

# GERENCIAMENTO DE PROJETOS: A ISO 26000 COMO NORTEADORA DA PROPOSTA DE INSERIR A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ÁREA DE CONHECIMENTO

**Marcia Rocha Moynier**  
(UFF)

**Eleonora Figueiredo**  
(UFF)

**Rene Mario Louis Alfonsi Moynier**  
(UFF)

**Marcus Hollanda Pereira da Rocha**  
(PUC)

## **Resumo**

*As últimas décadas do século XX assinalam mais um ciclo na evolução da relação entre sociedade e empresa. A globalização leva a uma crescente competitividade entre as empresas ao mesmo tempo em que o consumidor fica atento ao comportamento ético das empresas e demanda posturas de amenização das mazelas sociais e de preservação ambiental. O consumidor contemporâneo tem sua intenção de compra com base não somente na análise de qualidade do produto e preço agregando-se a isso, práticas de responsabilidade socioambiental por parte da empresa. Considerando-se que, a imagem positiva da empresa tornou-se uma mais valia no mercado competitivo contemporâneo a responsabilidade socioambiental deve estar internalizada na cultura organizacional e não ser uma prática ocasional ou um projeto avulso, e sim, estar presente em todos os projetos estratégicos implementados pelas empresas. Assim, à luz da ISO 26000 - norma reconhecida mundialmente por oferecer diretrizes sobre responsabilidade social e sustentabilidade - o presente estudo propõe a inserção da Responsabilidade Social nas boas práticas de gestão do PMI, mais especificamente, no Guia PMBOK®.*

*Palavras-chaves: Gerenciamento de Projetos. Responsabilidade Social. Responsabilidade Socioambiental. Sustentabilidade.*

## 1. A SITUAÇÃO-PROBLEMA VINCULADA À PESQUISA

A era atual é baseada na informação e conhecimento. As novas tecnologias, especialmente os meios de comunicação de massa e a internet, estão diretamente relacionadas ao crescente fenômeno da globalização e seus impactos na política e economia mundial. A tecnologia aboliu fronteiras, tanto em âmbito econômico (diferentes países aproximaram suas economias) quanto social (maior acesso a informação).

O acesso à informação faz com que uma sociedade esteja mais preparada para tratar seus problemas, sejam eles ecoambientais ou sociais, tornando-se mais exigente e consciente quanto ao consumo de recursos naturais, valorizando produtos e serviços que tenham vínculo ético com o seu bem-estar, seja a nível ecológico ou social. (INSTITUTO AKATU, 2003)

Nesse universo temático, ao respeitar a saúde socioambiental de uma população, as empresas apresentam novos valores, habilidades e capacidades. Mais que isso, empresa e sociedade atentam para o fato de que é preciso atender às necessidades produtivas e de consumo presentes, sem comprometer as das gerações futuras, ratificando o Relatório Brundtland, publicado em 1987 (“Nosso Futuro Comum”).

É neste ambiente que ganha espaço os princípios da responsabilidade social<sup>1</sup>, cujo conceito não se restringe à filantropia ou assistencialismo, tampouco se volta apenas para as questões ambientais e/ou nos interesses de acionistas e às responsabilidades legais e econômicas das empresas. Sua abrangência engloba uma atuação corporativa comprometida com os direitos humanos, diminuição das mazelas sociais e preservação ambiental. As práticas de responsabilidade social (RS) conduzem não apenas à preocupação com a redução dos problemas existentes, mas também ao desenvolvimento de programas que propiciem efetivamente a sua mitigação, além de buscar instituir ferramentas sociais sustentáveis como solução. (MELO NETO, FRÓES, 2001; SAVITZ, WEBER, 2007)

As empresas, indiscutivelmente, desempenham um papel importante neste contexto, atuando como agentes de vulto na saúde socioambiental como um todo, além de gerar emprego e produzir os bens necessários à vida cotidiana. Este consequente e importante papel social, globalmente avaliado, vem, crescentemente, sendo evidenciado e cobrado.

Falar em responsabilidade social empresarial (RSE) é uma tarefa árdua. Expressar o que ela representa para os trabalhadores e a sociedade em geral é missão ainda mais

---

<sup>1</sup>Consensados e aceitos universalmente conforme NBR ISO 26000.

complexa, pois o conceito está em constante processo de mudança. Entendida como um movimento das empresas, especialmente as de grande porte, no sentido de conciliar desenvolvimento econômico com o aspecto social e ambiental, a RSE vem servindo de tema a grande quantidade de publicações, pesquisas, seminários, encontros, debates, reportagens e projetos, o que reflete o crescente interesse das empresas, acadêmicos e da sociedade em geral no assunto (ASHLEY, 2005, p.157).

Ashley (2005) acrescenta que responsabilidade social empresarial (RSE) é um compromisso das empresas com a sociedade, traduzido através de atitudes que a influenciam positivamente. Através dele, a empresa adquire obrigações tanto de caráter moral quanto ético, mesmo que estas não estejam vinculadas às suas atividades produtivas, cooperando assim para melhoria da qualidade de vida da sociedade.

A transformação gerencial se dá através da percepção das demandas atuais que exigem postura dialogal entre discursos e práticas da RS, a qual atende aos anseios da sociedade e desempenho das empresas.

Desta feita, é válido afirmar que a prática de RS é fator determinante na evolução do mundo corporativo, fazendo com que as empresas atinjam uma maturidade em termos de integração com a sociedade.

Neste cenário, a proposta do presente artigo é inserir a RS (à luz da norma internacional ISO 26000) como ferramenta estratégica no âmbito de Gerenciamento de Projetos. Ou seja, que a prerrogativa de atendimento à responsabilidade social e ambiental faça parte integrada do contexto da metodologia de Gerenciamento de Projetos estabelecida pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI)<sup>2</sup>, o qual consolida e dissemina as melhores práticas de gerenciamento de projetos a serem utilizadas pelas organizações. Propõe-se, então, que a RS seja inserida como Área de Conhecimento, não em caráter estanque, mas transversal, perpassando por cada área de conhecimento preconizada pelo PMI no Guia *Project Management Body of Knowledge - PMBOK*<sup>®</sup>.

Ao incorporar a RS no âmbito do Gerenciamento de Projetos, pretende-se agregar valor às orientações estratégicas do PMI, influenciando de forma relevante o êxito e a maximização da *performance* e resultados das empresas, por reduzir a distância entre os projetos e a sociedade em geral, sobretudo aquela afetada direta ou indiretamente pelos projetos que, por definição, é um *stakeholder* passivo ou ativo, proativo e reativo, dependendo dos seus interesses.

---

<sup>2</sup>*Project Management Institute* – PMI.

Observa-se que todo projeto social e/ou ambiental não beneficia apenas a comunidade-alvo de suas ações - entendida como responsabilidade extramuros. Beneficia, também, a empresa que o programa e patrocina, haja vista que, dentre outras vantagens, pode auferir uma imagem positiva frente à opinião pública e que pode ser revertida em ganhos futuros, tornar-se fator facilitador para o desenvolvimento de projetos alinhados ao seu planejamento estratégico. Ressalte-se que se torna cada vez mais crescente, por parte das empresas, a preocupação com a sua imagem e postura institucional.

A literatura pertinente ao tema RS, demanda um conceito contemporâneo de empresa a partir da criação de um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas intra e extramuros.

A RS, na esfera da ciência de Administração de Empresas, conforme Moura (2000), tem aderência na Teoria das Externalidades, originada da Economia. Segundo o economista Pigou (1932), existe um efeito externo quando uma empresa produz ou quando um consumo individual afeta o processo produtivo ou o padrão de vida de outras empresas ou pessoas, na ausência de uma transação entre elas. Assim sendo, através da RS, tal teoria se cristalizou devido à ação ou interferência da empresa (produção) ou consumidor (consumo individual), visto que, ao adotar ou escolher um sistema de produção, este causa impacto em outros sistemas externos.

Bakan (2008) define externalidade como uma transação que atinge a terceiro, o qual não é parte ativa da transação, ou seja, não é nem empresa e nem consumidor, mas sim, um terceiro sujeito sem maiores interesses no processo produtivo. Já Lipietz (1992, p. 311), seguindo o raciocínio, complementa que externalidades trata de “efeitos de uma transação comercial da qual são vítimas terceiros não envolvidos pela transação”.

Formalizar, portanto, a proposta de inclusão da RS na gestão de projetos, como quesito estratégico adicional às práticas já existentes do PMI, no Guia PMBOK<sup>®</sup>, tornar-se-á uma forma de reconhecimento da teoria da externalidade no que concerne à gestão empresarial e, por consequência, de reconhecimento do comprometimento empresarial frente às demandas contemporâneas. Portanto, a pergunta que se coloca aqui como foco do estudo é: cabe inserir a RS como área de conhecimento no âmbito das melhores práticas de Gerenciamento de Projetos (GP) preconizadas pelo PMI?

## **2. OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O presente estudo tem como objetivo geral propor a inserção dos conceitos e práticas da RS em área de conhecimento específico, no corpo de conhecimento do PMI (Guia PMBOK®).

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral está desdobrado em uma série de objetivos específicos, a saber:

- Apresentar o que é PMBOK® e Gerenciamento de Projetos.
- Compreender responsabilidade social.
- Apresentar diretrizes da responsabilidade social segundo a NBR ISO 26000.
- Correlacionar as áreas de conhecimento apresentadas no Guia PMBOK® do PMI com as diretrizes da NBR ISO 26000.
- Evidenciar a necessidade do desenvolvimento e mapeamento de processos de RS no âmbito das melhores práticas de GP preconizadas pelo PMI.
- Evidenciar a necessidade de um estudo mais profundo sobre a importância da busca da excelência no tratamento da RS no âmbito dos projetos desenvolvidos pelas organizações, alinhados aos seus planejamentos estratégicos.

## 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo em questão recorreu à pesquisa bibliográfica via análise do tema em livros, periódicos científicos, trabalhos acadêmicos. O levantamento bibliográfico deste tipo propicia a elaboração de conceitos, marco teórico, são fundamentados em referências devidamente especificadas, que resultaram no Referencial Teórico. (LAKATOS, MARCONI, 2003)

Dado que o tema abordado é uma área de conhecimento em expansão, com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, a investigação acadêmica ficou envolta em dificuldades de ampliar a pesquisa bibliográfica.

Apesar da limitação referente à pesquisa documental, este trabalho apresenta-se como um estudo de cunho científico, visto estar pautado na sistematização de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos e responsabilidade social, temas tratados em livros e periódicos reconhecidos pela academia e organizações.

## 4. RESULTADO

Da última década do século XX aos dias de hoje o meio científico passou, de maneira contundente, a medir e a analisar os efeitos nocivos que ações não reguladas das organizações poderiam ter sobre a qualidade de vida e sobre o bem estar coletivo, incluindo danos ao meio

ambiente. Surgiu o questionamento deste tipo de produtividade, baseada apenas no desenvolvimento econômico das empresas. Com a evolução do debate em nível mundial, tal apreciação ganhou espaço frente à opinião pública, especialmente, porque esta se instruiu através da difusão de conhecimentos acerca dos efeitos da poluição, das mudanças climáticas, do consumo de recursos naturais, do reconhecimento dos direitos trabalhistas, da ampliação dos direitos humanos e das preocupações com a estabilidade da economia, dentre outros.

Passou-se, então, progressivamente a se questionar qual a direção da nova ordem de desenvolvimento, estando este voltado para a ideia de sustentabilidade e de responsabilidade social da empresa. E foi neste contexto que surgiu e vem se consolidando o conceito de Responsabilidade Social, Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC), como por vezes também pode ser denominada<sup>3</sup>. (BORBA, 2005; TENÓRIO, 2004; TINOCO, 2001).

As práticas de RS e sua repercussão tem se tornado mundialmente tema de diversos estudos acadêmicos e discussões no âmbito empresarial, político e das organizações sem fins lucrativos<sup>4</sup>.

O arcabouço científico permite a apreciação de que as empresas, nos dias de hoje, sobretudo em função da posição que ocupam no mundo globalizado, apresentam papel decisivo no enfrentamento das questões sociais, devido à sua capacidade de atualização constante. A empresa globalizada, seja de abrangência mercadológica mundial ou não, é aquela que tem uma visão do todo, ou seja: de si mesma, das pessoas que trabalham nela e do mundo que está ao seu redor.

A RS, por sua vez, além de poder contribuir para o bem-estar da sociedade, incorporando-a nas crenças e valores da empresa, também é um bom negócio, gerando direta ou indiretamente muitos benefícios. Ressalte-se a possibilidade de colher bons frutos advindos da externalidade positiva, através do exercício da RS (PIGOU, 1932, LIPIETZ, 1992, PAULINI e BRAGA, 2000, MOURA, 2000 e BAKAN, 2008).

---

<sup>3</sup> O termo responsabilidade social será utilizado no decorrer da dissertação de maneira genérica, conforme a NBR ISO 26000 enquanto responsabilidade social empresarial denotará a responsabilidade social realizada por uma dada organização.

<sup>4</sup> São exemplos: Duarte (1986), Carroll (1999), Brown e Dacin (1997), Paulani e Braga (2000), Keegan e Green (2000), Lodi (2000), Melo Neto e Fróes (2001), Tinoco (2001), Aligleri *et al.* (2003), Felix (2003), Tenório (2004), Borba (2005), Xavier, Santos e Martins (2007), Bakan (2008), Melo (2006), Bastos e Longo (2008) e Nunes (2009), culminando com o lançamento, em 2010, da NBR ISO 26000.

Através da externalidade positiva, a empresa constrói e mantém uma boa imagem junto ao público consumidor, maximizando o valor percebido de seus produtos ou serviços conforme destacam Zeithaml (1998), Brown e Dacin (1997), Keegan e Green (2000), Dominguez (2000), Mohr, Webb e Harris(2001), Bhattacharya e Sen (2001), Lichtenstein, Drumwright e Braig (2004), Mohr e Webb (2005), Serpa e Avila (2006) e Silva (2008).

A compreensão da RS, enquanto prática empresarial, todavia, ainda tem gerado certo viés pueril ao restringi-la à benevolência das empresas no que tange ao investimento social privado (filantropia entendida como doações a causas beneficentes), destinado à mitigação das mazelas sociais, tal qual reporta Andrade (2004). Por outro lado, conforme ressaltam Dominguez (2000), Serpa e Ávila (2006), Magalhães e Damacena (2007) e Silva (2008), também existe o foco administrativo da empresa, via diferencial competitivo, pela maximização do valor percebido, ou seja, no atendimento e superação das expectativas dos clientes e ativos relacionados aos impactos decorrentes dos seus produtos e serviços.

Ainda que, em ritmos diferentes, as empresas registram avanços em todas as dimensões de RS, evoluindo da ação social filantrópica ao compromisso de incorporá-la no seu sistema de gestão.

Corroborando, neste sentido, Renan Guedes, PMP, gerente de portfólio na IT giant COM Braxis em São Paulo, Brasil, ao apontar que "projetos de sustentabilidade deverão acabar sendo um componente essencial da eventual e definitiva recuperação mundial" e mais, "iniciativas de sustentabilidade estão aumentando enquanto outros projetos estão sendo cortados"<sup>5</sup>, diz ele.

A sustentabilidade passa então a ser assimilada como um elemento integrante da estratégia de gerenciamento das organizações. George Kell, diretor executivo da *United Nations Global Compact*, New York, USA, acrescenta: "Estratégias de sustentabilidade e projetos de sustentabilidade têm que estar *linkados* ao *core business* de uma empresa [...] se eles não estão, eles não irão agregar valor"<sup>6</sup>.

Percebe-se assim, que as ações de RS sejam por motivos legais, éticos, estratégicos ou financeiros, vêm assumindo papel prioritário nas estratégias das empresas. A importância da RS é ser justamente um atrativo suplementar, o qual colabora na formação de um valor percebido mais competitivo para empresa, visto que é fato a atração dos consumidores pela imagem positiva da empresa, aumentando seu potencial de vendas, gerando maiores lucros.

---

<sup>5</sup> Retirado da Revista PM Network, v. 23, n. 2, p. 44, fev. 2009.

<sup>6</sup>Idem.

A RS passa a ganhar *status* de um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto à qualidade, tecnologia, atendimento e capacidade de inovação. Isto pelo fato de que, além de maximizar o nível de percepção do consumidor, quanto ao produto ou serviço e à marca, tal qual como ressalta Melo (2006), é parte de um processo maior de alinhamento e convergência mundial para o desenvolvimento sustentável. Afinal, qual "O Futuro que Queremos"?<sup>7</sup>

O Instituto Akatu (2003) demonstra que o consumidor, atualmente, passa a considerar os aspectos de eficiência do produto e/ou serviço ao lado, também, dos impactos sobre o meio ambiente e sociedade que este ocasiona. Uras (1999), Dominguez (2000) e Magalhães e Damacena (2007) sugerem que cada vez mais as pessoas buscam consumir de maneira mais consciente, passando de "cidadão consumidor" a "consumidor cidadão", em um processo que inclui a busca de equilíbrio entre as necessidades individuais, as possibilidades ambientais e as necessidades sociais, abraçando as três etapas de consumo: compra (escolha/valor percebido), uso e descarte.

Para Melo Neto e Fróes (2001) e Dominguez (2000), cada vez mais o consumidor cidadão exigirá que a marca e a imagem de uma empresa sejam reflexo da prática de seus valores, ou seja, tal exigência influenciará sua avaliação sobre o produto ou serviço e, por conseguinte, sua intenção de compra. E a acessibilidade à oferta de informações ao consumidor é de suma importância, já que, para a concretização uma imagem positiva da empresa, é preciso divulgação de suas ações de RS, traduzidas através de suas práticas éticas.

Como enfatiza o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, no seu Guia de Sustentabilidade para as Empresas (IBGC, 2008), a reputação da empresa (que compõe verdadeiramente seu valor econômico) é consequência do conjunto de ações e da sua postura ao longo do tempo. Quanto melhor sua reputação, mais credibilidade esta passa aos seus consumidores, porém há necessidade de supri-los com informações sobre a reputação e as ações da empresa.

Carroll (1999), Ashley (2005), Xavier, Santos e Martins (2007) e Bakan (2008) contribuem ao ressaltarem que o negócio estritamente associado ao lucro tornou-se contraproducente para as exigências de diferenciação na economia capitalista competitiva, devido à existência da prática de RS. Para Bittencourt e Carrieri (2005), atitudes socialmente inaceitáveis podem denegrir a imagem de uma empresa.

---

<sup>7</sup> Título do documento oficial de intenções políticas, gerado na conferência Rio+20.



A adoção da RS requer considerar todas as relações e práticas existentes entre as chamadas partes interessadas (*stakeholders*), ligadas direta ou indiretamente à empresa, ao governo e à sociedade a que pertencem. Melo Neto e Fróes (2001), Bhattacharya e Sen (2001) e Ashley *et al.* (2003) descrevem *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma empresa, tais como: acionistas, funcionários, consumidores, fornecedores, meio ambiente, governo e comunidade.

Daí a importância de haver diálogo entre a empresa e seus *stakeholders*, sendo esse um processo de conversar, corresponder ou consultar de uma forma multilateral as partes interessadas, em busca de entendimento comum (INSTITUTO ETHOS, 2007). Esse compromisso da empresa de intercambiar com os *stakeholders* é tratado na norma ISO 26000, enfatizando a importância da comunicação, tanto quanto à alta produtividade e capacidade de inovação tecnológica. É através da comunicação que a empresa promove sua interação com *stakeholders* de forma transparente, eficaz e ética, sem focar somente a troca de informações com os consumidores.

Assim, é possível afirmar que a RS traz, em seu bojo, o amadurecimento e o engajamento das organizações no mundo contemporâneo. A norma ISO 26000:2010 é uma clara evidência do reconhecimento da importância do exercício da RS pelo mundo dos negócios. Através de um processo *multi-partite* a norma ISO 26000:2010 orienta as organizações quanto às práticas de RS e estabelece um entendimento comum, universal, de modo a tornar-se ser cada vez mais reconhecida como referência no aprimoramento na gestão responsável dos negócios.

Dentre as vantagens das práticas da RS, destacam-se os benefícios mercadológicos e de imagem, pois a repercussão ocasionada pela postura politicamente correta é uma forma de manter a sobrevivência da empresa, devido à sua imagem pública favorável. Uma organização socialmente responsável favorece suas relações com os *stakeholders* e promove uma exposição na mídia espontânea, fazendo com que seus produtos (ou serviços) e sua marca ganhem maior visibilidade e aceitação na intenção da compra.

Ao entender que a prática de RS é geradora de alto poder competitivo e, portanto, de grande valor para sobrevivência das empresas, por que não incorporar a RS no conjunto das melhores práticas de gerenciamento de projetos disseminadas pelo PMI, e desdobrar suas ações em processos abordados no PMBOK®? Por que não formalizar a abordagem de responsabilidade social à equipe de gerenciamento? Por que não adotar um nova área de conhecimento (RS) mantendo uma transversalidade com as demais?

Segundo Bittencourt e Carrieri (2005), entre outras coisas, ao se elaborar um projeto, os gestores precisam compreender e identificar as ações que podem gerar vantagem estratégica para suas organizações. Logo, planejar estrategicamente o uso da RS na empresa seria um modo de maximizar/disseminar seus princípios. Para isso, a RS deve fazer parte integrada e incondicional do contexto das melhores práticas preconizadas pelo PMI, em seu Guia PMBOK<sup>®</sup>, acrescentando um novo foco de conhecimento às orientações de gerenciamento de projetos do PMI.

A inclusão da RS nas orientações do PMI daria voz ativa às práticas socialmente aceitas, tornando-as amplamente disseminadas e integradas pelas organizações na elaboração, desenvolvimento e execução de seus projetos, evidenciando-a como foco relevante do êxito e da maximização dos resultados da empresa. Pretende-se, dessa forma, internalizar (sensibilizar e disseminar) conceitos e práticas socialmente responsáveis na concepção, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento de projetos.

Conforme o próprio Guia PMBOK<sup>®</sup>, o Gerenciamento de Projetos (GP) não se restringe às práticas tradicionais e aceita práticas mais inovadoras ou mesmo mais avançadas, analisando as interfaces com as demais áreas de conhecimento. Valendo-se dessa premissa, o presente trabalho propõe a inclusão da Responsabilidade Social como área de conhecimento (contemplando a governança organizacional enquanto "sistema pelo qual uma organização toma e implementa decisões na busca de seus objetivos"<sup>8</sup>, garantindo a *práxis* da responsabilidade social nos processos ou ciclo de vida do projeto, conforme Figura 07).

As empresas, ao adotarem postura proativa e identificarem os impactos sociais, ambientais e econômicos negativos reais e potenciais, decorrentes das decisões e atividades da sua organização ao longo de todo um ciclo de vida de um projeto ou atividade organizacional, estarão evitando ou mitigando tais impactos. Neste sentido, tais organizações detêm um importante papel nesse processo de mudança de paradigma, através de práticas aderentes aos princípios da RS, as quais podem e devem ser implementadas.

A justificativa mais contundente, para a inclusão da RS no contexto das melhores práticas disseminadas pelo PMI, se deve às exigências mundiais por uma sociedade economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável, originadas pelos dramas decorrentes das mudanças climáticas, da liquidação das florestas originais, da destruição da vida nos mares, da perda de solo agrícola, da redução da biodiversidade, do

---

<sup>8</sup> Governança organizacional: NBR ISO 26000, Seção 2.12.

esgotamento de recursos naturais e das mazelas sociais (fome, analfabetismo, redes de proteção social, saneamento etc.).

O consumidor, *stakeholder* importante na cadeia de valor das organizações, passou a reconhecer a responsabilidade social e a identificar e ficar atento ao desempenho das empresas, criando, assim, um novo critério de avaliação em sua intenção de compra. Ou seja, o consumidor passou a avaliar a imagem da empresa, atento ao seu passivo socioambiental (ausência de práticas de RS), tendendo cada vez mais a adquirir produtos ou serviços das empresas com imagem positiva.

O cidadão contemporâneo clama por um mundo melhor e as práticas de RS são a materialização da promoção de uma sociedade economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável, uma vez que as empresas podem recorrer a métricas que comprovem suas ações responsáveis.

A ciência da Administração de Empresas, ao considerar a importância das práticas da RS no ambiente corporativo, adota uma postura holística, contemporânea, focada na sustentabilidade não só quanto à percepção de interdependência dos processos, mas também e, sobretudo, quanto à valorização e respeito pelos *stakeholders*, perpassando por toda uma cadeia de valor buscando atingir, inclusive, gerações futuras.

Vale ressaltar que outras inserções já foram feitas anteriormente como, por exemplo, o Gerenciamento da Integração, conforme informam Dinsmore e Cavalieri (2009) e Veras (2010), passando, na quarta versão do PMI (2008), para nove as oito áreas de conhecimento até então concebidas. Ao se adotar a RS como décima primeira área de conhecimento no PMBOK<sup>®</sup>, além de atender a uma demanda da atualidade, ela, RS, servirá como base fundamental para processos decisórios e/ou comportamentos. Neste contexto, a RS atende aos princípios da governança corporativa<sup>9</sup>, segundo o atual conceito de governança divulgado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), consolidando os objetivos gerenciais e responsabilidade pelos resultados.

Por não dever ser entendida como área estanque, sua transversalidade deverá estar intimamente alinhada à área de conhecimento Integração, cujo papel, segundo Veras (2010), é justamente o de integrar todas as outras áreas. O diálogo e a geração de valor com todos os *stakeholders* são fundamentais para garantir a sustentabilidade do negócio, e será a área de

---

<sup>9</sup>Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

conhecimento Integração que possibilitará este diálogo, sensibilizando e capacitando profissionais, tornando-os ainda mais conscientes e voltados para a eficiência e eficácia dos projetos aderentes aos princípios da RS.

Assim, a inserção da RS à luz da norma ISO 26000:2010 no GP, segundo orientações do Guia PMBOK® atenderá à proposta de melhores práticas no âmbito do gerenciamento de projetos, atentando às macro tendências relativas ao Treinamento e Desenvolvimento, no que diz respeito a práticas mais inovadoras ou mesmo mais avançadas, atuando transversalmente nas áreas disseminadas pelo PMI.

A relação dialógica entre as áreas de conhecimento do GP (definidas por seus respectivos requisitos de conhecimento e descritas em termos dos respectivos processos, práticas, entradas, ferramentas e técnicas, saídas) e os temas centrais e questões da NBR ISO 26000 pode ser compreendida da seguinte forma:

Área de Conhecimento	NBR ISO 26000
Integração	Pelo fato de a RS dizer respeito a impactos potenciais e reais das decisões e atividades da organização, tais atividades cotidianas regulares constituem o comportamento mais importante a ser abordado. Convém que a RS seja parte integrante da principal estratégia organizacional com <i>accountability</i> , em todos os níveis apropriados da organização, que seja refletida nos processos decisórios e que seja levada em consideração na implementação das atividades (Seção 3, 4, 5, 6 e 7)
Escopo	As diretrizes contratuais devem versar sobre o reconhecimento da organização sobre a sua RS e práticas de identificação e engajamento das partes interessadas que estão sob a esfera de influência da organização (Seção 5).
Tempo	As organizações devem elaborar planejamento para a implantação e implementação da sua RS, definindo termos-chave (Seção 2) e descrevendo fatores e condições que influenciaram o seu significado e aplicação em organizações (Seção 3).
Custos	Os custos associados aos impactos potenciais e reais das decisões e atividades da RS da organização requerem responsabilização e responsividade quanto a decisões e atividades, bem como prestação de contas das mesmas aos órgãos de governança da organização, autoridades legais e, de modo amplo, às partes interessadas. (Seção 4)
Qualidade	<i>Accountability</i> , transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo estado de direito, respeito pelas normas internacionais de comportamento, respeito pelos direitos humanos. (Seção 4). A ISO 26000 não visa à certificação ou ao uso regulatório ou contratual e sim a oferecer orientações a iniciativas voluntárias de RS. Porém, o Anexo A apresenta uma relação não exaustiva de iniciativas e ferramentas voluntárias relacionadas à RS, algumas das quais são passíveis de auditorias.
Recursos Humanos	Os direitos humanos são os direitos básicos conferidos a todos os seres humanos. Tais direitos são descritos em duas grandes categorias. A primeira refere-se aos direitos civis e políticos e inclui direitos como direito à vida e à liberdade, igualdade perante a lei e liberdade de expressão. A segunda categoria refere-se aos direitos econômicos, sociais e culturais e inclui direitos como direito ao trabalho, alimentação, saúde, educação e seguridade social (Seção 6).
Comunicação	A comunicação relacionada à RS é vital no que tange à conscientização sobre suas estratégias, objetivos, planos, desempenho e desafios, tanto dentro quanto fora da organização; demonstrar respeito pelos princípios da RS; ajudar a engajar e a estabelecer o diálogo com as partes interessadas; abordar requisitos legais e outros para a divulgação de informações relacionadas à RS; mostrar como a organização está cumprindo seus compromissos de RS e respondendo aos interesses das partes interessadas e às expectativas da sociedade em geral; fornecer informações sobre os impactos das atividades, produtos e serviços da organização, inclusive detalhes de como os impactos mudam ao longo do tempo; ajudar a engajar e motivar empregados e outros para apoiar as atividades de RS da organização; facilitar a comparação com organizações pares, o que pode estimular melhoria de desempenho em RS; e fortalecer a reputação da organização no que se refere à ação responsável, fraqueza, integridade e <i>accountability</i> para fortalecer a confiança das partes interessadas na organização. (Seção 7)

Área de Conhecimento	NBR ISO 26000
Riscos	Trabalhar o respeito ao estado de direito possibilita mitigar riscos que impactam negativamente nas organizações. As organizações têm a responsabilidade de exercer a <i>due diligence</i> <sup>10</sup> para identificar, prevenir e abordar impactos reais ou potenciais resultantes de suas atividades ou das atividades daqueles com quem se relaciona, além de alertar uma organização sobre a responsabilidade de influenciar o comportamento de outros quando eles possam ser causa de violações dos direitos humanos em que a organização possa, de alguma forma, estar implicada (Seção 6.3). Os impactos ambientais decorrem invariavelmente das decisões e atividades das organizações. Tais impactos podem estar associados ao uso de recursos, à localização de suas atividades à geração de poluição e resíduos e aos impactos de suas atividades, produtos e serviços nos habitat naturais. Para prevenir e reduzir seus impactos ambientais, convém que a organização adote uma abordagem integrada, levando em consideração as implicações - econômicas, sociais, na saúde e no meio ambiente - diretas ou indiretas de suas decisões e atividades (Seção 6.5)
Aquisições	Identificação da cadeia de suprimentos ou cadeia de valor no que se refere às atividades ou parte que fornecem produtos ou serviços à organização. Os impactos das decisões ou atividades da organização podem ser profundamente afetados por suas relações com outras organizações, daí o cuidado para evitar o comportamento desleal por parte das organizações pares, concorrentes ou outras partes da cadeia de valor ou qualquer outra parte relevante dentro da esfera de influência da organização (Seção 3)
Segurança	As práticas de trabalho de uma organização incluem todas as políticas e práticas referentes ao trabalho realizado dentro, para ou em nome da organização, incluindo trabalho subcontratado. Tais práticas têm um grande impacto no respeito pelo estado de direito e no senso de justiça presentes na sociedade, além de serem essenciais para a justiça, a estabilidade e a paz social. As condições de trabalho e a proteção social desempenham importante papel na preservação da dignidade humana e o estabelecimento de um senso de equidade e justiça social. Convém ainda que as organizações adotem procedimentos de resposta a emergências que impactam no ambiente, na saúde e segurança causados por acidentes. (Seção 6)
Ambiental	A responsabilidade ambiental é um pré-requisito para a sobrevivência e prosperidade dos seres humanos. É um aspecto importante da RS. A educação e capacitação ambiental são fundamentais na promoção do desenvolvimento de sociedades de estilos de vida sustentáveis. Convém que uma organização implemente programas usando uma perspectiva baseada em riscos e na sustentabilidade para avaliar, evitar, reduzir e mitigar riscos e impactos ambientais decorrentes de suas decisões e atividades. (Seção 6)
Financeiro	O uso sustentável de recursos (humanos, naturais e financeiros) associados às práticas de RS assegura mais fortemente os recursos financeiros. (Seção 6)
Reivindicações	O fortalecimento da credibilidade da organização (via relatórios de desempenho em RS), solução de conflitos ou desavenças entre a organização e suas partes interessadas sugere que se tenha confiança na eficácia e eficiência com que a RS esteja sendo colocada em prática por todas as áreas de uma organização. Daí a importância do monitoramento e avaliação do desempenho em RS, através de indicadores claros, informativos, práticos, comparáveis, confiáveis e críveis. Com base nas análises em intervalos apropriados, convém que uma organização considere formas de melhorar seu desempenho em RS. As melhorias podem envolver a modificação de metas e objetivos para refletir mudanças de condição ou aspiração de uma realização maior (ampliação do escopo). (Seção 7)

OBS: Contempla as 4 Áreas de Conhecimento tratadas na Construction Extension.

#### Quadro 1 - RS e Áreas de Conhecimento - Interfaces

<sup>10</sup>*Due diligence* foi mantido em inglês por não possuir termo correlato em português. Processo abrangente e pró-ativo de identificar os impactos sociais, ambientais e econômicos negativos reais e potenciais das decisões e atividades de uma organização, ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto ou atividade organizacional, visando a evitar ou a mitigar tais impactos.

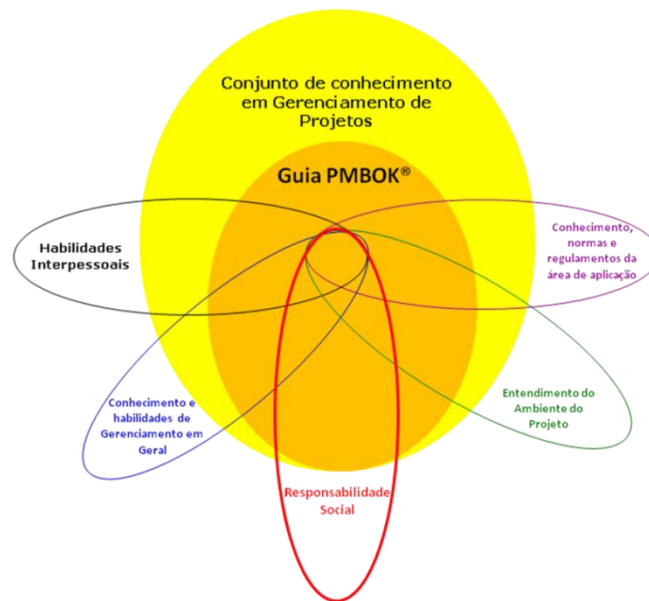
Fonte: MOYNIER, 2012

Recentemente, mais precisamente em janeiro de 2013, foi lançada pelo PMI a quinta edição do Guia PMBOK<sup>®</sup>, na qual foi criada a décima área de conhecimento que trata do gerenciamento das partes interessadas, o que vem reforçar a proposta ora tratada, além de fortemente caracterizar a relação dialogal entre as áreas de conhecimento do GP e a NBR ISO 26000, uma vez que, inclui os processos para identificação de pessoas, grupos, ou organizações, que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, analisando suas expectativas e impactos no mesmo, e desenvolvendo estratégias de gerenciamento para o efetivo engajamento destas nas decisões e execução do projeto.

Cabe ressaltar que a RS era citada nas Áreas de Especialização, na terceira edição do PMBOK<sup>®</sup>, em 2004, conforme a Figura 11 abaixo, momento em que já poderia ser a RS colocada, pelo menos como uma destas áreas, conforme a Figura 12, compondo as expertises necessárias à equipe de gerenciamento de projetos. A figura, entretanto, foi suprimida na quarta edição do PMBOK<sup>®</sup>, em 2008. Fato é que a evolução das ações no âmbito da RS é tão relevante que culminou com a publicação da norma ISO 26000:2010, entre outras evidências.



**Figura 1** - Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos  
Fonte: Figura 1-2 / PMBOK<sup>®</sup> (Terceira Edição, p.13)



**Figura 2** - Proposta de novo modelo  
Fonte: MOYNIER, 2012 - adaptada de VERAS, 2010

A inserção da RS, como área de conhecimento, orientará o *modus operandi* das empresas, assim como de seus projetos, uma vez que a nova área (RS) deve permear todas as áreas de conhecimento propostas no Guia PMBOK®, tornando suas práticas presentes, contínuas e ininterruptas. Ao ser incorporada efetivamente no dia a dia da empresa, a RS deve estar contemplada no Planejamento Estratégico e, conseqüentemente, nos seus projetos, operacionalizando, materializando suas intenções. Passa de “o que” fazer para “como” fazer. Assim, a RS torna-se parte da cultura organizacional e governança, da concepção das suas crenças e valores e de suas práticas com um todo, integrada, e não como uma coisa à parte, correndo de maneira paralela, retratada apenas como um marketing social das organizações. Por isso mesmo, necessita estar presente desde a concepção inicial do projeto, passando por seus processos e, como não poderia deixar de ser, contribuindo para os resultados.

## 5. CONCLUSÕES

A RS, hoje, representa a construção de um novo mundo, um novo estilo de vida, uma revisão conceitual e práticas sob a ótica da sustentabilidade. Sem dúvida, ainda são grandes os desafios para a incorporação da RS nas ações das empresas. Entretanto, o dinamismo para a execução de novos modelos e novas práticas, incrementando o diálogo entre os três setores da economia (governo, empresa e organizações não governamentais) está no selo privado: as empresas são consideradas grandes pólos de interação social, seja com fornecedores, com a comunidade, com os próprios funcionários e com o governo. Têm, portanto, uma grande



responsabilidade em disseminar valores capazes de promover mudanças sociais concretas, transmitindo, através de sua imagem, uma perspectiva estratégica de coerência, ética e transparência, capazes de aliar à racionalidade empresarial a subjetividade das demandas sociais.

Trata-se de uma revisão revolucionária nos objetivos, sendo: de lucros para lucros aliados a princípios; de decidir, anunciar e defender-se para dialogar, investir e comunicar; de políticas compensatórias e obrigações legais para pró-atividade, ética e coerência nas práticas de RS.

Dessa forma, incorporar a RS nos processos de gestão administrativa é condição *sine qua non* para se acompanhar as novas tendências da sociedade globalizada, contemporânea. A incorporação dos princípios da RS deve se dar na rotina das organizações e, para tanto, precisa fazer parte do seu planejamento estratégico.

O Gerenciamento de Projetos (GP) parece ser o passo inicial para se incorporar estrategicamente a RS no processo de gestão da empresa. Ao se arquitetar a abordagem de RS integrada ao GP, acredita-se estar validando seus princípios em perfeita aderência aos propósitos das organizações, ao mesmo tempo em que promove a capilaridade da RS via *stakeholders*.

E a melhor forma de incorporar a RS no GP, é elencá-la como parte integrante dos processos do Guia PMBOK®. A RS torna-se a décima área de conhecimento do GP (Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Responsabilidade Social) e, por conseguinte, estaria inserida ao processo de ciclo de vida do projeto (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento).

Sendo assim, as reflexões surgidas no decorrer deste estudo permitem aos autores sugerirem a RS como parte integrante e efetiva do contexto das melhores práticas recomendadas pelo Guia PMBOK®, delineada como proposta evolutiva e revolucionária da prática de GP, atenta aos anseios da sociedade do século XXI. O desempenho da organização em relação à sociedade em que opera e ao seu impacto no meio ambiente se tornou parte crucial na avaliação de seu desempenho e da sua capacidade de continuar a operar de forma eficaz. De certa forma, reflete o conhecimento e intenção cada vez mais premente de assegurar ecossistemas saudáveis, igualdade social e boa governança organizacional. Soma-se a isso a investigação cada vez mais criteriosa, por parte dos seus *stakeholders*, quanto ao desempenho e resultados das organizações, considerando os seguintes aspectos:

- a) Potencial da RS para a empresa quanto à competitividade mercadológica e imagem junto ao público consumidor e sociedade em geral: Reconhecendo que as organizações se encontram em diferentes estágios de entendimento e integração da RS, a NBR ISO 26000 foi concebida para ser utilizada tanto pela organização que começa a se sensibilizar a adotar o tema RS, como por aquela mais experiente em sua implementação. A Norma, usada quer como guia, quer como documento para melhorar práticas já existentes, oferece diretrizes e não visa certificação.

Ao considerar as características da RS e sua relação com o desenvolvimento sustentável, sugere-se que a organização reconheça a sua RS dentro da sua esfera de influência e que busque integrar a RS em todas as suas decisões e atividades, segundo orientações contidas na ISO 26000. Isso envolve práticas, como: tornar a RS parte integrante de suas políticas, cultura organizacional, estratégias e operações; desenvolver competências internas; promover comunicação interna e externa; avaliar periodicamente suas práticas de RS; e adotar iniciativas e ferramentas voluntárias aderentes ao tema.

- b) A inserção da RS como área de conhecimento e sua interface com as demais áreas, tratadas no Guia PMBOK<sup>®</sup> do PMI: Ao inserir a RS no corpo das estratégias do Gerenciamento de Projetos (GP), vislumbra-se a possibilidade de reformulação do Guia, o qual, ao ser adotado pelas empresas, terá impacto positivo, haja vista que a percepção e a realidade do desempenho em RS da organização podem influenciar, por exemplo: sua vantagem competitiva, sua reputação, sua capacidade de atrair e manter trabalhadores e/ou conselheiros, sócios acionistas, clientes e usuários; a manutenção da moral do compromisso e da produtividade dos empregados; a percepção dos investidores, proprietários, doadores, patrocinadores e da comunidade financeira; e sua relação com empresas, concorrentes, governos, mídia, fornecedores, organizações pares, clientes, usuários e a comunidade em que opera.

Entendendo que na atualidade a análise do negócio requer revisão conceitual da gestão estratégica sob a ótica da sustentabilidade, com novos processos (padrões de produção e consumo), nova cultura (estilo e contenção e sobriedade), novos equipamentos (princípios ambientais aplicados) na consecução de suas ações e comunicação de relatórios transparentes, na concepção do PMI, o gerente sairá de uma visão tecnocrata para uma visão sistêmica como gerente de projetos engajado nas demandas contemporâneas.

Tais mudanças, ainda que em fase embrionária, têm o firme propósito de motivar discussões sobre o assunto, esperando abrir caminhos para materializar as propostas do PMI em franco diálogo com os princípios da RS, em busca de resultados positivos, a partir da mudança de paradigmas.

Fica, então, o convite ao PMI para tornar os profissionais de gerenciamento de projetos protagonistas da responsabilidade social, ao assumirem o papel de líderes sustentáveis via metodologia PMBOK<sup>®</sup>. As organizações, por sua vez - sobretudo as indústrias e empresas da construção civil - passarão de vilões a parceiros da sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

### ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre responsabilidade social

ANDRADE, Ana Paula de Freitas. **Marketing social e ações de responsabilidade social: os resultados e o impacto na empresa e na sociedade**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida; COUTINHO, Renato Buarque Goulart; TOMEI, Patrícia Amélia. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: EnANPAD, Florianópolis, 2000: **Anais...** Florianópolis, 2000 (CD-rom).

BAKAN, Joel. **A Corporação: a busca patológica por lucro e poder**. Tradução Camila Werner. São Paulo: Novo Conceito, 2008.

BASTOS, Maria Chintia Elizabeth dos Santos; LONGO, Orlando Celso. ISO – 26000 Responsabilidade social como diferencial universal. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, Niterói, RJ, Brasil, 01-02. ago. 2008. **Anais...** Niterói, RJ, 12008.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 225-243, 2001.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade Social: Ideologia, Poder e Discurso na Lógica Empresarial. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, p. 10-22, edição especial, 2005.

BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração),

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**; v. 61, n. 1, p. 68-84. Jan. 1997.

CARROLL, Aechie. B. Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. **Business Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, Set/1999.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni. Por uma ética ilustrada e progressista. Uma defesa do Utilitarismo. In: OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. **Correntes da ética contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 2001.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e estudos Socioeconômicos: Norma ISO 26000. **Nota Técnica**, n. 81, março 2009.

DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriana. **Como se tornar um profissional em Gerenciamento de projetos**: livro Base de Preparação para Certificação PMP. 3. ed. São Paulo: Quality Mark, 2009.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 7, n. 4, 2000.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria A. M. **Responsabilidade Social: A Empresa Hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

FELIX, Luiz Fernando Fortes. **O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. Responsabilidade social das empresas**: A contribuição das universidades, v. II. São Paulo: Petrópolis, 2003.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**. São Paulo: IBCG, 2008. Disponível em: <[http://www.fractal.com.br/userimages/IBGC\\_4o\\_caderno\\_de\\_governanca\\_sustentabilidade.pdf](http://www.fractal.com.br/userimages/IBGC_4o_caderno_de_governanca_sustentabilidade.pdf)>. Acesso em: junho/2010.

INSTITUTO AKATU. **Diálogos Akatu**: as novas relações de consumo no século XXI. São Paulo: Instituto Akatu pelo consumo consciente, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://www.akatu.com.br>>. Acesso em: junho/2010.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas Percepção do Consumidor Brasileiro**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3707&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: maio/2010.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO 26000**: Diretrizes em Responsabilidade Social, 2010. Disponível em: <<http://www.iso.org>> Acesso em: set. 2010.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LICHTENSTEIN, Donald R.; DRUMWRIGHT, Minette E.; BRAIG, Bridgette M. The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 4, p. 16-32, October/ 2004.

LIPIETZ, Alain. Uma Economia a Reconstruir. In: BARRÉRE, Martine (coord.). **Terra: patrimônio comum**. São Paulo: Nobel, 1992.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAGALHÃES, M.J.; DAMACENA, C. Estudo dos efeitos da Responsabilidade Social Corporativa e do envolvimento sobre o comportamento do consumidor. In: ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MELO NETO, Francisco Paulo; FRÓES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, Cristiana Malfacini. **ISO 26000: uma análise da elaboração da norma internacional de responsabilidade social**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

MOHR, Lois A.; WEBB, Deborah J. The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 9, n. 1, p. 121-147, 2005.

MOHR, Lois A.; WEBB, Deborah J.; HARRIS, Katherine E. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 35, n. 1, p. 45-72, 2001.

MOURA, Hermano Perelli. Gerência de Projetos: o modelo PMBOK. In: 18º SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE SOFTWARE, BRASÍLIA, 2004. **Anais...** BRASÍLIA, 2004.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Economia Ambiental: Gestão de Custos e Investimentos**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.

MOYNIER, Marcia Rocha. **Responsabilidade Social como Área de Especialização no Âmbito de Gerenciamento de Projetos: Benefícios e Desafios**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

NUNES, M.Jorge Cajazeira explica a ISO 26000. **Planeta Sustentável**, São Paulo, 02/10/2009.

PAULANI, Leda Maria; BRAGA, Márcio Bobik. **A Nova contabilidade social**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PIGOU, Arthur Cecil. **The Economics of welfare**. (1ª ed.: 1920). London: McMillan, 1932.

Project Management Institute. **UM Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. São Paulo: Editora Project Management Institute, 2008.

Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. São Paulo: Editora Project Management Institute, 2013

PORTAL BR. **Entrevista: Presidente da BR fala sobre as políticas de RQSMS.**

Disponível em: <[http://www.br.com.br/wps/portal/!ut/p/c0/04\\_sb8k8xllm9msszpy8xbz9cp0os3hlf0n\\_p293qwn3d09xayntb5\\_awkbgqwmnda\\_2cbedfact0nn0!/?pc\\_7\\_9o1onkg10goqe02t3npaev1007\\_wcm\\_context=/wps/wcm/connect/portal%20de%20conteudo/home/noticias/mas+noticias/entrevista+presidente+da+br+fala+sobre+as+politic+de+rqsms](http://www.br.com.br/wps/portal/!ut/p/c0/04_sb8k8xllm9msszpy8xbz9cp0os3hlf0n_p293qwn3d09xayntb5_awkbgqwmnda_2cbedfact0nn0!/?pc_7_9o1onkg10goqe02t3npaev1007_wcm_context=/wps/wcm/connect/portal%20de%20conteudo/home/noticias/mas+noticias/entrevista+presidente+da+br+fala+sobre+as+politic+de+rqsms)> Acesso em: maio/2010.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2007.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; AVILA, Marcos Gonçalves. **Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental.** In: ENANPAD, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

SILVA, Sérgio Chamadoira Mendonça. **Responsabilidade Social, Hedonismo, Percepção de Valor e Intenção de Compra: um estudo experimental na Bahia.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de Salvador, Salvador, 2008.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luiz César de Moura; XAVIER, Luís Fernando da Silva. **Gerenciamento do Escopo em Projetos.** São Paulo: FGV, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Responsabilidade socioambiental: Teoria e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TINOCO, João Eduardo P. **Balço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

- TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da Ciência.** Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

URAS, Francisco Paulo. A responsabilidade social é um bom negócio? **O Estado de São Paulo, São Paulo, 25 ago. 1999.**

VERAS, Manoel. **Evolução da Gerência de Projetos.** PMBK website /seção artigos. Disponível em: <<http://www.pmbk.com.br/artigos-mainmenu-25/3168-evolucao-da-gerencia-de-projetos-.html>>. Acesso em: maio/2010.

XAVIER, Wesley Silva; SANTOS, Deborah Oliveira; MARTINS, Guilherme Silveira. Responsabilidade Social empresarial: quais os impactos no comportamento do consumidor? In: ENANPAD, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, Jul/1998.