



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

Faculdade de Engenharia Mecânica

**LUCAS INACIO DOS SANTOS**

**Análise dos Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento de projetos  
sociais**

Campinas  
2020

**LUCAS INACIO DOS SANTOS**

**Análise dos Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento de projetos  
sociais**

Dissertação de mestrado apresentada à banca avaliadora, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica, na área de Materiais e Processos de Fabricação.

Orientador: Prof. Dr. Rosley Anholon

Este exemplar corresponde à versão final da dissertação defendida pelo aluno Lucas Inacio dos Santos e orientado pelo Prof. Dr. Rosley Anholon.

Campinas  
2020

Ficha catalográfica Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Área de Engenharia e Arquitetura  
Luciana Pietrosanto Milla - CRB 8/8129

Santos, Lucas Inacio dos, 1994-  
Sa59a Análise dos Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento de projetos sociais / Lucas Inacio dos Santos. – Campinas, SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Rosley Anholon.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Responsabilidade social. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Projetos sociais. 4. Sustentabilidade. I. Anholon, Rosley, 1979-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

**Título em outro idioma:** Analysis of the Critical Success Factors for social projects development

**1. Palavras-chave em inglês:**

Social responsibility Corporate  
social responsibility Social  
projects  
Sustainability

**Área de concentração:** Materiais e Processos de Fabricação

**Titulação:** Mestre em Engenharia Mecânica

**2. Banca examinadora:**

Rosley Anholon [Orientador]  
Olivio Novaski  
Elias Hans Dener Ribeiro da Silva

**Data de defesa:** 30-04-2020

**Programa de Pós-Graduação:** Engenharia Mecânica

**Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)**

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0000-0002-4545-1513>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/0308679715636607>

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO**

**Análise dos Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento de projetos  
sociais**

Autor: Lucas Inacio dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Rosley Anholon

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:

**Prof. Dr. Rosley Anholon, Presidente**  
**FEM / UNICAMP**

**Prof. Dr. Olivio Novaski**  
**FEM / UNICAMP**

**Prof. Dr. Elias Hans Dener Ribeiro da Silva**  
**University of Southern Denmark**

A Ata de Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

Campinas  
2020

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Silene Inacio dos Santos e Edeval Juvileu dos Santos, cuja dedicação, apoio, atenção e carinho, desde a infância, pavimentam o meu caminho e tanto contribuem para a minha formação humana. Deixo também agradecimentos especiais à minha avó, Guimaura Maria Inacio, cuja história e força aguerrida são um grande exemplo. Não posso deixar de expressar o meu profundo agradecimento a todas(os) as(os) minhas(meus) professoras(es) cujos conhecimentos foram fundamentais para que hoje pudesse obter o título mestre em engenharia. Destaco aqui o professor Dr. Rosley Anholon, pela sua dedicação e apoio os quais tornaram esse trabalho possível, sobretudo a seus ensinamentos que serão fundamentais para que eu possa continuar a contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Não posso deixar de agradecer ao professor Dr. Noé Cheung, Thiago Soares Lima e aos membros do Grupo de Pesquisas de Solidificação (GPS) da UNICAMP, pois foi através deles que tive meu primeiro contato com a pesquisa científica contribuindo para a minha iniciação nos métodos clássicos da academia.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial ao meu amigo e irmão Jhonatas Mariano Pinto dos Santos, com o qual compartilho grandes histórias. Deixo também um grande agradecimento ao meu parceiro Anderson Maia, cujo carinho e apoio foram muito importantes. A todos que cruzaram o meu caminho e deixaram alguma contribuição nas suas mais diversas formas, o meu muito obrigado.

*“Temos o direito de ser iguais quando a nossa  
diferença nos inferioriza; e temos o direito de ser  
diferentes quando a nossa igualdade nos  
descaracteriza. Daí a necessidade de uma  
igualdade que reconheça as diferenças e de uma  
diferença que não produza, alimente ou  
reproduza desigualdades.”*

*Boaventura de Sousa Santos*

## Resumo

SANTOS, Lucas Inacio, *Análise dos Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento de projetos sociais*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2020. 131 p. Dissertação (Mestrado).

O presente trabalho tem como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) mais relevantes em projetos sociais desenvolvidos por empresas brasileiras. Para tanto foi realizada uma revisão sistemática da literatura a fim de mapear os principais FCS observados no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social corporativa (RSC). Posteriormente, será utilizada a abordagem de um estudo de caso numa grande empresa brasileira. Adicionalmente é realizada uma *survey* com profissionais com experiência em projetos sociais desenvolvidos em empresas no Brasil. As análises entre as informações obtidas por meio da teoria e das observações empíricas evidenciarão como os FCS atuam em empresas brasileiras no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social. Observa-se que há uma convergência entre a teoria e a prática, com algumas ressalvas em fatores específicos. As conclusões da pesquisa contribuem para o progresso científico por meio da ampliação de conhecimentos teóricos que tangenciam o tema da gestão de projetos de responsabilidade social no Brasil. Além disto, poderão servir de alicerce para demais pesquisas relacionadas com a definição dos FCS em projetos e, por fim, contribuir para que as organizações possam direcionar seus esforços de maneira mais assertiva em ações de melhoria na gestão de projetos dessa natureza.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Fatores Críticos de Sucesso, projetos sociais, sustentabilidade corporativa.

## **Abstract**

SANTOS, Lucas Inacio, *Analysis of the Critical Success Factors for social projects development*, Campinas, Mechanical Engineering School, State University of Campinas, 2020. p. 131. Thesis (Master's Degree).

This work aims to identify the most relevant Critical Success Factors (CSF) in social projects developed by Brazilian companies. For this purpose, a systematic literature review was carried out in order to map the main CSF observed in the development of Corporate Social Responsibility (CSR) projects. Subsequently, a case study approach will be used in a large Brazilian company. Additionally, a survey is carried out with professionals with experience in social projects developed in companies in Brazil. The analyzes between the information obtained through the theory and the empirical observations will show how the CSF are assimilated by Brazilian companies in the development of social responsibility projects. It is observed that there is a convergence between theory and practice, with some exceptions in specific factors. The research findings contribute to scientific progress through the amplification of theoretical knowledge that touches on the topic of managing social responsibility projects in Brazil. In addition, the results may be used as a foundation for other research related to the definition of CSF in projects and, finally, it may contribute so that organizations can direct their efforts more assertively in actions towards the improvement of the management of projects of this nature.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Critical Success Factors, social projects, corporate sustainability.

## Lista de Ilustrações

Figura 1.1. Estrutura de apresentação do trabalho, capítulo 1 em destaque.....	22
Figura 2.1. Modelos de corporação.....	26
Figura 3.1. Condução do estudo de caso.....	54
Figura 3.2. Esquema com os passos da pesquisa.....	56
Figura 3.3. Metodologia adotada para revisão sistemática da literatura.....	57
Figura 3.4. Distribuição de referências em função do ano de publicação.....	59
Figura 3.5. Distribuição de referências em função de Journals indexados com o JCR.....	60
Figura 3.6. Distribuição de referências nos últimos cinco anos.....	60
Figura 3.7. Esquema de análise da organização.....	65
Figura 3.8. Esquema com os passos da pesquisa.....	66
Figura 4.1. Organograma parcial da Empresa A, com foco para as áreas responsáveis pela sustentabilidade e projetos sociais (em vermelho).....	69
Figura 4.2. Eixos de atuação segundo a estratégia de investimento social privado da Empresa A.....	70
Figura 4.3. Distribuição dos entrevistados de acordo com o período de experiência.....	84
Figura 4.4. Distribuição dos entrevistados de acordo com o setor de atividade.....	84
Figura 4.5. Esquema com os passos da pesquisa.....	92

## Lista de Tabelas

Tabela 3.1. <i>Journals</i> acessados e número de referências encontradas.....	58
--	----

## Lista de Quadros

Quadro 2.1. Tendências teóricas a respeito da RSC.....	27
Quadro 2.2. Resumo de definições da Responsabilidade Social Corporativa sob ponto de vista da literatura acadêmica. ....	31
Quadro 2.3. Fatores selecionados para o grupo direcionador habilidades gerenciais. ....	36
Quadro 2.4. Fatores selecionados para o grupo direcionador fatores críticos de sucesso. ....	36
Quadro 2.5. Fatores selecionados para o grupo direcionador monitoramento e controle. ....	37
Quadro 2.6. Fatores selecionados para o grupo direcionador lições aprendidas. ....	37
Quadro 2.7. Fatores críticos de sucesso em projetos de RSC de acordo com a literatura. ....	38
Quadro 2.8. Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura. ....	51
Quadro 3.2. Distribuição de referências por fator crítico de sucesso identificado na literatura. ....	61
Quadro 3.3. Perguntas que compuseram o roteiro de entrevista. ....	63
Quadro 4.1. Comparativo entre os FCS levantado na literatura e as observações realizadas na Empresa A. ....	74
Quadro 4.2. <i>Stakeholders</i> da Empresa A. ....	77
Quadro 4.3. Etapas e resultados esperados da ferramenta de gestão de stakeholders da Empresa A. ....	78
Quadro 4.4. Principais incentivos fiscais federais. ....	81
Quadro 4.5. Ordenação de relevância dos FCS para o desenvolvimento de projetos sociais no contexto das empresas brasileiras. ....	85
Quadro 4.6. Significância do teste de Mann-Whitney realizado entre o grupo inicial de respondentes e os considerados tardios. ....	86
Quadro 4.7. Resultado da survey e quantidade de ocorrências dos fatores na literatura. ....	88
Quadro 4.8. Relação entre os resultados deste trabalho aos obtidos por Besteiro (2012). ....	89

## Lista de Abreviaturas e Siglas

RSC	Responsabilidade Social Corporativa
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
JCR	<i>Journal Citation Reports</i> <sup>®</sup>

## Sumário

### **1. INTRODUÇÃO**

1.1. Contextualização .....	15
1.2. Problema de Pesquisa .....	18
1.3. Objetivos .....	19
1.3.1. Objetivo Geral .....	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4. Justificativa e Relevância .....	20
1.5. Limitações da Pesquisa.....	21
1.6. Organização do Trabalho .....	21

### **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

2.1. Nova Visão da Gestão de Empresas .....	23
2.2. Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e suas definições .....	29
2.3. Definição de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) .....	33
2.4. Fatores Críticos de Sucesso no Desenvolvimento de Projetos.....	35
2.5. Fatores Críticos de Sucesso de Projetos de Responsabilidade Social.....	38
2.6. Breve Resumo do Capítulo.....	50

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

3.1. Classificação da Pesquisa .....	52
3.2. Procedimentos metodológicos .....	55
3.2.1. Revisão Sistemática da Literatura .....	56
3.2.2. Planejamento da Coleta dos Dados.....	61
3.2.3. Submissão do Projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) .....	62
3.2.4. Coleta de Dados .....	63

3.2.5. Análises .....	64
3.3. Breve Resumo do Capítulo .....	66
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	
4.1. Estudo de caso .....	67
4.1.1. Organização e seu contexto .....	67
4.1.2. Coordenação de projetos sociais .....	68
4.1.3. Principais projetos desenvolvidos .....	71
4.1.4. Fatores críticos de Sucessos em projetos desenvolvidos pela Empresa A ..	74
4.2. <i>Survey</i> .....	83
4.3. Análise dos resultados .....	86
<b>5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	
5.1. Conclusões .....	93
5.2. Considerações Finais .....	95
5.3. Limitações da Pesquisa .....	96
5.4. Propostas para Trabalhos Futuros .....	97
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	98
<b>ANEXO A</b> .....	125
<b>ANEXO B</b> .....	126

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

Empresas exercem cada vez mais influência no cenário econômico (STEL; CARREE; THURIK, 2005; URBANO e APARICIO, 2016), político (CAO *et al.*, 2018), social (LINTURI, 2000) e ambiental (HE *et al.*, 2018; SAUFI, DAUD e HASSAN, 2016; SUN *et al.*, 2018) ao redor do globo. Nesse contexto, corporações devem expressar uma preocupação com questões sociais e ambientais nas operações de suas atividades, mantendo boas relações com suas partes interessadas e com a sociedade de maneira geral (WANG e SARKIS, 2017). Grandes catástrofes ambientais, como o caso do vazamento de petróleo no golfo do México causado pela British Petroleum em 2010 ou, ainda, o rompimento da barragem de Brumadinho da mineradora Vale em 2019, reforçam a necessidade de que corporações levem em consideração os efeitos que podem gerar e guiem suas atividades em direção a um desenvolvimento ambientalmente sustentável e socialmente responsável (BALMER, POWELL e GREYSER, 2011; FLÔRES JR, 2017).

Nesse cenário é crescente a discussão em torno da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), tanto no meio acadêmico como empresarial (KUDŁAK *et al.*, 2018). O termo começa a tomar as formas que marcam a literatura moderna a partir de meados do século 20, e surge como um conjunto de ações que empresas devem tomar em resposta às transformações sociais do período (CARROLL e SHABANA, 2010). A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser genericamente interpretada à luz dos princípios do tripé da sustentabilidade, ou *Triple Bottom Line* (TBL), que incorporam ao núcleo das organizações preocupações com a esfera ambiental e social, levando em consideração os balanços econômicos (ELKINGTON, 1997). Nesse conceito, entende-se por sustentabilidade ambiental atividades destinadas a mitigar os impactos ambientais decorrentes das operações realizadas pela corporação (GIMENEZ; SIERRA; RODON, 2012). Já no que se refere a sustentabilidade social, consideram-se iniciativas internas ou externas a organização, permitindo que corporações atuem de forma a promover melhorias sociais à comunidade (ELKINGTON, 1994).

Embora a compreensão do termo RSC já esteja bastante avançada (DAHLSTRUD, 2008), grandes questões são colocadas acerca da sua implementação em corporações, uma vez que o desempenho das mesmas está associado ao seu grau de comprometimento às práticas sustentáveis (HATEGAN *et al.*, 2018; TANG, HULL e ROTHENBERG, 2012). Para Asif *et al.* (2013) a RSC deve ser colocada como um imperativo organizacional, estando completamente integrada ao sistema de gestão, nesse caso o autor apresenta um modelo de implementação de práticas da RSC com o intuito de atender as necessidades dos *stakeholders*.

Muitas empresas, entretanto, apresentam dificuldades na adoção de práticas sustentáveis integradas ao sistema de gestão, algumas não estando totalmente comprometidas a um modelo verdadeiramente responsável. Nesse contexto surge o termo “*greenwashing*”, para se referir a empresas que se preocupam em apresentar, através de relatórios e propagandas, uma imagem positiva em relação à RSC, mitigando possíveis informações negativas a despeito da corporação (BOWEN e ARAGON-CORREA, 2014). Um caso emblemático é o escândalo do Dieselgate nos Estados Unidos (EU), envolvendo a Volkswagen (SIANO *et al.*, 2017). Tais práticas podem gerar grandes consequências no desempenho e na reputação das organizações, gerando impactos negativos nas intenções de compra dos consumidores, no interesse de *shareholders* e futuros investidores (DU, 2015; ZHANG *et al.*, 2018).

Por outro lado, quando bem implementada, é possível observar inúmeras vantagens acerca da adoção de uma gestão responsável, associando à RSC resultados positivos do ponto de vista estratégico, tornando as organizações mais competitivas (DYLLICK e HOCKERTS, 2002). Quando alinhada com o cerne do negócio, a RSC leva a construção de fortes relações com os *stakeholders* da organização. Tal fato leva a ganhos produtivos intangíveis, tais como legitimidade organizacional e melhor gestão do capital humano, os quais, por sua vez, se materializam em agregação de valor aos *shareholders* da empresa (HASAN *et al.*, 2018).

Dando um enfoque em países da América Latina, a implementação de práticas de responsabilidade social corporativa se encontra num estágio de desenvolvimento inicial quando comparada a outras partes do globo (CAZERI *et al.*, 2018). Isso se deve, em grande medida, ao ambiente político econômico desfavorável da região associado à falta de infraestrutura e capacidade institucional do governo. De fato, de acordo com a teoria institucional, diferentes instituições exercem influência numa organização, sendo que estas

podem ser categorizadas de acordo com três pilares principais: regulativo, normativo e cultural (SCOTT, 2008). Campbell (2007) estabelece uma ponte entre a teoria institucional e a RSC, ao afirmar que organizações tendem a agir de maneira responsável mediante condições institucionais favoráveis para tanto. Nesse sentido o autor estabelece algumas proposições em seu trabalho, sendo algumas delas:

- a) É improvável que corporações atuem de forma socialmente responsável quando elas se encontram num estado de baixo desempenho econômico ou operem em ambientes economicamente ruins;
- b) É improvável que corporações atuem de forma socialmente responsável se há muita ou pouca competição no mercado;
- c) É mais provável que corporações atuem de maneira responsável se houverem regulamentações estatais pujantes. Especialmente se tais regulamentações forem construídas mediante a negociação entre corporações, governos e outros *stakeholders* relevantes;
- d) Corporações tendem a agir de maneira responsável se houver um sistema bem estabelecido capaz de autorregular a indústria;
- e) Corporações tendem a agir de maneira socialmente responsável se houverem organizações independentes, incluindo organizações não governamentais (ONG's), movimentos sociais, investidores e a mídia, que monitorem o comportamento das empresas e mobilizem mudança quando necessário.

No caso específico do Brasil, a RSC é fomentada pela pressão de agentes reguladores, clientes, organizações não governamentais, investidores internacionais e da grande mídia para que organizações se tornem mais transparentes e responsáveis pelo seu impacto social e ambiental (OLIVEIRA, 2006). De acordo com Damiano-Teixeira e Pompermayer (2007), muitas empresas do setor privado brasileiro estão se tornando cada vez mais conscientes do seu papel social em comunidades e no meio ambiente ao implementar uma série de programas alinhados com a RSC. Contudo, há barreiras a serem transgredidas no que tange a implementação de tais programas, uma vez que empresas brasileiras ainda apresentam um grau de integração de práticas de RSC muito incipiente. Tal observação indica a necessidade em compreender que os ganhos obtidos com a integração de práticas de responsabilidade

social a seus sistemas de gestão vão além do que meras atividades sociais e ambientais (CAZERI *et al.*, 2018).

Em contrapartida, mesmo inseridas num ambiente que apresenta uma série de dificuldades para a implementação de iniciativas de responsabilidade social, algumas empresas conseguem se destacar, como é o caso da EMBRAER, empresa brasileira produtora de aeronaves. De acordo com o estudo realizado por ANHOLON *et al.* (2016), a empresa se sobressai por apresentar um modelo de RSC totalmente integrado ao sistema de gestão, em que todos os projetos desenvolvidos têm como característica a identificação das necessidades reais da comunidade e agregação de valor para a parcela mais necessitada da população, modificando de alguma forma sua realidade social.

Nesse cenário onde algumas empresas são bem sucedidas no que tange a implementação de práticas de RSC e, outras apresentam dificuldades no desenvolvimento de suas iniciativas, pode-se inferir que existem fatores chave essenciais para que projetos alcancem o sucesso desejado. Num sentido amplo, entende-se por projetos toda maneira através da qual as empresas colocam em prática suas iniciativas sociais. Neste contexto, existem áreas sobre as quais o gerenciamento do projeto pode influenciar, sobremaneira, através de suas decisões.

## **1.2. Problema de Pesquisa**

Sabendo-se das dificuldades para a adoção de práticas socialmente responsáveis e, adicionalmente, a existência de organizações referência no que tange a RSC, faz-se necessário compreender quais são os fatores críticos de sucesso que permitem que empresas alcancem a excelência no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social. Com isso, as organizações podem direcionar seus esforços de maneira mais assertiva em ações de melhoria na gestão de projetos dessa natureza, além de priorizar pontos específicos durante a etapa de desenvolvimento.

Nesse sentido, o trabalho busca responder as seguintes perguntas de pesquisa: “Quais são os fatores críticos de sucesso observados no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social?” e, paralelamente, “Como os FCS são classificados por empresas

brasileiras de acordo com a relevância no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social?”.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Identificar e classificar os Fatores Críticos de Sucesso de maior relevância no desenvolvimento de projetos sociais realizados por empresas brasileiras.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Para a realização do trabalho faz-se necessário a definição do recorte de pesquisa a fim de se transformar o objetivo de pesquisa geral em objetos específicos (LUÍS MAURO SÁ MARTINO, 2018). Sendo assim, este estudo tem como objetivos específicos:

- a) Identificar Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social por empresas;
- b) Classificar os Fatores Críticos de Sucesso de acordo com a realidade brasileira no desenvolvimento de projetos sociais;
- c) Avaliar como os fatores críticos de sucesso de maior relevância se traduzem em projetos reais.

Para operacionalizar os objetivos declarados será feito um levantamento bibliográfico almejando-se identificar fatores críticos de sucesso observados de maneira generalizada por diferentes autores através de estudos de caso. Ademais, por meio da literatura, é possível identificar o estado da arte do macrotema de estudo além de determinar lacunas e oportunidades de trabalhos futuros.

Com base na literatura investigada, será conduzido um estudo de caso numa grande empresa brasileira que implementa projetos de RSC. Com isso, almeja-se entender como os fatores críticos de sucesso se traduzem em projetos reais. Adicionalmente, será realizada uma *survey* a fim de confrontar as informações coletadas no estudo de caso às opiniões de outros

gestores de projetos responsabilidade social com atuação em demais setores econômicos empresariais no Brasil.

#### **1.4. Justificativa e Relevância**

No que diz respeito à literatura ainda não existem estudos que tratem dos fatores críticos de sucesso em projetos de RSC de maneira sistêmica. Muitas pesquisas estão concentradas na análise da RSC do ponto de vista estratégico, interseccionando o tema com assuntos específicos e no conhecimento empírico, com destaque para estudos de caso em empresas. No primeiro caso, muitos autores apresentam fatores necessários ou meios para a implementação da RSC de maneira genérica, dando enfoque a questões específicas como liderança (BESIEUX *et al.*, 2018; DE ROECK e FAROOQ, 2018), finanças (FALLER e ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, 2018; WHAIT *et al.*, 2018), gestão de risco (ALBUQUERQUE, KOSKINEN e ZHANG, 2018), transparência (BARAIBAR-DIEZ *et al.*, 2018), voluntariado empresarial (BASIL *et al.*, 2011; CYCYOTA, FERRANTE e SCHROEDER, 2016), dentre outros temas.

Já no que tange ao conhecimento empírico, muitos autores tecem a teoria da RSC a aspectos observáveis em empresas. Muitos destes estudos apresentam sua contribuição através da análise de boas práticas e fatores críticos pontuais para a adoção da RSC. Jayakumar e Joshi (2017), por exemplo, em seu estudo sobre projetos sociais, desenvolvidos por uma empresa indiana de produtos químicos, identificou como pontos críticos a falta de metodologia para identificar as necessidades dos *stakeholders* e ausência de métodos para avaliar os resultados em projetos. Já Kanashiro e Starik (2016), em um estudo acerca de um projeto de responsabilidade social realizado no Brasil, concluiu que um ponto crítico para que o projeto pudesse obter sucesso está relacionado ao escopo de atuação na comunidade.

Conforme supracitado através nos exemplos, a literatura fornece um conteúdo extremamente rico no que diz respeito aos fatores críticos de sucesso em projetos de responsabilidade social desenvolvidos por empresas, porém até o momento não foram encontrados trabalhos que adotem a abordagem de fatores críticos de maneira sistêmica, isto é, englobando fatores observáveis em diferentes contextos e à luz de diferentes metodologias

de análise a fim de identificar em quais áreas a obtenção de resultados satisfatórios irão potencializar o sucesso da iniciativa.

Nesse sentido, a relevância desta pesquisa reside em, através da metodologia adotada, auxiliar gestores de projetos de responsabilidade social a direcionar seus esforços para pontos estratégicos de maneira mais assertiva. No caso mais específico do Brasil, onde empresas estão ainda em estágio seminal de implementação de iniciativas sociais, o presente trabalho visa fornecer diretrizes quanto à condução de projetos locais, tornando os seus resultados mais efetivos. Nesse sentido este trabalho contribui para que as organizações direcionem suas atividades para um desenvolvimento ambientalmente sustentável e socialmente responsável. Além disso, visa contribuir para estabelecer bases as quais poderão ser utilizadas por outros pesquisadores para trabalhos futuros.

### **1.5. Limitações da Pesquisa**

Este trabalho é realizado com base no contexto brasileiro, logo os efeitos sociais, culturais, políticos ou econômicos que possam interferir nas conclusões da presente pesquisa dizem respeito ao ambiente em que será realizada a pesquisa. Para tanto serão estudados os projetos de responsabilidade social, desenvolvidos por uma empresa sediada no Brasil. Além disso, serão coletadas e analisadas as opiniões de profissionais brasileiros que atuam na área de responsabilidade social corporativa em empresas.

### **1.6. Organização do Trabalho**

Após este capítulo, o trabalho apresenta outros quatro capítulos conforme Figura 1.1. O capítulo 2 se dedica a fornecer uma fundamentação teórica, onde serão apresentadas informações basilares a respeito do macrotema de trabalho, além de fornecer um panorama dos estudos realizados acerca dos fatores críticos de sucesso observados em projetos de RSC. No capítulo 3 são expostos os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos do presente trabalho bem como a classificação da pesquisa e especificações a respeito dos instrumentos de pesquisa adotados. No capítulo 4 são apresentados os resultados, análises e debates sobre as observações realizadas. Por fim, no capítulo 5, são postas as considerações finais do trabalho.

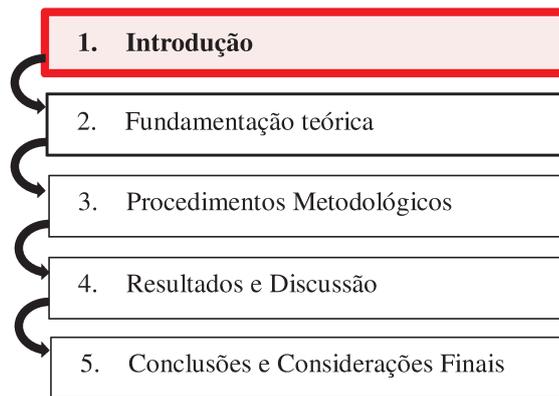


Figura 1.1. Estrutura de apresentação do trabalho, capítulo 1 em destaque.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Nova Visão da Gestão de Empresas

Segundo o historiador Robin G. Collingwood, “o valor da história consiste em sua faculdade de nos ensinar o que o homem fez e, nesse sentido, o que o homem é” (COLLINGWOOD e DUSSEN, 1994, p.10, traduzido). O século XX é marcado por uma série de acontecimentos que impactaram a sociedade, tais como crises econômicas, guerras, a luta por igualdade de direitos, dentre outros. A atual visão da gestão de empresas tem como reflexo os desdobramentos do período. Faz-se necessário, portanto, compreender como o pensamento humano se modificou ao longo do tempo, culminando numa ótica em que empresas tornam-se responsáveis pelo meio que se inserem, tanto do ponto de vista social quanto ambiental.

O final do século XIX e o início do século XX marcam o período da administração clássica, tendo como principais representantes pesquisadores e estudiosos como Frederick Taylor, industriais, como Henry Ford; executivos, como Henry Fayol, e cientistas, como Max Weber (MAXIMIANO, 2000). Naquele momento, o enfoque das empresas estava em atender um mercado crescente por meio da produção eficiente de bens. Para tanto, surge um esforço para se construir uma base racional e científica para a gestão das organizações, que se traduzem em dois pilares fundamentais: a administração científica e a gestão administrativa geral (PINDUR e ROGERS; KIM, 1995).

A administração científica tem como precursor Frederick Winslow Taylor, que traduz os debates sobre eficiência em um conjunto de princípios e técnicas, apresentados em seu livro “Princípios da Administração Científica”. Na sua obra, Taylor apresenta a relação homem-máquina com foco em produtividade quando discorre a respeito de tempos e movimentos, padronização de ferramentas e sistemas de pagamento de acordo com o desempenho (PEINADO e GRAEMI, 2007). Enquanto que a gestão administrativa geral tem como principal propulsor Henri Fayol, cuja obra intitulada “*Administração Industrial e Geral*” apresenta uma teoria geral que coloca a administração como uma função separada das demais funções da empresa. Para ele, o sistema de administração consistia em um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

A escola clássica da administração se preocupava primordialmente com o desempenho de processos, logo o papel humano era visto como um recurso de produção a ser gerenciado tendo em vista a máxima produtividade (CHIAVENATO, 2004). Nesse contexto, muitos indivíduos reconheceram que a teoria clássica seria insuficiente na medida em que não considerava aspectos humanos em sua totalidade. Sendo assim, em meados da década de 1920, inicia-se a escola das relações humanas. O marco inicial do movimento se dá a partir do experimento de Hawthorne, em que conclui-se que a qualidade do tratamento dado aos trabalhadores influencia no seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados da organização (MAXIMIANO, 2000). Muitos estudiosos e pesquisadores passaram a se dedicar a aspectos humanos comportamentais em organizações, tocando em pontos específicos como comunicação e liderança (PINDUR, ROGERS e KIM, 1995).

No final da década de 30, Ludwig Von Bertalanffy percebeu que a ciência tratava de forma muito compartimentada problemas que exigiam uma visão mais ampla. Nesse sentido, nasce a teoria geral dos sistemas tendo como base duas ideias principais (MAXIMIANO, 2000): a realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes; para entender a realidade é necessário analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações. Bertalanffy apresenta suas ideias em sua obra intitulada “Teoria Geral dos Sistemas”, publicada no final da década de 60. A visão sistêmica aplicada à administração contribui na medida em que permite a noção do todo organizacional. Assim foi possível a elaboração de diferentes modelos o quais apresentavam as organizações como um conjunto de subsistemas técnicos, sociais e estruturais que serviram para observar que a dinâmica das alterações em cada subsistema é o produto de mudanças em outro. De maneira geral, a visão sistêmica contribui para analisar como as mudanças de diferentes subsistemas afetam o processo final de sobrevivência e adaptação da organização ao seu meio (MOTTA, 1979).

Sob a ótica sistêmica de que grandes corporações são grandes centros de poder cujas decisões afetam a vida da população, Howard R. Bowen publica, em 1953, a obra que marca o início das discussões a respeito da responsabilidade social corporativa: “Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios” (BEAL, 2013; MOURA-LEITE e PADGETT, 2011). Nessa obra o autor coloca a seguinte questão principal "Que responsabilidades a sociedade espera que os empresários podem razoavelmente assumir?" (BOWEN, 1953, p. xvii, traduzido). E com esse questionamento, Bowen dá uma definição inicial das responsabilidades sociais do

homem de negócios: “Refere-se às obrigações dos empresários de buscar políticas, tomar decisões ou seguir essas linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade” (BOWEN, 1953, p. 6, traduzido). Devido a seu trabalho inicial e seminal, Bowen pode ser considerado o “pai da Responsabilidade Social Corporativa” (CARROLL, 1999).

A década de 60 nos Estados Unidos é marcada por alguns dos movimentos sociais mais importantes do século, incluindo os direitos civis, das mulheres, dos consumidores e do meio ambiente. Sob a ótica empresarial, tais eventos comunicavam expectativas da sociedade da época que precisavam ser atendidas. Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa ganhou força motivada pelas rápidas mudanças no ambiente social e por pressão de agentes externos, tais como ativistas, para que empresas adotassem perspectivas, atitudes e políticas que dizem respeito à Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Por outro lado, nessa década são apresentadas as contrapartidas da adoção da RSC, sendo dois dos grandes representantes os professores Theodore Levitt e Milton Friedman. A grande questão residia no pensamento de que preocupações com questões sociais e bem estar social seriam de responsabilidade dos governos, cabendo as empresas responderem por seus resultados econômicos e financeiros, específicos de sua esfera de atuação (CARROLL e SHABANA, 2010).

Sendo assim, nos anos 70, a literatura acadêmica é marcada por estudos que buscam encontrar a relação entre responsabilidade social corporativa (RSC) e desempenho financeiro corporativo (DFC). Wallich e McGowan (1970) realizam um importante estudo em que concordam com Friedman num sentido restrito de que a RSC não leva a maximização de riquezas para *stockholders*. Em contrapartida, no longo prazo, há uma relação entre interesses de *stockholders* com a RSC na medida em que passa a existir uma aproximação da empresa com o ambiente no qual elas estão inseridas, e por meio do apoio local a organização consegue garantir maior perenidade de suas operações.

Nesse contexto, buscando entender a relação da organização com seu contexto social, em 1984 Freeman publica o livro “*Strategic Management: a stakeholder approach*” (FREEMAN, 1984). A teoria proposta por Freeman sugere que gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos e somente os grupos que possuem interesse

(*stake*) no negócio, os chamados *stakeholders*. Ou seja, a tarefa central reside em gerenciar e integrar as relações e interesses de *shareholders*, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de maneira a garantir o sucesso empresarial no longo prazo (FREEMAN e MCVEA, 2001). A importância dessa teoria reside na supressão da linha que diferencia os objetivos sociais e econômicos de uma organização. A Figura 2.1 apresenta os modelos da corporação clássica e do ponto de vista da teoria dos *stakeholders* de Freeman.

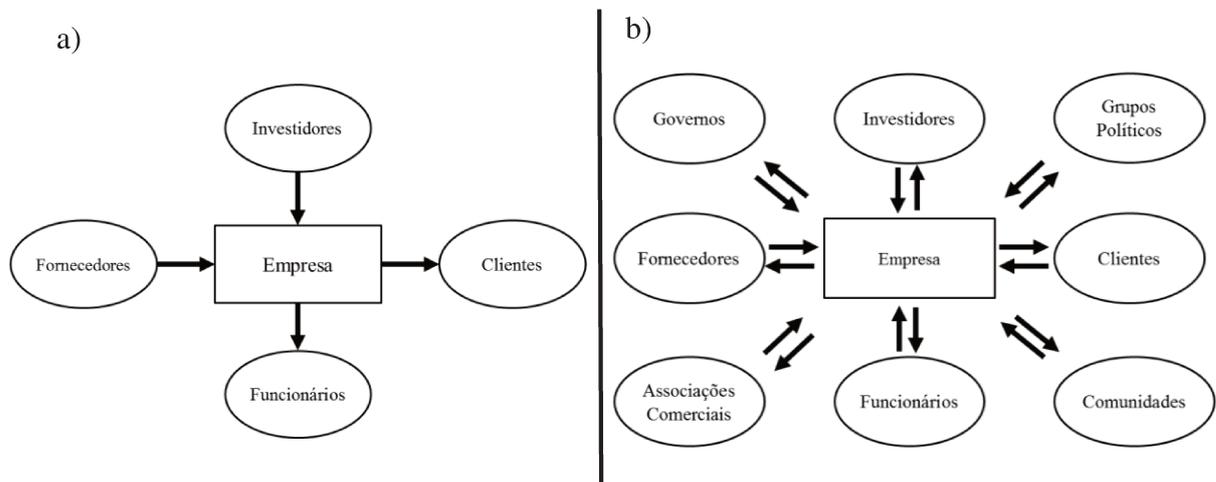


Figura 2.1. Modelos de corporação: (a) Entradas e Saídas e (b) *Stakeholders* (DONALDSON e PRESTON, 1995, p. 68-69, traduzido)

Sabendo-se que a RSC pode trazer benefícios no longo prazo, a partir da década de 90, o conceito passa a ser analisado do ponto de vista estratégico. Nesse período, são intensificados estudos que exploram a interface entre a RSC e os diferentes *stakeholders* da organização. Um trabalho importante no período foi realizado por Jones (1995), o qual relaciona o modelo dos *stakeholders* da RSC a diferentes teorias econômicas. Seu objetivo era construir uma teoria de *stakeholders* instrumental com capacidade preditiva. Já ROWLEY (1997), apresenta um trabalho que busca estabelecer o grau de influência de diferentes *stakeholders*, levando em consideração suas demandas específicas, e prever como organizações reagem à influência simultânea de múltiplos *stakeholders*. À luz do pensamento estratégico, Hart (1996) argumenta que, considerando as grandes mudanças ambientais, se os conceitos de sustentabilidade forem alinhados à estratégia ou ao desenvolvimento tecnológico, corporações podem ganhar grande vantagem competitiva. O Quadro 2.1 apresenta um resumo da evolução da RSC do ponto de vista conceitual bem como o nível de incerteza observado na literatura acadêmica a respeito do tema.

Quadro 2.1. Tendências teóricas a respeito da RSC.

<i>Período</i>	<i>Principais publicações</i>	<i>Tema dominante</i>	<i>Motivação</i>	<i>Nível de incerteza com RSC</i>
<i>1950 – 1960</i>	(BOWEN, 1953)	Ética e obrigação social de empresas	Controle de externalidades corporativas	Muito alta
<i>Década 1970</i>	(WALLICH; MCGOWAN, 1970)	Esclarecimentos a respeito do auto interesse	Reconciliação de debates divergentes	Alta
<i>Década 1980</i>	(CARROLL, 1979; WARTICK; COCHRAN, 1985; WOOD, 1991)	Modelos de Desempenho Social Corporativo	Construção de modelos pragmáticos e de fácil compreensão	Média
<i>Década 1990</i>	(CLARKSON, 1995; FREEMAN, 1984; HART, 1996; JONES, 1995)	Abordagem a partir dos <i>Stakeholders</i> e gestão estratégica	Testes empíricos e vantagem competitiva	Baixa

Fonte: Adaptado de Lee (2008), traduzido.

Paralelamente ao desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa, o conceito da sustentabilidade ambiental também passou a receber grande atenção do meio acadêmico e empresarial. Desde a década de 60, a pressão pública vem lapidando a agenda ambiental, e o papel dos governos e empresas vêm se adaptando a essas expectativas. Esse fenômeno pode historicamente ser observado de acordo com três ondas principais (HENRIQUES e RICHARDSON, 2004):

- a) Onda 1: trouxe um entendimento dos impactos ambientais e de que os recursos naturais são limitados, levando a expansão inicial de legislações já existentes. As empresas agiam de maneira defensiva focando, no melhor dos casos, em ações de *compliance*.
- b) Onda 2: traz uma visão mais ampla de que novos tipos de tecnologia e produtos são necessários, culminando na constatação de que os processos de desenvolvimento deveriam ser modificados de forma a se tornarem mais sustentáveis. As respostas das empresas passam a ser mais competitivas.
- c) Onda 3: reconhecimento de que o desenvolvimento sustentável requer profundas mudanças na governança das corporações e no processo de globalização como um todo, colocando um foco em governos e na sociedade civil. Nesse momento, as respostas das empresas devem se tornar mais focadas na criação de novos mercados.

Ao final do século XX, havia uma necessidade de integrar conceitos sociais e ambientais de uma maneira mais sistêmica, permitindo o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável (HENRIQUES e RICHARDSON, 2004). Nesse sentido, Elkington (1998) publica o livro “*Canibais de garfo e faca*”, onde apresenta o conceito denominado tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line* (TBL). De acordo essa concepção é possível avaliar o desempenho de uma organização analisando não somente sua atuação nos campos social e ambiental, como também os ganhos financeiros decorrentes dos processos (NETO *et al.*, 2018).

Sob um ponto de vista sistêmico, o pilar econômico une o crescimento da organização com o crescimento econômico, bem como a forma com que as organizações contribuem para o desenvolvimento econômico global. Em outras palavras, dá ênfase para a contribuição econômica da organização para o sistema em que está inserida na medida em que prospera, promovendo a capacidade de sustentar gerações futuras (ALHADDI, 2015). Enquanto que o pilar ambiental se refere ao engajamento em práticas que não comprometam os recursos naturais das futuras gerações (ELKINGTON, 1998). Por fim, o pilar social tangencia práticas de RSC benéficas para o meio social no qual as organizações estão inseridas, tratando de assuntos como trabalho, capital humano e benefícios diretos para a comunidade do entorno ( ELKINGTON, 1998; ALHADDI, 2015).

A nova visão da gestão das empresas leva em consideração os conceitos do TBL, evidenciado pelo número crescente de empresas que apresentam informações relevantes a respeito de seus resultados financeiros tendo como plano de fundo seus aspectos sociais e ambientais. Como resultado, a aprovação por parte dos *stakeholders* catalisa a necessidade de que as organizações dediquem maior enfoque nesse modelo de gestão (SCHULZ, 2016). O meio acadêmico, assim como o empresarial, vêm dedicando cada vez mais esforços em estudos que analisem, por exemplo, métricas para cada um dos pilares a sustentabilidade corporativa (KIMMET, 2004; SLAPER; HALL, 2011; HAMMER, 2013) ou, ainda, que utilizem o TBL como plano de fundo para embasar metodologias ( MOWAT, 2002; WILLARD, 2012; BOLEY e UYSAL, 2013).

## 2.2. Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e suas definições

Conforme citado na seção anterior, historicamente o conceito da RSC sofreu uma série de transformações frutos de desdobramentos sociais e acadêmicos que ocorreram ao longo século XX. A primeira definição clara a respeito do tema foi apresentada por Bowen (1953), que tem como característica principal a visão de que o papel social de uma organização deve ser uma obrigação mais especificamente do homem de negócios para com a sociedade.

No decorrer da década de 1960, começa a emergir diferentes definições para a RSC motivados pelos desdobramentos do período (CARROLL, 1999). Nesse momento destaca-se conceitos apresentados por alguns autores, tais como Keith Davis, um dos escritores mais proeminentes da época (RAHMAN, 2011). Segundo ele RSC são “[...] decisões e ações tomadas pelos homens de negócios por razões que vão, pelo menos parcialmente, além dos interesses econômicos e técnicos da organização” (DAVIS, 1960, p.70, traduzido). Enquanto que para William C. Frederick, outro pensador do período, o primeiro requisito para a responsabilidade social diz respeito a valores, logo a RSC

[...] significa que homens de negócios devem observar além das operações de um sistema econômico que atendam as expectativas do público. Isso significa que os meios econômicos da produção devem ser aplicados de... ..maneira que a produção e distribuição devem melhorar o bem-estar socioeconômico total (FREDERICK, 1960, p. 60, traduzido).

Assim, contrastando as ideias da década de 60 com as de 50, observa-se que é mantida a visão de que a RSC é motivada pelo homem de negócios. Entretanto, desenvolve-se a visão de que as organizações devem direcionar seus objetivos para além dos resultados financeiros ou econômicos, observando também os aspectos sociais de maneira global.

Na década de 70, a quantidade de definições para a RSC cresce exponencialmente (CARROLL, 1999). Nesse período destaca-se o trabalho de Johnson (1971) divulgado no seu livro “Negócios na Sociedade Contemporânea: estrutura e problemas”. Em sua obra, o autor apresenta uma série de definições sobre as quais desenvolve análises mais profundas (CARROLL, 1999). Dos quatro pontos levantados por Johnson (1971), merece destaque três deles:

1.

Uma empresa socialmente responsável é aquela cuja equipe de gestão equilibra uma multiplicidade de interesses. Ao invés de empenhar-se somente por lucros crescentes para seus ‘stockholders’, uma empresa responsável também leva em consideração seus empregados, fornecedores, vendedores, comunidades locais, e a nação (JOHNSON, 1971, p. 50, traduzido).

2.

Responsabilidade Social implica que negócios realizam programas sociais que agreguem lucros as suas organizações (JOHNSON, 1971, p. 54, traduzido).

3.

Um empreendedor socialmente responsável ou gerente é aquele que tem uma função de utilidade de segundo tipo, de forma que ele não está somente interessado com o seu próprio bem-estar, mas também com os dos demais membros da empresa e dos cidadãos (JOHNSON, 1971, p. 68, traduzido).

Ao afirmar que a equipe de gestão de uma empresa socialmente responsável deve levar em consideração uma “[...] multiplicidade de interesses.”, Johnson (1971) começa a dar os primeiros passos no que futuramente se desdobraria na teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984). Além disto, é apresentada uma visão que associa práticas de responsabilidade social com o lucro da organização, agregando discussões marcantes do período. Por fim, Johnson (1971) atribui a responsabilidade social ao empreendedor ou gerente em detrimento da ótica do homem de negócios das décadas anteriores.

A década de 80 é marcada por trabalhos que exploram a aplicação prática de conceitos desenvolvidos nos períodos anteriores em detrimento de definições teóricas para o termo (CARROLL, 1999). Segundo Jones (1980), a responsabilidade social corporativa deve ser uma obrigação voluntária da organização para com diferentes grupos sociais.

Responsabilidade Social Corporativa é a noção de que as empresas têm uma obrigação para com grupos constituintes da sociedade que não sejam os acionistas e além daqueles prescritos por lei e contrato sindical. Duas facetas dessa definição são críticas. Em primeiro lugar, a obrigação deve ser voluntariamente adotada; comportamento influenciado pelas forças coercivas da lei ou do contrato sindical não é voluntário. Em segundo lugar, a obrigação é ampla, estendendo-se além do tradicional dever para com os acionistas para outros grupos sociais, tais como clientes, empregados, fornecedores, e comunidades vizinhas (JONES, 1980, p. 59-60, traduzido).

Na década de 90, as definições acerca da RSC começam a contemplar novos conceitos. Carroll (1991) traz uma visão da filantropia e ética corporativa correlacionada com os aspectos econômicos e legais da organização.

[...] a responsabilidade social corporativa total das empresas implica a simultaneidade no cumprimento dos aspectos econômicos, legais, éticos, e responsabilidades filantrópicas. Declarado em mais termos pragmáticos e gerenciais, a empresa de RSE deve se esforçar para obter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa (CARROLL, 1991, p.43, traduzido).

O Quadro 2.2, de Freeman e Hasnaoui (2011) apresenta um sumário das principais definições a respeito da RSC encontradas na literatura do período que compreende os anos de 1926 e 2009. Atualmente, grande parte das definições para a RSC converge para os conceitos do tripé da sustentabilidade (DAHLSTRUD, 2008). Nesse sentido, uma organização socialmente responsável pode ser considerada aquela de prosperidade econômica, igualdade social e atenta à proteção ambiental (RAHMAN, 2011). Assim, uma das definições mais utilizadas no que tange a RSC é aquela apresentada pela Comissão das Comunidades Européias (DAHLSTRUD, 2008):

[...] um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e na sua interação com as partes interessadas numa base voluntária (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2001, p.7, traduzido).

Quadro 2.2. Resumo de definições da Responsabilidade Social Corporativa sob ponto de vista da literatura acadêmica.

<i>Ano</i>	<i>Principais autores</i>	<i>Componentes da definição</i>
1926	Clark (1926)	O negócio tem uma obrigação para o bem-estar da sociedade
1932	Berle (1932)	Segurança e proteção, apoio para aquela parte da comunidade que é incapaz de ganhar a vida normal através de dois canais de trabalho ou comércio.
1938	Barnard (1938)	Qualidade do líder e amplitude da moralidade sobre a qual repousa.
1940	Kreps (1940)	Empresários têm responsabilidades sociais.
1953	Bowen (1953)	Obrigações dos empresários para perseguir essas políticas, para tomar essas decisões, ou para seguir essas linhas de ações que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade.
1958	Eells (1958)	Filantropia, gestão prudente, pagamentos de apoio corporativo.
1958	Levitt (1958)	Orientação do valor para o acionista remanescente no paradigma econômico.
1960	Davis (1960)	Decisões de negócios e ações tomadas além do interesse econômico ou técnico direto da empresa.

Continua...

<i>Ano</i>	<i>Principais autores</i>	<i>Componentes da definição</i>
1960	Frederick (1960)	Os recursos econômicos e humanos da empresa devem ser usados para amplos fins sociais.
1962	Friedman (1962)	Buscando lucro se o único foco de ações socialmente responsáveis pelas corporações.
1963	McGuire (1963)	A RSE vai além das obrigações econômicas e legais. As corporações devem estar interessadas no bem-estar da comunidade, interesse na política, na educação, na "felicidade" dos funcionários.
1966	(DAVIS; BLOMSTROM, 1966)	A RSC inclui os indivíduos e a consideração dos efeitos das decisões e ações tomadas sob ponto de vista de um sistema social maior.
1967	(WALTON, 1967)	Semelhante a Davis e Blomstrom, mas incluindo o voluntariado.
1971	(JOHNSON, 1971)	Otimização do bem-estar econômico da organização, acionistas e partes interessadas.
1973	Davis (1973)	RSC começa onde a lei termina.
1975	Sethi (1975)	Adaptando o comportamento corporativo às necessidades da sociedade.
1976	(FITCH, 1976)	Organizações que corrigem os problemas sociais que a organização criou no todo ou em parte.
1979	Carroll (1979)	Engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias da sociedade.
1980	Jones (1980)	A RSC é um processo que é voluntário e tem uma ampla gama de partes interessadas.
1985	(WARTICK; COCHRAN, 1985)	A RSC incorpora um componente ético incluindo princípios, processos e políticas.
1987	Epstein (1987)	Alcançar resultados considerados normativamente corretos.
1999	Carroll (1999)	Quatro tipos de responsabilidades sociais, incluindo econômica, legal, ética e filantrópica em formato de uma pirâmide com econômico como o maior e, portanto, na parte inferior.
2000	Hooghiemstra (2000)	A RSC tem um dever positivo (a empresa demonstra valores que as partes interessadas consideram centrais, duradouras e distintivas para a empresa), mas é principalmente uma ferramenta para gerenciar as impressões e percepções da empresa.
2003	Schwartz e Carroll (2003)	A RSC inclui conceitos legais, éticos e econômicos.
2005	Vaaland e Heide (2005)	RSC inclui ética, meio ambiente e direitos sociais e humanos.
2007	Antal e Sobczak (2007)	RSC inclui conceitos culturais e socioeconômicos.
2008	Dahlsrud (2008)	RSC inclui ambiental, social, econômico, partes interessadas e voluntariedade.

Continua...

<i>Ano</i>	<i>Principais autores</i>	<i>Componentes da definição</i>
2008	Matten e Moon (2008)	A RSC reflete os imperativos sociais e as conseqüências sociais do sucesso dos negócios e consiste em políticas e práticas articuladas e comunicadas de corporações que refletem a responsabilidade de negócios pela larga provisão de benfeitorias para a sociedade.
2009	Gjolberg (2009)	RSC não pode ser separada de fatores contextuais.

Fonte: Freeman e Hasnaoui (2011).

### 2.3. Definição de Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

De acordo com Bullen e Rockart (1981), Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são um número limitado de áreas em que resultados satisfatórios irão garantir o sucesso competitivo de um determinado indivíduo, departamento ou a organização como um todo. Em outras palavras, “FCS são as poucas áreas chave em que ‘as coisas têm que dar certo’ para que o negócio floresça e para que os objetivos dos gestores sejam atingidos” (BULLEN; ROCKART, 1981, p. 7, traduzido). Para Hofer e Schendel (1978), os fatores chave para o sucesso são variáveis sobre as quais o gerenciamento pode influenciar através de suas decisões, que, por sua vez, afetam a competitividade das empresas.

A importância na definição de tais fatores reside no fato de que ao se tornarem claros os principais e poucos pontos que irão garantir o cumprimento dos objetivos, os gestores poderão focar seus recursos mais limitados naquilo que realmente fará a diferença entre o sucesso e o fracasso da iniciativa (BULLEN e ROCKART, 1981). Somers e Nelson (2001), por exemplo, ao identificar os FCS nos estágios de planejamento de recursos de uma empresa tornaram possível a antecipação e a alocação de tempo e recursos sobre os fatores mais importantes, tornando o processo de monitoramento do projeto mais efetivo. Além disso, permitiu a elaboração de um guia útil para empresas que desejam implementar sistemas ERP (*Enterprise Resources Planning*) de modo genérico.

Sob o ponto de vista taxonômico, os FCS podem ser apresentados de diferentes formas. Nesse sentido, com o objetivo de reduzir erros no processo de identificação dos FCS, Williams e Ramaprasad (1996) propõem um modelo em que os fatores são colocados em quatro níveis de criticidade e classificados sob três atributos dicotômicos. Os níveis de criticidade determinam uma relação de causalidade, onde os fatores críticos nada mais são do que fatores causais cujos efeitos são o sucesso. Nesse sentido, Williams e Ramaprasad (1996)

afirmam que a criticidade baseada em um mecanismo causal conhecido é o nível mais alto de causalidade. Esse modelo sugere que ao afirmar que um fator particular é crítico para o sucesso de um projeto, uma série de eventos leva do fator ao sucesso, e tais eventos são governados por uma ou mais leis conhecidas. Logo, além de compreender a respeito do resultado também é possível explicar a cadeia de eventos que levaram ao mesmo.

O segundo nível diz respeito à criticidade baseada na necessidade e suficiência. Nesse caso, não é possível compreender os mecanismos que levam do fator ao sucesso, entretanto é possível inferir quais fatores são necessários e suficientes para garantir o sucesso. Uma condição suficiente é aquela em que a presença de um fator crítico ou um conjunto de fatores garantem o sucesso, e correspondem a noção intuitiva de que fatores críticos produzem sucesso ou tornam a ocorrência do sucesso inevitável. Dificilmente somente um fator garante suficiência, normalmente um grupo de condições pode ser suficiente. O último nível apresentado por Williams e Ramaprasad (1996) é a criticidade baseada em associação, que é onde se encontra a maior parte dos fatores críticos discutidos na literatura. Quando a criticidade é baseada em associação não é possível compreender os mecanismos causais, nem inferir a respeito da necessidade ou suficiência para o sucesso. Embora esse seja o nível mais fraco de criticidade ele é muito importante uma vez que a sua identificação permite uma análise mais aprofundada dos mecanismos de causalidade que afetam um contexto em particular.

Por fim, os atributos permitem identificar e descrever cada um dos níveis de causalidade, sendo eles: (a) fatores permanentes ou instigantes; (b) fatores diretos ou indiretos; e (c) fatores de melhoria ou de inibição. Os primeiros dizem respeito às propriedades temporais dos fatores, ou seja, fatores permanentes são aqueles que estão presentes por um longo período de tempo e produzem um ambiente que leva ao sucesso. Por outro lado, os instigantes são localizados num período específico e são como gatilhos que levam ao sucesso. Além dos atributos temporais, é possível que fatores afetem o sucesso de forma direta ou indiretamente. Isto é, um fator direto está diretamente ligado ao sucesso, enquanto que outros fatores podem afetar fatores diretos, a relação entre o fator direto e o sucesso ou, ainda, ambos os casos. Por fim, caso o fator aumente a probabilidade do sucesso tem-se um fator de melhoria, caso contrário, tem-se um fator de inibição. Em outras palavras,

fatores de melhoria facilitam o sucesso e fatores de inibição impedem ou são barreiras para o sucesso.

Com relação à aplicabilidade dos FCS, a literatura apresenta inúmeras formas de utilização do conceito por pesquisadores. Nesse sentido, Chiun Lo *et al.* (2016) exploram os determinantes do desempenho organizacional via utilização dos fatores críticos de sucesso. De modo semelhante, Netland (2016) apresenta um estudo em que busca identificar os fatores que levam a bons resultados no processo de implementação da produção enxuta. Enquanto que Disterheft *et al.* (2015) analisa os elementos que tornam o debate acerca da sustentabilidade nas universidades efetivo.

#### **2.4. Fatores Críticos de Sucesso no Desenvolvimento de Projetos**

Um tema que se destaca na literatura é a aplicação dos conceitos de FCS na gestão de projetos. Segundo Belassi e Tukel (1996), o gestor precisa cada vez mais de ferramentas de monitoramento que permitem uma resposta proativa para as áreas problemáticas. Nesse sentido é necessário a identificar e medir os FCS para o sucesso do projeto, sendo que tais fatores estão mais relacionados a questões comportamentais e organizacionais do que técnicas (PINTO e SLEVIN, 1987). Além disso, muitos gestores respondem a fatores críticos de maneira intuitiva, exigindo modelos específicos para avaliar os FCS e suas inter-relações.

Nesse sentido, a literatura apresenta inúmeros trabalhos conduzidos nessa direção (ANG SUBIYAKTO *et al.*, 2015; JOSLIN e MÜLLER, 2015; OSEI-KYEI e CHAN, 2015; ANTHOPOULOS *et al.*, 2016; TELUKDARIE e MWABI, 2018). Destaca-se o trabalho conduzido por Besteiro (2012), nele a autora propõe identificar os fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de projetos bem como construir um modelo teórico-conceitual para mensurar o sucesso no gerenciamento dos projetos. Para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de levantar FCS na área de gerenciamento de projetos. Posteriormente, foi realizada uma coleta de dados por meio de um questionário estruturado para os profissionais que gerenciam projetos. Por fim, a autora analisou os dados obtidos utilizando metodologias de gerenciamento de projetos.

Ao final do processo de análise, Besteiro (2012) identificou vinte e quatro FCS, discriminados em quatro grupos direcionadores: Habilidades gerenciais, Fatores Críticos de Sucesso, Monitoramento e Controle e Lições Aprendidas. O primeiro grupo se destina a elencar fatores diretamente relacionados ao campo de atuação do gerente do projeto. Já a classificação “Fatores Críticos de Sucesso” está relacionada às características intrínsecas do projeto. Monitoramento e Controle referem-se ao planejamento e a capacidade de monitoramento e controle das atividades operacionais e gerenciais. Por fim, o grupo “Lições Aprendidas” representa a fase de coleta de dados históricos dos projetos gerenciados. Os quadros 2.3, 2.4, 2.4 e 2.5 exibem os FCS identificados pela autora. A primeira coluna dos quadros se refere à identificação das variáveis selecionadas dentro das amostragens de fatores avaliados. A segunda coluna é o grau de relevância de acordo com o método de análise conjunta adotado.

Quadro 2.3. Fatores selecionados para o grupo direcionador habilidades gerenciais.

<i>Número da variável</i>	<i>Hierarquização</i>	<i>Descrição da variável</i>
1	21,06%	Comunicação do projeto
2	16,33%	Aceitação da missão do projeto
10	16,33%	Definição do cronograma
7	11,61%	Indicação de papeis e responsabilidades
5	11,61%	Qualificação da equipe
12	10,86%	Metas com objetivos realistas

Fonte: Besteiro (2012)

Quadro 2.4. Fatores selecionados para o grupo direcionador fatores críticos de sucesso.

<i>Número da variável</i>	<i>Hierarquização</i>	<i>Descrição da variável</i>
1	14,85%	Definição do escopo do projeto
15	14,85%	Cumprimento do escopo
4	13,52%	Comprometimento da equipe
14	13,26%	Cumprimento do orçamento
2	12,20%	Planejamento do projeto
4	10,87%	Habilidade de comunicação

Fonte: Besteiro (2012)

Quadro 2.5. Fatores selecionados para o grupo direcionador monitoramento e controle.

<i>Número da variável</i>	<i>Hierarquização</i>	<i>Descrição da variável</i>
1	20,51%	Reuniões de monitoramento do projeto
6	17,52%	Determinação dos pontos de controle
13	16,54%	Variação dos benefícios planejado x real
8	11,96%	Reuniões de retorno (feedback)
11	11,96%	Variação do orçamento planejado x real
12	11,96%	Variação do prazo planejado x real

Fonte: Besteiro (2012)

Quadro 2.6. Fatores selecionados para o grupo direcionador lições aprendidas.

<i>Número da variável</i>	<i>Hierarquização</i>	<i>Descrição da variável</i>
1	28,94%	Conclusão no orçamento planejado
2	23,68%	Informação da evolução do projeto
3	26,31%	Conclusão no prazo planejado
4	18,42%	Conclusão de acordo com o escopo estabelecido
5	2,63%	Alterações de objetivos e metas
6	0,00%	Compilação de documentos do projeto

Fonte: Besteiro (2012)

Importante ressaltar que os grupos direcionadores possuem pesos diferentes entre si, sendo o grupo “Fatores Críticos de Sucesso” de maior relevância, seguido por “Habilidades Gerenciais”, “Monitoramento e Controle” e, por último, “Lições aprendidas”. Ao final do trabalho, a autora propôs um questionário para avaliar o grau de sucesso dos projetos das empresa, o qual aplicou numa empresa do setor de energia.

Há, porém, pesquisas que indicam a influência de fatores contextuais na determinação dos FCS, podendo os mesmos variarem de região para região (BERSSANETI e CARVALHO, 2015; CHOU e PRAMUDAWARDHANI, 2015; RADUJKOVIĆ e SJEKAVICA, 2017). Além disso, Berssaneti e Carvalho (2015) sugerem que na identificação dos FCS sejam consideradas outras variáveis de controle, tais como os graus distintos de complexidade dos projetos, diferentes setores, fases do ciclo de vida e tamanho da empresa.

## 2.5. Fatores Críticos de Sucesso de Projetos de Responsabilidade Social

No caso mais específico de projetos de responsabilidade social a literatura é extremamente escassa em fornecer análises sistêmicas com esse enfoque. O estudo realizado por Williams, Sheridan e McLean (2019), por exemplo, é um dos poucos encontrados que tem como objetivo dar luz nas etapas de desenvolvimento de projetos de RSC no contexto australiano. Em contrapartida, é possível encontrar inúmeros trabalhos que apresentem exemplos de projetos de RSC em diferentes contextos. Barkay (2013), por exemplo, apresenta um estudo em que explora a forma como a Coca-Cola de Israel integra práticas de marketing com a RSC através de um dos projetos da organização. Anholon *et al.* (2016) apresentam a forma como práticas de RSC se integram numa empresa brasileira do setor aeronáutico através dos projetos desenvolvidos pela mesma. Observa-se que nos dois exemplos não são exploradas práticas de gestão de projetos, entretanto são apresentados resultados dos projetos, bem como alguns dos fatores críticos para alcançá-los.

Sabendo-se que gestores de projetos de RSC ainda realizam grandes esforços na implementação de projetos (HAACK, SCHOENEBOERN e WICKERT, 2012), faz-se necessário a definição de FCS que direcionem a energia dos gestores. Nesse sentido, seguindo a metodologia utilizada por Aleu e Aken (2016) e Aquilani *et al.* (2017), o Quadro 2.7 apresenta os principais FCS de projetos de RSC identificados por associação na literatura.

Quadro 2.7. Fatores críticos de sucesso em projetos de RSC de acordo com a literatura.

<i>Fator Crítico de Sucesso</i>	<i>Referências</i>
1. Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto.	Barkay (2013); Delannon, Raufflet e Baba (2016); Lyra, Gomes e Pinto (2017); Maon, Lindgreen e Swaen (2009); Narula, Magray e Desore (2017); Shinnaranantana, Dimmit e Siengthai (2013)
2. Identificar e envolver <i>stakeholders</i> externos à organização.	Acharya e Patnaik (2017); Altuna <i>et al.</i> (2015); Angelo <i>et al.</i> (2012); Anholon <i>et al.</i> (2016); Asif <i>et al.</i> (2013); Babiak e Kihl (2018); Barkay (2013); Corrigan (2018); Deigh <i>et al.</i> (2016); Dobeles <i>et al.</i> (2014); Fabiano <i>et al.</i> (2010); Frederiksen (2018); Gold, Muthuri e Reiner (2018); Hargett e Williams (2009); Jamali (2008); Jammernegg e Reiner (2007); Kanashiro e Starik (2016); Lindgreen, Swaen e Maon (2009); Lodsgård e Aagaard (2017); Lubis (2018); Lyra, Gomes e Pinto (2017); Mária Sj e Uzoma Ihugba (2012); Matineheikki, Rajala e Peltokorpi (2017); Narula, Magray e Desore (2017); Ololade e Annegarn (2013); Saïd, Sevic e Phillips (2018); Sparkes (2014); Sun <i>et al.</i> (2018); Tang-Lee (2016); Thorén Hedin e Ranängen (2017)

Continua...

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>Referências</b>
3. Habilidade para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i> .	Altuna <i>et al.</i> (2015); Anholon <i>et al.</i> (2016); Barkay (2013); Basu <i>et al.</i> (2015); Deigh <i>et al.</i> (2016); Dobele <i>et al.</i> (2014); Fordham, Robinson e Van Leeuwen (2018); Frederiksen (2018); Hargett e Williams (2009); Jammernegg e Reiner (2007); Kanashiro e Starik (2016); Lubis (2018); Mária Sj e Uzoma Ihugba (2012); Narula, Magray e Desore (2017); Ololade e Annegarn (2013); Saïd, Sevic e Phillips (2018); Sparkes (2014); Werner (2009); Yin e Jamali (2016)
4. Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa.	Altuna <i>et al.</i> (2015); Angelo <i>et al.</i> (2012); Anholon <i>et al.</i> (2016); Asif <i>et al.</i> (2013); Barkay (2013); Bloskas, Chatzi e Spandonidou (2013); Deigh <i>et al.</i> (2016); Delannon, Raufflet e Baba (2016); Hargett e Williams (2009); Jayakumare Joshi (2017); Kanashiro e Starik (2016); Lindgreen, Swaen e Maon (2009); Matinheikki, Rajala e Peltokorpi (2017); Palacios-Marqués e Devece-Carañana (2013); Rowe <i>et al.</i> (2014); Saïd, Sevic e Phillip (2018); Shinnaranantana,; Dimmit e Siengthai (2013); Werner (2009); Yin e Jamali (2016)
5. Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos.	Acharya; Patnaik (2017); Admiraale <i>et al.</i> (2017); Anholon <i>et al.</i> (2016); Barkay (2013); Basu <i>et al.</i> (2015); Belal e Lubinin (2009); Frederiksen (2018); Hargett e Williams (2009); Jayakumar e Joshi (2017); Kanashiro e Starik (2016); Sparkes (2014)
6. Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores	Anholon <i>et al.</i> (2016); Asif <i>et al.</i> (2013); Delannon, Raufflet e Baba (2016); Hargett e Williams (2009); Jammernegg e Reiner (2007); Jayakumar e Joshi (2017); Kanashiro e Starik (2016); Risi e Wickert (2017); Rowe <i>et al.</i> (2014); Thorén Hedin e Ranängen (2017)
7. Monitorar os resultados dos projetos.	Anholon <i>et al.</i> , (2016); Asif <i>et al.</i> (2013); Dobele <i>et al.</i> (2014); Sparkes (2014); Thorén Hedin e Ranängen (2017)
8. Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa.	Anholon <i>et al.</i> (2016); Hargett e Williams (2009); Lubis (2018); Mária Sj e Uzoma Ihugba (2012); Saïd, Sevic e Phillips (2018); Tang-Lee (2016)
9. Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente.	Angelo <i>et al.</i> (2012); Babiak e Kihl (2018); Barkay (2013); Cazeri <i>et al.</i> (2018); Emel, Makene e Wangari (2012); Esteban, Villardón e Sánchez (2017); Fordham, Robinson e Van Leeuwen (2018); Golob e Podnar (2014); Hargett e Williams (2009); Lubis (2018); Mária Sj e Uzoma Ihugba (2012); Ololade e Annegarn (2013); Rowe <i>et al.</i> (2014); Thorén Hedin e Ranängen (2017); Wang <i>et al.</i> (2017)
10. Engajar <i>stakeholders</i> internos nos projetos da organização.	Altuna <i>et al.</i> (2015); Angelo <i>et al.</i> (2012); Anholon <i>et al.</i> (2016); Asif <i>et al.</i> (2013); Barkay (2013); Bloskas; Chatzi; Spandonidou (2013); Boltone Kim O’gorman (2011); Deigh <i>et al.</i> (2016); Fabiano <i>et al.</i> (2010); Jayakumar e Joshi (2017); Kanashiro e Starik (2016); Lindgreen e Swaen; Maon (2009); Lubis (2018); Sparkes (2014)
11. Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos.	Anholon <i>et al.</i> (2016); Jammernegg e Reiner (2007); Jayakumar e Joshi (2017); Risi e Wickert (2017)
12. Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos	Corrigan (2018); Kanashiro e Starik (2016)

Continua...

<i>Fator Crítico de Sucesso</i>	<i>Referências</i>
13. Dispor de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto.	Anholon <i>et al.</i> (2016); Bloskas, Chatzi e Spandonidou (2013); Deigh <i>et al.</i> (2016); Kanashiro e Starik (2016); Lyra, Gomes e Pinto (2017); Marques-Mendes e Santos (2016); Narula, Magray e Desore (2017); O'dwyer, Owen e Unerman (2011); Palacios-Marqués e Devece-Carañana (2013); Risi e Wickert (2017); Rowe <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

### **2.5.1. Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto**

Compartilhar conhecimento é um dos pontos mais importantes da gestão do conhecimento, que por sua vez, significa que um indivíduo, time, e a organização compartilham conhecimento com outros membros na forma de atividades. Por outro lado, uma equipe de projeto normalmente aglutina membros que pertencem a diferentes departamentos. Nesse sentido, compartilhar conhecimento é muito importante na medida em que cria um vínculo entre cada um dos membros e a equipe. Com isso é possível reduzir custos e melhorar o desempenho na etapa de desenvolvimento (JAFARI NAVIMIPOUR e CHARBAND, 2016). Adicionalmente, gestores dos projetos (líderes) tem grande papel no desempenho da equipe uma vez que cabe a eles a responsabilidade de aumentar a habilidade do time em aprender e compartilhar conhecimento (SAVELSBERGH; POELL e VAN DER HEIJDEN, 2015).

Tais fatores são observados no desenvolvimento de alguns projetos de RSC identificados na literatura. Num projeto de promoção de atividades físicas para a comunidade desenvolvido pela Coca-Cola, há grande envolvimento de pessoas de diferentes departamentos (BARKAY, 2013). Tal colaboração resultou em um esforço para criar um programa com o envolvimento da comunidade, que contribuiria para o sucesso da iniciativa. De forma semelhante, a partir do trabalho de Maon, Lindgreen e Swaen (2009), observa-se que equipes multidisciplinares, compostas por pessoas de diferentes níveis hierárquicos e alinhadas no que tange a RSC contribuem para o sucesso das ações. Ainda no que tange a formação de equipes com diversidade de conhecimento, Lyra, Gomes e Pinto (2017) estudaram a influência da gestão do conhecimento em projetos de RSC da Petrobrás. Os autores concluíram que formar equipes com colaboração de membros externos, advindos de organizações da sociedade civil, permite que a organização compreenda melhor a comunidade

local e, conseqüentemente, aumentem o compromisso em desenvolver projetos sociais, seu impacto e legitimidade.

### **2.5.2. Identificar e envolver *stakeholders* externos à organização**

A gestão dos *stakeholders* tem chamado cada vez mais a atenção de acadêmicos na medida em que se tornou um importante meio para atingir os objetivos de projetos. Critérios como tempo, custo e escopo se tornaram insuficientes para o sucesso de projetos, dando espaço a construção de uma relação entre o gestor do projeto e seus *stakeholders* (OLIVEIRA e RABECHINI JR, 2019). Neste sentido, entender os *stakeholders*, sua influência e a elaboração de estratégias para o seu envolvimento se tornou uma das atividades chave dentre empresas que desenvolvem projetos (AALTONEN e KUJALA, 2016). Para tanto, *stakeholders* podem ser divididos entre internos e externos, sendo esses últimos aqueles que são afetados pelo projeto de forma significativa mas não diretamente envolvidos na execução do projeto (tais como vizinhos, a comunidade, o público geral, dentre outros) (OLANDER, 2006).

De acordo com Olander (2006), quando *stakeholders* externos não são levados em consideração da forma apropriada, isso pode comprometer o sucesso do projeto, uma vez que uma percepção pública negativa pode levar a prejuízos financeiros e até mesmo a interrupção do mesmo. Nesse sentido, *stakeholders* externos devem ser corretamente identificados e levados em consideração nas etapas iniciais dos projetos. Adicionalmente, engajar *stakeholders* através da participação dos mesmos nos processos de decisão reduz possíveis conflitos durante o projeto. Nesse sentido, estudos apontam que o envolvimento de *stakeholders* são um fator chave para o sucesso do projeto (NGUYEN e MOHAMED; PANUWATWANICH, 2018).

Sob ponto de vista de projetos de RSC, considerar *stakeholders* externos são fatores de grande relevância de acordo com a análise da literatura. Isso parece estar associado ao fato de que em grande parte dos projetos, o alvo estabelecido é a comunidade externa à empresa. Altuna *et al.* (2015) estudaram projetos de responsabilidade social, conduzidos por uma organização do setor bancário. No seu estudo, foi analisado um projeto de sucesso da organização, o “Banco e Laboratório Social” cuja principal missão é prover serviços

financeiros às parcelas mais vulneráveis da sociedade italiana, tais como imigrantes. Um fator interessante observado na condução deste projeto é o engajamento de *stakeholders*, reconhecido pelo autor do estudo como um dos fatores chave para o sucesso. No que tange o relacionamento com organizações sem fins lucrativos, por exemplo, o envolvimento muitas vezes toma a forma de uma parceria. Como resultado, essas organizações se tornam um dos *stakeholders* cujas necessidades são consideradas pelos projetos de inovação social. E de fato, eles representam a maior fonte de ideias inovadoras.

De forma análoga, Acharya e Patnaik (2017) estudaram projetos de RSC conduzidos por uma empresa do setor metalúrgico indiano. Alguns dos projetos de sucesso desenvolvidos têm como objetivo melhoria na educação, cuidados com a saúde, infraestrutura, mecanismos de geração de renda para sobrevivência, acesso à água potável, saneamento e empoderamento feminino. De acordo com o autor uma observação que merece destaque é que a empresa utiliza-se da colaboração estratégica dos diversos *stakeholders* internos e externos, incluindo a administração distrital e estatal, membros de organizações não governamentais (ONGs) e representantes da população. Ao criar parcerias com seus *stakeholders*, a empresa garante a melhor utilização de recursos e máximo retorno para a comunidade.

### **2.5.3. Habilidade para identificar as necessidades dos *stakeholders***

*Stakeholders* precisam ser vistos como seres humanos, com nomes, faces e famílias. Entender as suas necessidades são oportunidades de satisfazê-las, criando um espaço novo para criação de valor (MCVEA e FREEMAN, 2005). Quando princípios da modularidade são aplicados a *stakeholders* de maneira geral, eles sugerem três pontos críticos de gestão. O primeiro é que gestores devem desenvolver um entendimento da natureza do interesse de cada um dos seus *stakeholders*. O segundo diz respeito a habilidade em identificar quais aspectos são mais importantes para cada um dos *stakeholders*. Por fim, uma tarefa crítica é a determinação dos aspectos envolvidos no relacionamento entre *stakeholders* que devem ser padronizados e quais devem ser flexíveis conforme as necessidades (MCVEA e FREEMAN, 2005).

Neste sentido, destaca-se o trabalho desenvolvido por Kanashiro e Starik (2016) em que é analisado um projeto de RSC desenvolvido por uma empresa do setor financeiro brasileiro: Amigo Real. O projeto tinha como objetivo prestar assistência a conselhos infanto-juvenis de forma a tornar efetivas as ações tomadas em favor dos direitos da criança e do adolescente. O projeto se mostrou um sucesso na medida em que reduziu as violações nos direitos infantis e aumentou a taxa de aprovação nas escolas locais. Um dos pontos que merece destaque no projeto é o fato de que no início foi realizado um estudo buscando identificar as necessidades da população local, as quais, uma vez estabelecidas, direcionaram os esforços da organização de maneira assertiva. Hargett e Williams (2009) também evidenciam a identificação da necessidade dos *stakeholders* como um dos principais pontos no desenvolvimento do projeto de RSC. Ao se analisar as iniciativas sociais observa-se a construção de uma escola depois do tsunami de 2004, que afetou de maneira catastrófica a população da Indonésia.

#### **2.5.4. Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa**

De acordo com alguns trabalhos, a implementação da RSC é vista como complexa, tornando-se uma dificuldade para algumas empresas (AREVALO e ARAVIND, 2011). Para Goyal e Kumar (2017), esse obstáculo pode ser visto como o desdobramento de outros fatores, como o grau de conhecimento, habilidade, informação, recursos financeiros e oportunidade de treinamento na organização.

Nesse sentido, um dos pontos de maior ocorrência na literatura está relacionado com a integração dos projetos sociais com a estratégia da empresa e tal observação se apresenta em consonância com o trabalho de Cazeri *et al.* (2018). Segundo o autor muitas empresas ainda apresentam dificuldades em integrar práticas de RSC aos sistemas de gestão das mesmas e que a compreensão dos benefícios da integração é uma das formas de guiar as empresas nessa direção. De fato, de acordo com Asif *et al.* (2013), para gerar impactos relevantes, a RSC deve ser construída em cada nível da corporação e deve ser vista como um imperativo organizacional. Para tanto elabora um modelo de integração que leva em consideração aspectos estratégicos, através da abordagem *top-down* e a criação de vínculos entre a organização e suas iniciativas para com a comunidade, por meio da abordagem *bottom-up*.

De maneira complementar, Asif *et al.* (2013) aplica seu modelo em uma empresa de manufatura, onde explora a integração estratégica de seu sistema de gestão a projetos de RSC. Através de uma análise cuidadosa da organização observa-se os gestores da empresa ativamente consideram seus *stakeholders* em todos os processos de tomada de decisão e regularmente avalia o impacto de suas operações, trabalhando constantemente na aferição do impacto ambiental de seus produtos. Ao aplicar o modelo de Asif *et al.* (2013) numa empresa do setor aeronáutico brasileiro, Anholon *et al.* (2016) apresenta exemplos de projetos de sucesso desenvolvidos. O instituto EMBRAER, que tem como principal objetivo atuar em programas de promoção da educação apresenta como um dos principais fatores o fato de estar integrado à estratégia da empresa, uma vez que suas diretrizes estão alinhadas com diretrizes globais e disseminadas por todos os níveis hierárquicos da companhia.

Observações semelhantes foram realizadas por Angelo *et al.*, (2012). Em seu estudo numa empresa grande empresa do setor de transportes, conclui-se que os projetos de RSC apresentam-se alinhados com a estratégia uma vez que eram implementados através da iniciativa da alta-direção (processo de liderança *top-down*) e são operacionalizados através do departamento de recursos humanos, o que promove maior envolvimento, compromisso e participação dos funcionários. Além disso, a RSC passou a fazer parte da filosofia e valores da empresa, estando disseminada por toda a organização. Para Werner (2009) é fator crítico para o sucesso que programas de RSC sejam parte da estratégia de negócio da empresa e ao seu escopo de atuação, ou seja, que ela possa associar os resultados de suas operações à iniciativas sociais.

#### **2.5.5. Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos**

Segundo Mirza, Pourzolfaghar e Shahnazari (2013) muitos projetos começam com boas ideias, grandes investimentos e esforços. Entretanto, muitos deles não alcançam o sucesso almejado e, isso se deve a falta de um entendimento ou definição do escopo do projeto logo no início, nas etapas de planejamento. Um projeto bem definido e gerenciado leva uma alta qualidade na entrega aos *stakeholders*, com um custo coerente e através de um cronograma adequado. Adicionalmente, a correta definição e manutenção do escopo do projeto reduz incertezas e, conseqüentemente, minimiza os riscos associados, aumentando as chances de

sucesso (KEIL, LYYTINEN SCHMIDT, 1998; ATKINSON, CRAWFORD e WARD, 2006).

Nesse sentido, alguns bons exemplos de projetos de RSC encontrados na literatura têm em comum a correta definição do escopo de atuação. Acharya e Patnaik (2017) ao estudar projetos de responsabilidade social na Índia apresenta um estudo de caso relevante nesse aspecto. A cidade indiana de Chutiatola apresentava graves problemas de acesso à água e saneamento causando graves prejuízos para a comunidade local. Ao identificar essa deficiência, a empresa definiu os recursos necessários para a elaboração do projeto, estabelecendo o seu escopo de forma a atender as necessidades de seus *stakeholders*. De acordo com o autor, o escopo da iniciativa pode influenciar positivamente a interação com seus *stakeholders* e envolvidos no projeto, facilitando o processo de desenvolvimento do mesmo.

Por outro lado a literatura também apresenta casos em que a definição inadequada do escopo reduz a qualidade das entregas dos projetos sociais desenvolvidos pelas empresas. Nesse sentido, Admiraal *et al.* (2017) apresenta um estudo em que apresenta alguns pontos de melhoria em projetos implementados por empresas de mineração que têm como objetivo melhorar o acesso à água de comunidades africanas. De acordo com os pontos levantados pelo autor fica claro que a não disponibilidade de recursos financeiros associados a ineficiência no processo de levantamento dos requisitos dificultam a entrega do projeto de acordo com as necessidades da comunidade local.

#### **2.5.6. Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores**

Avaliar os resultados da RSC de maneira geral pode ser uma tarefa muito difícil, porém de grande importância. Os dados coletados permitem o planejamento estratégico das organizações, além de garantir a divulgação de relatórios consistentes (PAREDES-GAZQUEZ, RODRIGUEZ-FERNANDEZ e DE LA CUESTA-GONZALEZ, 2016). A incapacidade em medir, controlar ou comparar o desempenho ambiental e social, portanto, pode atuar como um obstáculo para que a RSC seja efetiva.

Nesse sentido, Hargett e Williams (2009) apresentam um estudo de caso realizado numa empresa do setor naval norueguês, discorrendo sobre alguns dos projetos de responsabilidade

social desenvolvidos pela companhia. Na pesquisa, os autores reportam que um dos grandes desafios para a organização é compreender qual o impacto dos seus investimentos em iniciativas sociais através de métodos de análise quantitativa. Observa-se no estudo que a empresa tem facilidade em definir indicadores para medir o progresso ambiental (por exemplo, taxa de emissão de gás carbônico por seus navios), entretanto no que tange a indicadores sociais a empresa apresenta dificuldades, especialmente na aferição de impactos no curto prazo.

Em contrapartida Anholon *et al.* (2016), ao apresentar um exemplo de sucesso na EMBRAER, relata que um dos pontos de destaque dos projetos é a maneira com que os mesmos são gerenciados. As metas traçadas para cada projeto têm como alvo o bom desempenho dos mesmos e, para isso, são utilizados indicadores que têm como objetivo a máxima agregação de possível valor. De fato, de acordo com Asif *et al.* (2013) a definição de indicadores tem grande importância na integração da RSC com a gestão da empresa uma vez que é através dos indicadores que é possível identificar o cumprimento dos objetivos.

#### **2.5.7. Monitorar os resultados dos projetos**

De maneira complementar a seção anterior, além da definição de indicadores quantitativos observa-se que o monitoramento sistêmico dos resultados dos projetos pode ser de grande importância para o sucesso de projetos de responsabilidade social praticados por empresas. Nesse sentido, alguns estudos reportam que o monitoramento efetivo dos projetos permite o melhoramento contínuo dos trabalhos das empresas com a comunidade do entorno ( HUMPHREYS, 2000; ESTEVES, 2008).

Nesse sentido, Thorén Hedin e Ranängen (2017) realizaram um estudo com o objetivo de descrever o porquê e como uma empresa sueca do setor de mineração e metalúrgico se compromete com o desenvolvimento da comunidade do entorno e como essas práticas são desenvolvidas. Foi observado que a companhia tem como um de seus objetivos estratégicos contribuir para o desenvolvimento econômico local, entretanto a empresa apresenta dificuldade em monitorar os resultados esperados com os objetivos traçados.

#### **2.5.8. Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa**

Segundo as definições do Guia PMBOK (PMI, 2017), o gerenciamento de riscos inclui processos de planejamento, identificação, análises, monitoramento e implementação de respostas aos riscos do projeto. Seu objetivo é o de aumentar a probabilidade ou impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade de riscos negativos aumentando, assim, as chances de sucesso dos projetos. De fato, de acordo com Raz e Michael (2001), para gestores de projetos a utilização de ferramentas de gestão de riscos está associada ao sucesso de projetos.

Em todos os projetos, existem dois tipos de riscos sobre os quais o gerenciamento de riscos deve considerar (PMI, 2017):

- a) Risco individual do projeto: eventos ou condições incertas os quais, se ocorrerem, provocarão um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto;
- b) Risco geral do projeto: é a incerteza associada ao projeto como um todo, decorrente de todas as fontes de incerteza, incluindo riscos individuais, representando a exposição das partes interessadas às implicações de variações nos resultados do projeto.

Nesse sentido, projetos de responsabilidade social não estão isentos de riscos que comprometam o sucesso da iniciativa. Um dos grandes riscos observados na literatura está associado a imagem que projetos de RSC podem transmitir. Quando não são desenvolvidos conjuntamente com a comunidade local, cabendo a esses últimos apenas o papel consultivo, tais projetos podem ser entendidos como tokenísticos por parte dos moradores locais, ou seja, são projetos que buscam fazer apenas um esforço superficial ou simbólico, sem de fato atender as necessidades locais de forma colaborativa e transparente (TANG-LEE, 2016). De modo complementar, Saïd, Sevic e Phillips (2018) ao estudarem ações de RSC de uma grande multinacional do setor farmacêutico, observaram que a empresa deve melhorar o diálogo com seus *stakeholders* externos, com atenção especial para o governo e agentes da sociedade civil, levando em consideração as especificidades locais de modo a balizar os riscos relacionados à imagem dos projetos e da empresa como um todo.

#### **2.5.9. Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente**

Nesse caso considera-se que a comunicação com os *stakeholders* possa ocorrer na forma direta ou indireta, isto é, a atuação de organizações em comunidades locais ou, ainda, através da divulgação de relatórios. No primeiro caso, muitos autores destacam a importância do desenvolvimento participativo entre empresa e comunidade tais como a criação de valor, melhoria da reputação da empresa, ajuda a garantir a licença social para operar, atende a grandes expectativas da sociedade acerca da sustentabilidade e direitos humanos ( GOLOB e PODNAR, 2014; FORDHAM e ROBINSON, 2018). A respeito dessa relação com *stakeholders*, Golob e Podnar (2014) realizaram um estudo que busca compreender como se desenvolve o diálogo entre os principais agentes envolvidos no desenvolvimento de projetos de RSC e seus *stakeholders* externos. De acordo com os autores, a prática do diálogo de maneira desequilibrada entre as partes pode ser uma barreira para o desenvolvimento de comprometimento e confiança, tornando-se um desafio na condução de projetos.

No segundo caso, são observadas dificuldades pelas empresas na comunicação dos seus resultados através de relatórios (LUEG *et al.*, 2016). A importância em publicar documentos bem elaborados consiste em construir uma imagem positiva perante os *stakeholders* e uma deficiência nesse quesito pode levar a resultados negativos (DE TIENNE e LEWIS, 2005). Além disso, relatórios devem ser elaborados levando-se em consideração a integridade e transparência das informações fornecidas. Nesse sentido, Emel, Makene e Wangari (2012) apresentam um trabalho em que salientam a importância da elaboração de relatórios de qualidade. No estudo, os autores investigam projetos de responsabilidade social realizados por uma empresa de mineração na Tanzânia. Ao confrontar os resultados dos projetos, por meio de visitas locais, com o que estava exposto nos relatórios da empresa, os autores encontraram uma divergência. As inúmeras reclamações realizadas pela comunidade local mostravam elevado grau de insatisfação com as ações sociais da empresa. De acordo com a pesquisa, relatórios apresentados dessa maneira podem levar a crença de que as empresas estão se tornando boas cidadãs corporativas quando, na realidade, os principais alvos dos projetos (membros da comunidade local) têm suas necessidades marginalmente atendidas.

#### **2.5.10. Engajar *stakeholders* internos nos projetos da organização**

Identifica-se na literatura um ponto crítico envolvendo o engajamento de colaboradores internos a organização. Nesse ponto destaca-se o trabalho realizado por Maon, Lindgreen e

Swaen (2009). Os autores adotaram como metodologia a realização de uma entrevista semiestruturada com o gerente de uma das plantas de uma empresa grega do setor de bebidas. Observa-se que a empresa toma diversas medidas para fortalecer os laços com seus funcionários, sem observar para o cargo a que pertencem. Nesse sentido, pessoas de todos os níveis da companhia realizam trabalhos voluntários para a comunidade local como, por exemplo, através da conscientização do consumo de bebidas alcoólicas por jovens. De forma paralela, a empresa também investe em padrões básicos e fundamentais de forma a garantir condições de trabalho adequadas no que diz respeito a saúde e segurança.

#### **2.5.11. Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos**

Para Risi e Wickert (2017) deve-se reconsiderar avaliar o sucesso de projetos de RSC tendo como base somente o orçamento disponível ou o tamanho da equipe especializada em projetos sociais. Quando a RSC se encontra consolidada e institucionalizada pela organização, a gestão de recursos se torna uma questão estratégica.

Outro estudo que merece destaque é o de Jayakumar e Joshi (2017), no qual são apresentados projetos de RSC desenvolvidos por uma empresa do setor químico indiano. Foi observado que tais projetos estavam mudando do estágio de atividades filantrópicas para RSC estratégica. Contudo, um dos principais desafios diz respeito a falta de coordenação na utilização de recursos. Muitas vezes, voluntários tinham a impressão de estarem trabalhando para um projeto, e não para a empresa em si. Além disso, foi constatado que alguns projetos possuíam excesso de voluntários, enquanto que outros a sua presença era escassa.

#### **2.5.12. Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos**

São necessários funcionários e administração empenhados e comprometidos com a alocação de tempo para o sucesso em iniciativas de RSC em empresas (FREY e GEORGE, 2010). Porém em muitas organizações a dedicação a RSC é vista como uma prática muito complexa que toma muito tempo, atuando como barreira para a RSC (AREVALO e

ARAVIND, 2011; AGUDO-VALIENTE, GARCÉS-AYERBE e SALVADOR-FIGUERAS, 2017).

Para Skouloudis *et al.* (2011), o fator tempo, visto como barreira para muitas empresas é fruto da ausência de um sistema administrativo voltado para RSC, dificultando a obtenção de benefícios que seriam observados caso contrário. Com resultados positivos, o consumo de tempo e esforços não seriam obstáculos, mas incentivos para que fossem exploradas oportunidades adicionais de crescimento. No caso mais específico de projetos de RSC, Kanashiro e Starik (2016) mostram através seu estudo realizado no Brasil, como um projeto com cronograma bem definido com duração de três anos pode levar a resultados satisfatórios.

### **2.5.13. Dispor de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto**

A disposição de recursos financeiros também é visto como um fator crítico de sucesso de projetos de RSC. Segundo Anholon *et al.* (2016), por exemplo, nem sempre recursos são suficientes para tratar de todas as questões pertinentes a comunidade do entorno, uma vez que no Brasil existem muitos problemas sociais frutos de desdobramentos históricos. Nesse sentido, o Instituto para Educação e Pesquisa da EMBRAER, empresa estudada, identifica e trata problemas relacionados a educação.

Bloskas, Chatzi e Spandonidou (2013) analisam tema recursos financeiros quando afirmam que a crise financeira que afetou a economia grega do período gerou reflexos em todas as suas organizações. Nesse sentido, muitas empresas são forçadas a reduzir seus orçamentos e atividades, e as primeiras ações que são sacrificadas são aquelas relacionadas às atividades de RSC. Nesse sentido, observa-se o grande papel da disponibilidade de recursos para o bom desenvolvimento de projetos.

## **2.6. Breve Resumo do Capítulo**

Este capítulo apresentou as definições de responsabilidade social corporativa e sua relação com a nova visão da gestão de empresas. Foram também apresentados os conceitos dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) bem como a sua associação com o desenvolvimento de projetos. O que foi possível evidenciar através do desenvolvimento do capítulo é a escassez de

trabalhos que associem os FCS à realização de projetos sociais por empresas. Adicionalmente observa-se a ausência de trabalhos que identifiquem FCS mais relevantes em projetos sociais desenvolvidos por empresas brasileiras, lacuna esta que este trabalho pretende preencher.

Através da revisão da literatura foram identificados por associação os principais FCS em projetos sociais, os quais são apresentados resumidamente no Quadro 2.8.

Quadro 2.8. Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura.

#	<i>Fator Crítico de Sucesso</i>
1.	Identificar e envolver <i>stakeholders</i> externos à organização
2.	Habilidade para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i>
3.	Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa
4.	Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente.
5.	Engajar <i>stakeholders</i> internos nos projetos da organização
6.	Dispor de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto
7.	Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos
8.	Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores
9.	Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa
10.	Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto
11.	Monitorar os resultados dos projetos
12.	Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos
13.	Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividade nos prazos estabelecidos

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Seguindo a estruturação deste trabalho, este capítulo abordou a segunda etapa, conforme indicado na Figura 2.2

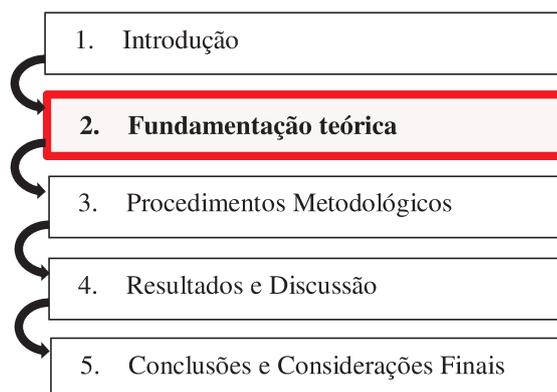


Figura 2.2. Estrutura de apresentação do trabalho, capítulo 2 em destaque.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo descreve o método científico proposto para identificar os fatores críticos de maior relevância no desenvolvimento de projetos sociais por empresas brasileiras. São definidas as classificações desta pesquisa, bem como as estratégias e meios para realização da mesma.

#### **3.1. Classificação da Pesquisa**

Nesta seção é apresentada a caracterização da pesquisa, contribuindo para a compreensão dos métodos por ela adotados bem como os princípios que norteiam o estudo. Dado que o estudo se preocupa com a compreensão de aspectos da realidade não quantificáveis, este se classifica como qualitativo. Sob o ponto de vista de sua natureza, esta se trata de uma pesquisa aplicada, isto é, seus resultados visam contribuir para o progresso científico por meio da aplicação prática de métodos que tangenciam o tema da gestão de projetos de responsabilidade social. No que diz respeito aos seus objetivos este é um estudo exploratório, uma vez que visa dar luz ao problema de pesquisa de como são definidos os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de projetos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em empresas brasileiras.

Para atingir os objetivos propostos foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos e estratégias:

##### **a) Pesquisa bibliográfica:**

Segundo Silva e Menezes (2001) uma das etapas mais importantes de um projeto de pesquisa é a revisão da literatura. Por meio dela é construída a fundamentação teórica do trabalho, traçando um quadro teórico e conceitual que sustentará o desenvolvimento do estudo. A pesquisa bibliográfica é composta por um apanhado geral sobre os principais trabalhos desenvolvidos e sua relevância reside em sua capacidade de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema do projeto. Vale ressaltar que a revisão da literatura é não

exaustiva e, nesse sentido, pode ser classificada como exploratória. Assim sendo é possível que algumas referências sejam descobertas somente numa fase posterior de execução (TURRIONI e MELLO, 2012). No caso deste estudo, a técnica se baseou na leitura de artigos publicados em bases científicas e livros referência no tema.

#### **b) Pesquisa documental:**

A pesquisa documental é muito semelhante à revisão da literatura. Enquanto esta utiliza fontes constituídas por material elaborado e tratado (como artigos científicos e livros), aquela recorre a fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como tabelas estatísticas, jornais, relatórios, revistas, dentre outros. Neste estudo, as pesquisas documentais foram realizadas por meio da leitura de relatórios de sustentabilidade de empresas e análise de conteúdos corporativos de acesso público.

#### **c) Estudo de caso:**

O estudo de caso é uma técnica de natureza empírica que visa investigar um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (CAUCHICK, 2007). Segundo Yin (2015) os estudos de caso podem ser classificados de acordo com a quantidade de unidades analisadas, isto é, casos únicos quando há apenas uma unidade e, casos múltiplos quando há número de unidades superiores a um. De acordo com o mesmo autor, estudos de casos são também caracterizados de acordo com a abrangência da análise, diferenciados sob os termos “holísticos” e “integrados”. Diz-se que um estudo de caso é holístico quando envolve a análise de uma subunidade ou mais dentro da unidade principal. Já no caso integrado há ênfase em apenas uma subunidade.

Utilizando-se a classificação proposta por Yin (2015), o presente trabalho é um estudo de caso único e holístico, pois ocorreu em apenas uma empresa brasileira e visa analisar seu programa (conjunto de projetos específicos) de responsabilidade social. Para tanto foram

realizadas entrevistas semiestruturadas, ou seja, foram definidas categorias dentro do tema de pesquisa principal e o entrevistado teve liberdade para discorrer a respeito do assunto.

O estudo foi conduzido conforme a sequência de etapas proposta por Cauchick (2007) (Figura 3.1), e os detalhes do que foi executado em cada uma se encontra nas próximas seções, com exceção de “Conduzir um teste piloto”. As atividades compreendidas na terceira etapa conferem maior robustez ao estudo na medida em que verificam os procedimentos de aplicação bem como a qualidade dos dados obtidos. Contudo devido à dificuldade em encontrar participantes da pesquisa como também ao tempo restrito do entrevistado, essa não foi possível executar essa etapa.

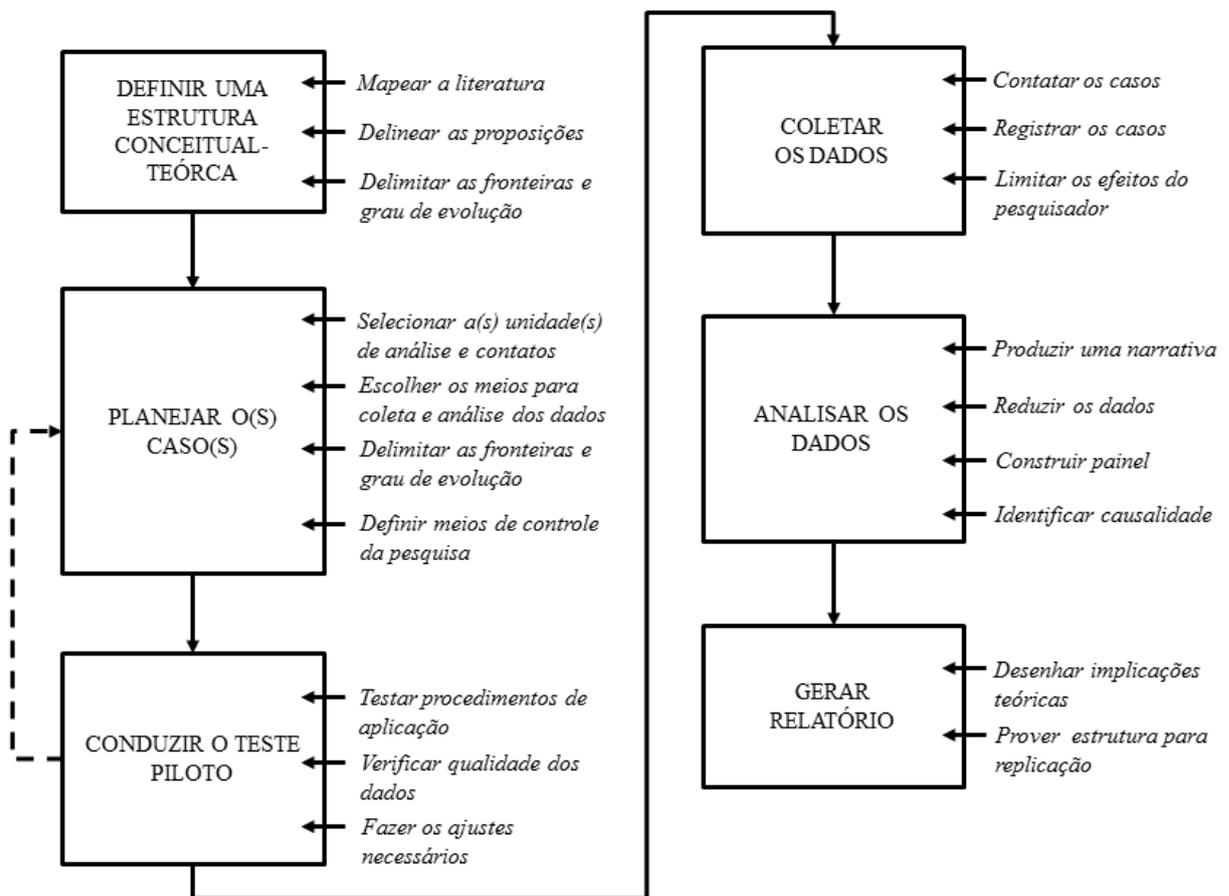


Figura 3.1. Condução do estudo de caso.

Fonte: Cauchick (2007)

**d) *Survey*:**

A *survey* tem como objetivo realizar o levantamento de informações sobre características, as ações ou as opiniões de um determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população alvo (FONSECA, 2002). Esse é um procedimento útil especialmente em pesquisas exploratórias ou descritivas e é geralmente desenvolvido em três etapas (SANTOS, 1999): (a) seleciona-se uma amostra significativa, aplicam-se questionários, ou formulários, ou entrevistam-se indiretamente os indivíduos; (b) os dados são tabulados e analisados quantitativamente, com o auxílio de cálculos estatísticos; (c) os resultados conseguidos com a amostra são, então, aplicados ao universo gerador da amostra. Vale ressaltar que nesse tipo de pesquisa o respondente é não identificável, portanto o sigilo é garantido (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

**3.2. Procedimentos metodológicos**

A Figura 3.2 apresenta um esquema de cada passo adotado, o qual será abordado em maiores detalhes nas próximas seções. Seguindo o modelo proposto por Cauchick (2007), o estudo se inicia por meio do mapeamento da literatura a fim de delinear suas proposições e fornecer os insumos necessários para as demais etapas. Nessa pesquisa o principal produto da revisão da literatura é o levantamento dos fatores críticos de sucesso (FCS) observados em projetos de responsabilidade social desenvolvidos por empresas globalmente. A partir do estabelecimento de uma estrutura teórica sólida, a empresa de estudo ou unidade de análise, foi selecionada de forma a contemplar os objetivos do trabalho. A definição dos meios de coleta, associados aos prazos e procedimentos culminaram na criação do protocolo de pesquisa. Esse documento, em conjunto com os demais, compôs o dossiê enviado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNICAMP para aprovação. Por fim, os dados foram coletados por meio da realização das entrevistas e, posteriormente, seu conteúdo analisado.

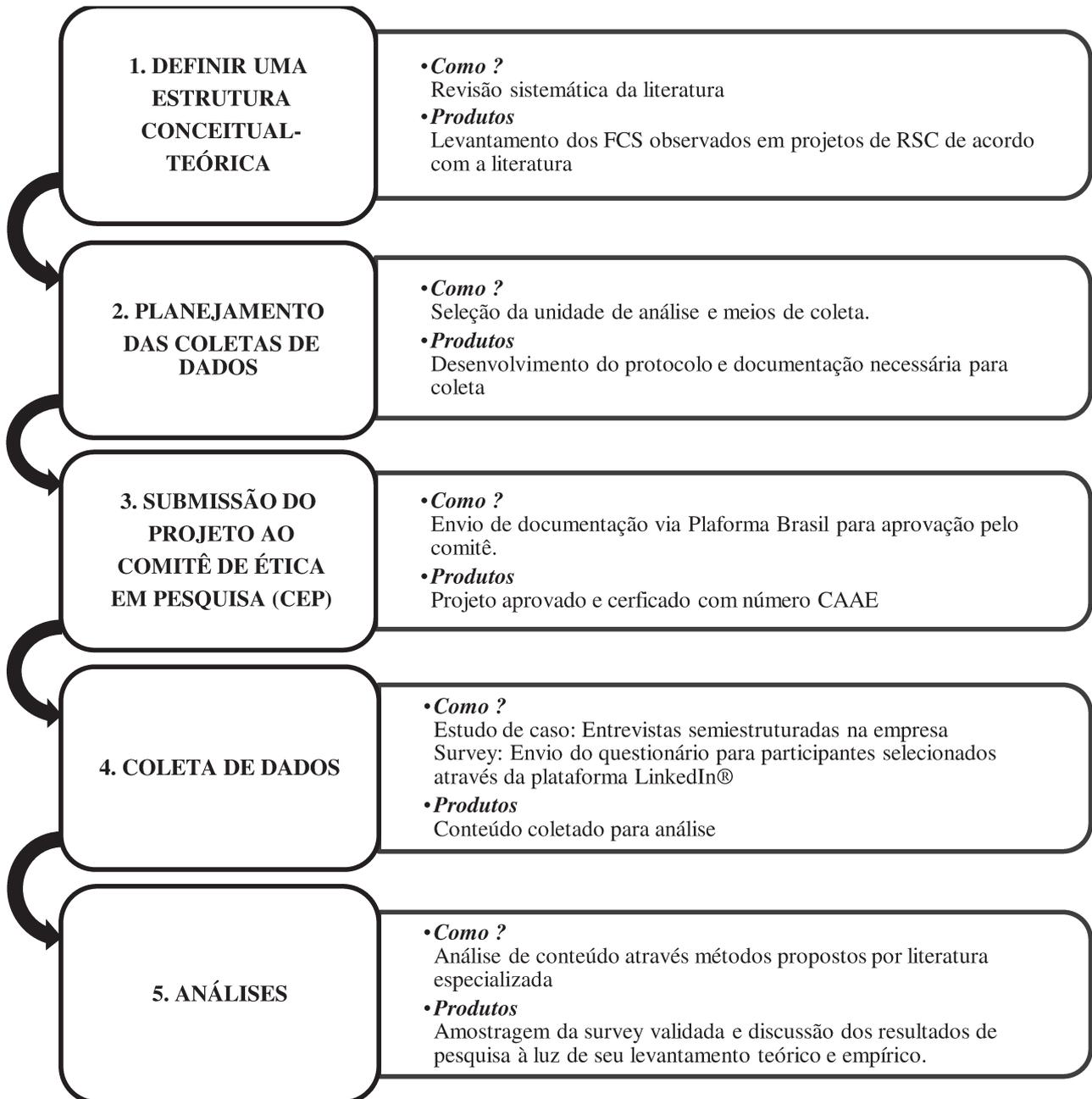


Figura 3.2. Esquema com os passos da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 3.2.1. Revisão Sistemática da Literatura

Objetivando uma síntese dos principais fatores críticos de sucesso observados na adoção de projetos de responsabilidade social por empresas, uma revisão sistemática da literatura foi realizada. Para minimizar o risco de parcialidade a pesquisa seguiu um protocolo rígido, dando maior transparência à mesma e permitindo a sua replicabilidade. Para tanto foi seguida a metodologia adotada por Peloza e Shang (2011) e é ilustrada na figura 3.3.

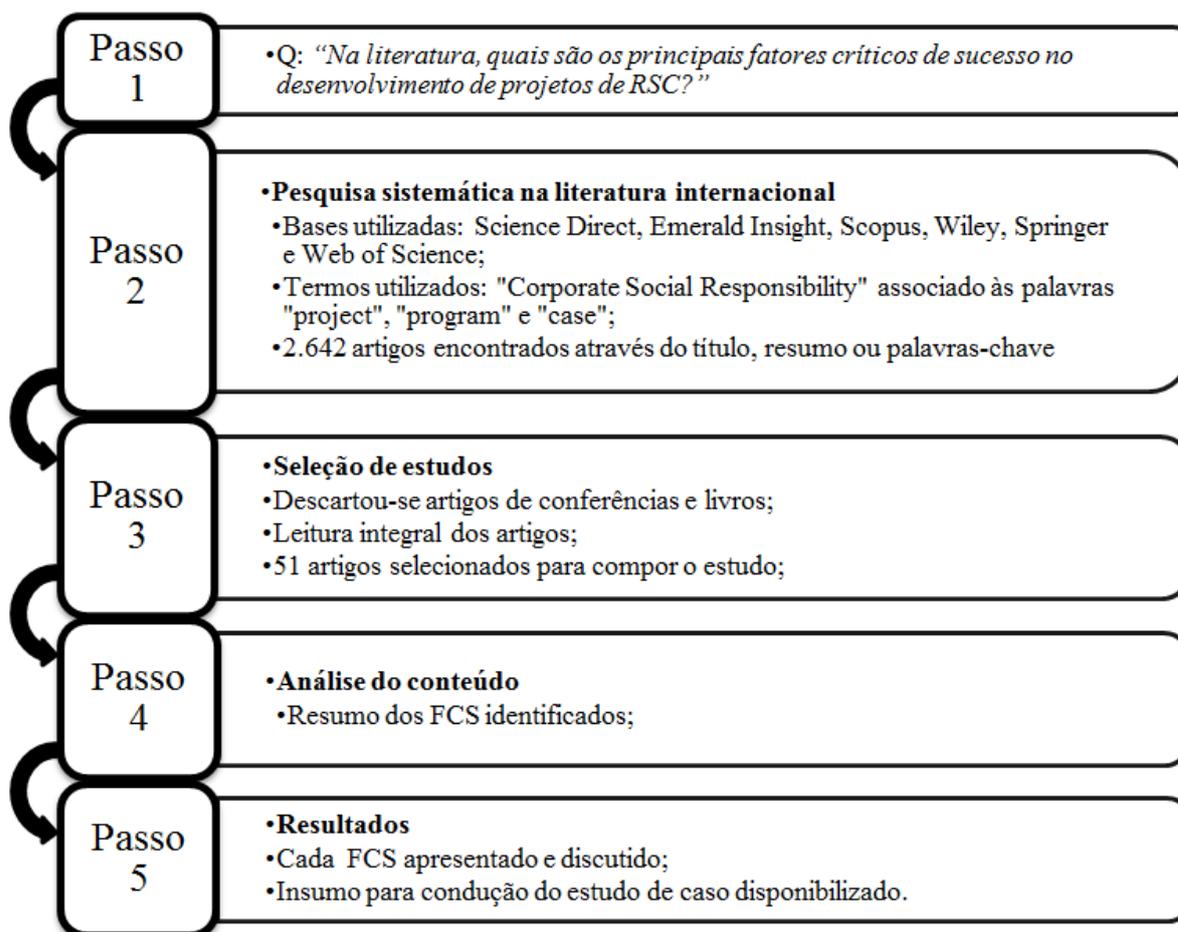


Figura 3.3. Metodologia adotada para revisão sistemática da literatura.  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A busca por artigos científicos foi restringida pelo ano publicação, permitindo somente artigos dos últimos dez anos (de 2007 até o período da busca em 2018) e foi realizada através da consulta de algumas das melhores bases de dados internacionais, nomeadamente: *Science Direct*, *Emerald Insight*, *Scopus*, *Springer*, *Wiley*, e *Web of Science*. A pesquisa foi realizada mediante o uso do termo “*Corporate Social Responsibility*” associado às palavras-chave “*project*”, “*program*” e “*case*”. Em todas as bases, foi utilizada a ferramenta de pesquisa avançada, restringindo a busca dos artigos para que os mesmos fossem apresentados mediante a presença dos termos no título, resumo ou palavras-chave.

Inicialmente, foram encontrados 2.642 artigos que cumpriam com as condições de pesquisa. Os artigos foram, então, pré-selecionados excluindo-se aqueles cujo conteúdo principal não se apresentasse na forma de estudos de caso, ou cujo conteúdo do resumo não estivesse diretamente associado aos objetivos da presente pesquisa. Além disso, foi dada preferência para documentos publicados em journals científicos de alto impacto. Em seguida,

foi feita a leitura integral das referências remanescentes e manteve-se somente aquelas que permitiam a identificação dos FCS em projetos desenvolvidos por empresas. Chegou-se a um total de 51 trabalhos cuja distribuição por plataforma de pesquisa é apresentada pelo Quadro 3.1.

Quadro 3.1. Número de referências encontradas e selecionadas por plataforma de pesquisa.

<i>Base</i>	<i>Artigos encontrados</i>	<i>Artigos selecionados</i>
<i>Science Direct</i>	262	23
<i>Emerald</i>	430	12
<i>Scopus</i>	889	1
<i>WOS</i>	436	3
<i>Wiley</i>	191	6
<i>Springer</i>	434	6
<b>Total</b>	<b>2.642</b>	<b>51</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com relação aos journals consultados (tabela 3.1), o *Journal of Cleaner Production Extractive Industries and Society* ( *Resources Policy e Social Responsibility Journal* foram os mais utilizados, representando dezenove artigos extraídos no total, sendo sete apenas do *Journal of Cleaner Production*. Ao analisar a origem dos artigos em função do impacto do journal (Figura 3.4), observa-se que aproximadamente metade dos documentos advêm de journals indexados com o *Journal Citation Report* (JCR), da Clarivate Analytics. Isso indica a alta relevância dos trabalhos utilizados como referência para o presente estudo.

Tabela 3.1. Journals acessados e número de referências encontradas.

<i>Origem</i>	<i>Quantidade de referências</i>	<i>Representatividade (%)</i>	<i>Acumulado (%)</i>
<i>Journal of Cleaner Production</i>	7	13,73%	13,73%
<i>Extractive Industries and Society</i>	5	9,80%	23,53%
<i>Resources Policy</i>	4	7,84%	31,37%
<i>Social Responsibility Journal</i>	3	5,88%	37,25%
<i>Journal of Business Ethics</i>	2	3,92%	41,18%
<i>Journal of Health Population and Nutrition</i>	1	1,96%	43,14%
<i>African Journal of Economic and Management Studies</i>	1	1,96%	45,10%

Continua...

<i>Origem</i>	<i>Quantidade de referências</i>	<i>Representatividade (%)</i>	<i>Acumulado (%)</i>
<i>Journal of Work Applied Management</i>	1	1,96%	47,06%
<i>Business Ethics</i>	1	1,96%	49,02%
<i>Business and Society Review</i>	1	1,96%	50,98%
Demais origens*	26	49,02%	100,00%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\*A lista completa se encontra no anexo A.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

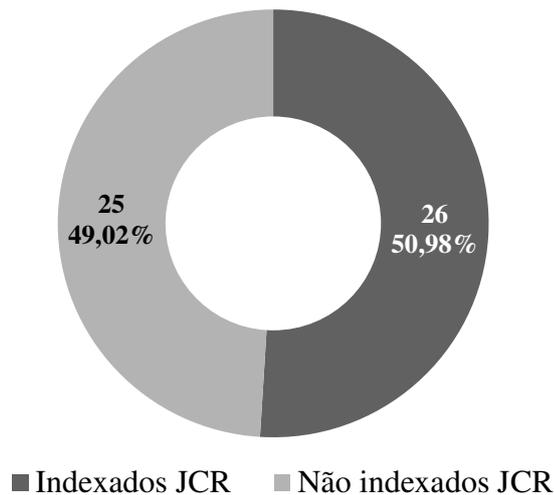


Figura 3.4. Distribuição de referências em função de Journals indexados com o JCR.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A figura 3.5 apresenta graficamente a distribuição das referências utilizadas em função de seu ano de publicação. Embora a pesquisa tenha sido restringida para o período dos últimos dez anos, o gráfico apresentado na Figura 3.6 mostra que 63% dos artigos encontrados datam cinco anos ou menos, tomando como base o ano de 2018. Tal observação indica a atualidade dos trabalhos utilizados colocando o presente trabalho, portanto, alinhado às mais recentes pesquisas que tangenciam o objeto de estudo.

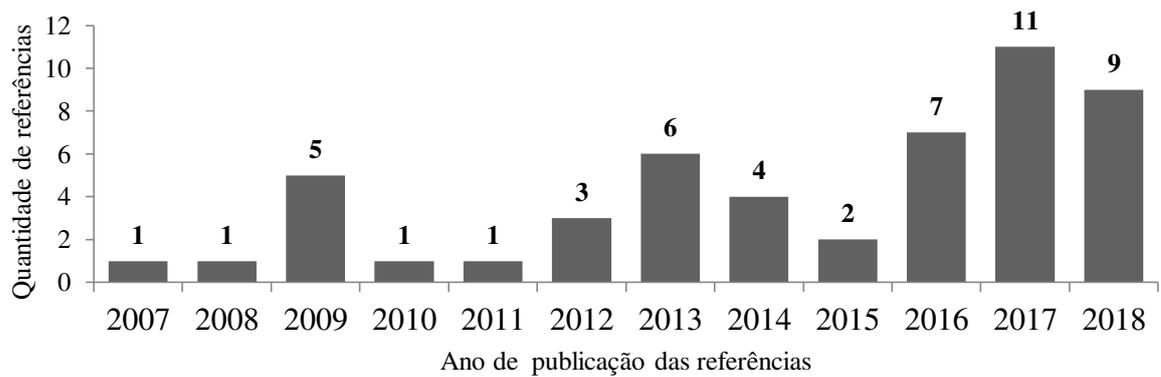


Figura 3.5. Distribuição de referências em função do ano de publicação.  
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

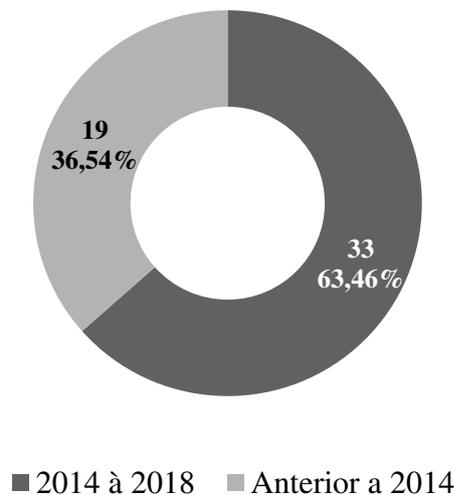


Figura 3.6. Distribuição de referências nos últimos cinco anos.  
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Por fim a Quadro 3.2 contém os principais resultados dessa pesquisa. Nela são apresentados os FCS identificados e a quantidade de referências que fazem menção ao fator. Observa-se que o somatório de referências por FCS é superior à quantidade de artigos selecionados com base na revisão da literatura. Isso ocorre pois em uma referência é possível identificar um ou mais fatores. Segundo o Quadro 3.2, os FCS com maior incidência na literatura são: identificar e envolver *stakeholders* externos à organização (30 referências), habilidade para identificar as necessidades dos *stakeholders* (19 referências) e integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa (19 referências). A discussão detalhada acerca de cada FCS levantado foi apresentada no Capítulo 2.

Quadro 3.9. Distribuição de referências por fator crítico de sucesso identificado na literatura.

#	<i>Fator Crítico de Sucesso</i>	<i>Referências</i>
1.	Identificar e envolver <i>stakeholders</i> externos à organização	30
2.	Habilidade para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i>	19
3.	Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa	19
4.	Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente.	15
5.	Engajar <i>stakeholders</i> internos nos projetos da organização	14
6.	Disponer de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto	11
7.	Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos	11
8.	Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores	10
9.	Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa	6
10.	Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto	6
11.	Monitorar os resultados dos projetos	5
12.	Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos	4
13.	Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 3.2.2. Planejamento da Coleta dos Dados

Para selecionar as empresas, ou seja, as unidades de análises do estudo de caso foram acessados os relatórios de sustentabilidade de todas as empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) de. O ISE é um índice de ações criado em 2005 que tem como objetivo principal monitorar e mostrar o desempenho de mercado de uma carteira de ações formada por empresas que adotam princípios de gestão sustentável (BM&FBOVESPA, 2015). O ISE foi o quarto indicador criado no mundo com este escopo, seguido pelo JSE, de Johannesburgo, o FTSE4Good, de Londres e, o primeiro, o DJSI (*Dow Jones Sustainability Indexes*). Hoje o ISE é uma das principais referências globais em indicadores de gestão e governança empresarial do planeta (MARCONDES e BACARJ, 2010). Nesse sentido, a escolha das empresas que compõem a carteira de ações do indicador se deu pelo fato de que são reconhecidamente ativas no que tange a sustentabilidade empresarial.

Selecionadas as empresas, foi elaborado um convite que foi enviado aos participantes do estudo. Foi dada preferência por pessoas que possuíssem cargos de gestão e com alguma experiência no desenvolvimento projetos de responsabilidade social. O contato com os gestores se deu por meio da plataforma LinkedIn® uma vez que a rede de conexões de profissionais possibilitada pela plataforma, facilita o acesso e diálogo com os possíveis participantes. Ao final dessa etapa, apenas uma empresa se dispôs a participar, logo foi elaborada a documentação legal de forma a garantir a condução do estudo de forma transparente e ética.

No que se refere ao levantamento por meio da *survey* foi elaborado um questionário de pesquisa a ser aplicado por meio do Google Forms. O mesmo foi composto por quatro perguntas de caracterização da amostra e uma seção para ordenamento, sob a ótica do respondente, dos treze fatores críticos de sucesso identificados na literatura de acordo com a sua relevância. Nesta última seção, o número 1 significa o FCS de maior relevância e 13, o de menor (ver Anexo B).

### **3.2.3. Submissão do Projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)**

Segundo a resolução brasileira CNS n.º 466/12, “Pesquisas envolvendo seres humanos devem ser submetidas à apreciação do Sistema CEP/CONEP” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012). O sistema CEP/CONEP é composto pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) os quais utilizam mecanismos, ferramentas e instrumentos próprios visando à proteção e a dignidade dos participantes da pesquisa. Além disso, contribuem para a qualidade das pesquisas e para a discussão do papel da pesquisa no desenvolvimento institucional e no desenvolvimento social da comunidade. Contribuem ainda para a valorização do pesquisador que recebe o reconhecimento de que sua proposta é eticamente adequada.

Dado que uma das etapas mais importantes do presente estudo envolve coleta de informações advindas de seres humanos, esta pesquisa se enquadra nas modalidades que requerem aprovação do CEP. Nesse sentido, a etapa de submissão do projeto ao CEP envolve a coleta dos termos de consentimento chancelados pelos entrevistados, a elaboração dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e redação do projeto de pesquisa a ser

apresentado ao CEP. Vale ressaltar que o TCLE é o documento que explicita o consentimento livre e esclarecido do participante ou de seu responsável legal, apresentando todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar. O TCLE foi apresentado e aprovado pelos participantes da pesquisa antes da coleta de quaisquer informações.

Ao final desta etapa de submissão, foi obtida a autorização do CEP para a condução do projeto, oficializado através do parecer positivo emitido pela organização. Com isso o projeto foi inscrito sob o Certificado de Apresentação a Apreciação Ética (CAAE), número 09132319.7.0000.5404. Sendo assim, a pesquisa pôde avançar para as demais etapas.

### 3.2.4. Coleta de Dados

No que se refere ao estudo de caso, a coleta de dados tomou por base a triangulação, na qual foram realizadas visitas em loco, análises documentais e entrevista com o gerente de projeto, seguindo as recomendações de Yin (2015). A entrevista foi realizada de forma semiestruturada. O Quadro 3.3 apresenta as perguntas que compõem o roteiro de entrevista. Ressalta-se que a formulação de quase todas as perguntas tomou por base os FCS apresentados na tabela 2.5.

Quadro 3.10. Perguntas que compuseram o roteiro de entrevista.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os principais projetos sociais desenvolvidos pela empresa atualmente?</li> <li>2. Como os projetos se integram a visão de longo prazo da empresa?</li> <li>3. Como a empresa entra em contato com os públicos alvo dos projetos e levanta as necessidades?</li> <li>4. Como a empresa define quais projetos devem ser priorizados e executados?</li> <li>5. Como a empresa mensura os resultados obtidos com projetos sociais a fim de garantir que os mesmos atendam às necessidades dos <i>stakeholders</i>?</li> <li>6. Como conceitos de RSC se traduzem na empresa?</li> <li>7. Como é feita a comunicação aos <i>stakeholders</i> de assuntos relacionados ao projeto?</li> <li>8. Como a empresa motiva seus colaboradores a participarem ativamente dos projetos sociais desenvolvidos pela mesma?</li> <li>9. Como é feito o planejamento de custos do projeto de forma que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento estabelecido?</li> <li>10. Como é realizado o planejamento do cronograma do projeto de maneira que as atividades ocorram dentro dos prazos estabelecidos?</li> <li>11. Como é realizada a identificação, análise e monitoramento de riscos do projeto?</li> <li>12. Quais são as principais dificuldades vivenciadas na implantação de projeto sociais?</li> <li>13. Mediante todas as informações apresentadas, quais são os principais FCS que em sua opinião permitem o alcance de bons resultados em projetos sociais?</li> </ol> |
|--|

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na *survey* o método de distribuição do formulário ocorreu, primordialmente via plataforma LinkedIn<sup>®</sup>. Por meio da referida rede social é possível pré-selecionar respondentes a partir de uma análise do histórico profissional dos mesmos.

### 3.2.5. Análises

Para o estudo de caso as análises foram conduzidas tomando por base os métodos propostos pelo trabalho de Yin (2015). Nesse sentido, foi utilizada como estratégia de análise a utilização das proposições teóricas levantadas uma vez que elas levaram ao desenvolvimento das questões de pesquisa e direcionaram a elaboração das perguntas semiestruturadas que compõem o roteiro de entrevista. Sendo assim, foi explorada a técnica analítica de combinação de padrão, que segundo Yin (2015) é uma das técnicas mais desejáveis para análise. A mesma consiste em comparar um padrão baseado no empirismo com o padrão previsto antes da coleta dos dados. No caso do presente estudo, são comparados os FCS encontrados na literatura com àqueles observados na empresa em estudo.

A Figura 3.7 apresenta esquematicamente como foi conduzida a análise da organização, que dá forma a seção seguinte de discussões. As observações foram realizadas a partir de quatro blocos principais:

1. Organização e seu contexto: análise da empresa quanto a suas atividades, produtos desenvolvidos e principais resultados no contexto brasileiro;
2. Coordenação de projetos sociais: dado que a entrevista se deu no nível de coordenação, este bloco se destina a caracterização da amostra e sua posição dentro da organização;
3. Projetos de responsabilidade social: análise ampla do portfólio de projetos desenvolvidos pela organização;
4. Fatores Críticos de Sucesso: análise dos resultados dos projetos e os fatores críticos que o levaram ou levariam ao sucesso tomando como base a entrevista semiestruturada realizada.

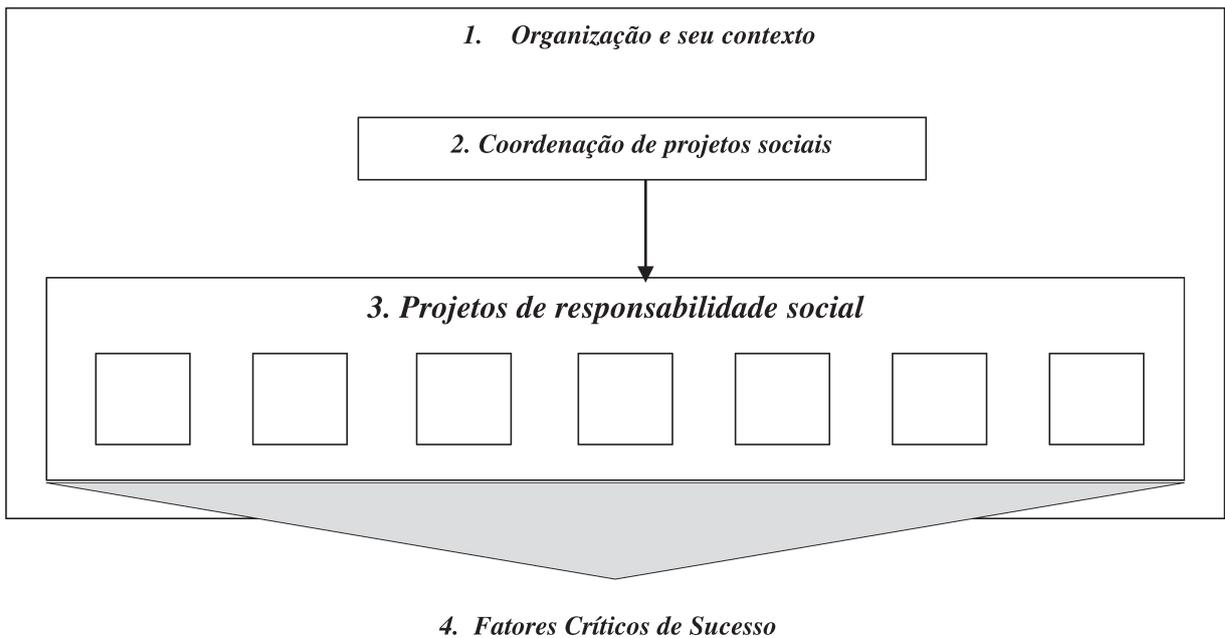


Figura 3.7. Esquema de análise da organização.  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para a análise da *survey* análise ocorreu a alocação de pontos para a classificação atribuída por cada respondente para cada FCS. Assim, para o FCS alocado na primeira posição foram atribuídos 13 pontos, para a segunda pontuação 12 pontos e assim sucessivamente até a alocação de pontuação 1 ao décimo terceiro fator. A soma das pontuações atribuídas por cada entrevistado permitiu obter uma pontuação total, e esse critério foi utilizado para ordenar o FCS de acordo com sua maior relevância.

A fim de garantir maior confiabilidade com relação à informação coletada foi realizado um teste de viés para os respondentes tardios comparando-se as informações apresentadas pelos grupos de respondentes iniciais e os considerados tardios. A ideia é verificar se não há diferenças significativas entre os valores apresentados pelos grupos mencionados. Para tanto foi executado o teste não paramétrico de U de Mann-Whitney. O teste de Mann-Whitney é recomendado quando se deseja comparar amostras pequenas de dois grupos independentes quando é desconhecido o padrão de distribuição de dados. Para que o teste seja executado deve ser possível o ranqueamento dos dados e o ordenamento dos mesmos em postos (SIEGEL e CASTELLAN JR., 2008; WINTER e DODOU, 2012; GIBBONS e CHAKRABORTI, 2014).

### 3.3. Breve Resumo do Capítulo

Neste capítulo foram apresentadas as classificações desta pesquisa bem como os métodos adotados para o desenvolvimento da mesma. Nesse sentido essa é uma pesquisa básica de caráter exploratória e com abordagem qualitativa. A base do estudo de deu por meio de uma revisão sistemática da literatura, a qual foi utilizada como insumos para as demais estratégias adotadas, são elas: *survey* e estudo de caso. A primeira foi aplicada através de questionários e a análise foi realizada de acordo com as notas atribuídas pelos respondentes à cada um dos FCS. O estudo de caso foi analisado de acordo com o método de triangulação proposto por Yin (2015).

Seguindo a estruturação deste trabalho, este capítulo abordou a terceira etapa, conforme indicado na Figura 3.8.

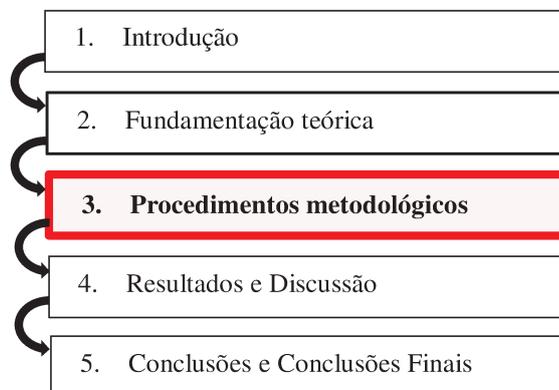


Figura 3.8. Estrutura de apresentação do trabalho, capítulo 3 em destaque.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguido pelo método de pesquisa apresentado, este capítulo apresenta os dados coletados em campo bem como suas análises e discussões à luz da literatura. Para tanto, são apresentados separadamente os resultados de cada método adotado, iniciando-se pelo estudo de caso e, posteriormente, da *survey*. Ao final deste capítulo é realizada a análise geral dos resultados visando concluir a respeito dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) mais relevantes em projetos sociais desenvolvidos por empresas brasileiras.

### 4.1. Estudo de caso

#### 4.1.1. Organização e seu contexto

A Empresa A<sup>1</sup> se trata de uma organização brasileira de capital aberto fundada em meados do século XX, atualmente a organização é controlada por uma das maiores *holdings* brasileiras e é a maior produtora de painéis de madeira industrializada e de metais e louças sanitárias do hemisfério sul. Conta com mais de dez mil colaboradores distribuídos entre a sede da empresa e suas plantas nacionais e internacionais. No que tange às suas áreas de negócio, a organização é dividida em quatro áreas principais: a primeira focada na fabricação de painéis de madeira, laminados e revestimentos vinílicos; a segunda é centrada na produção de louças, metais, duchas e torneiras; a terceira tem foco em revestimentos cerâmicos e; por fim a quarta está centrada no manejo de suas florestas as quais abastecem as unidades fabris. Os principais clientes da empresa são consumidores no Brasil, onde é líder no mercado, e em mais de 50 países.

Analisando-se os relatórios publicados pela Empresa A, observa-se uma elevada preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade. Isso é evidenciado através da presença da organização no ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), suas certificações como a ISO 14001 (certificação do sistema de gestão ambiental) e a *Forest Stewardship Council* (certificação do manejo florestal responsável), seu alinhamento frente os objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, seus prêmios e reconhecimentos.

---

<sup>1</sup> Atendendo às regras para realização da presente pesquisa, o nome verdadeiro da empresa foi mantido sob sigilo.

Sob o ponto de vista de suas diretrizes, a organização declara como compromisso a sua atuação com inovação e sustentabilidade de forma a garantir que suas soluções agreguem valor à sociedade hoje e no futuro. Tal compromisso se traduz no plano estratégico da organização, o qual estabelece quarenta e cinco metas tendo como base quatro pilares centrais: processos, produtos e serviços, novos modelos de negócios e pessoas. O primeiro muito voltado em melhorias de processos produtivos em aspectos de sustentabilidade ambiental; o segundo voltado para o projeto e ciclo de vida de seus produtos (através do uso de matérias-primas renováveis e o uso da logística reversa, por exemplo). Para novos modelos de negócio não são fornecidas informações devido ao caráter confidencial e estratégico do tema, contudo ele se associa aos seguintes tópicos dos padrões GRI (*Global Reporting Initiative*)<sup>2</sup>: desempenho econômico, anticorrupção e concorrência desleal.

No que tange o pilar pessoas, a empresa estabelece metas em três temas materiais, isto é, temas sensíveis ao negócio: condições de trabalho e desenvolvimento de colaboradores, engajamento de clientes e consumidores e relacionamento com comunidades e desenvolvimento local. Nesse pilar, são estabelecidas metas intimamente ligadas a projetos de responsabilidade social, desenvolvidos pela organização. De maneira geral é sobre ele que a coordenadoria de projetos sociais da Empresa A está centrada. A entrevista semiestruturada ocorreu com a pessoa responsável por essa área.

#### **4.1.2. Coordenação de projetos sociais**

A Figura 4.1 apresenta um esquema do organograma parcial da Empresa A, com enfoque para a área responsável pelos projetos sociais desenvolvidos pela empresa. A área é

---

<sup>2</sup> Os padrões GRI representam as melhores práticas globais para elaboração de relatórios que tenham o objetivo de tornar público os impactos econômicos, ambientais e sociais. Relatórios de sustentabilidade baseados nestes padrões fornecem informações sobre as contribuições positivas ou negativas de uma organização para o desenvolvimento sustentável (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2016).

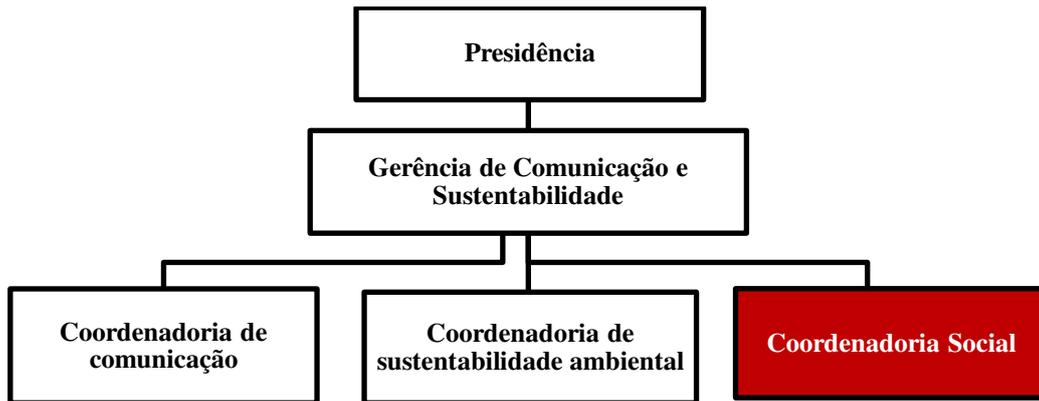


Figura 4.1. Organograma parcial da Empresa A, com foco para as áreas responsáveis pela sustentabilidade e projetos sociais (em destaque).

Fonte: Dados da Empresa A (2019)

composta por uma equipe de três pessoas, sendo elas a coordenação, um analista sênior e um analista júnior. A pessoa responsável pela área possui amplos conhecimentos em publicidade e propaganda e marketing, com grande enfoque em temas relacionados à comunicação. Possui experiência na interface com projetos de sustentabilidade desenvolvidos em outra empresa do setor de energia. Está na Empresa A há cerca de dois anos, onde acompanhou a formulação estratégica da área e estruturou processos que compõem as etapas de desenvolvimento e implantação dos projetos. Antes da criação dessa área a empresa desenvolvia projetos de RSC, contudo de maneira mais difusa e centrada em aspectos da imagem da companhia e marketing.

Neste contexto, a visão da empresa em relação à RSC é a de investimento social privado, ou seja, projetos desenvolvidos com recursos próprios ou patrocinados por meio de leis de incentivo fiscal com a finalidade de construir e manter um relacionamento com a comunidade do entorno e ser contributiva para o desenvolvimento local. Essa interação é caracterizada como uma via de mão dupla, ou seja, a comunidade inconscientemente fornece uma licença à empresa para operar no município, enquanto que a empresa contribui atendendo as necessidades sociais locais.

Sobre essa visão foi elaborada uma estratégia de atuação que, por sua vez, segue quatro eixos centrais, como mostra a Figura 4.2. O eixo de educação tem o objetivo atuar nas frentes de formação e capacitação. O empreendedorismo social dialoga com os temas de geração de renda, negócios sociais e uso social da floresta. A atuação da empresa por meio do eixo da cidadania ocorre por doações de produtos e o apoio prestado às instituições locais. Por fim, o

eixo meio ambiente tangencia temas como preservação dos recursos naturais e gestão ambiental.

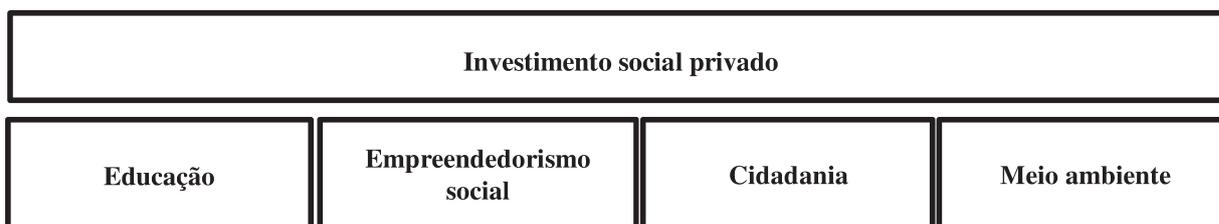


Figura 4.2. Eixos de atuação segundo a estratégia de investimento social privado da Empresa A.  
Fonte: Dados da Empresa A (2019)

A partir do conhecimento desses quatro eixos de atuação é realizado um mapeamento nas comunidades a fim de identificar quais são as iniciativas/projetos que a empresa irá implementar. Esse mapeamento ocorre através de um processo de escuta com a comunidade que acontece por meio de duas formas:

- 1) Roda de diálogos: onde são convidados diversos atores locais como, por exemplo, ONGs, instituições de ensino, fóruns ambientais, associações de bairro, moradores;
- 2) Agentes de engajamento: chamados internamente de agentes da gente, são 130 (dez por planta) colaboradores capacitados para permanentemente conversarem com pessoas das comunidades para identificação de potenciais situações sensíveis, além de oportunidades de projetos.

A partir desse levantamento, é identificado o que essa comunidade tem como expectativas e quais são as principais sinergias com a estratégia do negócio, a partir daí começam-se a desenvolver os projetos/iniciativas juntamente com a comunidade.

Sob a coordenadoria social se encontra a gestão do programa de voluntariado da empresa. Essencialmente são identificadas instituições e iniciativas alinhadas com a estratégia do negócio e que podem contar com o apoio dos voluntários ao longo do ano. Assim, os colaboradores que quiserem podem ser voluntários e participar das ações. Assim, tem-se buscado maior convergência do programa de voluntariado com os projetos desenvolvidos na comunidade. Contudo sempre há voluntários no lançamento de projetos de RSC da empresa.

O programa foi criado para estar a serviço do negócio, mas dá oportunidade para que o voluntário possa realizar aquilo que tem vontade de fazer. Com isso, o programa apresenta adesão de mais de três mil colaboradores, os quais dedicam tempo, conhecimento e esforços a

ações da empresa. A principal forma de interação entre as iniciativas e os colaboradores da empresa ocorre através de um portal dedicado ao programa. Por meio da ferramenta colaborativa, a empresa busca aumentar ainda mais a adesão bem como incentivar os interessados a localizarem ações e instituições próximas com que possam se engajar. Desde a sua criação, em 2016, o programa beneficiou mais de 8,5 mil pessoas e 181 entidades.

#### **4.1.3. Principais projetos desenvolvidos**

A Empresa A tem o objetivo de aportar em projetos sociais cerca de seis vezes o montante investido no ano anterior. O valor será destinado a aproximadamente 50 diferentes projetos, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Os quatro principais projetos implementados ou em andamento, os quais foram acompanhados intimamente pelo entrevistado, são:

##### **a) Projeto 1**

O primeiro projeto de destaque está situado no entorno de uma das plantas da empresa no interior do estado de São Paulo e é aberto para a comunidade. Trata-se de um museu da madeira. O objetivo primeiro é educar a população local e do entorno sobre a importância da madeira e o quanto a madeira foi protagonista, desde antes do nascimento de Cristo até os dias de hoje. O espaço é inspirado em museus europeus e possui uma estrutura moderna, com cinco ambientes que buscam explorar os sentidos, como olhar, o tato, a audição e a fala, contribuindo para uma maior fixação do conteúdo. Nesse sentido o museu atua também como um meio de proporcionar entretenimento e lazer para a população. O público alvo são crianças, jovens e universitários.

O museu existia no passado e foi relançado em outubro de 2017. Nesses dois últimos anos, foram recebidas mais de dez mil visitas, de grupos escolares, de formadores de opinião, da comunidade do entorno. Desse montante, cerca de 7 mil foram alunos da rede pública atingidos. Atualmente a empresa está com uma proposta de levar a temática do museu para a rede de ensino local, ou seja, ampliar o aprendizado fornecido no espaço para a sala de aula através do desenvolvimento de projetos por alunos, por exemplo. Dessa maneira, a

organização consegue garantir a perenidade no cumprimento dos objetivos do museu, que é o de contribuir para a disseminação de conhecimento na comunidade.

## **b) Projeto 2**

Outro grande projeto desenvolvido está situado na região nordeste do país. O objetivo é criar uma política de garantia de direitos das crianças e dos adolescentes contra o abuso sexual e a exploração sexual. Esse processo nasceu a partir do processo de escuta realizado na comunidade, onde a temática da violação, abuso e exploração sexual se apresentou de forma muito latente. A Empresa A então buscou as principais organizações locais, como o Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), Conselho Tutelar e Fundo Social. A finalidade era por meio de oficinas e workshops, identificar por quais caminhos seria possível trabalhar coletivamente essa temática, influenciando políticas públicas. Para a realização desse projeto, a empresa contou com a parceria técnica da ONG Childhood Brasil, especializada em tratar dessa temática.

É identificado que muitas vezes o diálogo entre as principais organizações locais, responsáveis pelas tratativas dos casos, era ineficiente. Ou seja, muitas vezes as tratativas dos casos divergiam entre as organizações, incluindo a escola onde o tema poderia ser direcionado diferentemente. Dessa maneira, quando acontecia um caso de abuso a vítima teria de contar uma história várias vezes para diferentes órgãos. No ano de 2019 foi dado início a um processo de articulação com o poder público local para, de fato, capacitar tecnicamente a rede de proteção existente. A política foi elaborada no sentido de encurtar o tempo de atendimento e facilitar o tratamento da vítima num local preparado, especializado e com um profissional com condições de captar aquilo que a vítima contar a respeito do que aconteceu.

A grande motivação da Empresa A para a desenvolvimento desse projeto é o compromisso em construir um relacionamento e desenvolvimento local, como estabelecido por sua estratégia. Além disto, as rodovias brasileiras são locais que apresentam riscos de ocorrência de exploração sexual envolvendo crianças e adolescentes. Sabendo-se que os produtos fabricados pela empresa são transportados por inúmeras estradas brasileiras, há uma consciência por parte da Empresa A de sua responsabilidade frente essa temática. Este, entretanto, é um projeto que ainda não possui resultados mensurados pois foi iniciada a fase I

recentemente, portanto, em processo de articulação. O produto final deve ser uma política de garantia de direitos no município que não existe hoje.

### **c) Projeto 3**

O terceiro projeto também está em fase de desenvolvimento, logo não há indicadores de seus resultados e seu impacto local. Assim como o museu, este também está situado no interior do estado de São Paulo e também foi construído de forma contributiva para o município. Trata-se de um programa de educação ambiental que vai introduzido em sete escolas inicialmente, como projeto piloto. Ao final, almeja-se que o projeto alcance sua perenidade através da sistematização um programa de educação ambiental na rede de ensino para que a gente comece a trabalhar e criar, desenvolver cidadãos mais críticos acerca dos desafios que a gente tem e que estão dados em relação a água, resíduo, a consumo consciente, a empregabilidade.

### **d) Projeto 4**

O quarto projeto é uma iniciativa voltada para os colaboradores da organização e se trata de um o programa de educação para sustentabilidade. Sua criação se deu no contexto do desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade da empresa, pois havia-se a necessidade de desdobrar as diretrizes da companhia para todos os seus colaboradores. Para que as metas estabelecidas de fato chegassem no dia-a-dia foi criado, então, um treinamento que consistia de um jogo, o qual apresentava o conteúdo de forma clara, didática e lúdica. O conteúdo tratava essencialmente de conceitos de sustentabilidade muito atrelados à estratégia e como os colaboradores poderiam aplicar tais conceitos em seu dia-a-dia. Ao final o treinamento atingiu noventa por cento dos nossos colaboradores da empresa.

Dentro deste escopo do programa de educação para sustentabilidade para colaboradores foi lançada uma plataforma de Ensino à Distância (EAD). Nele há uma série de vídeos, quizzes e algumas enquetes para que o conhecimento seja disseminado dentro da companhia e os colaboradores sejam mantidos muito bem alinhados da questão da sustentabilidade.

#### 4.1.4. Fatores críticos de Sucessos em projetos desenvolvidos pela Empresa A

O Quadro 4.1 apresenta resumidamente um comparativo dos fatores críticos levantados de acordo com a literatura e as observações realizadas no estudo de caso. Todos os FCS são detalhados a seguir. Para todos os pontos levantados a Empresa A apresenta algum tipo de ação implementada ou em desenvolvimento de forma a atender as expectativas de seus *stakeholders* e, assim, obter sucesso em suas iniciativas. Dessa forma, identifica-se que todos os fatores influenciam em alguma medida o sucesso dos projetos. Adicionalmente, é notável que a empresa se apresenta num estágio de estruturação de processos e realinhamento de sua estratégia de sustentabilidade. Ao longo dessa construção, vale ressaltar a empresa enfrenta alguns desafios do ponto de vista de sistematização de seu modelo de RSC. A primeira dificuldade é a questão do engajamento na qual, muitas vezes para conseguir avançar num projeto que é mais estruturante é necessário envolver diversos atores e todos devem estar dispostos e otimistas para que o projeto se desenvolva. Uma questão pontuada é a disponibilidade de agendas comuns, especialmente com o poder público. Um exemplo é quando um projeto não é aceito pelas autoridades locais e é necessário redesenhá-lo o que, por sua vez, exige uma nova reunião com atores locais e, se esses não possuírem disponibilidade ou disposição isso prejudica o bom andamento do projeto. Outro desafio enfrentado pela empresa é o tamanho da equipe responsável pela gestão de todos os projetos e a escassez de recursos financeiros para o investimento social privado.

Quadro 4.1. Comparativo entre os FCS levantado na literatura e as observações realizadas na Empresa A.

<i>Fator Crítico de Sucesso</i>	<i>Empresa A</i>
1. Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto.	A empresa conta com uma equipe de três pessoas, com experiências e senioridades distintas. Para alguns projetos a empresa recorre a organizações da sociedade civil para compartilhar conhecimento técnico.
2. Identificar e envolver <i>stakeholders</i> externos à organização.	Possui de forma muito clara e objetiva quais são os seus principais <i>stakeholders</i> e estabelece metodologia para identifica-los. Todas as informações estão previstas na norma interna de engajamento com as partes interessadas.
3. Habilidade para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i> .	Ocorre através dos processos de escuta que, por sua vez, utiliza duas ferramentas principais: as rodas de conversa e os agentes de engajamento.

Continua...

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>Empresa A</b>
4. Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa.	Apresenta de forma clara e objetiva através de sua estratégia de sustentabilidade. Estabelece metas e indicadores a serem atingidos e acompanhados através de relatórios e planos de ação. <u>Esse é o principal fator crítico de sucesso, de acordo com o entrevistado.</u>
5. Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos.	O escopo de todos os projetos deve estar alinhado com os eixos de atuação da empresa, que são: educação, empreendedorismo social, cidadania e meio-ambiente. Além disso, os projetos devem estar de alguma forma associados ao <i>core</i> do negócio.
6. Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores.	Utiliza três tipos de indicadores principais: os de processo, os de resultado e os de impacto. Os dois últimos são definidos de acordo com cada tipo de projeto desenvolvido e ainda estão em fase de construção pela empresa.
7. Monitorar os resultados dos projetos.	Os resultados são monitorados primordialmente por indicadores de processo e, para alguns projetos, os de resultado. Os de impacto estão em construção, contudo há conhecimento de que devem ser medidos após seis meses da implantação do projeto.
8. Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa.	Identificam riscos e apresentam contramedidas para minimizá-los para, assim, garantir o bom andamento e efetividade do projeto.
9. Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente.	Os processos de comunicação são bem estabelecidos, possuindo canais de comunicação com todos os seus <i>stakeholders</i> .
10. Engajar <i>stakeholders</i> internos nos projetos da organização.	O engajamento se dá via programa de voluntariado, o qual possui alto índice de participação. Além disso, conta com a colaboração dos agentes de engajamento.
11. Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos.	Os recursos são gerenciados da forma mais otimizada o possível de forma a atender as expectativas da comunidade. Muitos projetos são desenvolvidos em parcerias como forma de balizar a escassez de recursos humanos ou financeiros próprios.
12. Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos.	Constrói um cronograma com base na complexidade do projeto, do tipo de articulação, número de envolvidos que participam do projeto e muitas das vezes do recurso financeiro. Não são observados complicações na gestão do cronograma do projeto.
13. Dispor de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto.	Os recursos são financeiros são diminutos e, em sua grande maioria, os projetos dependem de recursos incentivados.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**1) Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto:**

A Empresa A conta com três pessoas na área responsável por projetos sociais, sendo elas com formações e experiências distintas. Adicionalmente, merece destaque o fato de que as coordenadorias de sustentabilidade, comunicação e responsabilidade social se encontrem sob uma mesma gerência, indicando alta proximidade entre essas equipes o que influencia na boa condução dos trabalhos. Tal observação está em consonância com a literatura investigada (BARKAY, 2013; SHINNARANANTANA , DIMMIT e SIENGTHAI, 2013; JAFARI NAVIMIPOUR e CHARBAND, 2016) .

Outro ponto que tem grande convergência com a literatura é a presença de equipes que mesclam colaboradores da empresa e membros de organizações da sociedade civil através de parcerias. Segundo, Lyra, Gomes e Pinto (2017) formar equipes com a colaboração de membros externos, advindos de organizações da sociedade civil, permite que a organização compreenda melhor a comunidade local e, conseqüentemente, aumentem o compromisso em desenvolver projetos sociais, seu impacto e legitimidade. De fato, no caso da Empresa A, seu trabalho com ONGs, com maior destaque para a Childhood Brasil, conta com consultores com a competência técnica para falar de temas específicos, uma vez que a empresa não possui tal conhecimento. Muitas vezes a empresa atua como um meio que articula, e coloca em contato parceiros. As ONGs ou outras instituições que participam são uma grande vantagem na medida em que garantem que os projetos ataquem um problema social de maneira mais assertiva.

**2) Identificar e envolver *stakeholders* externos à organização:**

A Empresa A possui uma norma interna muito clara no que tange a identificação e o envolvimento de todos os seus *stakeholders*. De acordo com a diretriz, a empresa possui 13 grupos de *stakeholders* com impactos e interesses distintos na organização, conforme mostra o Quadro 4.2 A priorização dos *stakeholders*, e o atendimento das suas necessidades e expectativas são de responsabilidade das áreas que usualmente estabelecem relações diretas com estes públicos. Nesse sentido a empresa apresenta através de sua normativa quais as responsabilidades de cada uma das áreas perante seus *stakeholders*. Além disso, merece destaque o fato de que a Empresa A dispõe uma ferramenta de gestão com a finalidade de

tornar seu relacionamento com suas partes interessadas mais efetivo, além de permitir a sua melhoria contínua do ponto de vista de aprendizados obtidos. A ferramenta é dividida em quatro etapas: (1) Mapeamento das Partes Interessadas, (2) Priorização de *Stakeholders*, (3) Construção da Materialidade e (4) Elaboração do Plano de Ação para Engajamento. Os resultados esperados em cada uma das etapas são dispostos no Quadro 4.3.

Nesse sentido, as observações na Empresa A convergem com a literatura e, assim como foi observado em alguns trabalhos (ALTUNA *et al.*, 2015; ACHARYA e PATNAIK, 2017). No caso específico do engajamento, a Empresa A destaca que este é o segundo maior fator crítico que permite o seu sucesso.

Quadro 4.2. *Stakeholders* da Empresa A.

<b>Impacto</b>	<b>Grupo</b>	<b>Partes interessadas</b>
Regulam/Fiscalizam	Poder público Órgãos reguladores e fiscalizadores	Executivo, Legislativo e Judiciário CVM, Órgãos Ambientais e Órgãos fiscalizadores
Sustentam a marca	Acionistas e instituições financeiras Colaboradores Rede de fornecedores Clientes	Acionistas, analistas de mercado e financiadores Próprios, terceiros, familiares e aposentados Serviços, materiais/imobilizados Indústria, varejo, atacado, revenda, construção civil, internacionais
Influenciam a marca	Consumidores Comunidade do entorno Institutos de Pesquisa/Universidades Sociedade Civil Organizada Especificadores Imprensa Concorrentes/Substitutos	Linhas de produtos da Empresa A População, empresas, associações de bairro e arrendatários Público e privado ONGs, sindicatos, federações, institutos e associações Engenheiros, arquitetos, instaladores, decoradores, marceneiros, alunos de faculdade Especializada, impressa, TV, rádio, digital Metais e louças, chuveiros elétricos, painéis e pisos, substitutos

Fonte: Norma de Engajamento com as partes interessadas da Empresa A.

Quadro 4.3. Etapas e resultados esperados da ferramenta de gestão de stakeholders da Empresa A.

<i>Etapa</i>	<i>Atividade</i>	<i>Resultado</i>
1	Mapeamento das partes interessadas	Caracterização das partes interessadas.
2	Priorização de públicos a partir do nível de influência e interesse nos negócios da empresa	Análise das partes interessadas e seus potenciais impactos no negócio da empresa
3	Construção da materialidade a partir da visão dos colaboradores da empresa	Identificação das demandas das partes interessadas a partir de manifestações registradas e/ou percepções da empresa
4	Elaboração do Plano de Ação	Definição de ações para engajamento de <i>stakeholders</i> a partir da análise do nível de influência das partes

Fonte: Norma de Engajamento com as partes interessadas da Empresa A.

### 3) **Habilidade para identificar as necessidades dos *stakeholders*:**

Conforme supracitado nas subseções, a Empresa A possui processos bem definidos para identificação das necessidades dos seus *stakeholders* e, assim, direcionar e seus esforços de maneira mais assertiva e eficiente. No caso dos projetos de RSC esse levantamento se dá com base nos processos de escuta. Logo, assim como na literatura acadêmica (HARGETT e WILLIAMS, 2009; KANASHIRO e STARIK, 2016), a Empresa A entende que é fator crítico a identificação das necessidades da população local por meio de uma interação com os atores locais.

### 4) **Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa:**

Esse é um dos pontos centrais do estudo, pois, segundo o entrevistado, a integração do projeto social com a estratégia é o principal fator crítico de sucesso no desenvolvimento dos mesmos. Para a Empresa A quando um projeto está alinhado com ao propósito da companhia e isso está refletido numa estratégia de sustentabilidade (a definição clara dos eixos de atuação, os critérios de investimento) elimina o esforço de explicar os motivos da realização dos projetos. Um exemplo destacado é a facilitação no estabelecimento da parceria necessária com os gerentes das unidades das plantas.

Esse fato dialoga em grande medida com o trabalho de Cazeri *et al.* (2018), pois segundo o autor, a integração da RSC em empresas brasileiras ainda é muito incipiente e possui inúmeras oportunidades de melhoria. Segundo os autores, empresas brasileiras precisam entender os ganhos da integração entre as práticas de RSC e a estratégia do negócio, uma vez que esse movimento está associado a ganhos em desempenho do ponto de vista de gestão de riscos, satisfação, fidelidade e, conseqüentemente, nos lucros da organização. A Empresa A é uma representação empírica das conclusões do autor, e a mesma vem tomando ações em direção a integração de sua atuação na área social com a estratégia de seu negócio. Essa observação também se encontra em consonância com o estudo de caso realizado por Anholon *et al.* (2016), em que conclui-se que a integração de práticas de RSC à estratégia da empresa conduz a bons resultados.

**5) Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos:**

O escopo dos projetos definidos pela Empresa A é definido de acordo com a seus eixos de atuação social, nomeadamente: educação, empreendedorismo, cidadania e meio ambiente. Assim, ao identificar deficiências sociais locais, a empresa utiliza seus eixos de atuação centrais para direcionar suas ações e, assim, define os recursos necessários para a elaboração do projeto. Adicionalmente a empresa privilegia o investimento em projetos que possuem relação com seu setor de atuação, pois assim consegue contribuir para a sociedade com seus conhecimentos internos.

**6) Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores:**

A Empresa A está trabalhando na construção de seus indicadores de impacto básicos e os disponibilizará tão breve o quanto eles estiverem prontos. Todavia, é realizada a mensuração por meio de indicadores de processo que basicamente é número de pessoas que se inscreveram ou que participaram de um projeto, o gênero dos participantes, dentre outros. Por fim, os indicadores de resultados têm como objetivo acompanhar o engajamento, o grau de efetividade das ações executadas e o grau de satisfação. Tanto os indicadores de processo

quanto os de resultado tem como característica a sua definição no curto prazo e o monitoramento ocorre sobre eles.

#### **7) Monitorar os resultados dos projetos:**

Assim como apresentado na literatura por Hargett e Williams (2009), a Empresa A ainda não possui uma forma sistematizada de mensurar o impacto dos seus projetos através de indicadores. Isso se dá por dois motivos principais: o primeiro é que os indicadores podem variar para cada tipo de projeto e; segundo, a empresa só conseguiria mensurar o impacto após um período de maturação do projeto (em torno de seis meses) para que, existam de fato evidências das mudanças causadas.

#### **8) Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa:**

O principal risco identificado segundo a literatura está associado a imagem que projetos de RSC podem transmitir. Quando não são desenvolvidos conjuntamente com a comunidade local, os projetos podem ser entendidos como tokenísticos por parte dos moradores locais, ou seja, são projetos que buscam fazer apenas um esforço superficial ou simbólico, sem de fato atender as necessidades locais de forma colaborativa e transparente (TANG-LEE, 2016). Isto não é observado na prática na Empresa A, onde o principal risco é a dependência de um recurso fiscal, como é o caso dos projetos com recurso incentivado.

No Brasil, os incentivos fiscais criados pelo governo são formas de estimular a parceria com a iniciativa privada através da promoção de projetos de interesse comum e social para todos, encorajando empresas a exercer constantemente a responsabilidade social. O Quadro 4.4 resume algumas das principais leis vigentes no Brasil. O incentivo ocorre por meio de deduções do imposto de renda de pessoas jurídicas, tributadas com base no lucro real (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Quadro 4.4. Principais incentivos fiscais federais.

<i>Incentivo</i>	<i>Objetivo</i>
Lei Rouanet – Lei nº 8.313/1991.	Promover, apoiar, incentivar a produção cultural e artística brasileira
Lei do Audiovisual – Lei nº 8.685/1993.	Incentivar a produção audiovisual de filmes brasileiros.
Doação a Entidades Cíveis sem Fins Lucrativos – Lei nº 9.249/1995.	Incentivar a participação dos empresários em projetos de inclusão social para conscientização da responsabilidade social
Projetos Esportivos e paraesportivos - Lei – 11.438/2006.	Beneficiar e estimular as atividades esportivas no Brasil, desde que aprovados pelo Ministério do Esporte
Lei do Bem - Lei – 11.196/2005	Lei trata de incentivos fiscais para pessoa jurídicas que realizam pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica.

Fonte: Oliveira *et al.* (2015, p. 4)

Segundo a Empresa A, o risco existe na medida em que a projeção de valores para aportar em projetos pode variar de um ano para outro, logo a empresa não consegue ofertar suas iniciativas para vários municípios. Para minimizar o risco a empresa adota como contramedida o alinhamento preciso dos projetos com as diretrizes da corporação, de forma que esses projetos estejam o mais convergente possível com a estratégia de investimento social privado. Além disso, a empresa busca sempre empoderar o município através de conhecimentos explícitos para que não exista a dependência do projeto com a empresa e, assim, aumente as chances de continuidade. Para projetos que não exigem recursos incentivados, a empresa observa, também como risco a não continuidade, logo, toma ações semelhantes ao primeiro caso para balizar suas iniciativas.

**9) Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara ( transparente e consistente):**

Na literatura as principais questões associadas com a prática da comunicação são: o desequilíbrio na prática do diálogo entre as partes interessadas (GOLOB e PODNAR, 2014b) e a elaboração de relatórios de incongruentes com a realidade (EMEL, MAKENE e WANGARI, 2012). No que tange o primeiro ponto, a empresa entra em contato constantemente com seus *stakeholders* externos, seja através de seus colaboradores internos (que normalmente são moradores da comunidade do entorno), ou seja, por meio de seus agentes de engajamento, que verdadeiros porta vozes do diálogo com a comunidade externa e interna da empresa, na medida em que realizam o trânsito de informações de uma ponta à

outra. Além disto, a Empresa A mantém contato com seus *stakeholders* por meio de seus canais de divulgação (televisão, rádio, aplicativos móveis, e-mail, dentre outros).

Do ponto de vista dos relatórios de sustentabilidade, a Empresa A mostra elevada preocupação com as informações divulgadas na medida em que seguem os padrões internacionais estabelecidos pela GRI e demais organizações, além de submeterem o material à auditoria externa independente.

#### **10) Engajar *stakeholders* internos nos projetos da organização:**

Assim como observado nos trabalhos de Maon, Lindgreen e Swaen (2009) e Anholon *et al.* (2016), a Empresa A também estimula o voluntariado entre seus colaboradores (conforme supracitado nos subtópicos). Além disto, ressalta-se também a promoção do protagonismo entre seus colaboradores, ou seja, as iniciativas sociais podem partir tanto da empresa como das sugestões levadas ao conhecimento da empresa. Adicionalmente, segundo o entrevistado, ter uma equipe muito engajada que acredita que está executando o projeto não por filantropia, mas com potencial de impacto é o segundo fator crítico de sucesso.

#### **11) Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos:**

Com recurso incentivado, a Empresa A recebe em agosto a projeção da receita, a partir daí são identificados os proponentes usando os eixos e como critério de avaliação. Em relação aos recursos próprios, o orçamento é construído com base em experiência passadas. O gerenciamento desses recursos ocorre da maneira mais otimizada o possível, uma vez que o montante é pequeno frente à demanda.

Com relação aos recursos humanos, a literatura apresenta uma desconexão na gestão dos voluntários (JAYAKUMAR e JOSHI, 2017). Essa observação contudo, não se materializa na empresa estudada. O que se observa é a escassez de pessoas na equipe interna

da empresa, ou seja, há um subdimensionamento da equipe responsável frente o número de projetos gerenciados.

**12) Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos:**

A Empresa A se apresenta convergente com a literatura (KANASHIRO e STARIK, 2016) no que tange o cronograma para execução de seus projetos. Isso ocorre, em grande medida, devido ao fato de a empresa recorrer a recursos incentivados. Como os prazos de aportes, aplicação nos projetos e duração do incentivo são dados, a empresa deve fazer uma gestão objetiva e assertiva do tempo do projeto.

**13) Dispor de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto**

Por fim, os resultados do trabalho encontram-se em consonância com as observações de Anholon *et al.* (2016) na medida em que estes afirmam que nem sempre recursos são suficientes para tratar de todas as questões pertinentes a comunidade do entorno, uma vez que no Brasil existem muitos problemas sociais frutos de desdobramentos históricos. De modo semelhante, a Empresa A não possui um montante vultoso para destinar a seus projetos, entretanto, projetam um aumento do montante em 5400% frente o ano anterior, totalizando um valor de R\$ 12,8 milhões.

#### **4.2. Survey**

No período compreendido de abril e agosto de 2019, foram enviados 134 convites para participação na pesquisa sendo que retornaram 29 questionários válidos, o que corresponde a 21,6% do total. No geral, os entrevistados têm mais de cinco anos de experiência na coordenação de projetos sociais, como exibe a Figura 4.3. A Figura 4.4 apresenta que mais de 50% dos entrevistados trabalhavam nos setores de óleo e gás (8 ocorrências), alimentício (7 ocorrências), mineração (6 ocorrências), varejo (6 ocorrências), financeiro (6 ocorrências) e setores químicos (6 ocorrências) Percebe-se que a soma de pessoas que trabalham em setores

específicos ultrapassa o total de participantes desta pesquisa. Isso ocorreu porque um entrevistado pode ter participado de projetos sociais em diferentes setores de atividade.

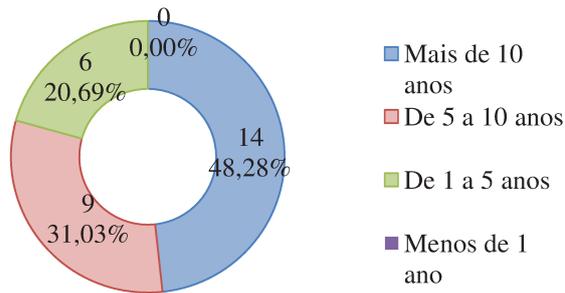
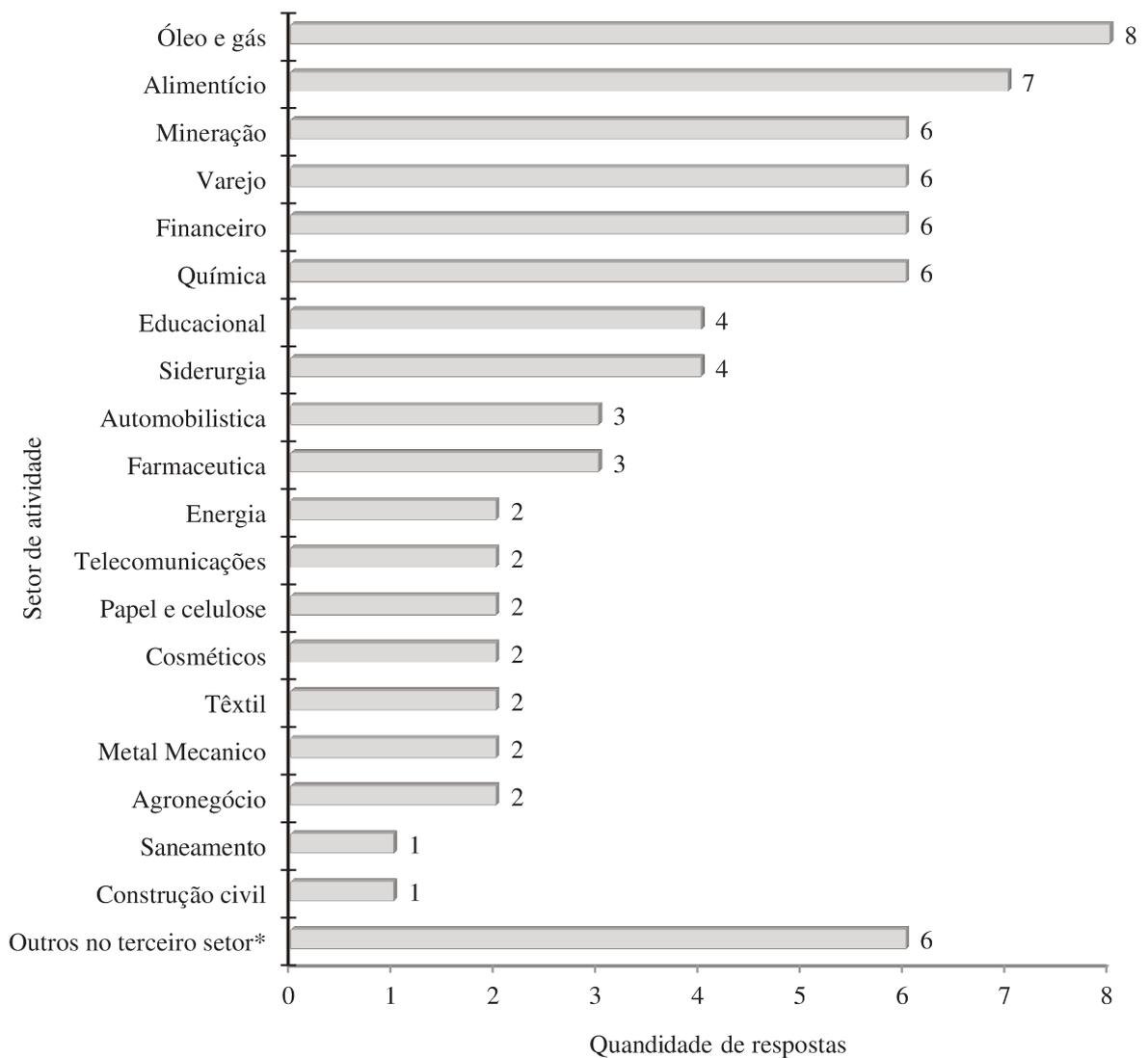


Figura 4.3. Distribuição dos entrevistados de acordo com o período de experiência.  
Fonte: Dados da pesquisa (2020).



\*Outros incluem: saúde (1), mobilidade (1), seguros (1), consórcio (1), turismo (1) e serviços (1)

Figura 4.4. Distribuição dos entrevistados de acordo com o setor de atividade.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme descrito anteriormente, cada entrevistado classificou os FCS considerando sua experiência e com essas informações foi possível atribuir pontuações a cada classificação. A soma total das pontuações atribuídas permitiu obter uma pontuação total que foi utilizada para classificar os FCS de acordo com sua relevância para o desenvolvimento de projetos sociais no contexto das empresas brasileiras. O Quadro 4.5 apresenta os FCS já ranqueados de acordo com a pontuação total obtida. A análise dos resultados baseia-se principalmente nos seis FCS melhor classificados (destacados em cinza) e na comparação subsequente com as informações da literatura. Vale ressaltar, no entanto, que as alocações em posições inferiores na classificação não denotam menor importância na gestão de projetos, mas que são posteriormente consideradas pelos gestores na análise crítica das possibilidades de sucesso para o desenvolvimento de projetos sociais.

Quadro 4.5. Ordenação de relevância dos FCS para o desenvolvimento de projetos sociais no contexto das empresas brasileiras.

	<i>Ordem</i>	<i>Score</i>	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>
FCS1	1°	256	Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos
FCS 2	2°	255	Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa
FCS 3	3° ou 4°	243	Habilidade para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i>
FCS 4	3° ou 4°	243	Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa
FCS 5	5°	240	Identificar e envolver <i>stakeholders</i> externos à organização
FCS 6	6°	228	Disponer de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto
FCS 7	7°	214	Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto
FCS 8	8°	212	Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos
FCS 9	9°	211	Engajar <i>stakeholders</i> internos nos projetos da organização
FCS 10	10°	174	Monitorar os resultados dos projetos
FCS 11	11°	171	Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores
FCS 12	12°	137	Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente
FCS 13	13°	135	Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No intuito de garantir que não haja viés, o teste de Mann-Whitney foi realizado entre o grupo inicial de respondentes e os considerados tardios. Os resultados da Tabela 4.6, indicam que, para uma confiança de 5%, não há diferença significativa entre os grupos.

Quadro 4.6. Significância do teste de Mann-Whitney realizado entre o grupo inicial de respondentes e os considerados tardios.

<i>FCS</i>	<i>Sig. (95%)</i>	<i>FCS</i>	<i>Sig. (95%)</i>	<i>FCS</i>	<i>Sig. (95%)</i>
FCS 1	0,627	FCS 6	0,127	FCS 11	0,945
FCS 2	0,365	FCS 7	0,069	FCS 12	0,444
FCS 3	0,199	FCS 8	0,417	FCS 13	0,501
FCS 4	0,594	FCS 9	0,317		
FCS 5	0,501	FCS 10	0,871		

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

### 4.3. Análise dos resultados

O Quadro 4.7 apresenta os resultados da *survey* e a quantidade de observações dos fatores na literatura. Praticamente empatados na primeira posição aparecem os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) “Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos” e “Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa”. A diferença é apenas de 1 ponto e pode ser considerada irrelevante em um contexto no qual os respondentes estão apresentando percepções baseadas em experiência de gestão. Esse resultado é coerente com a quantidade de ocorrências na literatura, em que em grande parte são observados os mesmos fatores como críticos.

Em relação ao fator definição do escopo do projeto, como destacam Mirza, Pourzolfaghar e Shahnazari (2013) grandes ideias sem foco não geram resultados satisfatórios, nesse sentido projetos sociais sem objetivos bem definidos podem não atingir o sucesso almejado. Na seção dois do trabalho foram apresentados alguns exemplos de projetos que alcançaram sucesso em grande parte devido a um escopo bem definido. O segundo fator melhor ranqueado e, portanto, também considerado um dos mais relevantes pelos respondentes, revela que o projeto social deve estar integrado às demais estratégias empresariais. O estudo de Asif *et al.* (2013) é um dos trabalhos que mais reforçam essa ideia, sendo comprovado na prática pelo estudo de Anholon *et al.* (2016).

Na terceira ou quarta posição, exatamente empatados em termos de score total com 243 pontos e, portanto, apresentando posição plausível de variação, surgem os fatores “Habilidade para identificar as necessidades dos *stakeholders*” e “Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa”. Em relação a identificação das necessidades dos *stakeholders*, a ideia de um projeto social é sempre agregar valor para a sociedade, como preconiza Mcvea e Freeman (2005) e, neste sentido, o mapeamento daquilo que a comunidade deseja se faz essencial. Destaca-se o fator crítico relacionado à capacidade de analisar riscos e isso se caracteriza com um ótimo resultado. Durante muitos anos projetos sociais foram caracterizados por práticas soltas das demais ações empresariais, não se conhecendo as incertezas que poderiam comprometer o sucesso da iniciativa. Tang-lee (2016) argumentam que projetos de responsabilidade social não estão isentos de riscos e, assim com projetos de outra natureza, devem contemplar a gestão de riscos. Esse último ponto foi observado com menor frequência na literatura, contudo para gestores esse fator tem maior relevância para o sucesso do projeto.

Na quinta posição aparece o fator crítico “Identificar e envolver *stakeholders* externos à organização”. Para Francisco de Oliveira e Rabechini Jr (2019) listar todos aqueles que serão impactados pelas ações empresariais se faz necessário, mas o mais importante se caracteriza pela participação constante das partes interessadas durante a realização do projeto. Na sexta posição como mais relevante para a realidade das empresas brasileiras encontra-se o “Disponibilidade de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto”. Conforme destacado por Anholon *et al.* (2016), a priorização na utilização de recursos para projetos sociais deve acontecer, pois nem sempre os recursos existentes são suficientes para todas as ações a serem desenvolvidas. Os demais FCS apontados pela literatura acabaram sendo ordenados da sétima a décima terceira posição. Cabe ressaltar, entretanto, que as alocações em posições inferiores do ranking não denotam que os mesmos apresentam menor importância, mas sim que são considerados posteriormente pelos gestores na análise crítica das possibilidades de sucesso para o desenvolvimento de projetos sociais.

Quadro 4.7. Resultado da survey e quantidade de ocorrências dos fatores na literatura.

<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	<i>Ordem</i>	<i>Ocorrência na literatura</i>
Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos	1°	11
Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa	2°	19
Habilidade para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i>	3° ou 4°	19
Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa	3° ou 4°	6
Identificar e envolver <i>stakeholders</i> externos à organização	5°	30
Disponer de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto	6°	11
Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto	7°	6
Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos	8°	4
Engajar <i>stakeholders</i> internos nos projetos da organização	9°	14
Monitorar os resultados dos projetos	10°	5
Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores	11°	10
Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente	12°	15
Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos	13°	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 4.8 apresenta uma relação entre os resultados obtidos com este trabalho àqueles de Besteiro (2012). É possível relacionar 21 dos 24 FCS identificados pela autora como os mais relevantes no gerenciamento dos projetos aos fatores levantados através da revisão da literatura. Apenas os itens “Aceitação da missão do projeto”, “Metas com objetivos realistas” e “Compilação de documentos do projeto” não aparecem na tabela.

Comparando-se os resultados da *survey* aos FCS identificados por Besteiro (2012), observa-se que 17 fatores atrelados ao gerenciamento dos projetos de acordo com a autora são classificados como de menor relevância relativa. No Quadro 4.6 observa-se que do 1° ao 6° FCS apenas o primeiro, “Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos”, se correlaciona com o trabalho da autora através das classificações

“Fatores Críticos de Sucesso” e “Lições aprendidas”. Isso parece estar associado a perspectiva do tipo de projeto e, por consequência a dificuldade em se definir fatores de sucesso universais para todos os contextos (SHENHAR et al., 2001). Dessa forma é evidenciada a necessidade em se discutir as dimensões de sucesso na perspectiva do contexto organizacional.

Quadro 4.8. Relação entre os resultados deste trabalho aos obtidos por Besteiro (2012).

<i>Ordem</i>	<i>Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de projetos sociais</i>	<i>Fatores Críticos de Sucesso no Gerenciamento de Projetos (BESTEIRO, 2012)</i>			
		<i>Habilidades Gerenciais</i>	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	<i>Monitoramento e controle</i>	<i>Lições aprendidas</i>
1º	Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos	-	Definição do escopo do projeto	-	Conclusão de acordo com o escopo estabelecido
2º	Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa	-	-	-	-
3º/4º	Habilidade para identificar as necessidades dos <i>stakeholders</i>	-	-	-	-
3º/4º	Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa	-	-	-	-
5º	Identificar e envolver <i>stakeholders</i> externos à organização	-	-	-	-
6º	Disponer de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto	-	-	-	-

*Continua...*

<i>Ordem</i>	<i>Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de projetos sociais</i>	<i>Fatores Críticos de Sucesso no Gerenciamento de Projetos (BESTEIRO, 2012)</i>			
		<i>Habilidades Gerenciais</i>	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	<i>Monitoramento e controle</i>	<i>Lições aprendidas</i>
7º	Contar com uma equipe multidisciplinar em termos de formação e conhecimento para a implantação do projeto	Qualificação da equipe	-	-	-
8º	Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos	Indicação de papéis e responsabilidades	Cumprimento do orçamento	Variação do orçamento planejado x real	Conclusão no orçamento planejado
9º	Engajar <i>stakeholders</i> internos nos projetos da organização	-	-	-	-
10º	Monitorar os resultados dos projetos	-	-	Reuniões de monitoramento e controle Reuniões de retorno ( <i>feedback</i> )	Informação da evolução do projeto
11º	Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores	-	-	Determinação dos pontos de controle	Informação da evolução do projeto
12º	Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente.	Comunicação do projeto	Habilidade de comunicação	Reuniões de retorno ( <i>feedback</i> )	Compilação de documentos do projeto
13º	Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos	Definição do cronograma	Planejamento do projeto	Variação do prazo planejado x real	Conclusão no prazo estabelecido

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Do Quadro 4.7 destaca-se “Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa”, pois no estudo de caso, ao ser questionado qual o principal fator crítico de sucesso no desenvolvimento de projetos sociais, o participante respondeu o alinhamento do projeto com a estratégia. Conforme apresentado anteriormente quando um projeto esta alinhado com

os objetivos da companhia e isso está refletido numa estratégia isso elimina o esforço de explicar os motivos da realização dos projetos na organização.

De fato, a estratégia corporativa significa articular como uma organização atingirá suas metas e objetivos. A estratégia é tipicamente operacionalizada para cada uma das unidades estratégicas de negócio e, então iniciativas são transformadas em portfólios e, então, em projetos de diferentes tipos. Por consequência é importante que as empresas entendam seu modelo de gestão e o posicionamento da gestão dos projetos no mesmo e, assim, gestores de projetos podem entender o seu papel na estratégia (MORRIS e JAMIESON, 1999). Contudo, associar a responsabilidade social corporativa à estratégia de forma que a empresa atue com uma boa cidadã corporativa, é uma tarefa complexa e os resultados positivos dessa estratégia só podem ser mensurados no longo prazo (GALBREATH, 2006). Essa parece ser uma das maiores barreiras que dificultam a obtenção de sucesso em projetos sociais desenvolvidos no Brasil e é suportado pelo trabalho de Cazeri *et al.* (2018).

É também possível observar nos fatores de maior relevância a relação de impacto de um sobre o outro. O fator “Dispor de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto” também foi citado pelo entrevistado como um dos maiores Fatores Críticos de Sucesso. De acordo com o entrevistado grande parte do montante destinado a projetos sociais provém de recursos incentivados do governo federal enquanto que os recursos próprios representam uma parcela menor. Este fator está associado a “Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa” porque, segundo o entrevistado, quanto maior a dependência de recursos externos, maiores os riscos do projeto às oscilações dos aportes. Nesse sentido, dispor de recursos financeiros e mitigar os riscos dos projetos parecem se associar ao fator “Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa”, pois projetos sociais sob uma ótica estratégica podem trazer consigo a importância de dispor de recursos próprios para o desenvolvimento dos mesmos além de prover um direcionamento claro do que deve ser priorizado e desenvolvido.

Interessante notar que um dos fatores apontado como críticos no estudo de caso não aparece na lista dos seis fatores de maior relevância: “Engajar os *stakeholders* internos da organização”. Pode-se associar esse fator a realidade pontual do time que desenvolve projetos na organização analisada.

#### 4.4. Breve Resumo do Capítulo

Neste capítulo foram apresentadas as análises e discussões dos dados referentes aos fatores críticos de sucesso de projetos sociais desenvolvidos por empresas por empresas brasileiras. A análise dos dados referentes ao estudo de caso se deu por meio do método de triangulação proposto por Yin (2015). A *survey* foi analisada com base no score de pontos atribuídos às classificações dos respondentes. A informação coletada foi debatida à luz da literatura e confrontada com estudos prévios.

Seguindo a estruturação deste trabalho, este capítulo abordou a quarta etapa, conforme indicado na Figura 4.5.

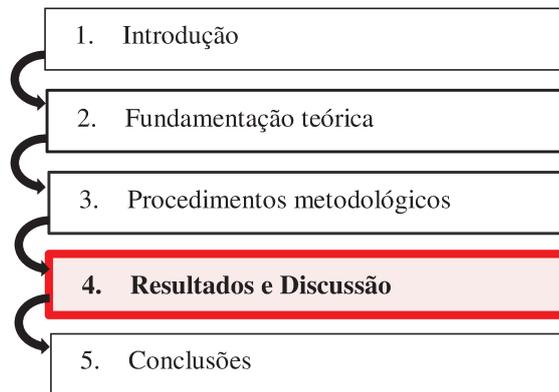


Figura 4.5. Estrutura de apresentação do trabalho, capítulo 4 em destaque.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final tem como objetivo apresentar as conclusões e considerações finais do estudo. Para tanto são apresentadas inicialmente as conclusões frente os objetivos propostos deste trabalho, seguidas das considerações finais. Por fim são apresentadas as limitações da pesquisa e propostas para trabalhos futuros.

Seguindo a estruturação deste trabalho, este capítulo abordou a quarta etapa, conforme indicado na Figura 5.1.

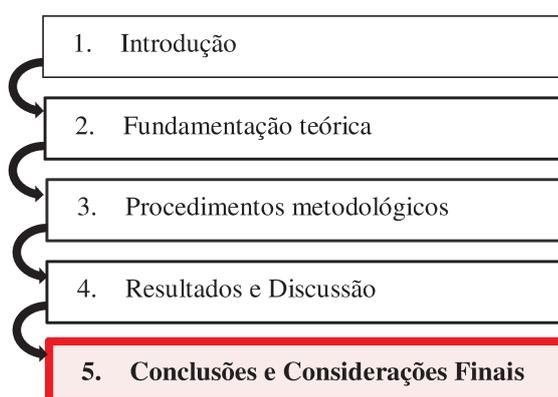


Figura 5.1. Estrutura de apresentação do trabalho, capítulo 5 em destaque.  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 5.1. Conclusões

Com relação à questão proposta na sessão introdutória do presente trabalho, isto é, “Quais são os fatores críticos de sucesso observados no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social?”, foram levantados treze Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na literatura científica mediante a utilização de critérios criticidade por associação. Respondendo à segunda pergunta de pesquisa proposta de “Como os FCS são classificados por empresas brasileiras de acordo com a relevância no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social?”, com o levantamento *survey* foi possível elencar os fatores de acordo com a relevância relativa. O estudo de caso numa grande empresa brasileira permitiu entender como os fatores de maior relevância se traduzem no contexto dos projetos. Observou-se que a empresa está caminhando em direção a uma integração da RSC ao seu sistema de gestão, logo alguns requisitos necessários para integração total como previsto pelo modelo de Asif *et al.*

(2013) ainda se encontram em estágios de desenvolvimento. Como exemplo, pode-se citar a estruturação de indicadores de impacto dos projetos desenvolvidos. Essa constatação é divergente com o trabalho desenvolvido por Cazeri *et al.* (2018) ,pois, segundo o autor, muitas empresas não estão levando em conta as necessidades dos *stakeholders* suficientemente. Ainda de acordo com o trabalho do autor muitas empresas, contudo, conseguem avaliar projetos de acordo com um conjunto de indicadores pré-estabelecidos. Na Empresa A observa-se um processo muito bem estruturado de levantamento de necessidades de seus *stakeholders* e priorização dos mesmos em função da estratégia da empresa. Contudo alguns de seus indicadores ainda estão em construção devido a dificuldade em estabelecer um conjunto de indicadores que meçam impactos no longo prazo.

Com base no problema investigado foi atingido o objetivo geral do trabalho de identificar os Fatores Críticos de Sucesso de maior relevância no desenvolvimento de projetos sociais realizados por empresas brasileiras a fim de apoiar a gestão de projetos dessa natureza no Brasil.

Os objetivos específicos declarados no início do trabalho foram atingidos tendo em vista o seguinte:

- a) No referencial teórico de projetos de responsabilidade social corporativa foram identificados por associação todos os fatores críticos para que os projetos obtivessem sucesso. Esses fatores foram detectados mediante os atributos, fatores de melhoria ou inibição. Isto é, fatores que se observados levam ou impedem o sucesso das iniciativas. Dentro de um universo de 51 artigos foram descritos 13 FCS;
- b) A partir do levantamento dos fatores por meio da bibliografia, foi estruturado um questionário para realizar um levantamento *survey*. O mesmo foi composto da seguinte forma: (a) 4 perguntas para caracterização das amostras e; (b) uma seção destinada a classificação dos FCS. Para coleta dos dados o instrumento de pesquisa foi enviado para 134 pessoas com experiência em gestão de projetos sociais em empresas. Houve retorno de 21,6%, o que totaliza 29 respostas válidas;
- c) A partir do referencial teórico foi realizado o planejamento de um estudo de caso em uma empresa brasileira de grande porte, referência em projetos de

responsabilidade social. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gestor do projeto visando dar luz à como os FCS são assimilados por empresas na prática. Ao final, identificou-se que todos os fatores detectados na literatura são observados na prática. Além disso, identificou-se que os fatores de maior relevância nos projetos desenvolvidos pela organização;

- d) Cruzando as informações obtidas a partir das três estratégias de pesquisa adotadas foi possível concluir quais são os Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de projetos sociais por empresas.

Sendo assim pode-se afirmar que a proposta deste trabalho foi atingida.

## 5.2. Considerações Finais

Diante das informações coletadas e análises conduzidas, são apresentadas as seguintes considerações finais:

- a) Os fatores de maior ocorrência na literatura foram: “Identificar e envolver *stakeholders* externos à organização” (30 ocorrências), “Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa” (19 ocorrências) e “Habilidade para identificar as necessidades dos *stakeholders*” (19 ocorrências);
- b) Do ponto de vista dos atributos associados aos fatores críticos identificados, observa-se que a relação contém fatores diretos e indiretos. Por exemplo, identificar e envolver os *stakeholders* pode afetar a habilidade para identificar as necessidades dos *stakeholders*;
- c) A influência de um fator sobre o outro foi verificada através do estudo de caso, onde a integração do projeto com a estratégia afeta a mitigação de riscos das iniciativas;
- d) A comparação deste trabalho com o de Besteiro (2012) revela fatores críticos diferentes em relação àqueles identificados pela autora. Isso deve estar relacionado ao tipo de projeto que está sendo analisado;
- e) Conforme levantado através das entrevistas, os maiores fatores críticos de sucesso para a empresa são, em primeiro lugar, a integração do projeto com a estratégia e o propósito do negócio e, em segundo lugar, o engajamento de seus *stakeholders*.

Essa observação está muito alinhada com os resultados do levantamento bibliográfico, em que “Identificar e envolver *stakeholders* externos à organização” e “Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa” são dois itens de maior incidência;

- f) Confrontando os resultados do estudo de caso e do levantamento *survey*, observa-se que o fator relacionado ao engajamento dos *stakeholders* externos não aparece dentro os de maior relevância, contrapondo o que foi verificado no estudo de caso. Isso deve estar associado à realidade pontual da empresa analisada;
- g) Já o fator relacionado à integração do projeto social com a estratégia da empresa é verificado em todas as estratégias de pesquisas adotadas;
- h) Sendo assim, tudo indica através do presente estudo que mesmo dentre os fatores de maior relevância, integrar o projeto social com a estratégia da empresa é o ponto mais crítico para que os projetos alcancem o sucesso almejado;
- i) Com base nas conclusões da pesquisa, o autor sugere que projetos sociais desenvolvidos por empresas brasileiras não sejam tratado de maneira isolada e compartimentada em relação ao contexto organizacional. De forma alternativa, os mesmos devem possuir alinhamento com os objetivos gerais da organização para que assim obtenham o sucesso.

Por fim, é importante ressaltar que a identificação de Fatores Críticos de Sucesso de maior relevância através deste trabalho pode servir como referência para auxiliar gestores no processo de desenvolvimento de projetos, focalizando seus esforços em questões centrais para a garantia de bons resultados.

### **5.3. Limitações da Pesquisa**

Este trabalho apresenta algumas limitações:

- a) A primeira delas está atrelada ao contexto de realização do estudo de caso. Nesse sentido, uma vez que a empresa estudada está inserida no contexto socioeconômico brasileiro, as conclusões dizem respeito a esse cenário no período em que foram realizadas as análises;

- b) Adicionalmente, a empresa estudada pertence a um setor específico de atuação, logo os resultados do presente estudo podem sofrer interferências se replicado em outros setores da economia;
- c) Outra limitação deste estudo está na quantidade diminuta de pessoas entrevistadas, o que pode acarretar em conclusões enviesadas por uma única fonte de opinião.

#### **5.4. Propostas para Trabalhos Futuros**

Em função desta pesquisa o autor recomenda para futuros trabalhos as seguintes propostas:

- a) Identificar com maior profundidade como os fatores identificados no presente trabalho estão correlacionados;
- b) Dado que uma das limitações do estudo está relacionada ao contexto brasileiro, sugere-se a replicação desta metodologia em outros cenários socioeconômicos visando compreender como e quanto os FCS são influenciados de acordo com o ambiente de estudo;
- c) Sugere-se também a investigação dos FCS de projetos sociais com foco diferentes setores industriais. Através deste estudo proposto pode ser possível identificar a existência de uma classificação específica para cada segmento;
- d) Foi identificado como um dos pontos mais relevantes a integração dos projetos sociais com a estratégia da empresa. Nesse sentido o autor sugere que sejam conduzidos estudos para avaliar com maior profundidade como se dá a integração entre projetos sociais e os macro objetivos das organizações;
- e) De forma análoga ao item anterior, sugere-se investigar as dificuldades e incertezas em relação aos conceitos de RSC e estratégia de negócios no Brasil.
- f) Foi observado que projetos sociais apresentam especificidades representadas através dos fatores identificados através do presente trabalho. Nesse sentido, o autor sugere o estudo da interface entre métodos de gestão de projetos e projetos de responsabilidade social, propondo ferramentas que abordem os fatores aqui apresentados, potencializando os resultados dos mesmos.

## Referências

AALTONEN, Kirsi; KUJALA, Jaakko. Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 34, n. 8, p. 1537–1552, 2016. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2016.08.009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786316300849>. Acesso em: 28 abr. 2019.

ACHARYA, Jyotirmayee; PATNAIK, S. N. Corporate social responsibility in community development and sustainability: Rourkela Steel Plant, a unit of SAIL, India. **Asian Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 7, p. 53–79, 2017. DOI: 10.1007/s13520-017-0079-5. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s13520-017-0079-5>.

ADMIRAAL, Ryan; SEQUEIRA, Ana Rita; MCHENRY, Mark P.; DOEPEL, David. Maximizing the impact of mining investment in water infrastructure for local communities. **Extractive Industries and Society**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 240–250, 2017. DOI: 10.1016/j.exis.2017.01.014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.exis.2017.01.014>.

AGUDO-VALIENTE, José; GARCÉS-AYERBE, Concepción; SALVADOR-FIGUERAS, Manuel. Corporate Social Responsibility Drivers and Barriers According to Managers' Perception; Evidence from Spanish Firms. **Sustainability**, [S. l.], v. 9, n. 10, p. 1821, 2017. DOI: 10.3390/su9101821. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2071-1050/9/10/1821>.

ALBUQUERQUE, Rui; KOSKINEN, Yrjö; ZHANG, Chendi. Management Science Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence. **Management Science**, [S. l.], v. 65, n. 10, 2018.

ALEU, Fernando Gonzalez; AKEN, Eileen M. Van. Systematic literature review of critical success factors for continuous improvement projects. **International Journal of Lean Six Sigma**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 214–232, 2016. DOI: 10.1108/IJLSS-06-2015-0025. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJLSS-06-2015-0025>. Acesso em: 28 abr. 2019.

ALHADDI, Hanan. Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. **Business and Management Studies**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 6–10, 2015. DOI: 10.11114/bms.v1i2.752. Disponível em: <http://redfame.com/journal/index.php/bms/article/view/752>. Acesso em: 21 abr. 2019.

ALTUNA, Naiara et al. Managing social innovation in for-profit organizations : the case of Intesa Sanpaolo. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 258–

280, 2015. DOI: 10.1108/EJIM-06-2014-0058.

ANG SUBIYAKTO, A. ?; RAHMAN AHLAN, Abd; KARTIWI, Mira; SUKMANA, Husni Teja. Influences of the Input Factors towards the Success of an Information System Project. **TELKOMNIKA**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 1693–6930, 2015. DOI: 10.12928/TELKOMNIKA.v13i2.1323. Disponível em: <http://irep.iium.edu.my/43460/1/1323-4173-1-PB.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019.

ANGELO, Fernanda Dias; AMUI, Lara Bartocci Liboni; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira; JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta. Towards a strategic CSR: A Brazilian case study. **Business Strategy Series**, [S. l.], v. 13, n. 5, p. 224–238, 2012. DOI: 10.1108/17515631211264104.

ANHOLON, Rosley; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; LEAL FILHO, Walter; DE SOUZA PINTO, Jefferson; FEHER, Alexander. Assessing corporate social responsibility concepts used by a Brazilian manufacturer of airplanes: A case study at Embraer. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 135, p. 740–749, 2016. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2016.06.169. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616308563>. Acesso em: 20 jun. 2018.

ANTAL, A. B.; SOBCZAK, A. Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences. **Business & Society**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 9–32, 2007.

ANTHOPOULOS, Leonidas; REDDICK, Christopher G.; GIANNAKIDOU, Irene; MAVRIDIS, Nikolaos. Why e-government projects fail? An analysis of the Healthcare.gov website. **Government Information Quarterly**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 161–173, 2016. DOI: 10.1016/J.GIQ.2015.07.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000799>. Acesso em: 28 abr. 2019.

AQUILANI, Barbara; SILVESTRI, Cecilia; RUGGIERI, Alessandro; GATTI, Corrado. A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. **The TQM Journal**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 184–213, 2017. DOI: 10.1108/TQM-01-2016-0003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/TQM-01-2016-0003>. Acesso em: 28 abr. 2019.

AREVALO, Jorge A.; ARAVIND, Deepa. Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 399–414, 2011. DOI: 10.1108/14720701111159244. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14720701111159244>.

720701111159244.

ASIF, Muhammad; SEARCY, Cory; ZUTSHI, Ambika; FISSCHER, Olaf A. M. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 56, p. 7–17, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652611004203>.

ATKINSON, Roger; CRAWFORD, Lynn; WARD, Stephen. Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 24, n. 8, p. 687–698, 2006. DOI: [10.1016/J.IJPROMAN.2006.09.011](https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2006.09.011). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786306001438>. Acesso em: 30 abr. 2019.

BABIAK, Kathy; KIHIL, Lisa A. A Case Study of Stakeholder Dialogue in Professional Sport: An Example of CSR Engagement. **Business and Society Review**, [S. l.], v. 123, n. 1, p. 119–149, 2018. DOI: [10.1111/basr.12137](https://doi.org/10.1111/basr.12137).

BALMER, John M. T.; POWELL, Shaun M.; GREYSER, Stephen A. Explicating Ethical Corporate Marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: The Ethical Brand that Exploded and then Imploded. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 102, n. 1, p. 1–14, 2011. DOI: [10.1007/s10551-011-0902-1](https://doi.org/10.1007/s10551-011-0902-1).

BARAIBAR-DIEZ, Elisa; LUNA SOTORRÍO, Ladislao; BARAIBAR-DIEZ, Elisa; SOTORRÍO, Ladislao Luna. The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation. **Review of Business Management**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 5–21, 2018. DOI: [10.7819/rbgn.v20i1.3600](https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3600). Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3600/pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

BARNEY, Tamar. Employee volunteering: soul, body and CSR. **Social Responsibility Journal**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 48–62, 2013. DOI: [10.1108/17471111211196566](https://doi.org/10.1108/17471111211196566).

BARNARD, CI. **The Functions of the Executive**. 1. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BASIL, Debra; RUNTE, Mary; BASIL, Michael; USHER, John. Company support for employee volunteerism: Does size matter? **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 64, n. 1, p. 61–66, 2011. DOI: [10.1016/J.JBUSRES.2009.10.002](https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2009.10.002). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829630900263X>. Acesso em: 14 abr. 2019.

BASU, Parikshit K.; HICKS, John; KRIVOKAPIC-SKOKO, Branka; SHERLEY, Chris. Mining operations and corporate social responsibility: A case study of a large gold mine in regional Australia. **Extractive Industries and Society**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 531–539, 2015. DOI: 10.1016/j.exis.2015.03.002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.exis.2015.03.002>.

BEAL, Brent David. **Corporate Social Responsibility: definition, core issues, and recent developments**. 1. ed. Texas: SAGE Publications, 2014.

BELAL, Aatur Rahman; LUBININ, Vasily. Russia: Corporate social disclosures. *In: Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2009. p. 165–179. DOI: 10.1007/978-3-540-68815-0\_8. Disponível em: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-68815-0\\_8](http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-68815-0_8). Acesso em: 12 jan. 2019.

BELASSI, Walid; TUKEL, Oya Icmeli. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **International Journal of Project Management**, Great Britain, v. 14, n. 3, p. 141–151, 1996. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33613157/A\\_new\\_framework\\_for\\_determining\\_critical\\_success\\_failure\\_factors\\_in\\_projects.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWY YGZ2Y53UL3A&Expires=1556415731&Signature=alkZ7E3acWSWqW0GoyIK1x7%2BUZo%3D&response-content-di](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33613157/A_new_framework_for_determining_critical_success_failure_factors_in_projects.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWY YGZ2Y53UL3A&Expires=1556415731&Signature=alkZ7E3acWSWqW0GoyIK1x7%2BUZo%3D&response-content-di). Acesso em: 28 abr. 2019.

BERLE, A. A. For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. **Harvard Law Review**, [S. l.], v. 45, n. 8, p. 1365–1372, 1932.

BERSSANETI, Fernando Tobal; CARVALHO, Marly Monteiro. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 638–649, 2015. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2014.07.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314001203>. Acesso em: 28 abr. 2019.

BESIEUX, Tijis; BAILLIEN, Elfi; VERBEKE, Alain Laurent; CLAES EUWEMA, Martin. What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. **Economic and Industrial Democracy**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 249–271, 2018. DOI: 10.1177/0143831X15614914. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>. Acesso em: 14 abr. 2019.

BESTEIRO, E. N. C. **Escala de Mensuração dos Fatores Críticos de Sucesso no Gerenciamento de Projetos**. 2012. Universidade Estadual de Campinas, [S. l.], 2012.

BLOSKAS, Nikolaos; CHATZI, Archontoula; SPANDONIDOU, Eleftheria. Social Development Through Corporate Social Responsibility and Social Responsibility: The Case of Lesvos in Greece. **International Journal of Euro-Mediterranean Studies**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 133–145, 2013. DOI: 10.1007/s40321-013-0010-3.

BM&FBOVESPA. Metodologia do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **BM&F Bovespa**, [S. l.], p. 8, 2015. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A828D29514A326701516E89429C2F2A>.

BOLEY, B. Bynum; UYSAL, Muzaffer. Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. **Tourism and Hospitality Research**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 226–238, 2013. DOI: 10.1177/1467358414528528. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1467358414528528>. Acesso em: 21 abr. 2019.

BOLTON, Sharon C.; KIM, Rebecca Chung hee; O’GORMAN, Kevin D. Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 101, n. 1, p. 61–74, 2011. DOI: 10.1007/s10551-010-0709-5.

BOWEN, Frances; ARAGON-CORREA, J. Alberto. Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do. **Organization and Environment**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 107–112, 2014. DOI: 10.1177/1086026614537078.

BOWEN, Howard R. **Social Responsibilities of the Businessman**. [s.l.] : University of Iowa Press, 1953. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ALIPAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=social+responsibility+bowen+system+s+theory&ots=da6fVvkquq&sig=hxPBhfwCvjK-2dY3TamnylhtSkA#v=onepage&q=social+responsibility+bowen+systems+theory&f=false>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BULLEN, Christine V; ROCKART, John F. **A primer on critical success factors**. Cambridge (MA): Massachusetts Institute of Technology (US). Disponível em: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR069.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 abr. 2019.

CAMPBELL, J. L. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 946–967, 2007. DOI: 10.5465/AMR.2007.25275684. Disponível em: <http://aomarticles.metapress.com/index/B04546K7W5R46P24.pdf>.

CAO, Zhiyan; FERNANDO, Guy D.; TRIPATHY, Arindam; UPADHYAY, Arun. The economics of corporate lobbying. **Journal of Corporate Finance**, [S. l.], v. 49, p. 54–80, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.012>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119917304510>.

CARDOSO DE OLIVEIRA NETO, Geraldo; FERNANDO, Luiz; PINTO, Rodrigues; PAULA, Marlene; AMORIM, Castro; FERNANDO GIANNETTI, Biagio; VILLAS, Cecília Maria; OAS DE ALMEIDA, B. ^ . A framework of actions for strong sustainability. [S. l.], 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.067. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.067>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 497, 1979. DOI: 10.2307/257850. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/257850?origin=crossref>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 34–48, 1991. Disponível em: [http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid of Social Responsibility.pdf](http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf). Acesso em: 27 abr. 2019.

CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/000765039903800303>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CARROLL, Archie B.; SHABANA, Kareem M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x. Disponível em: <http://https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.

CAUCHICK, Paulo Augusto. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

CAZERI, Gustavo Tietz; ANHOLON, Rosley; DA SILVA, Dirceu; COOPER ORDOÑEZ, Robert Eduardo; GONÇALVES QUELHAS, Osvaldo Luiz; FILHO, Walter Leal; DE SANTA-EULALIA, Luis Antonio. An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 182, p. 746–754, 2018. a. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.02.023.

CAZERI, Gustavo Tietz; ANHOLON, Rosley; DA SILVA, Dirceu; COOPER ORDOÑEZ, Robert Eduardo; GONÇALVES QUELHAS, Osvaldo Luiz; FILHO, Walter Leal; DE SANTA-EULALIA, Luis Antonio. An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 182, p. 746–754, 2018. b. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.02.023.

CAZERI, Gustavo Tietz; ANHOLON, Rosley; DA SILVA, Dirceu; COOPER ORDOÑEZ, Robert Eduardo; GONÇALVES QUELHAS, Osvaldo Luiz; FILHO, Walter Leal; DE SANTA-EULALIA, Luis Antonio. An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 182, p. 746–754, 2018. c. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2018.02.023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618303275>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CHIUN LO, May; CHAI WANG, Yin; JUSTIN WAH CONSTANCE, Rinen; RAMAYAH, Thurasamy; LO, May Chiun; WANG, Yin Chai; WAH, Constance Rinen Justin; RAMAYAH, T. The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. **Review of Business Management**, [S. l.], v. 18, n. 61, p. 370–391, 2016. DOI: 10.7819/rbgn.v18i61.3058. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3058/pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019.

CHOU, Jui-Sheng; PRAMUDAWARDHANI, Dinar. Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 33, n. 5, p. 1136–1150, 2015. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2014.12.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314002117>. Acesso em: 28 abr. 2019.

CLARK, J. M. **Social Control of Business**. 1. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1926.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 92, 1995.

DOI: 10.2307/258888. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258888?origin=crossref>. Acesso em: 20 abr. 2019.

COLLINGWOOD, R. G. (Robin George); DUSSEN, W. J. van der. **The idea of history : with lectures 1926-1928**. [s.l.] : Oxford University Press, 1994. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=pTucAQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=the+ideia+of+history+collingwood&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi2zYSa\\_dLiAhVOHbkGHfLmA7cQ6AEIKzAA#v=onepage&q=the+ideia+of+history+collingwood&f=false](https://books.google.com.br/books?id=pTucAQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=the+ideia+of+history+collingwood&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi2zYSa_dLiAhVOHbkGHfLmA7cQ6AEIKzAA#v=onepage&q=the+ideia+of+history+collingwood&f=false). Acesso em: 5 jun. 2019.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility** Brussels, 2001. Disponível em: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

CORRIGAN, Caitlin C. Corporate social responsibility and local context: The case of mining in Southern Africa. **Resources Policy**, [S. l.], v. 55, n. January, p. 233–243, 2018. DOI: 10.1016/j.resourpol.2017.12.007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.12.007>.

CYCYOTA, Cynthia S.; FERRANTE, Claudia J.; SCHROEDER, Jessica M. Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? **Business Horizons**, [S. l.], v. 59, n. 3, p. 321–329, 2016. DOI: 10.1016/J.BUSHOR.2016.01.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316000057>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 1–13, 2008. DOI: 10.1002/csr.132. Disponível em: <http://doi.org/10.1002/csr.132>.

DAMIANO-TEIXEIRA, KARLA M.; POMPERMAYER, MARIANA M. Corporate Social Responsibility: Profile and Diagnosis of 797 Programs Developed in Brazil. **Business and Society Review**, [S. l.], v. 112, n. 3, p. 343–367, 2007. DOI: 10.1111/j.1467-8594.2007.00300.x. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8594.2007.00300.x>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DAVIS, K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibility? **California Management Review**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 70–76, 1960.

DAVIS, K. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 312–322, 1973.

DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. L. **Business and Its Environment**. New York: McGraw-Hill, 1966.

DE ROECK, Kenneth; FAROOQ, Omer. Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 151, n. 4, p. 923–939, 2018. DOI: 10.1007/s10551-017-3656-6. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-017-3656-6>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DE TIENNE, Kristen Bell; LEWIS, Lee W. The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 60, n. 4, p. 359–376, 2005. DOI: 10.1007/s10551-005-0869-x.

DEIGH, Linda; FARQUHAR, Jillian; PALAZZO, Maria; SIANO, Alfonso; DEIGH, Linda; FARQUHAR, Jillian. Corporate social responsibility: engaging the community. **Qualitative Market Research: An International Journal**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 225–240, 2016. DOI: 10.1108/QMR-02-2016-0010.

DELANNON, Nolywé; RAUFFLET, Emmanuel; BABA, Sofiane. Corporate community engagement strategies and organizational arrangements: A multiple case study in Canada. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 129, p. 714–723, 2016. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.03.047.

DISTERHEFT, Antje; CAEIRO, Sandra; AZEITEIRO, Ulisses M.; FILHO, Walter Leal. Sustainable universities – a study of critical success factors for participatory approaches. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 106, p. 11–21, 2015. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2014.01.030. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614000432>. Acesso em: 28 abr. 2019.

DOBELE, Angela R.; WESTBERG, Kate; STEEL, Marion; FLOWERS, Kris. An Examination of Corporate Social Responsibility Implementation and Stakeholder Engagement: A Case Study in the Australian Mining Industry. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 145–159, 2014. DOI: 10.1002/bse.1775.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory of the Corporation:

Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 65, 1995. DOI: 10.2307/258887. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258887?origin=crossref>. Acesso em: 20 abr. 2019.

DU, Xingqiang. How the Market Values Greenwashing? Evidence from China. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 128, n. 3, p. 547–574, 2015. DOI: 10.1007/s10551-014-2122-y. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2122-y>.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002. DOI: 10.1002/bse.323. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/bse.323>. Acesso em: 14 abr. 2019.

EELLS, R. Corporate Giving: Theory and Practice. **California Management Review**1, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 37–46, 1958.

ELKINGTON, John. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994. DOI: 10.2307/41165746. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. [s.l.] : New Society Publishers, 1998. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=SRNPAAAAMAAJ&q=cannibals+fork+and+knife&dq=cannibals+fork+and+knife&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiDvPSKjODhAhUIJ7kGHReGBZEQ6AEITzAF>. Acesso em: 20 abr. 2019.

EMEL, Jody; MAKENE, Madoshi H.; WANGARI, Esther. Problems with reporting and evaluating mining industry community development projects: A case study from Tanzania. **Sustainability**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 257–277, 2012. DOI: 10.3390/su4020257.

EPSTEIN, E. M. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. **California Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 99–114, 1987.

ESTEBAN, Víctor Amor; VILLARDÓN, M<sup>a</sup> Purificación Galindo; SÁNCHEZ, Isabel María García. Cultural values on CSR patterns and evolution: A study from the biplot representation. **Ecological Indicators**, [S. l.], v. 81, p. 18–29, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.05.051>. Disponível em:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X17303060>.

ESTEVES, A. M. Mining and social development: Refocusing community investment using multi-criteria decision analysis. **Resources Policy**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 39–47, 2008. DOI: 10.1016/J.RESOURPOL.2008.01.002. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420708000056>. Acesso em: 4 maio. 2019.

FABIANO, Marta; LOMBARDI, Sambiase; LEAL, Carla Camargo; BASSO, Leonardo F. C.; FABIANO, Marta; LOMBARDI, Sambiase; LEAL, Carla Camargo; BASSO, Leonardo F. C. The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility. **Management Research: Journal of Iberoamerican Acamy of Management**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 165–182, 2010. DOI: 10.1108/1536-541011089402.

FALLER, Christian M.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, Dodo. Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 150, n. 1, p. 15–40, 2018. DOI: 10.1007/s10551-016-3122-x. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-016-3122-x>. Acesso em: 14 abr. 2019.

FITCH, H. G. Achieving Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 38–46, 1976.

FLÔRES JR, Renato G. A SUSTAINABLE CSR INSTRUMENT FOR THE BRAZILIAN MINING SECTOR. [S. l.], p. 1–30, 2017.

FONSECA, João José Saraiva Da. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA (Apostila)**Ceará, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>.

FORDHAM, Anne Elizabeth; ROBINSON, Guy M. Mapping meanings of corporate social responsibility – an Australian case study. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 14, 2018. DOI: 10.1186/s40991-018-0036-1. Disponível em: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0036-1>.

FORDHAM, Anne Elizabeth; ROBINSON, Guy M.; VAN LEEUWEN, John. Developing community based models of Corporate Social Responsibility. **Extractive Industries and Society**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 131–143, 2018. DOI: 10.1016/j.exis.2017.12.009. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.12.009>.

FREDERICK, William C. The Growing Concern Over Business Responsibility. **California Management Review**, [S. l.], v. 2, p. 54–61, 1960. Disponível em: <https://www.williamcfrederick.com/articles/GrowingConcern.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

FREDERIKSEN, Tomas. Political settlements, the mining industry and corporate social responsibility in developing countries. **Extractive Industries and Society**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 162–170, 2018. DOI: 10.1016/j.exis.2018.07.007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2018.07.007>.

FREEMAN, Ina; HASNAOUI, Amir. The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 100, n. 3, p. 419–443, 2011. DOI: 10.1007/s10551-010-0688-6. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-010-0688-6>. Acesso em: 21 abr. 2019.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach&ots=60gkK8R2MI&sig=SfGmp09eiQv8qBIewvuYcQnvGKM#v=onepage&q=Strategic+Management%3A+A+Stakeholder+Approach&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach&ots=60gkK8R2MI&sig=SfGmp09eiQv8qBIewvuYcQnvGKM#v=onepage&q=Strategic+Management%3A+A+Stakeholder+Approach&f=false). Acesso em: 20 abr. 2019.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Virginia. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511). Acesso em: 20 abr. 2019.

FREY, Nicole; GEORGE, Richard. Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. **Tourism Management**, [S. l.], v. 31, n. 5, p. 621–628, 2010. DOI: 10.1016/J.TOURMAN.2009.06.017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517709001265>. Acesso em: 21 jun. 2018.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GALBREATH, Jeremy. Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 175–187, 2006. DOI: 10.1108/14720700610655178. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14720700610655178>. Acesso em: 5 fev. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. [s.l: s.n.].

GIBBONS, Jean D.; CHAKRABORTI, S; Comparisons of the MannWhitney, Student's t, and Alternate t Tests for Means of Normal Distributions. **The Journal of Experimental Education**, [S. l.], v. 59, n. 3, p. 258–267, 2014.

GIMENEZ, Cristina; SIERRA, Vicenta; RODON, Juan. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 140, n. 1, p. 149–159, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527312000503>.

GJOLBERG, M. The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies? **Socio-Economic Review**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 605–637, 2009.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **GRI 101: Foundation**, 2016.

GOLD, Stefan; MUTHURI, Judy N.; REINER, Gerald. Collective action for tackling “wicked” social problems: A system dynamics model for corporate community involvement. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 179, p. 662–673, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.197. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.197>.

GOLOB, Ursa; PODNAR, Klement. Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. **Business Ethics**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 248–257, 2014. a. DOI: 10.1111/beer.12049.

GOLOB, Ursa; PODNAR, Klement. Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. **Business Ethics**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 248–257, 2014. b. DOI: 10.1111/beer.12049.

GOYAL, Praveen; KUMAR, Divesh. Modeling the CSR barriers in manufacturing industries. **Benchmarking: An International Journal**, [S. l.], v. 24, n. 7, p. 1871–1890, 2017. DOI: 10.1108/BIJ-09-2015-0088. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/BIJ-09-2015-0088>.

HAACK, Patrick; SCHOENEBOERN, Dennis; WICKERT, Christopher. Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. **Organization Studies**, [S. l.], v. 33, n. 5–6, p. 815–845, 2012. DOI: 10.1177/0170840612443630. Disponível em:

<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840612443630>. Acesso em: 28 abr. 2019.

HAMMER, Michael. O que é Gestão de Processos de Negócio? , **Manual de BPM**, [S. l.], 2013. Disponível em: [http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/V/VOM\\_BROCKE\\_Jan/Manual\\_BP M/Lib/Amostra.pdf](http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/V/VOM_BROCKE_Jan/Manual_BP M/Lib/Amostra.pdf).

HARGETT, Tonya R.; WILLIAMS, Marcia F. Wilh. Wilhelmsen Shipping Company: Moving from CSR tradition to CSR leadership. **Corporate Governance**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 73–82, 2009. DOI: 10.1109/TAC.2010.2063190.

HART, Stuart L. **Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World Harvard Business Review**. [s.l: s.n.]. Disponível em: [www.hbr.org](http://www.hbr.org). Acesso em: 20 abr. 2019.

HASAN, Iftekhar; KOBEISSI, Nada; LIU, Liuling; WANG, Haizhi. Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: The Mediating Role of Productivity. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 149, n. 3, p. 671–688, 2018. DOI: 10.1007/s10551-016-3066-1. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-016-3066-1>. Acesso em: 14 abr. 2019.

HATEGAN, Camelia-Daniela; SIRGHI, Nicoleta; CUREA-PITORAC, Ruxandra-Ioana; HATEGAN, Vasile-Petru. Doing Well or Doing Good: The Relationship between Corporate Social Responsibility and Profit in Romanian Companies. **Sustainability**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 1041, 2018. DOI: 10.3390/su10041041. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2071-1050/10/4/1041>.

HE, Fang; MIAO, Xin; WONG, Christina W. Y.; LEE, Stacy. Contemporary corporate eco-innovation research: A systematic review. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 174, p. 502–526, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.314>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617326215>.

HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie. **The triple bottom line, does it all add up? : assessing the sustainability of business and CSR**. [s.l.] : Earthscan, 2004. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bZbb2Y7YGvMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=triple+bottom+line+approach+trends&ots=G1TBzt1Y4v&sig=NlzzYI\\_Gyfro\\_WVb2kqCRRczhmU#v=onepage&q=triple bottom line approach trends&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bZbb2Y7YGvMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=triple+bottom+line+approach+trends&ots=G1TBzt1Y4v&sig=NlzzYI_Gyfro_WVb2kqCRRczhmU#v=onepage&q=triple%20bottom%20line%20approach%20trends&f=false). Acesso em: 21 abr. 2019.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul:

West Publishing Company, 1978.

HOOGHMSTRA, R. No Title Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Who Companies Engage in Corporate Social Reporting. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 55–68, 2000.

HUMPHREYS, David. A business perspective on community relations in mining. **Resources Policy**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 127–131, 2000. DOI: 10.1016/S0301-4207(00)00024-6. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420700000246>. Acesso em: 4 maio. 2019.

JAFARI NAVIMIPOUR, Nima; CHARBAND, Yeganeh. Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. **Computers in Human Behavior**, [S. l.], v. 62, p. 730–742, 2016. DOI: 10.1016/J.CHB.2016.05.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563216303211>. Acesso em: 28 abr. 2019.

JAMALI, Dima. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 82, n. 1, p. 213–231, 2008. DOI: 10.1007/s10551-007-9572-4.

JAMMERNEGG, Werner; REINER, Gerald. Performance improvement of supply chain processes by coordinated inventory and capacity management. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 108, n. 1–2, p. 183–190, 2007. DOI: 10.1016/j.ijpe.2006.12.047.

JAYAKUMAR, Tulsi; JOSHI, Rukaiya Kirit. Rethinking the role of management education in developing a “new” locus of CSR responsibility. **Journal of Work-Applied Management**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 51–69, 2017. DOI: 10.1108/JWAM-02-2017-0004. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JWAM-02-2017-0004>.

JOHNSON, Harold. **Business in contemporary society: Frameworks and issues**. Belmont.

JONES, T. M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. **California Management Review**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 59–67, 1980. a.

JONES, Thomas M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. **California Management Review**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 59–67, 1980. b. DOI: 10.2307/41164877. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41164877>. Acesso em: 21 abr. 2019.

JONES, Thomas M. INSTRUMENTAL STAKEHOLDER THEORY: A SYNTHESIS OF ETHICS AND ECONOMICS. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 404–437, 1995. DOI: 10.5465/amr.1995.9507312924. Disponível em: <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1995.9507312924>. Acesso em: 20 abr. 2019.

JOSLIN, Robert; MÜLLER, Ralf. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 33, n. 6, p. 1377–1392, 2015. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2015.03.005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000551>. Acesso em: 28 abr. 2019.

KANASHIRO, Patricia; STARIK, Mark. Business efforts, opportunities, and limits addressing the poor: A Brazilian case study. **Business Horizons**, [S. l.], v. 59, n. 5, p. 471–479, 2016. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.03.011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.011>.

KEIL, Mark; LYYTINEN, Kalle; SCHMIDT, Roy C. A Framework for Identifying Software Project Risks Reverse Auctions View project Dynamics of Governance and Control in Software Outsourcing View project. **Article in Communications of the ACM**, [S. l.], 1998. DOI: 10.1145/287831.287843. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220426227>. Acesso em: 30 abr. 2019.

KIMMET, Philip. **An Institutional Understanding of Triple Bottom Line Evaluations and the use of Social and Environmental Metrics**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/27391>. Acesso em: 21 abr. 2019.

KREPS, T. **Measurement of the Social Performance of Business** Washington, 1940.

KUDŁAK, Robert; SZÓCS, Ilona; KRUMAY, Barbara; MARTINUZZI, Andre. The future of CSR - Selected findings from a Europe-wide Delphi study. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 183, p. 282–291, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.02.119.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 53–73, 2008. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LEVITT, T. The Dangers of Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 36, n. 5, p. 41–50, 1958.

LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie; MAON, François. Corporate Social Responsibility Within the Organization. **Corporate Reputation Review**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 83–86, 2009. DOI: 10.1057/crr.2009.13. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1057/crr.2009.13>.

LINTURI, Risto. The role of technology in shaping human society. **Foresight**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 183–188, 2000. DOI: 10.1108/14636680010802636. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14636680010802636>.

LODSGÅRD, Lise; AAGAARD, Annabeth. Creating value through CSR across company functions and NGO collaborations: A Scandinavian cross-industry case study. **Scandinavian Journal of Management**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 162–174, 2017. DOI: 10.1016/j.scaman.2017.05.002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.002>.

LUBIS, Arlina Nurbaity. Corporate social responsibility in health sector: a case study in the government hospitals in Medan, Indonesia. **Business: Theory and Practice**, [S. l.], v. 19, p. 25–36, 2018. DOI: 10.3846/btp.2018.04. Disponível em: <https://btp.press.vgtu.lt/articles.php?id=23014>.

LUEG, Klarissa; LUEG, Rainer; ANDERSEN, Karina; DANCIANU, Veronica. Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting. **Corporate Communications**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 20–35, 2016. DOI: 10.1108/CCIJ-08-2014-0053.

LUÍS MAURO SÁ MARTINO. **Métodos de pesquisa em comunicação: Projetos, ideias, práticas**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2018. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=q1VxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=definição+do+recorte+da+pesquisa&ots=iHDw2kaoB3&sig=bCpQOjilgY63O\\_zDWdtoBUbrkXA#v=onepage&q=recorte&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=q1VxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=definição+do+recorte+da+pesquisa&ots=iHDw2kaoB3&sig=bCpQOjilgY63O_zDWdtoBUbrkXA#v=onepage&q=recorte&f=false). Acesso em: 14 abr. 2019.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; PINTO, Miriam Magdala. Knowledge sharing relevance in social responsibility partnerships. **Journal of Management Development**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 129–138, 2017. DOI: 10.1108/JMD-10-2014-0123.

MAON, François; LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie. Designing and implementing

corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 87, n. SUPPL. 1, p. 71–89, 2009. DOI: 10.1007/s10551-008-9804-2.

MARCONDES, Adalberto Wodianer; BACARJ, Celso Dobes. **ISE: sustentabilidade no mercado de capitais**. [s.l: s.n.]. v. 1

MÀRIA SJ, Josep F.; UZOMA IHUGBA, Bethel. CSR stakeholder engagement and Nigerian tobacco manufacturing subsector. **African Journal of Economic and Management Studies**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 42–63, 2012. DOI: 10.1108/20400701211197276.

MARQUES-MENDES, António; SANTOS, Maria João. Strategic CSR: an integrative model for analysis. **Social Responsibility Journal**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 363–381, 2016. DOI: 10.1108/SRJ-04-2015-0055. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/SRJ-04-2015-0055>.

MATINHEIKKI, Juri; RAJALA, Risto; PELTOKORPI, Antti. From the profit of one toward benefitting many – Crafting a vision of shared value creation. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 162, p. S83–S93, 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.09.081.

MATTEN, D.; MOON, J. No Title Corporate Social Responsibility Education in Europe. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 54, n. 4, p. 323–337, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGUIRE, J. W. **Business and Society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

MCVEA, John F.; FREEMAN, R. Edward. A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together. [S. l.], 2005. DOI: 10.1177/1056492604270799. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1056492604270799>. Acesso em: 29 abr. 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. RESOLUÇÃO N° 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012. . 2012.

MIRZA, Muhammad Nabeel; POURZOLFAGHAR, Zohreh; SHAHNAZARI, Mojde. Significance of Scope in Project Success. **Procedia Technology**, [S. l.], v. 9, p. 722–729, 2013. DOI: 10.1016/J.PROTCY.2013.12.080. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221201731300234X>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MORRIS, Peter W. G.; JAMIESON, Ashley. **Moving from corporate strategy to project strategy**. Londres.

MOTTA, Paulo Roberto. Visão contemporânea da teoria administrativa\*. **R. Adm. Públ.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 24, 1979. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7495/5959>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MOURA-LEITE, Rosamaria; PADGETT, Robert C. Historical Background of Corporate Social Responsibility. **Social Responsibility Journal**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 11, 2011. DOI: 10.1108/17471111111117511. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17471111111117511>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MOWAT, Dave. The VanCity Difference — A Case for the Triple Bottom Line Approach to Business. **Corporate Environmental Strategy**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 24–29, 2002. DOI: 10.1016/S1066-7938(01)00155-5. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1066793801001555>. Acesso em: 21 abr. 2019.

NARULA, Sapna A.; MAGRAY, Muneer A.; DESORE, Anupriya. A sustainable livelihood framework to implement CSR project in coal mining sector. **Journal of Sustainable Mining**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 83–93, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsm.2017.10.001>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2300396017300587>.

NETLAND, Torbjørn H. Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. **International Journal of Production Research**, [S. l.], v. 54, n. 8, p. 2433–2448, 2016. DOI: 10.1080/00207543.2015.1096976. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2015.1096976>. Acesso em: 28 abr. 2019.

NGUYEN, Tuan Son; MOHAMED, Sherif; PANUWATWANICH, Kriengsak. Stakeholder Management in Complex Project: Review of Contemporary Literature Housing View project Safety Leadership View project. [S. l.], 2018. DOI: 10.32738/JEPPM.201807.0003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/326801226>. Acesso em: 28 abr. 2019.

O'DWYER, Brendan; OWEN, David; UNERMAN, Jeffrey. Seeking legitimacy for new assurance forms: The case of assurance on sustainability reporting. **Accounting, Organizations and Society**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 31–52, 2011. DOI: 10.1016/j.aos.2011.01.002. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0361368211000031>. Acesso em: 5 fev. 2019.

OLANDER, Stefan. **External Stakeholder Analysis in Construction Project Management**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: [www.bekon.lth.se](http://www.bekon.lth.se). Acesso em: 28 abr. 2019.

OLIVEIRA, Gilberto Francisco De; RABECHINI JR, Roque. Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 131–144, 2019. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2018.11.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786318301091#bb0160>. Acesso em: 28 abr. 2019.

OLIVEIRA, Renata Rocha De; HAUSCHILDT, Rogério; SILVA, Tânér Garlet Da; FRIEDRICH, João; RUPPENTHAL, Janis Elisa. As ações sociais através da responsabilidade social e dos incentivos fiscais. **Revista ESPACIOS | Vol. 36 (Nº 06) Año 2015**, [S. l.], 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n06/15360604.html>. Acesso em: 16 jun. 2019.

OLIVEIRA, JOSE ANTONIO PUPPIM DE OLIVEIRA (Org. .. Corporate Citizenship in Latin America: New Challenges for Business: A Special Theme Issue of The Journal of Corporate Citizenship. [S. l.], v. 1. 110p, n. 21, 2006.

LOLADE, Olusola O.; ANNEGARN, Harold J. Contrasting community and corporate perceptions of sustainability: A case study within the platinum mining region of South Africa. **Resources Policy**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 568–576, 2013. DOI: 10.1016/j.resourpol.2013.09.005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.09.005>.

OSEI-KYEI, Robert; CHAN, Albert P. C. Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 33, n. 6, p. 1335–1346, 2015. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2015.02.008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000411>. Acesso em: 28 abr. 2019.

PALACIOS-MARQUÉS, DANIEL; DEVECE-CARAÑANA, Carlos A. POLICIES TO SUPPORT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE CASE OF TELEFÓNICA. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 52, n. 1, p. 145–152, 2013. DOI: 10.1002/hrm.

PAREDES-GAZQUEZ, Juan Diego; RODRIGUEZ-FERNANDEZ, José Miguel; DE LA CUESTA-GONZALEZ, Marta. Índices sintéticos para medir la Responsabilidad Social Corporativa: ¿una misión imposible? El caso de la industria eléctrica. **Revista de Contabilidad**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 142–153, 2016. DOI: 10.1016/j.rcsar.2015.10.001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2015.10.001>.

PEINADO, Jurandir; GRAEMI, Alexandre Reis. Administração da produção: operações industriais e de serviços. **UnicenP**, [S. l.], p. 748, 2007. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Administra??o+da+Produ??o:+opera??es+industriais+e+de+servi??os#0>.

PELOZA, John; SHANG, Jingzhi. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 39, n. 1, p. 117–135, 2011. DOI: 10.1007/s11747-010-0213-6.

PINDUR, Wolfgang; ROGERS, Sandra E.; KIM, Pan Suk. **The history of management: a global perspective**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/50f3/ded940ce8d7149eda5ef1286f79554417905.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

PINTO, Jeffrey K.; SLEVIN, Dennis P. Critical Factors in Successful Project Implementation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [S. l.], v. EM-34, n. 1, p. 22–27, 1987. DOI: 10.1109/TEM.1987.6498856.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (ORG.). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Newton Square: Project Management Institute, Inc, 2017.

RADUJKOVIĆ, Mladen; SJEKAVICA, Mariela. Project Management Success Factors. **Procedia Engineering**, [S. l.], v. 196, p. 607–615, 2017. DOI: 10.1016/J.PROENG.2017.08.048. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817331740>. Acesso em: 28 abr. 2019.

RAHMAN, Shafiqur. **Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social**

**Responsibility Mobile phone View project Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility World Review of Business Research.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265666273>. Acesso em: 21 abr. 2019.

RAZ, T.; MICHAEL, E. Use and benefits of tools for project risk management. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 9–17, 2001. DOI: 10.1016/S0263-7863(99)00036-8. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786399000368>. Acesso em: 4 maio. 2019.

RISI, David; WICKERT, Christopher. Reconsidering the ‘Symmetry’ Between Institutionalization and Professionalization: The Case of Corporate Social Responsibility Managers. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 54, n. 5, p. 613–646, 2017. DOI: 10.1111/joms.12244.

ROWE, Anna Lee; NOWAK, Margaret; QUADDUS, Mohammed; NAUDE, Marita. Stakeholder engagement and sustainable corporate community investment. **Business Strategy and the Environment**, [S. l.], v. 23, n. 7, p. 461–474, 2014. DOI: 10.1002/bse.1796.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 887, 1997. DOI: 10.2307/259248. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/259248?origin=crossref>. Acesso em: 20 abr. 2019.

SAÏD, Karim; SEVIC, Zeljko; PHILLIPS, Ian Llewelyn. The challenges of addressing stakeholders’ expectations through corporate non-market strategies in emergent countries: The GlaxoSmithKline (GSK) case. **Critical Perspectives on International Business**, [S. l.], 2018. DOI: 10.1108/cpoib-03-2018-0027.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SAUFI, Nurul Awatif Ahmad; DAUD, Salina; HASSAN, Hasmaizan. Green Growth and Corporate Sustainability Performance. **Procedia Economics and Finance**, [S. l.], v. 35, p. 374–378, 2016. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00046-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00046-0). Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116000460>.

SAVELSBERGH, Chantal M. J. H.; POELL, Rob F.; VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M. Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An

empirical study among Dutch project teams. **International Journal of Project Management**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 406–418, 2015. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2014.08.008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314001367>. Acesso em: 28 abr. 2019.

SCHULZ, Steven Allen. Developing competitive advantage using the triple bottom line: a conceptual framework. [S. l.], 2016. DOI: 10.1108/JBIM-08-2014-0150. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0150>. Acesso em: 21 abr. 2019.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 503–530, 2003.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: ideas and interests**. [s.l.] : Sage Publications, 2008. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=7Y-0bDCw\\_aEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Institutions+and+Organizations.+By+W.+Richard+Scott.&ots=8Ub6Ht1A6w&sig=Bcbg\\_e\\_fURZZKjxxfSaoJX7LTvM#v=onepage&q=Institutions and Organizations. By W. Richard Scott.&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=7Y-0bDCw_aEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Institutions+and+Organizations.+By+W.+Richard+Scott.&ots=8Ub6Ht1A6w&sig=Bcbg_e_fURZZKjxxfSaoJX7LTvM#v=onepage&q=Institutions+and+Organizations.+By+W.+Richard+Scott.&f=false). Acesso em: 17 jun. 2019.

SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 58–64, 1975.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov; LEVY, Ofer; MALTZ, Alan C. Project success: A multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 34, n. 6, p. 699–725, 2001. DOI: 10.1016/S0024-6301(01)00097-8.

SHINNARANANTANA, N.; DIMMIT, N. J.; SIENGTHAI, S. CSR Manager competencies: a case study from Thailand. **Social Responsibility Journal**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 21–25, 2013. DOI: 10.1108/SRJ-07-2011-0053.

SIANO, Alfonso; VOLLERO, Agostino; CONTE, Francesca; AMABILE, Sara. “More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 71, p. 27–37, 2017. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.11.002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN JR., N. John. **Estatística não-Paramétrica Para Ciências do Comportamento**. 2. ed. São Paulo: ARTMED Editora, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. **Florianópolis Laboratório de ensino a distância da UFSC**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 121, 2001. DOI: 10.1590/S1517-97022003000100005. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Metodologia+da+Pesquisa+e+Elaboração+de+Dissertação#0>.

SKOULLOUDIS, Antonis; EVANGELINOS, Konstantinos; NIKOLAOU, Ioannis; FILHO, Walter Leal. An overview of corporate social responsibility in Greece: Perceptions, developments and barriers to overcome. **Business Ethics**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 205–226, 2011. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2011.01619.x.

SLAPER, Timothy F.; HALL, Tanya j. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? **Indiana Business Review**, [S. l.], v. 86, n. 1, p. 4, 2011. Disponível em: <https://search.proquest.com/docview/861497991?pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 21 abr. 2019.

SOMERS, T. M.; NELSON, K. The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. *In*: PROCEEDINGS OF THE 34TH ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES 2001, **Anais [...]**. : IEEE Comput. Soc, 2001. p. 10. DOI: 10.1109/HICSS.2001.927129. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/927129/>. Acesso em: 27 abr. 2019.

SPARKES, Stephen. Corporate social responsibility: Benefits for youth in hydropower development in Laos. **International Review of Education**, [S. l.], v. 60, n. 2, p. 261–277, 2014. DOI: 10.1007/s11159-014-9401-9.

STEL, André Van; CARREE, Martin; THURIK, Roy. The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 311–321, 2005. DOI: 10.1007/s11187-005-1996-6.

SUN, S. K.; LU, Y. J.; GAO, H.; JIANG, T. T.; DU, X. Y.; SHEN, T. X.; WU, P. T.; WANG, Y. B. Impacts of food wastage on water resources and environment in China. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 185, p. 732–739, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.029>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618306802>.

TANG-LEE, Diane. Corporate social responsibility (CSR) and public engagement for a Chinese state-backed mining project in Myanmar - Challenges and prospects. **Resources Policy**, [S. l.], v. 47, p. 28–37, 2016. DOI: 10.1016/j.resourpol.2015.11.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2015.11.003>.

TANG, Zhi; HULL, Clyde Eiríkur; ROTHENBERG, Sandra. How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR–Financial Performance Relationship. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 49, n. 7, p. 1274–1303, 2012. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2012.01068.x. Disponível em: <http://https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01068.x>.

TELUKDARIE, Arnesh; MWABI, Joel. CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR INDUSTRIAL AUTOMATION PROJECTS IN SOUTHERN AFRICA. **Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management**, [S. l.], 2018.

THORÉN HEDIN, Lisa; RANÄNGEN, Helena. Community involvement and development in Swedish mining. **Extractive Industries and Society**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 630–639, 2017. DOI: 10.1016/j.exis.2017.04.008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.04.008>.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. [S. l.], p. 191, 2012.

URBANO, David; APARICIO, Sebastian. Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], v. 102, p. 34–44, 2016. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.02.018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.018>.

VAALAND, T. I.; HEIDE, M. Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamics of ‘Bad Episodes’. **European Management Journal**, [S. l.], v. 23, n. 5, p. 495–506, 2005.

WALLICH, W. C.; MCGOWAN, J. J. Stockholder interest and the corporation’s role in social policy. In: IN BAUMOL, W. J. (org.). **A New Rationale for Corporate Social Policy**. New York: Committee for Economic Development, 1970.

WALTON, C. C. **Corporate Social Responsibilities**. Belmont: Wadsworth, 1967.

WANG, Jian; HUANG, Xu; HU, Ke; CUI, Zhou quan; LI, Xin. An exploration on corporate-community relationship in mining sector in China – Lessons from Yunnan Phosphate Chemical Group Co., Ltd. **Resources Policy**, [S. l.], v. 52, n. February, p. 54–64, 2017. DOI: 10.1016/j.resourpol.2017.01.014.

WANG, Zhihong; SARKIS, Joseph. Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 162, p. 1607–1616, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.142>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617313112>.

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 758, 1985. DOI: 10.2307/258044. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258044?origin=crossref>. Acesso em: 20 abr. 2019.

WERNER, Wendy J. Corporate social responsibility initiatives addressing social exclusion in Bangladesh. **Journal of Health, Population and Nutrition**, [S. l.], v. 27, n. 4, p. 545–562, 2009. DOI: 10.3329/jhpn.v27i4.3401.

WHAIT, Robert B.; CHRIST, Katherine L.; ORTAS, Eduardo; BURRITT, Roger L. What do we know about tax aggressiveness and corporate social responsibility? An integrative review. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 204, p. 542–552, 2018. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2018.08.334. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618326970>. Acesso em: 14 abr. 2019.

WILLARD, Bob. **The New Sustainability Advantage : Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line**. [s.l.] : New Society Publishers, 2012. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=CN\\_0AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=triple+bottom+line+case&ots=5R-7Ll2QFa&sig=QNVKOkfrcw565DKiTHJu40oLLsQ#v=onepage&q=triple bottom line case&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=CN_0AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=triple+bottom+line+case&ots=5R-7Ll2QFa&sig=QNVKOkfrcw565DKiTHJu40oLLsQ#v=onepage&q=triple%20bottom%20line%20case&f=false). Acesso em: 21 abr. 2019.

WILLIAMS, J. J.; RAMAPRASAD, Arkalgud. A taxonomy of critical success factors. **European Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 5, p. 250–260, 1996. DOI: 10.1057/ejis.1996.30. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263327196>. Acesso em: 27 abr. 2019.

WILLIAMS, Jessica; SHERIDAN, Lynnaire; MCLEAN, Peter. Developing Corporate Social Responsibility Projects. *In: Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. [s.l.: s.n.]. p. 80–109. DOI: 10.4018/978-1-5225-6192-7.ch005. Disponível em: <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-4666-7294-9.ch001>. Acesso em: 28 abr. 2019.

WINTER, Joost C. F. De; DODOU, Dimitra. Five-Point Likert Items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, [S. l.], v. 15, n. 11, p.

2010, 2012.

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 691, 1991. DOI: 10.2307/258977. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258977?origin=crossref>. Acesso em: 20 abr. 2019.

YIN, J.; JAMALI, D. Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 49, n. 5, p. 541–558, 2016. DOI: 10.1016/j.lrp.2015.12.024. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84961298626&doi=10.1016%2Fj.lrp.2015.12.024&partnerID=40&md5=d47d64a5378d08f9ca840633a06652e3>.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos de Robert K. Yin – Livros no Google Play**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

ZHANG, Lu; LI, Dayuan; CAO, Cuicui; HUANG, Senhua. The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 187, p. 740–750, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.201>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618308722>.

## ANEXO A

## Origens das referências

<i>Journal</i>	<i>Ref.</i>	<i>Represen. (%)</i>	<i>Acum. (%)</i>	<i>JCR*</i>
Journal of Cleaner Production	7	14%	14%	Sim
Extractive Industries and Society	5	10%	24%	Não
Resources Policy	4	8%	31%	Sim
Social Responsibility Journal	3	6%	37%	Não
Journal of Business Ethics	2	4%	41%	Sim
African Journal of Economic and Management Studies	1	2%	43%	Não
Qualitative Market Research: Na International Journal	1	2%	45%	Não
Journal of Sustainable Mining	1	2%	47%	Não
Business Horizons	1	2%	49%	Sim
International Journal of Production Economics	1	2%	51%	Sim
Business Strategy and the Environment	1	2%	53%	Sim
Journal of Management Development	1	2%	55%	Não
Business Strategy Series	1	2%	57%	Não
Long Range Planning	1	2%	59%	Sim
Business: Theory and Practice	1	2%	61%	Não
Business and Society Review	1	2%	63%	Não
Corporate Governance	1	2%	65%	Não
Business Ethics	1	2%	67%	Não
Journal of Business	1	2%	69%	Não
Critical Perspectives on International Business	1	2%	71%	Não
Journal of Health Population and Nutrition	1	2%	73%	Sim
Ecological Indicators	1	2%	75%	Sim
Journal of Management Studies	1	2%	76%	Sim
European Journal of Innovation Management	1	2%	78%	Sim
Journal of Work Applied Management	1	2%	80%	Não
Accounting, Organizations and Society	1	2%	82%	Sim
Management Research: Journal of Iberoamerican Acamy of Management	1	2%	84%	Não
Scandinavian Journal of Management	1	2%	86%	Sim
Asian Journal of Business Ethics	1	2%	88%	Não
Sustainability	1	2%	90%	Sim
Business Strategy and the Environment	1	2%	92%	Sim
Human Resource Management	1	2%	94%	Sim
Global Practices of Corporate Social Responsibility	1	2%	96%	Não
Int. Review of Education	1	2%	98%	Não
International Journal of Euro-Mediterranean Studies	1	2%	100%	Não
Total Geral	51	100%	100%	-

\*Tomando como base a lista de Journals indexados de 2018.

**ANEXO B****]Questionário utilizado na *Survey*****Informações Gerais**

1. Segmento (s) de negócios em que você participa ou participou do desenvolvimento de projetos de responsabilidade social corporativa (se necessário, selecione mais de uma alternativa):
  - Industrial
  - Comercial
  - Serviços
  
2. Ramo de atividades nas quais participa ou participou do desenvolvimento de projetos de responsabilidade social corporativa (se necessário, selecione mais de uma alternativa): Check all that apply.
  - Alimentício
  - Automobilístico
  - Cométicos
  - Farmacêutico
  - Financeiro
  - Metal mecânico
  - Mineração
  - Papel e celulose
  - Petroquímico
  - Químico
  - Siderúrgico
  - Têxtil
  - Varejo
  - Outro: \_\_\_\_\_

3. Posição (s) em que atua ou atuou no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social corporativa (se necessário, selecione mais de uma alternativa):

- Analista
- Líder
- Coordenador
- Gerente
- Diretor
- Outro: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social corporativa:

- Até 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

### Fatores Críticos de Projetos Sociais

Treze fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de projetos sociais são apresentados abaixo. Ordene-os de acordo com a sua percepção daqueles que são mais críticos para obter bons resultados. ATENÇÃO! Cuidado para não repetir um pedido já escolhido.

Disponível de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto (BARKAY, 2013; DELANNON; RAUFFLET; BABA, 2016; LYRA; GOMES; PINTO, 2017; MAON; LINDGREEN; SWAEN, 2009; NARULA; MAGRAY; DESORE, 2017; SHINNARANANTANA; DIMMIT; SIENGTHAI, 2013)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Identificar e envolver *stakeholders* externos à organização (ACHARYA; PATNAIK, 2017; ALTUNA *et al.*, 2015; ANGELO *et al.*, 2012; ANHOLON *et al.*, 2016; ASIF *et al.*, 2013; BABIAK; KIHIL, 2018 ; BARKAY, 2013; CORRIGAN, 2018; DEIGH *et al.*, 2016;

DOBELE *et al.*, 2014; FABIANO *et al.*, 2010; FREDERIKSEN, 2018; GOLD; MUTHURI; REINER, 2018; HARGETT; WILLIAMS, 2009; JAMALI, 2008; JAMMERNEGG; REINER, 2007; KANASHIRO; STARIK, 2016; LINDGREEN; SWAEN; MAON, 2009; LODSGÅRD; AAGAARD, 2017; LUBIS, 2018; LYRA; GOMES; PINTO, 2017; MERIA SJ; UZOMA IHUGEIK; , 2017; NARULA; MAGRAY; DESORE, 2017; OLOLADE; ANNEGARN, 2013; SAÏD; SEVIC; PHILLIPS, 2018; SPARKES, 2014; SUN *et al.*, 2018; TANG-LEE, 2016; THORÉN HEDIN; RANÄNGEN, 2017)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Habilidade para identificar as necessidades dos *stakeholders* (ALTUNA *et al.*, 2015; ANHOLON *et al.*, 2016; BARKAY, 2013; BASU *et al.*, 2015; DEIGH *et al.*, 2016; DOBELE *et al.*, 2014; FORDHAM; ROBINSON; VAN LEEUWEN, 2018; FREDERIKSEN, 2018; HARGETT; WILLIAMS, 2009; JAMMERNEGG; REINER, 2007; KANASHIRO; STARIK, 2016; LUBIS, 2018; MÁRIA SJ; UZOMA IHUGBA, 2012; NARULA; MAGRAY; ; ANNEGARN, 2013; SAÏD; SEVIC; PHILLIPS, 2018; SPARKES, 2014; WERNER, 2009; YIN; JAMALI, 2016)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Integrar o projeto social desenvolvido com a estratégia da empresa (ALTUNA *et al.*, 2015; ANGELO *et al.*, 2012; ANHOLON *et al.*, 2016; ASIF *et al.*, 2013; BARKAY, 2013; BLOSKAS; CHATZI; SPANDONIDOU, 2013 ; DEIGH *et al.*, 2016; DELANNON; RAUFFLET; BABA, 2016; HARGETT; WILLIAMS, 2009; JAYAKUMAR; JOSHI, 2017; KANASHIRO; STARIK, 2016; LINDGREEN; SWAEN; MAON, 2009; MATINHEIKKI; RAJALP; PELTOKORI; PELTOK; PALACIOS-MARQUÉS; DEVECE-CARAÑANA, 2013; ROWE *et al.*, 2014; SAÏD; SEVIC; PHILLIPS, 2018; SHINNARANANTANA; DIMMIT; SIENGTHAI, 2013; WERNER, 2009; YIN; JAMALI, 2016)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Habilidade para definir adequadamente o escopo de cada um dos projetos desenvolvidos (ACHARYA; PATNAIK, 2017; ADMIRAAL *et al.*, 2017; ANHOLON *et al.*, 2016; BARKAY, 2013; BASU *et al.*, 2015; BELAL; LUBININ, [sd ]; FREDERIKSEN, 2018; HARGETT; WILLIAMS, 2009; JAYAKUMAR; JOSHI, 2017; KANASHIRO; STARIK, 2016; SPARKES, 2014)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Mensurar os resultados dos projetos através de indicadores (ANHOLON *et al.*, 2016; ASIF *et al.*, 2013; DELANNON; RAUFFLET; BABA, 2016; HARGETT; WILLIAMS, 2009; JAMMERNEGG; REINER, 2007; JAYAKUMAR; JOSHI, 2017; KANASHIRO ; STARIK, 2016; RISI; WICKERT, 2017; ROWE *et al.*, 2014; THORÉN HEDIN; RANÄNGEN, 2017)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Monitorar os resultados dos projetos (ANHOLON *et al.*, 2016; ASIF *et al.*, 2013; DOBELE *et al.*, 2014; SPARKES, 2014; THORÉN HEDIN; RANÄNGEN, 2017)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Capacidade de analisar riscos que possam comprometer o sucesso da iniciativa (ANHOLON *et al.*, 2016; HARGETT; WILLIAMS, 2009; LUBIS, 2018; MÁRIA SJ; UZOMA IHUGBA, 2012; SAÏD; SEVIC; PHILLIPS, 2018; TANG-LEE, 2016 )

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Comunicar informações a respeito dos projetos sociais realizados/em andamento/planejados de forma clara, transparente e consistente (ANGELO *et al.*, 2012; BABIAK; KIHIL, 2018; BARKAY, 2013; CAZERI *et al.*, 2018; EMEL; MAKENE; WANGARI , 2012; ESTEBAN; VILLARDÓN; SÁNCHEZ, 2017; FORDHAM; ROBINSON; VAN LEEUWEN, 2018; GOLOB; PODNAR, 2014; HARGETT; WILLIAMS, 2009; LUBIS, 2018; MÁRIA SJ; UZOMA IHUGBA, 2012; OLOLADE; ROWE *et al.*, 2014; THORÉN HEDIN; RANÄNGEN, 2017; WANG *et al.*, 2017)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Engajar *stakeholders* internos nos projetos da organização (ALTUNA *et al.*, 2015; ANGELO *et al.*, 2012; ANHOLON *et al.*, 2016; ASIF *et al.*, 2013; BARKAY, 2013; BLOSKAS; CHATZI; SPANDONIDOU, 2013; BOLTON ; KIM; O'GORMAN, 2011; DEIGH *et al.*, 2016; FABIANO *et al.*, 2010; JAYAKUMAR; JOSHI, 2017; KANASHIRO; STARIK, 2016; LINDGREEN; SWAEN; MAON, 2009; LUBIS, 2018; SPARKES, 2014 )

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Disponer de recursos financeiros de modo a atender as necessidades do projeto (ANHOLON *et al.*, 2016; BLOSKAS; CHATZI; SPANDONIDOU, 2013; DEIGH *et al.*, 2016; KANASHIRO; STARIK, 2016; LYRA; GOMES; PINTO, 2017; MARQUES-MENDES; SANTOS, 2016; NARULA; MAGRAY; DESORE, 2017; O'DWYER; OWEN; UNERMAN, 2011; PALACIOS-MARQUÉS; DEVECE-CARAÑANA, 2013; RISI; WICKERT, 2017; ROWE *et al.*, 2014)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Capacidade de gerenciar corretamente os recursos financeiros ou humanos dos projetos (ANHOLON *et al.*, 2016; JAMMERNEGG; REINER, 2007; JAYAKUMAR; JOSHI, 2017; RISI; WICKERT, 2017)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		

Elaborar um cronograma do projeto de forma a concluir as atividades nos prazos estabelecidos (CORRIGAN, 2018; KANASHIRO; STARIK, 2016)

<input type="checkbox"/>	Primeiro FCS	<input type="checkbox"/>	Sexto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo primeiro FCS
<input type="checkbox"/>	Segundo FCS	<input type="checkbox"/>	Sétimo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo segundo FCS
<input type="checkbox"/>	Terceiro FCS	<input type="checkbox"/>	Oitavo FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo terceiro FCS
<input type="checkbox"/>	Quarto FCS	<input type="checkbox"/>	Nono FCS		
<input type="checkbox"/>	Quinto FCS	<input type="checkbox"/>	Décimo FCS		