

Gerenciamento de projetos de responsabilidade social: estudo de caso de uma empresa do setor elétrico brasileiro*

Project management social responsibility: a case study of a company in brazilian electricity sector

Leandra Paula Pereira Soares Barra¹
Marcelo Antonio Lisboa Cordeiro²

Resumo

Este estudo trata do gerenciamento de projetos de responsabilidade social de uma empresa do setor elétrico brasileiro. O objetivo é descrever como é realizado o gerenciamento de projetos de responsabilidade social nessa empresa, conforme a visão de profissionais dessa Organização, que atuam na área de responsabilidade socioambiental. Para tanto, efetuou-se um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados obtidos por meio de quatro entrevistas semiestruturadas. Os resultados foram analisados com base em um referencial teórico e metodológico sobre gerenciamento de projetos de responsabilidade social e empresarial. Os resultados mostram que a Empresa, apesar de desenvolver há mais de trinta anos projetos de responsabilidade social, ainda se encontra desalinhados na condução desse processo, pois os projetos ainda não são gerenciados de forma eficiente. Observa-se que a Empresa é carente de profissionais qualificados para a gestão de projetos, pois não possui técnicos certificados em gerenciamento de projetos, e os existentes não são devidamente treinados por profissionais da área. Além disso, a Empresa não faz a avaliação social dos projetos e não possui indicadores estratégicos e operacionais que permitam o adequado gerenciamento dos projetos de responsabilidade social. Por outro lado, os entrevistados reconhecem a importância da atuação da Empresa em projetos de responsabilidade social e se orgulham de participar desses projetos na obtenção de resultados positivos. As conclusões apontam para a necessidade de treinamento em habilidades de gerenciamento de projetos na área de responsabilidade social, que pode ser utilizada para o crescimento sustentável das empresas.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Projeto de Responsabilidade Social. Setor elétrico brasileiro.

Abstract

This article describes the management of social responsibility projects of a brazilian company from the electric sector, specifically how social responsibility projects are managed according to professionals from this organization, who perform in the environment social responsibility area. Therefore, a case of study was carried out, with qualitative approach, based in data obtained from four interviews with these professionals. The results were analyzed from theoretical and methodological references of social responsibility management. The results show that the company, despite of managing for more than 30 years projects of social responsibility, is still misaligned to guide this project management process. It is observed that the company is in need of

* Artigo recebido em 13/07/2012

Aprovado em 20/08/2012

¹ Graduada em Administração de Empresas pelo UniCEUB (2011); Curso de extensão na FGV Online em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável (2012); Atuando como Administradora em TÜV Rheinland GERIS (2012). E-mail: leandra.barra@hotmail.com.

² Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1997), graduação em Comunicação Social pelo Centro Universitário de Brasília (1997), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2001) e doutorado em Administração pela Universidade de Brasília (2010). Atualmente é professor titular do Centro Universitário Uniceub e das Faculdades Integradas Unicesp. E-mail: cordeiomarcelo@yahoo.com.br

qualified PMO professionals, because it does not have trained technicians and those who exist are not trained by the professionals in each area. Besides that, the company does not evaluate social projects and does not have Indicators of performance that allow the appropriate management of social responsibility projects. The monitoring is performed only by controlling the physical and financial schedule. The respondents recognize the importance of the company's performance in social responsibility projects, and they are proud to participate in these projects in order to achieve positive results. The conclusions point to the importance of training in project management skills in social responsibility, which may be used to achieve the sustainable growth of enterprises.

Keywords: Project management. Project. Social Responsibility. Brazilian electric sector.

1 Introdução

Algumas organizações possuem nas suas estratégias de negócio as atividades de responsabilidade social, cuja importância permite valorização da imagem empresarial, obtenção de vantagens competitivas, maximização de lucros e aceitação pelas comunidades onde empreendimentos ocorrem. Com a crescente adoção de políticas de responsabilidade social, as organizações desenvolvem ações em busca da melhoria da qualidade de vida das comunidades impactadas pelos seus empreendimentos. O gerenciamento de tais projetos requer pessoas qualificadas e a adoção de diretrizes e metas, objetivando a obtenção de resultados específicos.

Este artigo descreve os processos do gerenciamento de projetos de responsabilidade social em uma importante

empresa do setor elétrico brasileiro. Constitui-se de um estudo de caso elaborado a partir de entrevistas realizadas com quatro dos seus profissionais. A Empresa atua em diversas regiões do país e desenvolve projetos de responsabilidade social há mais de três décadas. Assim, adotou-se a seguinte questão de pesquisa: como uma empresa do setor elétrico brasileiro gerencia seus projetos de responsabilidade social?

A análise dos dados coletados é qualitativa, o tipo de pesquisa é descritiva e o artigo se divide em cinco partes: introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos dados e conclusão.

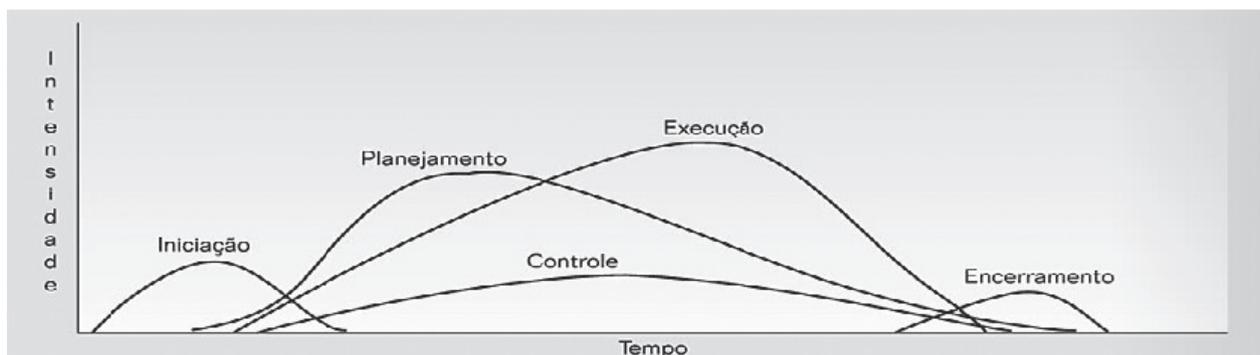
2 Referencial teórico

2.1 Gerenciamento de projetos

Um determinado projeto é proposto para criar um produto, serviço ou processo ainda não existente, e isso o torna único, de natureza temporária, com prazos limitados e com o início e o fim previamente definidos na fase de planejamento. Considera-se concluído o projeto quando se atinge o objetivo para o qual ele foi desenvolvido, conforme as premissas e o planejamento estabelecidos (HELDMAN, 2005). Segundo Nocêra (2009), um projeto engloba um conjunto de ações, atividades, recursos materiais e humanos, além de tudo mais que for necessário para a execução do que foi planejado. Devem responder à demanda de mercado, à necessidade organizacional, à solicitação de um cliente, a um requisito legal, a um avanço tecnológico ou a uma necessidade social.

Para Valeriano (2005), diversos processos peculiares e típicos são empregados em um projeto. O agrupamento para estudo desses processos cria algo similar ao ciclo de vida do projeto (Figura 1).

Figura 1- Fases de um projeto



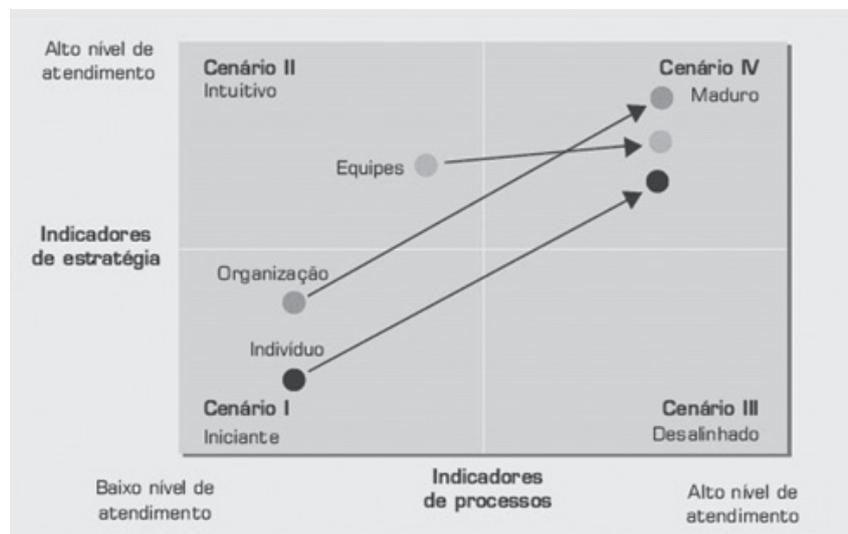
Conforme ilustrado, um projeto compõe-se dos processos de: iniciação - que abrange do estímulo à autorização do projeto; o planejamento quando se estabelece o que fazer, como, quando, por quem, por quanto e em que condições; a execução - momento de realizar o que foi planejado; o monitoramento e o controle - fase em que se acompanha e se monitora a execução e, caso necessário, realizam-se ajustes no plano do projeto, e o encerramento - formalmente o projeto é concluído junto ao cliente, executantes, patrocinadores, contratados e organização responsável. Esses processos não são sequenciais, pois é possível começar

uma nova fase sem que a última tenha sido totalmente finalizada.

Pfeiffer (2005) destaca que o gerenciamento é uma ação sistemática, porém flexível e ágil, e que ocorre durante todo o ciclo de vida de um projeto.

Rabechini Jr. e Pessoa (2005) propõem um modelo de análise de projetos composto por três pilares – estratégia, processos e efetivação da mudança. Esses pilares sustentam os níveis das classes competentes envolvidas no gerenciamento de projetos: o indivíduo, a equipe e a organização (Figura 2). Os autores ressaltam que essas três classes de competências podem se tornar vetores.

Figura 2 - Matriz de maturidade: indicadores e cenários de gerenciamento de projetos



Fonte: RABECHINI JR. E PESSÔA (2005, p. 42).

O nível do indivíduo refere-se às habilidades e às aptidões na resolução de problemas concernentes às atividades e aos resultados do projeto. Quando esse nível se torna um vetor, ele deve ser administrado por meio das competências do gerente de projetos. Já o desempenho e as competências da equipe são orientados às pessoas e, conforme o segundo vetor, relacionam-se à capacidade de resolução de problemas complexos em situações multidisciplinares. Por fim, o terceiro vetor é constituído pelas competências da organização que compreendem a criação de um ambiente favorável ao envolvimento dos indivíduos e da equipe, com vista ao alcance dos objetivos dos projetos.

Para se desenvolver um projeto, é necessário ter por base os pilares que embasam as camadas de competências. O primeiro pilar constitui-se de objetivos estra-

tégicos, caracterizados pelo apoio e pelo estabelecimento de diretrizes. O segundo pilar estabelece os processos, caracterizados pelas metodologias que a empresa utilizará no gerenciamento de projetos para as três camadas propostas. O terceiro pilar contém os elementos necessários para gerenciar as barreiras organizacionais e adequar-se à mudança institucional decorrente da implementação da gestão por projetos.

Nesse modelo, os autores consideram que os pilares estratégia e processos são indicadores de desempenho, os quais, quando relacionados aos níveis de análise em projetos, dão origem a quatro cenários específicos. Para eles, o cenário I é caracterizado pelo baixo nível de atendimento, ou seja, iniciante. Nesse cenário, existe pouca competência e imaturidade nos indicadores de estratégia e processo. No cenário II, os indicadores de estratégia

alcançam níveis consideráveis de atendimento, porém as chances de se alcançar os resultados são intuitivos. No cenário III, o elevado nível de atendimento está por conta dos indicadores de processos, porém, esse cenário é caracterizado pelo desalinhamento, por não serem alcançados adequadamente os resultados. O cenário IV caracteriza-se pela maturidade, fase em que os indicadores de estratégia e de processos são adequadamente atendidos.

Segundo Nocêra (2009), a estruturação do gerenciamento de projetos tem base na necessidade de estabelecer procedimentos, conceitos e processos que visem direcionar os responsáveis para cumprir os objetivos de desempenho de técnicas, de tempo, de custo e de qualidade em projetos.

Para Heldman (2005), o gerenciamento de projetos consiste na técnica de planejar, executar, monitorar e controlar os resultados de um projeto, para atender requisitos técnicos e satisfazer os interesses do cliente. O gerenciamento de projetos inclui também a aplicação de conhecimentos e de habilidades, além de ferramentas, técnicas e métodos para realizá-lo com eficiência.

Rabechini Jr. e Pessoa (2005) ressaltam que o gerenciamento de projetos em uma organização somente ocorre efetivamente se forem geradas competências de modo integrado. Isso quer dizer que todos os envolvidos no projeto devem adquirir e transferir competências socialmente.

De acordo com Castro e Carvalho (2010), a gestão de projetos caracterizou-se por três grandes fases: a primeira, marcada pelo gerenciamento de projetos tradicionais, entre 1961 e 1990; a segunda, com o gerenciamento de projetos modernos, difundido pelo guia PMBOK do *Project Management Institute* (PMI), a partir de 1990. Já a terceira fase teve início no final da década de 1990, com foco na organização do projeto e voltada para o desenvolvimento de competências, para a maturidade do ge-

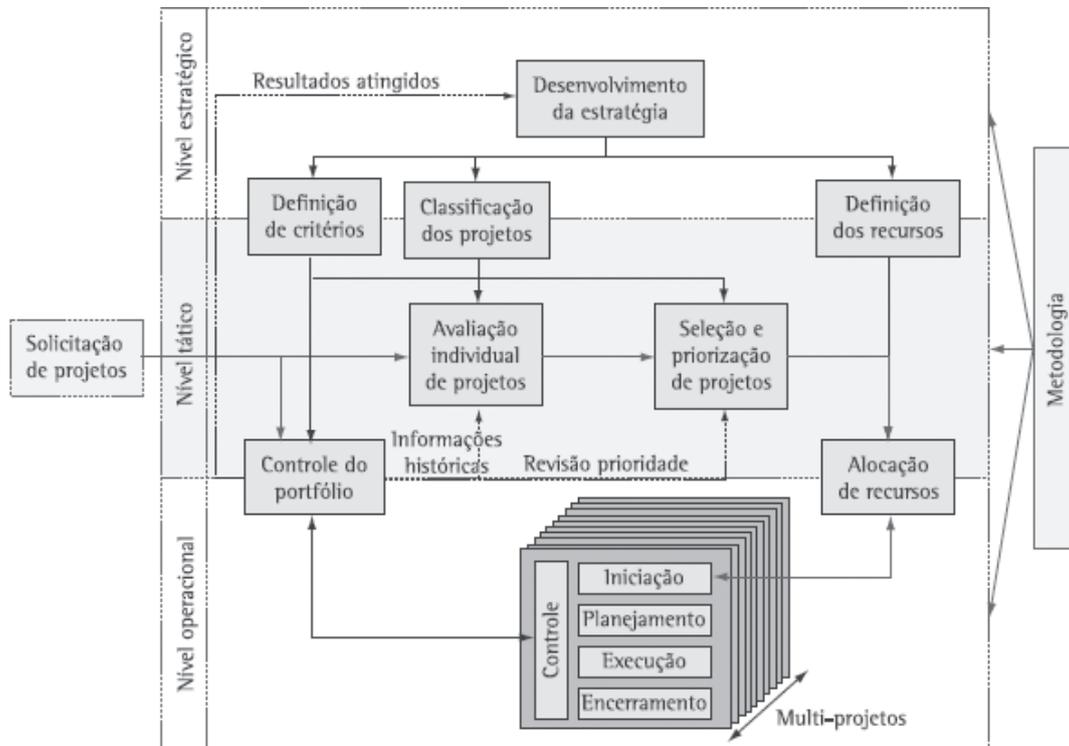
renciamento e para a alocação dos recursos disponíveis. Nessa fase, os projetos foram alinhados às estratégias empresariais e houve destaque para a gestão de portfólio.

Segundo esses autores, as atividades de gerenciamento do portfólio de projetos (PPM) concentram-se no nível tático, pois visam identificar as ações a serem realizadas para alcançar as metas e os objetivos estratégicos organizacionais (Figura 3). Por outro lado, existe grande ligação entre o nível estratégico, que define as metas e os objetivos empresariais, e o nível operacional, relativo à execução dos projetos.

Assim, é possível dividir os processos de gerenciamento de projetos nas seguintes categorias: fronteira entre o nível tático e o nível estratégico, fronteira entre o nível tático e o nível operacional.

Com esse modelo, Castro e Carvalho (2010) indicam o desenvolvimento da estratégia como principal atividade do PPM, seguida pela solicitação e pela metodologia de projetos. Todavia, atividades vinculadas ao desenvolvimento de projetos não foram consideradas como parte do processo de PPM, apesar de serem importantes. O PPM se relaciona com o desenvolvimento da estratégia por meio do processo de definição de critérios, de recursos e de classificação dos projetos, ou controle de portfólio. Já a solicitação de projetos está relacionada com o PPM e precisa ser avaliada. Desse modo, as solicitações serão registradas e passarão a fazer parte da pasta de projetos em avaliação. A metodologia dos projetos está presente em todos os processos, sendo item fundamental para cada um deles. Segundo esse modelo, o desenvolvimento dos projetos começa quando os recursos passam a ser alocados e essa etapa pertence ao nível operacional. Quando os projetos não seguem os parâmetros estabelecidos nas etapas de seleção e de priorização, é necessário monitorá-los e encaminhá-los para revisão. Por fim, as demais atividades são vinculadas ao PPM por meio das etapas de alocação de recursos e de controle do portfólio.

Figura 3 - Quadro conceitual para análise do gerenciamento do portfólio de projetos (PPM).



Fonte: Castro e Carvalho (2010, p. 307).

Similarmente, Rabechini Jr. e Carvalho (2009) destacam a necessidade de um diagnóstico ecológico, a fim de compreender a relação do projeto com a empresa. Fatores relativos ao local onde será desenvolvido o projeto, às pessoas envolvidas, às cooperativas de trabalho do entorno, entre outros, podem influenciar positiva ou negativamente um projeto.

Quando um projeto é implementado, a participação dos grupos torna-se importante para se ter uma visão mais acertada dos problemas, das oportunidades e das ameaças. Pfeiffer (2005) enfatiza a importância da participação dos grupos-objetivo no planejamento de projetos, por ser a fase em que se antecipa a situação definidora sobre o caminho e os meios para se alcançar determinado objetivo. Já na fase de implementação, o envolvimento e a participação dos grupos-objetivo podem variar de acordo com o tipo de intervenção e com a condição e a disposição dos beneficiários. Consecutivamente, deve-se ter certo tipo de participação dos grupos-objetivo na fase de avaliação final do projeto.

Segundo Pfeiffer (2005, p. 30):

A necessidade de algum grau de envolvimento dos grupos-alvo no projeto leva a propostas frequentes de “modelos” de “gestão compartilhada” ou “gerenciamento participativo”. Algumas destas propostas são motivadas mais por posição político-ideológicas do que pela necessidade do ponto de vista do gerencial, mas vale lembrar que não é qualquer tipo de participação que leva automaticamente à melhoria de um projeto.

Ainda segundo o autor, no gerenciamento de assuntos públicos, a participação dos beneficiários e demais *stakeholders* é fundamental para o êxito na busca do desenvolvimento. Essa participação deve começar já na etapa de análise da situação, pois, com a percepção dos grupos-objetivo sobre os problemas vividos, é importante na elaboração de propostas adequadas para o projeto a ser desenvolvido.

Ainda segundo o autor, no gerenciamento de assuntos públicos, a participação dos beneficiários e demais *stakeholders* é fundamental para o êxito na busca do desenvolvimento. Essa participação deve começar já na etapa de análise da situação, pois, com a percepção dos grupos-objetivo sobre os problemas vividos, é importante na elaboração de propostas adequadas para o projeto a ser desenvolvido.

2.2 Responsabilidade social empresarial (RSE)

Como o mercado está cada vez mais globalizado, a adoção de práticas de responsabilidade socioambiental pode se tornar uma grande fonte de vantagem competitiva frente aos concorrentes (OLIVEIRA, 2005). Com o aumento do poder, as responsabilidades tradicionais das empresas, como o fornecimento de bens e de serviços, tornam-se insuficientes para atender as demandas sociais. É necessário haver uma responsabilidade mais ampla, relacionada ao bem-estar social do homem. Assim,

a empresa torna-se propagadora e garantidora do bem-estar comum (SCHROEDER, 2004).

O crescente interesse organizacional de desenvolvimento de atividades sociais e a magnitude que este tema tem para os negócios levam as empresas a buscarem cada vez mais formas de agregar valor social às atividades que desenvolvem. As ações sociais por parte das empresas podem ser justificadas pela obtenção de benefícios ou vantagens. Essas vantagens, além de serem econômicas, ajudam a fortalecer a imagem da empresa e garantem a preferência do consumidor (TENÓRIO et al, 2004).

De acordo com Serpa (2007), a responsabilidade social corporativa pode ser vista por dois prismas: pela visão econômica clássica, em que a empresa socialmente responsável visa maximizar lucro e a atender as expectativas dos acionistas, e pela visão socioeconômica, na qual a empresa, ao praticar responsabilidade social, proporciona melhorias nas condições de vida da sociedade. Além disso, os lucros são focados em longo prazo e objetiva-se melhorar a imagem da organização perante a sociedade e promover um ambiente agradável a todos, a ética e a transparência em ações sociais.

Assim, defendida pelo estado, pela sociedade e pela empresa, a responsabilidade social corporativa é conhecida como um fenômeno que delimita as ações empresariais (SCHROEDER, 2004). Nesse contexto, Oliveira (2005, p.14) defende que “[...] não se pode confundir investimentos em projetos sociais, ou ação social, com responsabilidade social empresarial (RSE). RSE envolve muitas outras dimensões de conduta da empresa, como ética e legal”.

Conforme Soares (2004), nas organizações socialmente responsáveis, recomenda-se a adoção de um código de ética, a fim de regulamentar a conduta de seus membros e introduzir uma “nova ética” no ambiente empresarial. Porém, para Serpa (2007, p. 89), “[...] responsabilidade social requer algo além do atendimento a leis e padrões éticos de conduta: requer participação efetiva e transformadora nas questões da sociedade”.

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, esse último termo é definido pela:

[...] forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da

sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2003).

Para Tenório et al (2004, p. 32), responsabilidade social corporativa é o “[...] compromisso da empresa com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade”. De maneira similar, Soares (2004) subdivide a responsabilidade social corporativa em três pilares fundamentais, a saber: a ética empresarial, o respeito aos trabalhadores e a preservação dos recursos naturais. O autor destaca que, ao longo da última década, o tema se tornou cíclico e evidenciou a questão ética no ambiente interno das organizações, no ambiente externo e com os demais *stakeholders*.

De acordo com Ashely et al (2002, p. 6-7), a responsabilidade social pode ser definida pelo:

[...] compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

A questão da responsabilidade social e corporativa parece se tornar ainda mais relevante em alguns setores específicos como, por exemplo, o setor de energia elétrica, foco deste trabalho. Segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, 2003), as concessionárias e as permissionárias de energia elétrica passam a fazer parte do contexto ambiental e social dos locais de onde são extraídos os recursos para suas atividades econômicas (insumos naturais, infraestrutura das cidades, mão de obra), pois, na realização dos seus serviços, provocam transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. A conscientização da atuação e o reflexo das atividades organizacionais das empresas de energia, em tal conjuntura, estabelecem suas responsabilidades sociais.

Assim, as empresas do setor elétrico devem priorizar os interesses públicos e, por isso, suas responsabilidades são ainda mais amplas, pois a prestação de serviços deve se adequar para atender às condições de regularidade, de continuidade, de atualidade, de eficiência, de generalidade, de segurança, de cortesia e de modicidade das tarifas, conforme a Lei nº 8.987/95 (ANEEL, 2003).

A consciência de tal ordem social, ligada à responsabilidade social corporativa, a partir dos anos 1990, mobilizou empresas de diversos segmentos no intuito de resolver graves problemas, dentre os quais, a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental. Nesse contexto, as empresas do setor elétrico são pioneiras na elaboração dos Relatórios Anuais de Responsabilidade Empresarial, conforme a resolução da Aneel nº 444, de 26 de outubro de 2001. Tais relatórios contêm informações sobre o demonstrativo contábil (balanço social). A primeira condição para se elaborar o balanço social em uma concessionária é a de que a empresa deva ser reconhecidamente comprometida com o bem-estar de toda sociedade e não somente com os proprietários.

Por outro lado, Oliveira (2005) destaca que as empresas que mais publicam balanço social são as que também mais causam grandes impactos ambientais e sociais, como as de petróleo, de gás e de eletricidade. Com a divulgação desses balanços, elas mostram como estão buscando tal responsabilidade social.

As organizações, como grandes núcleos de poder econômico e político, também promovem interferências na dinâmica social. No entanto, ao adotarem causas sociais, elas estariam restituindo à sociedade parte dos recursos humanos, naturais e financeiros que utilizam na obtenção de lucro em suas atividades (SCHROEDER, 2004).

3 Metodologia

A Metodologia é a etapa que descreve os procedimentos que devem ser seguidos para a realização de uma pesquisa, mas a organização deles varia de acordo com o pesquisador (GIL, 2008). Vergara (2007) propõe dois critérios básicos de diferenciação da pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e, quanto aos meios, pode ser classificada como um estudo de caso.

Segundo Yin (2001), estudos de caso caracterizam-se por questões do tipo “como” e “por que”, podem trabalhar com evidências qualitativas ou quantitativas de fenômenos contemporâneos que estão inseridos na vida real, e seus pesquisadores têm pouco controle sobre os eventos.

Especificamente, a unidade-caso deste trabalho é a área de responsabilidade social de uma empresa do se-

tor elétrico brasileiro. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de responsabilidade social da empresa investigada, gravadas em áudio.

A análise dos dados se apoiou no método de codificação proposto pela metodologia *grounded theory*, tal como interpretada por Flick (2004), o qual propõe três tipos de codificações de dados: aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta, transforma-se o que foi registrado em códigos e subcódigos. Já na codificação axial, aprimoram-se e diferenciam-se as categorias geradas na codificação aberta. Já a codificação seletiva dá continuidade à codificação axial, permitindo a descrição e elaboração do caso, em forma de uma narrativa.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Com as entrevistas com os profissionais das áreas de Sustentabilidade Socioambiental da Empresa, lotados em Brasília-DF e em uma de suas regionais, buscou-se expor suas experiências sobre o gerenciamento de projetos de responsabilidade social da Empresa, apresentadas de acordo com as categorias que seguem abaixo.

4.1 Conceitos e definições de responsabilidade social empresarial - RSE

Com vista a aumentar a credibilidade frente aos concorrentes, a veicular uma boa imagem no mercado e, conseqüentemente, a obter mais lucros, as empresas adotam políticas de RSE com uma frequência cada vez maior (OLIVEIRA, 2005; TENÓRIO et al, 2004). No entanto, na visão dos entrevistados, a definição de RSE é ainda mais assertiva. Nesse contexto, um entrevistado a definiu como o “trabalho que a empresa desenvolve para atender as demandas oriundas das comunidades do entorno dos seus empreendimentos”³.

Um dos entrevistados, que trabalha na empresa há mais de trinta anos, relatou que ela foi uma das pioneiras do setor elétrico brasileiro a adotar políticas de RSE e que há mais de trinta anos apresenta aspectos de responsabilidade social. Embora nas décadas anteriores não se chamasse propriamente responsabilidade social (RS), já ha-

³ As entrevistas apresentadas nesse trabalho foram geradas por meio de questões semiestruturadas e foram coletadas entre fevereiro e maio de 2012.

via uma atenção quanto ao relacionamento com as áreas vizinhas aos empreendimentos da empresa, as chamadas “áreas de convivência”:

Na região Norte onde a Empresa tem uma usina e deveria preocupar-se com as cidades e municípios vizinhos ao reservatório, a Empresa se antecipou a isso e se preocupou também com as comunidades a jusantes do reservatório. Nenhuma outra empresa faz este tipo de trabalho, isso é encarado, na minha opinião, como trabalho social e não trabalho de compensação ambiental.

Esse mesmo entrevistado salienta que:

A Empresa fez ações sociais de compensação para os índios da região onde foi construída sua usina hidrelétrica e com isso a Empresa foi reconhecida pela ONU com o melhor programa do mundo, onde transformou uma das nações que estavam sendo dizimadas pelas doenças e que iriam desaparecer em poucos anos, mas que hoje tem um dos melhores PIBs do Brasil.

Outro entrevistado relatou que a RSE ocorre quando a empresa tem um papel de ajudar as pessoas na área de convivência a melhorar a qualidade de vida: “é fazer a diferença com quem ela convive”.

Essas declarações mostram que os profissionais conhecem a atuação da empresa nas áreas de convivência, com o objetivo de aumentar a qualidade de vida das comunidades vizinhas, além de levar o desenvolvimento para aqueles municípios.

Entretanto, o comentário de um dos entrevistados mostra que “quando se fala em responsabilidade social, geralmente as pessoas acham que tem um amadorismo envolvido, não tem um gerenciamento muito profissional da coisa. Isso eu sinto aqui.” Esse tipo de comentário provavelmente se deve ao fato de a Empresa não trabalhar com profissionais certificados para o gerenciamento de projetos, conforme descrito a seguir.

4.2 Participação da comunidade nos projetos

O foco da Empresa é a geração de energia e, para tanto, é necessário construir hidrelétricas que causam grande impacto nas áreas onde elas serão implantadas. Assim, segundo um dos entrevistados, a RS aparece como uma forma de compensação, para “[...] distribuir aquilo que a empresa pode fazer para que aquela área de convivência seja agradável e que as pessoas vejam a Empresa como parceira e não como uma empresa colocada ali por imposição ou determinação”.

Um dos entrevistados relatou que se a comunidade chega com uma demanda, na fase de planejamento da obra, geralmente essa demanda não está adequada aos padrões da empresa. Então, existe um diálogo com a comunidade até que o projeto esteja adequado às diretrizes da Empresa e aos anseios da comunidade. E mesmo quando é a Empresa que propõe o projeto para a comunidade, também surge essa questão, sendo feitas consultas periódicas às comunidades para o desenvolvimento de projetos adequados. Entretanto, esse mesmo entrevistado descreveu que, na fase de implantação, é possível que ocorram falhas:

É como se planejássemos juntos (Empresa e comunidade), mas assim que se começa a desembolsar ou a fazer o investimento, a comunidade não participa mais. Falta a fase do controle na Empresa, faltam pessoas para dialogar com a comunidade... Falta um controle social a fim de ver se aquele projeto está dando certo e se a comunidade está sendo bem atendida.

No trecho acima, nota-se que, embora a Empresa busque a participação da comunidade no planejamento do projeto, ela não tem pessoas qualificadas para gerenciá-la, ou seja, para fazer o controle e continuar o projeto em conjunto.

4.3 As demandas da comunidade e os projetos

A Empresa identifica de duas formas as demandas das comunidades: uma ocorre para atender a uma demanda explícita da comunidade e a outra acontece com base nos aspectos sociais identificados pela Empresa na área de convivência da comunidade. Neste último caso, ao serem identificadas as demandas ou as carências da comunidade, faz-se o contato com ela, e isso facilita o processo de desenvolvimento de um projeto.

Na regional da Empresa onde fica um de suas usinas “são realizados fóruns onde se chama a comunidade para participar e colocar seus anseios”. Esses fóruns visam ao conhecimento da Empresa para as demandas a serem atendidas. Com base nisso, é feito um trabalho de filtragem para verificar se as demandas estão de acordo com as diretrizes e os princípios de RS da Empresa.

4.4 Principais parcerias para desenvolvimento dos projetos

O trabalho de RS da Empresa é pautado em parcerias, pois, dessa forma, a empresa e a comunidade podem conjuntamente encontrar as melhores soluções para o de-

envolvimento de ações necessárias ao desenvolvimento dos projetos. Conforme revela um dos entrevistados:

Parceria não significa simplesmente o outro lado que vai receber. Parceiro é quem tem interesse e preocupação com a região e que possa de alguma forma ajudar. Unimos esforços para que os custos sociais não fiquem somente nas costas de um.

O papel da Empresa é muito importante nesse momento:

Não é só fazer, é facilitar, é propiciar, é dar suporte para que, por exemplo, um prefeito lá do interior, que não tenha conhecimento dos programas existentes, possa com o suporte da Empresa receber um determinado programa para a sua comunidade.

As parcerias podem ser firmadas com órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, além das empresas públicas e privadas e entidades sem fins lucrativos que atuam no entorno dos empreendimentos. As principais parcerias são firmadas com prefeituras.

Os projetos sociais geralmente são executados por meio de convênios que a Empresa estabelece com órgãos do governo e demais entidades que possam firmar parcerias. Inicialmente, é verificado se existem políticas públicas do governo para atender às demandas daquela comunidade. Assim, é possível saber se há alguma ação com determinado foco já em desenvolvimento na região, o que viabilizaria uma parceria com o próprio governo.

Outro modo de se efetuar uma parceria ocorre por meio de convite a outras empresas ou órgãos públicos que atuem no município para desenvolverem projetos e ações em conjunto.

4.5 Elaboração dos projetos

A Empresa elabora seus projetos de duas formas: atendendo às demandas das comunidades ou por meio da iniciativa da própria Empresa.

A Empresa inicia um projeto de RS por intermédio de uma pesquisa na região levantando as necessidades provenientes da comunidade. Posteriormente, ela elege, dentre essas necessidades, aquelas que são de maior impacto para a comunidade. Em seguida, a Empresa efetua o planejamento, firmando os convênios necessários para a execução dos projetos.

Quando os projetos são demandados pela comunidade, eles passam por um comitê local que os analisa,

verifica as suas viabilidades e os seus benefícios para a Empresa e para a comunidade. Após a aprovação do comitê, os projetos são orçados e enviados para a sede, visando às suas aprovações finais e viabilizações.

4.6 Treinamento em gestão de projetos

Anteriormente, foram mencionados problemas nos projetos decorrentes da falta de capacitação profissional, especificamente a ausência do certificado em gerenciamento de projetos para os profissionais. O seguinte comentário foi feito pelo gestor da área de RS da empresa: “[...] existe a necessidade de um técnico certificado para a área de gerenciamento de projetos de RS”. O entrevistado diz já ter solicitado para a área de desenvolvimento da Empresa um curso técnico que possa capacitar as pessoas para gerenciar os projetos com mais eficiência.

A Empresa promove constantemente encontros com todas as equipes, seja da sede ou das demais regiões que participam de palestras, fóruns e vídeo-conferências. No entanto, no comentário “hoje temos menos sala de aula e mais treinamento no trabalho”, percebe-se que a Empresa não direciona seus esforços visando capacitar adequadamente as equipes de projetos. Dessa forma, não são reavaliados os erros e acertos ocorridos no processo, os quais serviriam de subsídios para a melhoria dos projetos.

4.7 Etapas dos projetos

4.7.1 Iniciação de um projeto

Quando recebe um projeto já elaborado da comunidade, a Empresa procura adequá-lo às suas normas e diretrizes. Mas quando a Empresa tem a iniciativa da elaboração do projeto, ela o faz com base nas metas a serem atingidas. Um técnico é designado (pedagogo, assistente social ou administrador) para desenvolvê-lo. Esse técnico pesquisa e busca embasamento em legislações para estruturar o projeto. Posteriormente, são efetuados o seu planejamento, visando atender às parcerias, aos convênios, à análise jurídica e à aprovação por parte da Empresa.

4.7.2 Planejamento de um projeto

A fase do planejamento está ligada à etapa de iniciação do projeto de RS. Assim, um técnico designado, após fazer a pesquisa junto à comunidade, desenvolve o planejamento, em que constam: o público-alvo, o orçamento, o cronograma, o que fazer, onde fazer e demais dados. Após ser redigido, o projeto passa por uma revisão

e é enviado aos membros da equipe para as suas contribuições. Em seguida, são estabelecidas as parcerias e a minuta de convênio é encaminhada para análise jurídica. Com o parecer favorável, o projeto é enviado para aprovação da diretoria da Empresa.

4.7.3 Execução de um projeto

Qualquer convênio firmado entre a Empresa e parceiros contém as atribuições de cada um para a execução do projeto. Um entrevistado esclareceu que “a fase da execução é cumprir as metas que foram traçadas no planejamento do projeto”. Outro entrevistado ressaltou que “a Empresa acompanha o projeto, mas caso seja acompanhado por uma unidade regional, eles encaminham relatórios mensais ou trimestrais para a sede”, onde está localizada a assessoria da área de RS.

O técnico designado para o planejamento acompanha a execução do projeto e faz o monitoramento e o controle das ações concernentes ao projeto. Seu papel é manter a área de RS informada sobre todos os processos, ou seja, sobre o andamento do cronograma, do orçamento e dos demais recursos utilizados. Ressalta-se que a Empresa não faz acompanhamento com indicadores sociais das ações desenvolvidas. Na verdade, o acompanhamento é semelhante a uma prestação de contas administrativa.

4.7.4 Monitoramento e controle de um projeto

Para a execução de cada projeto, tem-se uma equipe ou um técnico designado. O monitoramento e o controle dos projetos de RS são feitos por meio de relatórios, em Excel, que são encaminhados periodicamente para a sede. Isso comprova que a Empresa não analisa suas ações sociais, apenas acompanha a prestação de contas e o andamento do cronograma dos projetos, fato que é percebido por um dos entrevistados como uma limitação:

Este é o nosso calcanhar de Aquiles. A Empresa está hoje cadastrando todos os projetos de RS em um programa chamando SGestor, que é uma ferramenta que servirá para acompanhar todas as etapas dos projetos. E quando algum projeto fugir das diretrizes ou prazos, esta ferramenta gerará um alarme para a área de gerenciamento de projeto.

Os indicadores de desempenho de projetos ainda estão em fase de definição pela Empresa.

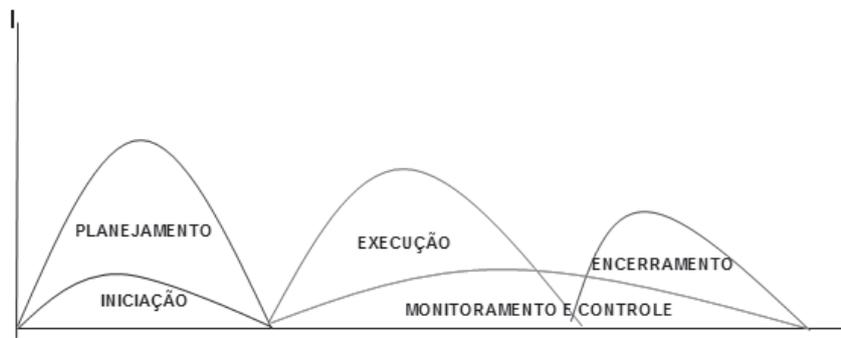
4.7.5 Encerramento de um projeto

Após a conclusão do projeto, é efetuado um termo de encerramento, mas, conforme afirma um entrevistado, “não se tem uma avaliação social das ações desempenhadas pelo projeto na comunidade. Tem-se uma idéia para no futuro fazer este acompanhamento”.

Outro entrevistado, que atua em uma das regionais da usina onde o gerenciamento de projetos está mais desenvolvido, resalta que “todo projeto tem que ter resultados. O importante ao final do projeto é pegar aqueles resultados e mostrar o que foi de benefício que aquele projeto trouxe tanto para a Empresa, quanto para a comunidade e parceiros.” No entanto, a Empresa não possui mecanismos para avaliar essa afirmação. Finalmente, o técnico ou a equipe técnica prepara em dois meses o relatório final do projeto, encaminhando-o para a sede da Empresa.

4.7.6 Ciclo de vida dos projetos de responsabilidade social da empresa investigada.

Segundo Valeriano (2005), os processos do ciclo de vida do projeto não são sequenciais, pois é possível começar uma nova fase sem que a última tenha sido totalmente concluída. É exatamente isso que se observa no ciclo de vida dos projetos de RS da empresa investigada. A Figura 5 ilustra as etapas do projeto de RS já explicitadas anteriormente.

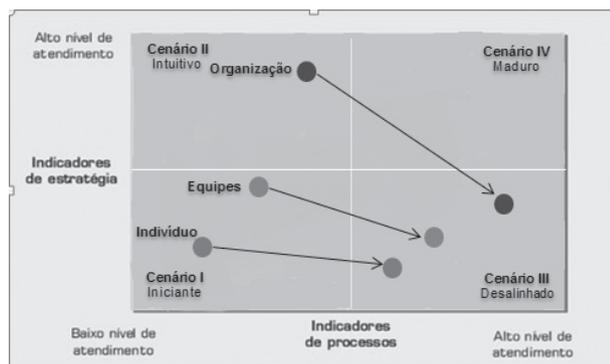
Figura 5 – Ciclo de vida dos projetos de responsabilidade social em uma empresa do setor elétrico brasileiro

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

4.8 Modelo de maturidade

A matriz de maturidade, com indicadores de estratégia e processos para projetos e o gerenciamento de projetos (Figura 2), proposto por Rabechini Jr. e Pessôa (2005, p. 42), foi apresentado a dois entrevistados. Eles indicaram que a Empresa encontra-se, hoje, no cenário III, ou seja, ela está desalinhada, por não trabalhar ainda com os indicadores de desempenho dos projetos. Na Figura 6, é possível identificar esse estágio. A argumentação de um entrevistado ilustra essa análise:

A Empresa encontra-se desalinhada por não ter ainda indicadores de processos, pois somente agora que se viu esta necessidade. Agora, em 2011, por um processo corporativo oriundo da sede, todos os projetos sociais vão ter que apresentar os indicadores estratégicos e de processos. Isso está sendo implantado e acredita-se que em 2012 a empresa atinja o estágio maduro⁴.

Figura 6 – Matriz de maturidade com indicadores de estratégia e processos da empresa do setor elétrico investigada.

Fonte: Elaborado pelos autores, (2011).

De fato, a área de RS da Empresa ainda está em fase de formulação das diretrizes para o gerenciamento dos projetos de RS. Com base nessas diretrizes, devem ser feitos dois planos: o plano diretor e o plano de ações anual, que devem ser aprovados pela diretoria executiva e encaminhados para conhecimento de todos.

4.9 Estrutura do gerenciamento da empresa

A Empresa atua em diversos estados e municípios e tem projetos de RS em todos eles. Na sede existe uma assessoria de RS, que se reporta diretamente ao diretor presidente, a qual coordena todos os projetos da empresa. As regionais possuem também profissionais que desenvolvem projetos nessa área, mas que se reportam à assessoria na sede. Segundo um entrevistado, “ter uma área específica para a RS é afirmar que a Empresa tem compromisso com a questão”.

4.9.1 Ferramentas utilizadas no gerenciamento dos projetos

Ao serem indagados sobre as ferramentas utilizadas para o gerenciamento dos projetos de RS, os entrevistados não responderam com clareza. Ou seja, eles não sabem muito bem quais ferramentas são utilizadas e não souberam citar seus nomes e explicar seus funcionamentos. Todos disseram que a Empresa gerencia seus projetos por meio de relatórios enviados por técnicos responsáveis para a área gestora de RS.

4.9.2 Principais obstáculos para os projetos de responsabilidade social

Os recursos financeiros foram apontados como os principais obstáculos para a implementação de projetos de RS. Outros obstáculos apontados foram a falta de treinamento e de maior conhecimento dos profissionais que trabalham com os projetos e dificuldades nos relaciona-

⁴ As entrevistas apresentadas nesse trabalho foram geradas por meio de questões semiestruturadas e foram coletadas entre fevereiro e maio de 2012.

mentos com parceiros. Um entrevistado citou que “geralmente as dificuldades são com os convenientes/parceiros, por serem pessoas de baixa instrução, sem qualificação profissional para a gestão e com isso nem sempre conseguem cumprir os requisitos, fazer relatórios de desenvolvimento”.

Outro entrevistado enumerou alguns outros obstáculos:

Carência de pessoal na área que gerencia os projetos; desconhecimento da área gestora dos processos jurídicos; os parceiros buscam compensação financeira, todavia a empresa não repassa dinheiro e sim compensa através programas de melhoria das condições de vida da comunidade; dificuldade de encontrar parceiros com qualificação e a falta de documentação.

5 Considerações finais

O uso do termo Responsabilidade Social (RS) nas organizações brasileiras é cada vez mais frequente. Diversas organizações adotam esse termo como forma de se tornar mais competitiva, de valorizar a própria imagem e, consequentemente, obter mais lucro.

Como o tema ganhou mais destaque nas últimas décadas, a sociedade cobra cada vez mais a atenção das organizações, sejam elas públicas ou privadas, no sentido de colaborar com o desenvolvimento das comunidades vizinhas aos seus empreendimentos. Neste estudo, buscou-se responder ao seguinte questionamento: Como uma empresa do setor elétrico brasileiro gerencia seus projetos de responsabilidade social?

Os resultados apontam que a empresa investigada, que atua há mais de trinta anos com projetos de RS nas diversas regiões onde está presente, ainda não atingiu o estágio de amadurecimento quanto ao gerenciamento de projetos de RS.

A Empresa encontra-se hoje em um estágio desalinhado por não ter indicadores de estratégia e de processos, e com isso, não faz um acompanhamento social dos projetos de RS desenvolvidos. Ela apenas acompanha o cronograma, o orçamento e a utilização dos recursos, e isso caracteriza uma prestação de contas administrativa.

Observa-se que a Empresa enfrenta dificuldades por não ter profissionais qualificados para o gerenciamento dos projetos de RS. Não existem técnicos certifi-

cados em cursos de gerenciamento de projetos e há uma carência de treinamentos para a gestão desses projetos.

Os profissionais entrevistados têm consciência da importância da Empresa no desenvolvimento, na melhoria da qualidade de vida e até no crescimento do PIB dos municípios onde a ela está presente e realiza projetos de RS. Eles evidenciaram que a Empresa passa por problemas, mas que quando um projeto termina e seus resultados são positivos, seus integrantes se sentem satisfeitos e honrados por terem participado de tal projeto. Salientam ainda que a área de gerenciamento dos projetos de RS é desafiadora, haja vista as adversidades como a visão de que essa atuação tem um caráter de amadorismo ou de obrigação, ou ainda, de doação ou de caridade. No entanto, reconhecem o papel da Empresa no sentido de ajudar as pessoas das áreas de convivência a melhorarem sua qualidade de vida.

Outro problema enfatizado pelos entrevistados foi relativo às parcerias e aos convênios firmados para o desenvolvimento dos projetos de RS, uma vez que projetos são desenvolvidos somente via parcerias. Problemas ocorrem pela falta de qualificação profissional dos parceiros ou pela falta de documentação adequada. Esses tipos de problemas causam desconforto, perda de tempo e de esforços.

Sugere-se, então, aqui, uma intensificação dos treinamentos e do profissionalismo em gerenciamento de projetos na Empresa investigada, de maneira a elevá-la para um patamar de maturidade em relação a seus projetos de RS.

Algumas questões poderão ser investigadas em pesquisas futuras, principalmente sobre os aspectos de gerenciamento de projetos ambientais e socioambientais. Outro assunto que merece mais atenção relaciona-se aos aspectos sustentáveis de um projeto, ou seja, como os projetos de sustentabilidade de uma empresa, no contexto do tripé da sustentabilidade econômica, social e ambiental, são gerenciados.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. *Responsabilidade social de empresas do setor elétrico*. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/area.cfm?id_area=160>. Acesso em: 14 abr. 2011.

- ASHLEY, Patricia Almeida et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BARBOSA, Rosa Maria de Souza e Albuquerque. *Gerenciamento de projetos de responsabilidade social em uma empresa do setor elétrico brasileiro*: Depoimento [abr. 2011]. Entrevistador(a):BARRA, Leandra Paula Pereira Soares. Brasília. Mp3 sonoro. Entrevista concedida à pesquisadora.
- CASTRO, Henrique Gonçalves de; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Produção*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 303-321, jul./set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 mar. 2011.
- COSTA, Anabelle Carrilho da. Assistente social. *Gerenciamento de projetos de responsabilidade social em uma empresa do setor elétrico brasileiro*: Depoimento [abr. 2011]. Entrevistador(a):BARRA, Leandra Paula Pereira Soares. Brasília. Mp3 sonoro. Entrevista concedida à pesquisadora.
- COSTA, Ivo Almeida. *Gerenciamento de projetos de responsabilidade social em uma empresa do setor elétrico brasileiro*: Depoimento [abr. 2011]. Entrevistador(a):BARRA, Leandra Paula Pereira Soares. Brasília. Mp3 sonoro. Entrevista concedida à pesquisadora.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*: Uwe Flick. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HELDMAN, Kim. *Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos*. Trad. Luciana do Amaral Teixeira. Rio de Janeiro: Elsevier; 2005.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Definição de Responsabilidade Social Empresarial*. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 15 abr. 2011.
- NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. *Gerenciamento de projetos: teoria e Prática*. Santo André: Do Autor, 2009.
- OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. *RAE-eletrônica Online (Revista de Administração de Empresas)*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan./jul.2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2081>>. Seção: ARTIGOS, v.4, número:1.> Acesso em: 13 abr. 2011.
- PFEIFFER, Peter. *Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações*. Colab. Giovana Magalhães. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 63-78, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/973/97312500005.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2011.
- RABECHINI JR., Roque; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Produção*, São Paulo, v. 15, n. 1, Abr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 mar. 2011.
- SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. *RAE-eletrônica Online (Revista de Administração de Empresas)*, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1573&Secao=COMPTO&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>> Acesso em: 11 abr. 2011.
- SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; FOURNEAU, Lucelena Ferreira. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 3, Set. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 3 abr. 2011.
- SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade Social Corporativa: por uma boa causa!? *RAE-eletrônica Online (Revista de Administração de Empresas)*, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1666&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 7 abr. 2011.

SOUZA, Delciney Nava de. Gerenciamento de projetos de responsabilidade social em uma empresa do setor elétrico brasileiro: Depoimento [abr. 2011]. Entrevistador(a):BARRA, Leandra Paula Pereira Soares. Brasília. Mp3 sonoro. Entrevista concedida à pesquisadora.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) et al. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VALERIANO, Dalton. *Moderno gerenciamento de projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.