

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

CARLOS JORGE COSTA RIBEIRO

**AS MELHORES PRÁTICAS DO PMI NA GESTÃO DE
PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS**

**Aracaju – SE
2010**

CARLOS JORGE COSTA RIBEIRO

**AS MELHORES PRÁTICAS DO PMI NA GESTÃO DE
PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para
obtenção do título de Especialista
MBA em Gerenciamento de
Projetos**

**Aracaju – SE
2010**

CARLOS JORGE COSTA RIBEIRO

AS MELHORES PRÁTICAS DO PMI NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista MBA em Gerenciamento de Projetos

Msc Luciana Cristina Andrade Costa Franco

PMP José Guilherme da Cunha Castro Filho

Adm. Carlos Jorge Costa Ribeiro

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

RESUMO

O contexto deste artigo centra-se numa abordagem da importância da aplicação das melhores práticas do *PMI Project Management Institute* para o gerenciamento de projetos de responsabilidade social corporativa. Projetos sociais empresariais possuem como fonte principal de resultado a sustentabilidade da organização em detrimento ao oferecimento por parte dela, de uma melhor qualidade de vida com todos os públicos existentes em seu relacionamento direto e/ou indireto. Em pesquisa efetuada no *site* do Instituto Ethos, pode-se perceber que muitas organizações já estão praticando a gestão da responsabilidade social empresarial e confirmado na pesquisa realizada no *site* do Instituto Votorantim, empresa pertencente ao Grupo Votorantim. Baseado nestas pesquisas verificou-se a importância da aplicação da gestão de projetos referenciadas pelas melhores práticas do *PMI*.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. PMI. PMBOK. Projetos Sociais.

ABSTRACT

The context of this article focuses on an approach of the importance of applying best practices of PMI Project MANEGEMENT Institue for project management of corporate social responsibility. Social enterprise projects have as a primary result of the sustainability of the organization rather than to offer her part, a better quality of life with all its existing public relations and direct or indirect. In research conducted at the site of Instituto Ethos, one can see that many organizations are already practicing the management of corporate social responsibility and confirmed in research conducted in the Institute's website Votorantim, a company belonging to Grupo Votorantim. Based on these studies verified the importance of the implementation of project management based on best practices of PMI.

Keywords: Corporate Social Responsibility. PMI. PMBOK. Social Projects

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
1 INTRODUÇÃO	06
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O SEU PAPEL NA ORGANIZAÇÃO	08
2.1 Aspectos Econômico, Ambiental e Social da Sustentabilidade da Organização.....	09
3. UMA ABORDAGEM DAS MELHORES PRÁTICAS DO PMI EM PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS.....	13
4. ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE DEMOCRATIZAÇÃO CULTURAL, CRIADO E APOIADO PELO INSTITUTO VOTORANTIM NO BRASIL.....	15
4.1 Nascimento e Objetivo do Instituto Votorantim	15
4.2 A Criação do Programa de Democratização Cultural	16
5. O PMI® E A VOTORANTIM.....	19
6. CONCLUSÃO.....	20
REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização onde a concorrência está cada vez mais intensa, a busca desenfreada pela qualidade de produtos e serviços e, principalmente, pela sustentabilidade dos negócios, as organizações passaram a se preocupar com mais intensidade em investimentos voltados para o âmbito social os quais, a maioria deles, não gera retorno financeiro imediato, e sim um retorno à imagem da organização que não tem como ser mensurado, quantificado. As empresas que estão inseridas nessa nova tendência passarão a ter um maior prestígio perante a sociedade em geral, às quais certamente serão indicadas pelos próprios consumidores a outras pessoas, sejam elas do convívio pessoal ou não, conforme resultado obtido de um levantamento feito pelo Instituto Ethos¹ em 2000 e 2001 na pesquisa “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro” (ETHOS, 2000, 2001).

A morosidade do Estado em promover o bem estar à população, fez com que o empresariado tomasse consciência de que precisava incluir em sua cultura o papel de organização socialmente responsável, visto que elas estão inseridas na comunidade em que atuam fazendo uso dos seus recursos naturais e humanos. Com esta inserção, as organizações estão causando uma verdadeira revolução cívica porque além da participação direta dos acionistas, desperta em seu quadro funcional um sentimento de voluntariado.

Projetos de responsabilidade social, que têm como objetivo a promoção do desenvolvimento sustentável, estão cada vez mais presentes no meio empresarial brasileiro onde as mesmas estão empenhadas em agir com princípios éticos e transparentes, criando assim um novo tipo de gestão que está sendo conhecida e difundida como Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) conduzindo suas ações levando-se em consideração aspectos e necessidades de todos que estão em sua volta, principalmente comunidade e meio ambiente (KARKOTLI e ARAGÃO, 2008). Baseado neste novo conceito de gestão, este trabalho visa apresentar uma abordagem das melhores práticas da Gestão de Projetos

¹ Instituto Ethos – principal difusor do conceito de Responsabilidade Social Corporativa no Brasil.

Endereço eletrônico: www.ethos.org.br

orientadas pelo PMI – *Project Management Institute* em investimentos desta natureza, analisando as contribuições que poderiam trazer ao Instituto Votorantim empresa que pertence ao Grupo Votorantim. As informações coletadas foram através de bibliografias num primeiro momento para melhor contextualizar o tema e informações disponíveis no *site* da instituição que desenvolveu e apóia o Projeto de Democratização Cultural com vistas à ampliação e a melhoria do acesso, das opções e das experiências da população às criações artísticas.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O SEU PAPEL NA ORGANIZAÇÃO

Os primeiros estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa, remonta do ano de 1950 partindo de conceitos da sociedade pós-industrial, ou seja, de uma sociedade que provém de situações provocadas com o advento da indústria que gerou uma série de fatores como o aumento da média de vida populacional, desenvolvimento tecnológico, etc. porém foi no ano de 1970 que esta abordagem ganhou destaque onde surge o primeiro conceito de RSC, onde foca que o principal objetivo das empresas é atender as demandas sociais para poder sobreviver tornando-se uma questão fundamental para a continuidade dos negócios perante a sociedade (TENÓRIO *et al.*, 2006).

Já o Instituto Ethos, baseado no relatório Nosso Futuro Comum de 1987, assinado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas (ONU) define com mais clareza este novo modelo de gestão: “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades” (ETHOS, 2009).

A ética social empresarial é outro fator preponderante para uma organização implantar a gestão de RSC, pois esta pautada em como a empresa irá dispor dos recursos naturais para suas finalidades comerciais e ficar atenta às conseqüências dessa utilização porque adotar padrões éticos significa ter bons negócios e parceiros em longo prazo (KARKOTLI e ARAGÃO, 2008). Para isso, a organização deverá construir a sua política de ética social junto com os colaboradores, gerando um código de conduta disseminando-o para toda a equipe e garantir a perfeita assimilação por todos.

Ressalta-se que as organizações que estão inseridas neste novo contexto de gestão, foram praticamente obrigadas a repensarem seus modelos de produção devido a pressões da própria sociedade que está cada vez mais vigilante no tocante à proteção do meio ambiente e sua própria proteção enquanto agente consumidor, pois os valores ligados à qualidade de vida estão sendo cada vez mais exigidos. De acordo com Karkotli e Aragão (2008), a responsabilidade social corporativa deve ter caráter obrigatório pois as

organizações precisam responder pelos seus atos e pelos atos de todos que estão a elas ligados.

Outro ponto que deve ser verificado é que a responsabilidade social corporativa não se prende a apenas um gesto de doação a título de caridade e nem somente em projetos sociais empresariais, ela é muito mais abrangente, pois se inicia com a geração de valores internos e externos, racionalização criteriosa dos recursos naturais, adimplência no recolhimento dos tributos, transações comerciais éticas, etc., gerando valores intangíveis para a organização, trilhando assim seu caminho e podendo apresentar-se como uma empresa verdadeiramente cidadã (KARKOTLI e ARAGÃO, 2008). Este é o principal papel da responsabilidade social corporativa em uma organização que pretende manter sua sustentabilidade dentro do mercado.

2.1 Aspectos Econômico, Ambiental e Social da Sustentabilidade da Organização

Sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável significa produzir produtos e/ou serviços em equilíbrio perfeito na convivência entre homem e natureza cuidando dos aspectos ambientais, sociais e econômicos na busca por alternativas para sustentar a vida terrena sem prejudicar as gerações futuras (PORTAL DA SUSTENTABILIDADE, 2009).

Após a conferência das Nações Unidas, realizada na cidade do Rio de Janeiro, em 1992, que também ficou conhecida como a Cúpula da Terra, cria-se o documento do Conselho Empresarial, denominado Agenda 21, admitindo que o progresso na direção do desenvolvimento sustentável pode gerar bons negócios e vantagens competitivas, além de abrir um leque para novas oportunidades. Porém para que as organizações atinjam o nível de empresa altamente sustentável, requer mudanças muito drásticas na própria atitude empresarial, onde elas devem aprender a fazer negócios com uma nova ética (DIAS, 2009).

Para que as organizações possam se preparar para uma gestão de desenvolvimento sustentável, existem indicadores já pré-definidos que podem auxiliar na implantação desta gestão como mostra a figura 1, criado pelo

WBCSD (*World Business Council Sustainable Development*) no documento "Eco-eficiência criando mais valor com menos impacto" (DIAS, 2009).

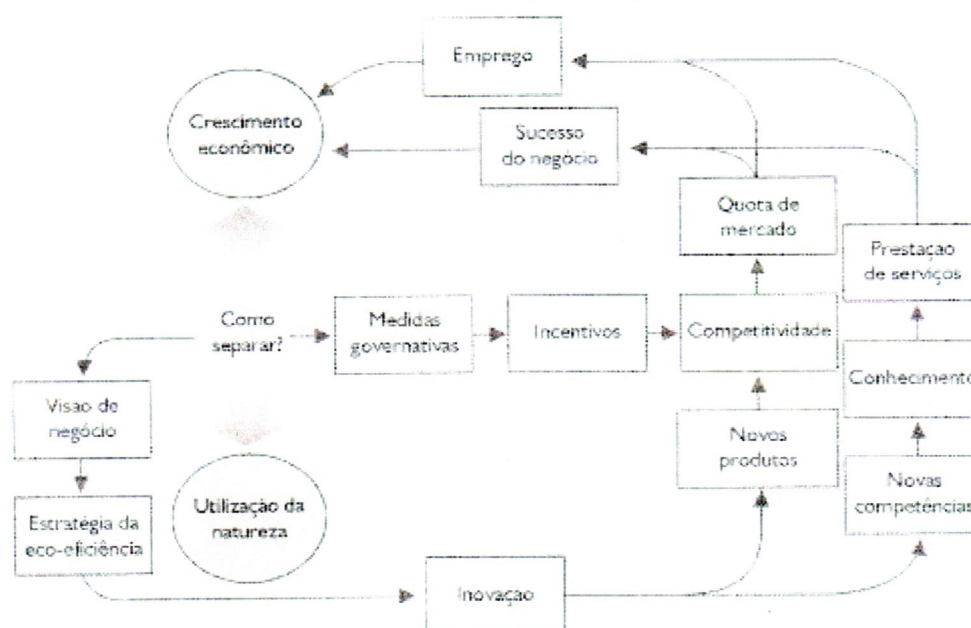


Figura 1. Indicadores para a sustentabilidade empresarial
Fonte: WBCSD, 2000.

Como o assunto sobre responsabilidade social empresarial não para de crescer e está cada vez mais presente nas organizações que possuem ética e/ou que estão em busca desta ética, em suas transações comerciais estes indicadores também sofrem modificações e para acompanhar o crescimento desta tendência o Instituto Ethos também desenvolveu seus indicadores efetuando revisões periódicas para que as organizações possam ficar sempre atualizadas com relação ao desenvolvimento sustentável (ETHOS, 2009).

Percebe-se que se as organizações incluem em seus planejamentos estratégicos critérios de sustentabilidade bem definidos procurando manter o equilíbrio dinâmico nas dimensões econômica, social e ambiental, elas conseguirão manter-se vivas por um longo tempo, chegando até a perpetuar-se através de suas gerações.

Do ponto de vista econômico, "a sustentabilidade prevê que as empresas têm que ser economicamente viáveis. Seu papel na sociedade deve ser cumprido levando em consideração esse aspecto de rentabilidade, ou seja, dar retorno ao investimento realizado pelo capital privado" (DIAS, 2009, 39).

Em termos de dimensão social, a organização deve planejar a sustentabilidade buscando a satisfação de todos conforme requisitos exigidos pelo próprio sistema de gestão de responsabilidade social corporativa.

[...] a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua além de propiciar oportunidade aos deficientes em geral. Além disso, seus dirigentes devem participar ativamente das atividades socioculturais de expressão da comunidade que vive no entorno da unidade produtiva (DIAS, 2009, 40).

Na visão ambiental, a organização precisa preparar todo seu processo industrial, seja ela na área de transformação e/ou no fornecimento de serviços, respeitando rigorosamente o meio ambiente.

Do ponto de vista ambiental, deve a organização pautar-se pelo eco-eficiência dos seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, adotar uma postura de responsabilidade ambiental, buscando a não-contaminação de qualquer tipo do ambiente natural, e procurar participar de todas as atividades patrocinadas pelas autoridades governamentais locais e regionais no que diz respeito ao meio ambiente natural (DIAS, 2009, 40).

De acordo com a definição da Rede de Cooperação para Sustentabilidade CATALISA² (2003), o desenvolvimento sustentável abrange sete aspectos principais. Além dos três acima citados as organizações devem se preocupar também com a sustentabilidade ecológica, minimizando o uso dos recursos naturais; cultural, respeitando os valores e a cultura onde está inserida, porém incentivando processos de mudanças; espacial, equilíbrio entre rural e urbano; e política, buscando sempre a evolução de uma democracia representativa.

Baseado em todos estes conceitos surgem nas organizações novos modelos de projetos de investimentos, fugindo um pouco da tradicionalidade onde os projetos só devem ser executados se houver retorno financeiro

² **CATALISA - Rede de Cooperação para Sustentabilidade** - é uma instituição do Terceiro Setor (sem fins lucrativos e sem vínculos partidários ou religiosos), sob a forma de **OSCIP** - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, sediada em São Paulo/SP e que atua no âmbito regional e nacional. Integra o **CNEA** - Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas

garantido. São os projetos sociais empresariais cujo único objetivo é busca do desenvolvimento sustentável e seu retorno imediato será na preservação da imagem da organização que conseqüentemente trará retorno financeiro, pois os seus produtos e/ou serviços terão um diferencial competitivo garantindo a perenidade da organização (ETHOS,2009).

Estes tipos de investimentos também precisam de uma gestão especial e o Guia PMBOK do PMI com as melhores práticas em gestão de projetos pode ser utilizado como referência para o sucesso na execução dos referidos projetos.

3. UMA ABORDAGEM DAS MELHORES PRÁTICAS DO PMI EM PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS

O Project Management Institute (PMI®) é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos. Fundada em 1969 nos Estados Unidos da América e já conta hoje com mais de 240.000 associados espalhados em 160 países. Os profissionais associados e certificados pelo PMI® são conhecidos e respeitados no mundo inteiro que passam a adotar a sigla (PMP®) Profissional de Gerenciamento de Projetos. O gerenciamento de projetos está presente em todos os setores, principalmente nas áreas de tecnologia da informação, telecomunicações, engenharia. Seu principal objetivo, além de certificar profissionais em todo o mundo, é buscar a excelência em gerenciamento de projetos em todos os seus aspectos, organizar procedimentos internos de gerenciamento de projetos e portfólios de projetos (FERREIRA, 2009).

O PMI é dividido em capítulos, no Brasil os capítulos estão presentes nos Estados da Bahia, Espírito Santo, Fortaleza, Goiás, Santa Catarina, Amazonas, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo e no Distrito Federal.

Por definição, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK®, 2004). Projetos Sociais Empresariais não ficam alheios à definição acima, pois são investimentos empresariais que têm como objetivo a promoção do desenvolvimento de um produto ou um serviço que venha a beneficiar não somente a organização, mas a sociedade como um todo, concordando com a definição de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos, onde afirma que é a gestão que se define pela ética e transparência da empresa com todos os públicos os quais ela se relaciona e pelo desenvolvimento de metas para o desenvolvimento sustentável (ETHOS, 2009).

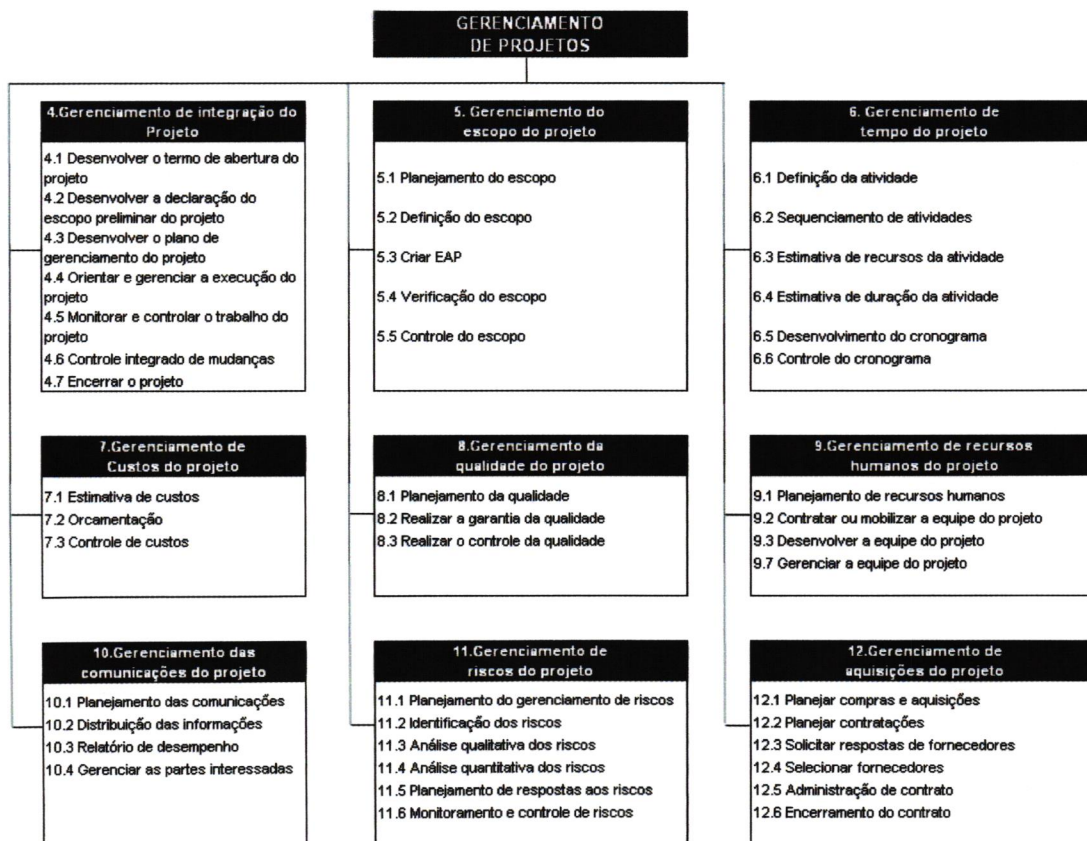


Figura 2. Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos

Fonte: PMBOK, 2004.

Para que um perfeito gerenciamento na execução de um projeto o PMI, em seu guia de melhores práticas, desenvolveu nove áreas de conhecimentos com seus devidos processos e o objetivo de auxiliar as equipes de projetos para acompanhar desde a concepção ou geração da idéia até o encerramento ou entrega definitiva do projeto, como mostra a figura 2 acima. Estas áreas não servem apenas para projetos com retorno financeiro, elas servem para todo e qualquer tipo de projeto.

4. ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE DEMOCRATIZAÇÃO CULTURAL, CRIADO E APOIADO PELO INSTITUTO VOTORANTIM NO BRASIL.

Fundado em 1918 na cidade paulista de Votorantim, com atuação nas áreas de Metais, Siderurgia, Agroindústria, Cimentos, Celulose e papel, Energia e Finanças. Hoje está presente na América do Sul, América do Norte, Europa, Ásia e Oceania, perfazendo um total de 17 países. Segundo o relatório anual de 2008, publicado em seu site, sua receita líquida atingiu o patamar de US\$ 19 bilhões, sendo US\$ 2,5 bilhões em exportações. Convertendo este valor para a moeda nacional, sua receita líquida girou em torno de R\$ 35 bilhões, no ano de 2008.

Pensando em tornar-se uma empresa sustentável o Grupo Votorantim criou o Instituto Votorantim para cuidar de toda a gestão de responsabilidade social corporativa da organização. O Instituto baseado na Carta de Princípios do Grupo Votorantim em Sustentabilidade, desenvolveu o Caderno de Boas Práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Este caderno aborda uma visão geral das melhores práticas aplicadas pelo grupo com público interno, meio ambiente, cliente/consumidor, fornecedores, comunidade, gestão/governança e sociedade e governo.

A ação mais recente do Instituto Votorantim e inédita no Brasil, foi a criação do Conselho Comunitário, no ano de 2009, na sua unidade de negócio situada no Município de Laranjeiras, Estado de Sergipe, para fomentar o desenvolvimento da comunidade local em todos os sentidos, mostrando com isso que os acionistas estão realmente preocupados com o desenvolvimento sustentável de sua organização.

4.1 Nascimento e Objetivo do Instituto Votorantim

Ao final do ano de 2002 o Grupo Votorantim criou o Instituto Votorantim com o intuito de alinhar, fortalecer e qualificar as suas ações sociais voltadas para a comunidade. Para isso, elegeu o jovem, de 15 a 24 anos, como principal foco de trabalho, ampliando posteriormente para a idade máxima de 29 anos.

Seu objetivo principal é fomentar ações pelo desenvolvimento da juventude nas áreas de: Educação, Trabalho, Cultura, Esporte e fortalecimento de direitos.

Para estimular a capacidade de autodesenvolvimento das comunidades, sem esquecer sua autonomia e respeitando suas especificidades, o Instituto estabeleceu, em 2002, os projetos sociais como prioritários, em lugar das doações.

4.2 A Criação do Programa de Democratização Cultural

Para reforçar e qualificar o planejamento dos projetos sociais, o Instituto passou a contar com profissionais exclusivos para atender a cada empresa do grupo. No ano de 2005 marca o início do Programa de Democratização Cultural - objeto de estudo deste trabalho - e do VIA – Apoio ao Estatuto da Criança e do Adolescente.

O Programa de Democratização Cultural Votorantim apóia iniciativas de portes e regiões diversas do País, desenvolvidas em todas as áreas artísticas – artes cênicas, artes visuais, cinema e vídeo, literatura, música e patrimônio – que proporcionem, principalmente à população jovem, oportunidades de contato qualificado com atividades culturais.

O Programa possui três linhas de atuação, com processos e orçamentos independentes: seleção pública de projetos, que consiste em um processo seletivo aberto a proponentes de todo o Brasil, visando à escolha de projetos de excelência nas mais diversas áreas culturais do País e que tenham como foco o acesso da população jovem; desenvolvimento de projetos locais, processo assistido e continuado, em que os proponentes de algumas cidades estratégicas para as empresas do Grupo Votorantim são convidados a elaborar projetos culturais que atendam às necessidades da região, neste processo os proponentes não podem se candidatar, eles são convidados; e produção e difusão de conhecimento, nesta linha o Grupo Votorantim mantém um núcleo de produção e disseminação de conteúdos especializados.

Um fator de suma importância e da seriedade do Programa é que os projetos serão selecionados se estiverem aprovados pela Lei Rouanet³ ou pela Lei do Audiovisual⁴ bem como estarem inscritos no Programa Nacional de Apoio a Cultura (PRONAC).

Para facilitar a seleção de projetos, a equipe desenvolveu o Manual de Elaboração de Projetos da Democratização Cultural. Neste manual consta a seguintes etapas:

- a) Título do Projeto
- b) Descrição e justificativa;
- c) Objetivos
 - a. Gerais
 - b. Específicos
- d) Metas;
- e) Metodologia;
- f) Cronograma;
- g) Orçamento;
- h) Mensuração dos resultados
 - a. Quantitativos
 - b. Qualitativos

Percebe-se que a criação deste manual possui itens que são facilmente identificados no Guia PMBOK, mostrando que o Instituto está focado nas melhores práticas de gerenciamento de projetos. Atualmente o programa já conta com 52 projetos de sucesso em todo o Brasil conforme mostra a tabela 1, a relação dos estados com a quantidade de projetos apoiados pelo Instituto:

³ A **Lei Federal de Incentivo à Cultura** (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), conhecida também por **Lei Rouanet**, é a lei que institui políticas públicas para a cultural nacional, como o PRONAC - Programa Nacional de Apoio à Cultura

⁴ **LEI Nº 11.437, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2006** - Altera a destinação de receitas decorrentes da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional - CONDECINE, criada pela Medida Provisória no 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, visando ao financiamento de programas e projetos voltados para o desenvolvimento das atividades audiovisuais; altera a Medida Provisória no 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, e a Lei no 8.685, de 20 de julho de 1993, prorrogando e instituindo mecanismos de fomento à atividade audiovisual; e dá outras providências

Estado	Quantidade de Projetos
Acre	01
Amapá	01
Bahia	01
Ceará	01
Espírito Santo	01
Maranhão	01
Mato Grosso	02
Minas Gerais	07
Pernambuco	02
Piauí	02
Rio de Janeiro	09
Rio Grande do Norte	01
Rio Grande do Sul	02
Santa Catarina	01
São Paulo	18
Sergipe	01
Tocantins	01

Tabela 1. Relação de estados e quantidade de projetos apoiados

Fonte: A partir de informações do Site do Instituto Votorantim

5. O PMI® E A VOTORANTIM

Desde o ano de 2004, nas áreas de engenharia, a Votorantim já aplica o modelo de gerenciamento de projetos com as práticas difundidas pelo PMI.

Projetos sociais empresariais também podem seguir a mesma linha de atuação, das melhores práticas do PMI, e eles não são desenvolvidos apenas nas dependências das organizações, podem ser gerados também no ambiente externo, como o Programa de Democratização Cultural do Instituto Votorantim, anteriormente citado, onde os projetos a serem executados são escolhidos através de seleção pública e o Grupo Votorantim desde o ano de 2004 adotou o modelo de gestão de projetos baseado nessas melhores práticas.

Apesar do sucesso de implantação dos projetos, o manual de elaboração pode ser melhorado aplicando as nove áreas de conhecimento do PMI como um todo, facilitando não só o gerenciamento do projeto em si, mas também o processo da equipe de seleção na escolha do projeto que irá ser apoiado pelo programa de democratização cultural, desenvolvido pelo Instituto Votorantim. Isto porque dentro das áreas de conhecimento, existem detalhes que se não estiverem registrados e analisados pela equipe, passam despercebidos, podendo vir a comprometer todo o projeto. Se o projeto estiver na fase de seleção a situação pode ser contornada mais facilmente, mas se estiver na fase de implantação, a situação pode ser irreversível e o fracasso possivelmente ocorrerá.

6. CONCLUSÃO

Nota-se que nos dias atuais os modelos de gestão de responsabilidade social empresarial está cada vez mais afluído dentro das organizações, mesmo que seja por pressões internas ou externas, porque além de proporcionar uma melhor qualidade de vida para todos os públicos que elas se relacionam, elas podem perpetuar-se num mercado altamente competitivo e cruel. E dentro deste modelo de gestão estão incluídos os projetos sociais empresariais.

Portanto, se uma organização pretende obter sucesso em seus projetos sociais, a adoção das melhores práticas desenvolvida pelo PMI para gerenciamento de projetos deve ser planejada com muito cuidado, pois toda mudança exige quebra de paradigmas e a implantação de qualquer nova gestão deve respeitar a cultura da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATALISA, Rede de Cooperação para Sustentabilidade, 2003. **Conceito Responsabilidade Social Empresarial.** Disponível em: <http://www.catalisa.org.br/site>. Acessado em 22/01/2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental Responsabilidade Social e Sustentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2009.

ETHOS, Instituto. **Conceito Responsabilidade Social Empresarial.** Disponível em: <http://www1.ethos.org.br>. Acessado em 20/01/2010.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** Disponível em: <http://www.indicadores.ethos.org.br>. Acessado em 20/01/2010.

GESTÃO, Ambiental. **Conceito Responsabilidade Social Empresarial.** Disponível em: <http://www.gestaoambiental.com.br/articles.php> Acessado em 22/01/2010.

KARKOTLI, Gilson, ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social. Uma contribuição à gestão transformadora das organizações.** 3ª Ed. Petrópolis,RJ: Vozes, 2008.

PMI, Project Management Institute (2004). **Guia PMBOK®. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** 3ª Edição. 2004.

PROJETOS APOIADOS, 2009. Disponível em:

<http://www.projetosapoiosustentavel.org.br> Acessado em 13/01/2010

SUSTENTABILIDADE, Portal da. **Conceito de Sustentabilidade.** Disponível em: <http://www.sustentabilidade.org.br> Acessado em 22/01/2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (et al.). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. 2ª Ed. rev. e ampl.:Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FERREIRA, Paulo Affonso. **Sobre o PMI**. Disponível em: <http://www.pmi.org.br>
Acessado em 12/02/2010.

CREDENCIAIS DO AUTOR

Carlos Jorge Costa Ribeiro. MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fanese. Exerce a função de Assistente Administrativo (Técnico em Projetos) na Vototantim Cimentos NE S/A. E-mail.: carlos.jorge@cimentopoty.com.br, solrac-0667@hotmail.com, Fone +55(79) 3280-1179, +55(79) 3248-2257.