).	Não.
✓ Você foi perguntado sobre qual a sua opinião a respeito dela?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	Não.
4. No projeto social que você participa, ou participou, há/ haviam informações claras sobre (a) em qual etapa o projeto se encontrava? (b) Mudanças de programação? (caso tenham ocorrido);	Não! A gente não tinha nenhuma noção do dia que ia acontecer. Só chegávamos na escola e o projeto acontecia. A rotina não mudou muito não. Quando acontecia o projeto, era legal. Foi divertido.	Não me lembro não.	Acho que era sempre no final do mês. Era de vez em quando.
✓ Os encontros ocorriam nas datas, horários e locais marcados?	A questão não se aplica.	Não me lembro certinho o dia não.	Eu não lembro agora, mas o projeto acontecia durante o horário de aula, na parte da tarde.

5. Ocorreram conflitos no projeto que você participou?	Não! Todo mundo gostou muito (Não ocorreram conflitos).	Não, porque eu acho que todo mundo gostou, até as faxineiras.	Não. Que eu percebi não.
✓ Se sim, a direção do projeto conseguiu ou se esforçou para solucioná-los?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
6. Os resultados e aprendizados com o projeto social na qual você participou foram compartilhados por você e por outros participantes?	Foi. Foi bem demais. A gente aprendia muito de um modo diferente.	A gente aprendeu e se envolveu muito.	Eu acho que foi.
✓ Comente.	Eu lembro que a gente lia os livrinhos e que tinham estórias, tipo "Mula sem cabeça".		Sempre que eles avisavam antes, o povo ficava animado, querendo participar.
7. Foram escolhidos representantes durante o projeto social na qual você participou para dialogar com a organização?	Não, pois as atividades aconteciam dentro da escola	Não, pois as atividades aconteciam dentro da escola	Não, pois as atividades aconteciam dentro da escola
✓ Você participou dessa escolha?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
✓ Esses representantes resolveram seus problemas ao longo da execução do projeto social?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
✓ A forma como esses representantes foram escolhidos foi clara para você?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
Opinião dos beneficiários			
8. Que contribuições sociais você percebe que os organizadores dos projetos sociais trazem ao projeto na qual você participa?			
✓ Você foi perguntado pela organização (instituição), em algum momento, sobre essas contribuições?	Os professores perguntavam a minha opinião, mas não anotavam nada.	Não.	Não.
9. Qual sua opinião a respeito do projeto social na qual você participa ou participou?	Eu gostei. Foi muito legal. Eu aprendi muito.	Eu gostei muito.	Gostei de participar.
✓ Você foi perguntado pela organização (instituição) sobre essa opinião em algum momento?	Não.	Não.	Não.
10. O projeto na qual você participou mudou sua vida?	Sim.	Sim.	Mudou sim.
✓ Como isso ocorreu?	Eu aprendi muito.	Eu aprendi muito.	Como foi ensinado como usar os livros, tinham várias cantigas e trava línguas que a gente gostava muito.

✓ Os organizadores perguntaram a você sobre essas mudanças, durante ou após a conclusão do projeto?	Não.	Não.	Não me lembro.
11. Você acredita que a organização procurou avaliar o seu progresso desde o início e que isso ocorrerá (ou ocorreu) até a etapa final do projeto na qual você participa (ou participou)?	Não.	Não.	Não.
12. A organização perguntou se você indicaria os projetos a familiares, amigos ou a terceiros?	Sim.	Indicaria.	Sim.
✓ Em caso positivo, qual foi a sua resposta?	Sim, eu indicaria, pois aumentou minha vontade de ler.	Porque foi muito legal.	Por causa do aprendizado.
13. A organização perguntou se você conseguiu melhor colocação no mercado de trabalho ou melhor desempenho escolar devido à sua participação no projeto social?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
✓ Como você avalia essa questão?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
✓ Você conseguiu trabalho na mesma área do curso oferecido pelo projeto social?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
✓ Você melhorou seu desempenho escolar dentro das mesmas disciplinas nas quais estudou no curso oferecido pelo projeto social?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
14. A organização perguntou se você conseguiu melhor salário ou melhor desempenho escolar após a sua participação no projeto social?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
✓ Você conseguiu?	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.	A questão não se aplica.
15. Você está satisfeito com a qualidade do projeto social na qual você participa?	Sim.	Sim.	Sim.
✓ Por quê?	Porque eu aprendi muito. Eu gostava muito de participar.	Se tivesse outro, queria participar outra vez.	Sim.
✓ A organização perguntou a você sobre sua satisfação ou insatisfação?	Não.	Não.	Não.
Data da entrevista	18 ago. 2015	18 ago. 2015	18 ago. 2015

ANEXO C – Respostas das empresas que informaram não terem autorização para responderem a pesquisa

Resposta da Nestlé sobre o pedido de resposta da pesquisa:

"Prezado José Alberto,

Agradecemos seu contato e compreendemos seu interesse.

Porém, não será possível responder ao questionário que nos enviou. Talvez você não imagine, mas todos os dias recebemos inúmeras mensagens de estudantes com pedidos semelhantes ao seu.

Gostaríamos de atender todos os que nos procuram, mas ficamos impossibilitados, pois os pedidos são muitos e consideramos que seria injusto atender apenas a alguns. Contamos com sua compreensão.

De todo o modo, saiba que reconhecemos a importância do atendimento a estudantes e que temos um site específico para ajudar em pesquisas acadêmicas.

Assim, todas as informações disponíveis sobre nossa empresa e os produtos que fabricamos estão reunidas e podem ser encontradas em www.nestle.com.br.
Sugerimos ainda que acesse os links A Empresa - História - Criação de Valor Compartilhado, que também apresentam diversas informações que

Atenciosamente,

SERVIÇO NESTLÉ AO CONSUMIDOR"

Resposta da Nestlé sobre o segundo pedido de resposta da pesquisa:

"Prezado José Alberto,

Agradecemos seu novo contato e compreendemos seu interesse.

Como dito antes, não será possível responder ao questionário. Talvez você não imagine, mas todos os dias recebemos inúmeras mensagens de estudantes com pedidos semelhantes ao seu.

Gostaríamos de atender todos os que nos procuram, mas ficamos impossibilitados, pois os pedidos são muitos e consideramos que seria injusto atender apenas a alguns. Contamos com sua compreensão.

Atenciosamente,

SERVIÇO NESTLÉ AO CONSUMIDOR"

Resposta da Embraer sobre o pedido de resposta da pesquisa:

"Prezado Senhor José Alberto,

Muito obrigado pelo contato e interesse pela Embraer!

Disponibilizamos todas as informações públicas sobre a Embraer em nosso portal e no portal de Relações com Investidores. Apresentações, missão e visão da Empresa, além de estrutura gerencial e de governança. Dispomos ainda de nosso Relatório Anual, que poderá auxiliá-lo em sua pesquisa, com todas as informações públicas sobre a Empresa.

Link para pesquisa: http://ri.embraer.com.br/

Relatório anual 2014: http://www.embraer.com.br/pt-BR/ConhecaEmbraer/EmbraerNumeros/Paginas/Home.aspx

Agradecemos a compreensão.

Atenciosamente,

EMBRAER S.A.
(+5512)3927-1000
www.embraer.com"

Resposta do Instituto Gerdau sobre o pedido de resposta da pesquisa:

"Prezado José de Camargo:

Agradecemos o contato e a lembrança de nossa organização, mas não poderemos auxiliá-lo com a informação requerida.

Para auxílio ao seu trabalho, nossa indicação é a consulta às informações disponibilizadas no site de nossa empresa. Como são informações de domínio público, você poderá utilizá-las.

Você pode buscar dados no link Meio Ambiente e Sociedade / Sociedade / Responsabilidade Social e no link Investidores / Informações Financeiras / Relatórios Anuais, no site www.gerdau.com.br

Além desses, você poderá consultar o Perfil de Responsabilidade Social da Gerdau pelo link http://www.gerdau.com.br/Util/PDF/perfil_responsabilidade_social_gerdau.pdf

Devido à grande demanda, torna-se inviável para a empresa o atendimento individualizado de todas as solicitações.

Atenciosamente,

Instituto Gerdau"

Resposta da Mercedes-Benz sobre o pedido de resposta da pesquisa:

"Prezado Sr. José

Agradecemos seu contato e nos sentimos lisonjeados com seu interesse pelos projetos sociais da Mercedes-Benz.

Em referência à sua solicitação, informamos que, de acordo com procedimentos da empresa, não é possível o fornecimento de contatos dos departamentos internos.

Estamos cientes de que nossa jornada rumo a novas tecnologias e manutenção de um contato positivo com clientes e admiradores passa necessariamente pelo processo de considerar novas parcerias e possibilidades.

Desta forma, a Mercedes-Benz optou por uma contribuição social mais direta com foco em formação cultural, profissional, de meio ambiente e de desenvolvimento solidário.

No Brasil, a Empresa, ciente do seu papel de facilitador de mudanças, para, juntamente com os Estados e a sociedade civil, construir um mundo melhor, atua por meio de diversos projetos sociais que beneficiam comunidades e o meio ambiente.

Para obter mais informações sobre os projetos citados, sugerimos que acesse o nosso site institucional pelo link http://www.mercedes-benz.com.br/institucional/sustentabilidade/responsabilidade-social

Permanecemos à disposição por meio do link "Fale Conosco" de nosso site www.mercedes-benz.com.br ou através da nossa Central de Relacionamento com o Cliente pelo telefone 0800 970 9090.

Atenciosamente,

Angela Hirai

Central de Relacionamento com o Cliente

Mercedes-Benz do Brasil Ltda".

Resposta da Bayer sobre o pedido de resposta da pesquisa:

"Prezado José,

Informamos que não dispomos do serviço solicitado, pois do dados da empresa são confidenciais e de uso exclusivo da mesma. Diante disto, não podemos atendê-lo.

Permanecemos à disposição.

Atenciosamente,

Marcela - *Atendimento nº 300954146*

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor
Bayer S.A.
Tel.: 0800 702 12 41 (ligação gratuita)
E-mail: sac@bayer.com
Home Page: www.bayerpharma.com.br

22 anos de atenção ao consumidor

NÃO UTILIZE MEDICAMENTOS SEM O CONHECIMENTO DE SEU MÉDICO. PODE SER PERIGOSO PARA SUA SAÚDE".