

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais

Departamento de Administração

**GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS: Um estudo sob a perspectiva da
gestão de projetos em um clube esportivo paulista**

Pedro Oliveira Vilela RA00297964

Professor orientador: Márcio Shoiti Kuniyoshi

São Paulo - SP

2024

Pedro Oliveira Vilela RA00297964

**GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS: Um estudo sob a perspectiva da
gestão de projetos em um clube esportivo paulista**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo Professor Márcio Shoiti Kuniyoshi.

São Paulo – SP

2024

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

AGRADECIMENTOS

Externo aqui o meu sincero e profundo obrigado a minhas irmãs, pai e mãe, por terem deixado muito claro desde o início a disponibilidade deles em me ajudar no que fosse preciso com relação a esse trabalho, além de terem me confortado nos momentos mais difíceis e de maior frustração ao longo dele. Agradeço também aos meus amigos da faculdade, que por muitas vezes em que eu me encontrava perdido na construção desse estudo, disponibilizaram seu tempo para esclarecer pontos que eu não pude enxergar com clareza, permitindo que eu continuasse minha trajetória.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Combinação entre entendimento e amplitude das práticas RSC	11
-----------------	--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura de acompanhamento para um projeto social (PMBOK)	19
Tabela 2 - Perfil do Entrevistado	25
Tabela 3 - Modelos de Maturidade	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASG – Critérios ambientais, sociais e de governança

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

EAP – Estruturas analíticas do projeto

ESG – Environmental, social and Governance

GRI – Global Reporting Initiative

IPMA - International Project Management Association

KPI – Key Performance Indicator

ONG – Organização não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

RSC – Responsabilidade social corporativa

RSE – Responsabilidade social empresarial

RESUMO

Esta pesquisa aborda a gestão de projetos sociais sob a perspectiva das práticas de gestão de projetos aplicadas em um clube esportivo paulista. O objetivo principal é investigar como os princípios e as boas práticas de gestão de projetos podem ser utilizados para potencializar a efetividade de iniciativas sociais, contribuindo para o impacto positivo nas comunidades atendidas. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando-se de uma entrevista semiestruturada com a diretora social do clube escolhido; análise documental e aplicação de uma ferramenta de análise de maturidade de projetos para validar os achados. O referencial teórico do estudo é fundamentado em dois pilares: a responsabilidade social corporativa e a gestão de projetos com base nas diretrizes do PMBOK 7ª edição. A análise segue um protocolo estruturado, adaptando os processos descritos no PMBOK ao contexto de projetos sociais, abrangendo desde a identificação de partes interessadas até a avaliação de resultados e lições aprendidas. Dentre os principais achados da pesquisa, incluem a identificação de boas práticas e desafios enfrentados na gestão de projetos sociais do clube esportivo paulista, bem como a proposição de recomendações para aprimorar a eficiência e sustentabilidade dessas iniciativas. Este estudo contribui para a profissionalização da gestão de projetos sociais no setor esportivo, demonstrando como clubes podem alinhar seus projetos ao impacto social e aos objetivos estratégicos de forma estruturada e eficaz.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Projetos Sociais, Responsabilidade Social Corporativa, ESG, Maturidade em Gestão de Projetos, Impacto Social, Sustentabilidade Corporativa.

ABSTRACT

This research addresses social project management from the perspective of project management practices applied in a sports club in São Paulo, Brazil. The main objective is to investigate how project management principles and best practices can be leveraged to enhance the effectiveness of social initiatives, contributing to a positive impact on the communities served. The research adopts a qualitative approach, utilizing a semi-structured interview with the social director of the chosen club, document analysis, and the application of a project maturity analysis tool to validate the findings. The theoretical framework of the study is based on two pillars: corporate social responsibility and project management as guided by the PMBOK 7th Edition. The analysis follows a structured protocol, adapting the processes described in the PMBOK to the context of social projects, encompassing everything from stakeholder identification to the evaluation of outcomes and lessons learned. Among the main findings of the research, include the identification of best practices and challenges faced in the management of social projects by the sports club in São Paulo, as well as the proposition of recommendations to improve the efficiency and sustainability of these initiatives. This study contributes to the professionalization of social project management in the sports sector, demonstrating how clubs can align their projects with social impact and strategic objectives in a structured and effective manner.

Keywords: Project Management, Social Projects, Corporate Social Responsibility, ESG, Project Management Maturity, Social Impact, Corporate Sustainability.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABELAS	ii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa	4
1.2 Questão de Pesquisa.....	6
1.3 Objetivo	6
1.3.1 Objetivo Geral	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Evolução da Responsabilidade Social Corporativa ao ESG	8
2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC).....	9
2.1.2 Sustentabilidade Corporativa.....	13
2.1.3 ESG	13
2.2 Gestão de projetos.....	16
2.2.1 Iniciação	17
2.2.2 Planejamento	18
2.2.3 Execução	18
2.2.4 Monitoramento e Controle	18
2.2.5 Encerramento.....	18
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	21
3.1 Critérios para a Escolha do Clube Esportivo e do Projeto Social	23
3.2 Critério de Escolha do Respondente da Entrevista	24
3.3 Coleta de Informações	25
4 ANÁLISE DO ESTUDO	27
4.1 Apresentação do projeto	28
4.2 Análise Sob a Perspectiva da Gestão de Projetos	29
4.3 Análise de Maturidade	31
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	34
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE 1	43

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem se consolidado como uma ferramenta essencial para garantir que as organizações, públicas, privadas ou do terceiro setor, possam desenvolver iniciativas de maneira mais organizada e eficiente, tendo como intuito, alcançar resultados concretos e mensuráveis (CANDIDO et al, 2012). Quando aplicada aos Projetos Sociais, a gestão de projetos é fundamental para que essas organizações, atuando em esferas diferentes, possam maximizar o impacto social positivo de suas ações, sejam elas relacionadas a projetos de filantropia, responsabilidade social corporativa ou ASG (critérios ambientais, sociais e de governança).

A implementação da gestão de projetos sociais nas organizações ocorre por diferentes motivos, dependendo da natureza e propósito da organização, de seu modelo de negócio e de sua governança corporativa. Esse modelo está ligado a uma estratégia que tem por objetivo construir um legado socioeconômico, cultural e comunitário. Seu impacto nas comunidades é muito significativo, gerando benefícios para o desenvolvimento social (MUNTEANU, 2010).

No ambiente do esporte, são inúmeras as oportunidades de atuação social, dada a diversidade de atores envolvidos, a abrangência e a capilaridade propiciadas pelo esporte. Diversidade, inclusão, desenvolvimento de comunidades nos locais de atuação da organização, equidade de gênero, entre outros, são motivos pertinentes levados em consideração nos projetos sociais executados nos ambientes esportivos, assim como políticas de ampliação do acesso e inclusão de grupos comumente minoritários nos espaços direcionados ao esporte, como mulheres, pessoas com deficiência ou de comunidades periféricas, são algumas das práticas exercidas e estruturadas pela gestão desse tipos de projetos (PFISTER, 2024).

Em complemento, entende-se que os projetos sociais permitem que seus públicos, principalmente aqueles que se enquadram em situação de risco ou vulnerabilidade social, sejam integrados socialmente, além de se afastarem de um contexto de violência e criminalidade. Com muita frequência, as comunidades envolvidas com eventos esportivos estão situadas em territórios e situações nas quais há importantes lacunas de políticas públicas e da atuação do Estado. Nesses casos, a sociedade civil, representada nesse caso pelas instituições e organizações em geral, acaba se encarregando da responsabilidade que

teoricamente deveria ser dos governos municipais, estaduais e federais (SOUZA; CASTRO; MEZZADRI, 2012).

As organizações que de fato implementam projetos sociais concisos costumam enfrentar desafios consideráveis, visto que os recursos comumente são limitados, e as expectativas da sociedade quanto aos resultados são elevadas. Nesse sentido, a gestão de projetos viabiliza a criação de uma estrutura sólida, capaz de oferecer um percurso mais claro para alcançar os objetivos estabelecidos, além de construir um método que garanta transparência, prestação de contas e eficiência no uso dos recursos disponibilizados (LIMA, 2012). A probabilidade de sucesso na implementação de programas sociais, com benefícios tangíveis para a comunidade e para a imagem da organização envolvida depende da adequada adoção de boas práticas de gestão de projetos.

No âmbito das empresas, notadamente das de grande porte e empresas de segmentos em que o modelo de negócio está diretamente relacionado a projetos (empresas de engenharia, empresas da área de tecnologia, empresas da área de pesquisa e desenvolvimento, entre outras) há uma evidente preocupação com o desenvolvimento de competências em gestão de projetos. Em muitos casos, há estruturas dedicadas para esta finalidade, como os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO - Project Management Office), com estrutura e equipes especializadas nesta área. No entanto, no caso de pequenas e médias empresas e de organizações não empresariais, é comum a existência de lacunas ou deficiências, o que implica na ausência ou limitação de conhecimentos e ferramentas básicas da gestão de projetos. É o caso de muitas organizações sociais e é também o caso de algumas sociedades esportivas, nas quais há limitações na estruturação de equipe e processos, que por muitas vezes são constituídos através do voluntariado, o que potencializa desvios na eficiência do trabalho, por conta da instabilidade no comprometimento e qualidade da entrega (MAZZEI et al, 2016).

Essas carências comprometem o resultado dos projetos em relação aos seus objetivos específicos, e também reduzem seu impacto numa perspectiva mais ampla. Por exemplo, lacunas no processo de identificação, engajamento e comunicação com partes interessadas, que demandam práticas e conhecimentos específicos (não é uma ação aleatória nem intuitiva) pode comprometer o andamento do projeto e com certeza reduz sua visibilidade e seu efeito social. Dar visibilidade às ações que são postas pela organização permite uma transparência com os atores com os quais ela possui vínculo, além de fortalecer a confiança

e o apoio delas, garantindo a exposição positiva da marca e incentivando a participação ativa desses stakeholders nas causas sociais relevantes (PFISTER, 2024).

Esses pressupostos, que se aplicam à gestão de projetos de qualquer natureza, e são válidos também para projetos sociais que, segundo Nemoto, Silva e Pinochet (2018), utilizam de um esforço planejado e coordenado, no intuito de solucionar problemas específicos ou atender às carências de um determinado grupo social. Também nesses casos, há uma necessidade de avaliar os resultados que são atingidos, para que os recursos utilizados sejam geridos de maneira mais eficaz, permitindo uma prestação de contas às partes interessadas, garantindo também que os objetivos definidos sejam atingidos.

Somado a isso, o questionamento proposto reflete o desejo de compreender a efetividade dos projetos de cunho social implementados por um clube esportivo, correlacionando seus resultados à aplicação de fundamentos teóricos oriundos dos conceitos de gestão de projetos.

Neste trabalho foi abordada especificamente a gestão de projetos sociais de um clube esportivo paulista. É de conhecimento geral que o esporte, principalmente o futebol no Brasil, possui um impacto sociocultural gigante na vida das pessoas (MACHADO; GALATTI; PAES, 2012). Portanto, as entidades esportivas carregam uma influência diante de seus públicos, e uma responsabilidade de conduzir uma imagem fortificada por bons exemplos, que os acolha e incentive, gerando um ambiente social cada vez mais evoluído.

Os clubes ou associações esportivas têm, com frequência, ações de natureza social. Ao mesmo tempo, são muitas as organizações do terceiro setor que utilizam o esporte em projetos socioeducativos, por exemplo, a para promover a educação e a inclusão social (HIRAMA e MONTAGNER, 2016).

Ainda no ponto de vista de inclusão, o impacto desses trabalhos não só instiga a prática de esportes, mas potencializa a partir de sua influência âmbitos que são necessários de serem trabalhados nas comunidades carentes, como o desempenho escolar e interações sociais, solidificando assim o êxito nas estratégias de inclusão social e formação integral do público-alvo (SILVA e AZEVÊDO, 2017).

Já quanto às possibilidades a serem traçadas pelas instituições do ambiente esportivo para adotar a gestão de projetos de impacto social, é importante que exista um esforço no quesito de estruturação de uma equipe qualificada para as atividades que são postas na execução das ações de fato. No caso de um projeto que estimule a prática de esportes, por

exemplo, é crucial que o projeto invista em coordenadores, professores e monitores treinados objetivamente para trabalhar com uma escala consideravelmente grande de pessoas. Esses profissionais devem seguir um padrão de funcionamento específico para esse tipo de ação, com horários, modalidades e atendimentos pré-definidos de acordo com o que se espera dos resultados do projeto (SILVA e AZEVÊDO, 2017).

Consequentemente, a implementação de projetos sociais dentro das organizações esportivas pode ser abordada de várias formas e encontrar diferentes desafios. O desenvolvimento das ações sociais voltadas diretamente ao esporte é feito a partir de uma organização detalhada de conteúdos esportivos e de uma seleção de procedimentos fundados no âmbito pedagógico (MACHADO; GALATTI; PAES, 2012).

Os materiais aplicados abrangem atividades planejadas para os impactados no projeto, utilizando fortemente situações de participação coletiva, aproveitando o potencial de desenvolvimento de cooperação e integração social para construir um ambiente de aprendizagem inclusivo e acolhedor (MACHADO; GALATTI; PAES, 2012).

Entretanto, para garantir o sucesso e impacto de fato do projeto, é necessário buscar catalisadores que permitam isso. Com isso, deve-se destacar que os processos podem e devem ser escalonados a partir de parcerias estabelecidas dentro do projeto. Convênio com governos e ONGs locais podem facilitar a aplicação em regiões diferentes, sem limitar a bairros e comunidades concentradas. Com esses relacionamentos estratégicos, o projeto ganha possibilidades de captação de espaços e infraestruturas já existentes, reduzindo custos e ganhando recursos de qualidade para implementar a ação (SILVA e AZEVÊDO, 2017).

Assim, a preocupação está na conformidade da gestão dos projetos sociais de uma instituição esportiva, para que suas consequências sejam benéficas tanto para o lado da própria instituição, seja por resultados financeiros, construção de uma boa imagem ou conformidade com o compromisso perante a sociedade a qual ela impacta, quanto para o público-alvo.

1.1 Problema de Pesquisa

A gestão de projetos, como campo do conhecimento, é essencial para que ideias e intenções sejam colocadas em prática e sejam efetivas. Isso vale para organizações empresariais, para organizações do setor público ou do terceiro setor. Vale também para os

mais diferentes tipos de projetos, como o projeto de desenvolvimento de um software, um projeto de infraestrutura urbana, o projeto de um livro ou um projeto social. No caso dos projetos sociais, que como regra buscam gerar impactos positivos em comunidades ou segmentos da sociedade, a capacidade de gestão de projetos é condição necessária para que os impactos desejados de fato aconteçam.

Os clubes esportivos, aqui entendidos como os clubes que atuam no esporte competitivo, tanto profissional como amador, têm um elevado potencial de transformação social. Seja pelo caminho mais evidente da inclusão social por meio do esporte, seja pela possibilidade de trabalharem com educação, inclusão, diversidade e outros tantos temas fundamentais, atingindo não apenas atletas e associados, mas também torcedores e as comunidades nas quais se inserem. Felizmente, este potencial tem sido cada vez mais reconhecido por este tipo de organização e é cada vez mais frequente a atuação, por exemplo, de grandes clubes de futebol, em campanhas de combate ao racismo e a diferentes tipos de discriminação, campanhas educacionais e ações voltadas para as comunidades. No entanto, muitos clubes esportivos enfrentam desafios na aplicação de práticas estruturadas de gestão de projetos em suas iniciativas sociais. Esses desafios podem incluir a falta de capacitação em gestão, dificuldades no planejamento e execução das atividades, ausência de métricas claras para avaliar o impacto das ações, e limitações financeiras ou de recursos humanos.

Esse é um tema ainda novo, há uma evidente lacuna na literatura sobre como clubes esportivos podem implementar ferramentas e metodologias de gestão de projetos para aumentar a eficiência, a sustentabilidade e os resultados de suas iniciativas sociais. Essa ausência de diretrizes específicas compromete o potencial transformador dos projetos sociais, dificultando a geração de impactos duradouros e amplamente percebidos.

Diante do exposto, a pesquisa aborda a gestão de projetos sociais em um clube esportivo paulista com o propósito de analisar as práticas de gestão de projetos em um caso específico, identificar potenciais lacunas e indicar como os princípios e práticas de gestão de projetos podem ser aplicados de maneira eficiente para potencializar o impacto de projetos sociais.

Compreender essa questão é crucial para explorar caminhos que promovam a profissionalização e a eficácia das iniciativas sociais, ampliando o impacto positivo gerado e contribuindo para o desenvolvimento social e esportivo da comunidade atendida.

1.2 Questão de Pesquisa

Como e por que se dá a gestão de projetos sociais em um clube esportivo paulista?

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a gestão de projetos sociais desenvolvidos e aplicados por uma organização do setor esportivo paulista.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para que seja possível alcançar o objetivo geral, este estudo estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

- i) Compreender as principais razões para a aplicação de projetos sociais por uma organização esportiva.
- ii) Identificar um projeto social ativo ou recente de um clube paulista a partir do levantamento de trabalhos nesse escopo.
- iii) Analisar os objetivos do projeto, seu público-alvo, os recursos utilizados, e os resultados esperados ou atingidos.
- iv) Verificar se o projeto social identificado utiliza os processos da gestão de projetos.
- v) Analisar os fatores facilitadores para a gestão dos projetos sociais.
- vi) Analisar os fatores dificultadores para a gestão dos projetos sociais.
- vii) Verificar os principais resultados de um dos projetos sociais aplicados.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

Este projeto se justifica pela necessidade de compreender como práticas e ferramentas de gestão de projetos podem ser aplicadas de forma eficiente na execução de iniciativas sociais em um clube esportivo paulista. Além disso, a pesquisa busca contribuir para a profissionalização da gestão de projetos sociais, oferecendo *insights* que poderão auxiliar clubes esportivos a maximizar o impacto de suas ações sociais e a atender demandas por maior *accountability* e sustentabilidade.

O estudo também aborda lacunas existentes na literatura e na prática, explorando a perspectiva do clube esportivo paulista específico, o que permitirá capturar particularidades contextuais e construir um modelo adaptado às necessidades e desafios enfrentados por essas organizações. Assim, a pesquisa se alinha tanto às agendas acadêmicas quanto às demandas práticas de promover o desenvolvimento social por meio do esporte.

Isso porque os projetos sociais desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar e na redução das desigualdades em diversas comunidades. No contexto do clube esportivo paulista, a implementação de projetos sociais é particularmente significativa, considerando a influência e o alcance que os clubes possuem, podendo ser a nível local ou até mesmo nacional. O estudo pode oferecer também, uma análise detalhada de como os projetos sociais de um clube estão alinhados com os princípios e práticas da gestão de projetos, incluindo planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Essa análise pode identificar áreas de melhoria e destacar boas práticas que podem ser amplamente aplicadas em outros projetos sociais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentadas as bases teórico-conceituais utilizadas para estruturar a pesquisa. De um lado, discute-se o processo de integração de critérios ambientais, sociais, éticos e de governança na atuação das organizações em geral e nos clubes esportivos em particular. Neste tópico busca-se responder por que e como as organizações têm incorporado esses elementos às suas práticas. Foi abordada com maior ênfase a questão da responsabilidade social corporativa, que dialoga mais proximamente com o foco da pesquisa. Num segundo recorte, são abordados os elementos-chave da gestão de projetos, necessários para a análise que se faz do caso de um projeto de um clube paulista.

2.1 Evolução da Responsabilidade Social Corporativa ao ESG

A integração de valores sociais, ambientais e éticos na gestão empresarial tem evoluído significativamente ao longo do tempo. Muito embora, com razoável frequência, se perceba este movimento como recente, os conceitos e práticas que hoje estão incorporados ao portfólio das empresas, materializadas em termos como Triple Bottom Line, Sustentabilidade Corporativa, ESG ou Ações de Impacto Positivo, têm suas raízes e são resultado de debates e movimentos que se iniciam entre o final da primeira metade e o início da segunda metade do século XX.

O conceito teórico responsabilidade social originou-se na década de 1950, quando a literatura formal sobre responsabilidade social empresarial (RSE) apareceu nos Estados Unidos e na Europa. A preocupação dos pesquisadores dessa década era com a excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades [...](BORGER, 2019, P.18)

No mesmo período, surgem no âmbito da academia, também nos Estados Unidos e na Europa, uma série de textos que começam a apontar para a necessidade de reavaliação do modelo de desenvolvimento pós-revolução industrial, que já naquele momento se mostrava insustentável em função da poluição ambiental e da depleção de recursos naturais não renováveis. O livro *Limites do Crescimento* (1972), que apresenta os resultados de um trabalho produzido para o *Clube de Roma*, liderado pelo casal Donella H. Meadows e Dennis L. Meadows, é um dos marcos desse debate, mostrando a impossibilidade de manutenção de

um modelo baseado em crescimento econômico infinito, frente à demanda de recursos naturais finitos.

O fato é que as organizações em geral e as empresas em particular têm sido demandadas pela sociedade, ou para utilizar uma denominação mais contemporânea, por suas partes interessadas para que considerem nos seus processos de gestão os seus impactos socioambientais. Ao mesmo tempo, e aí sim num movimento mais recente, há também uma preocupação crescente dos investidores para que as empresas sejam mais transparentes em relação aos riscos e também às oportunidades que se originam das relações destas com o meio ambiente e com a sociedade.

São muitos os conceitos, as abordagens, metodologias, *frameworks* e instrumentos de gestão que estão disponíveis para as organizações atualmente para apoiá-las no sentido de darem uma resposta adequada a essa demanda social que, em última instância, se configura também como uma demanda de mercado.

Neste trabalho serão abordados com mais detalhe três conceitos que têm relação mais direta com o objeto da pesquisa: a **Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**, **Sustentabilidade Corporativa** e **ESG**. Todos eles refletem as mudanças nas expectativas da sociedade e dos mercados em relação às empresas. Cada um desses conceitos emergiu em contextos específicos, apresentando características próprias e se complementando ao longo do tempo.

2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Origem e Cronologia: O conceito de RSC começou a ganhar relevância na década de 1950, quando a sociedade passou a questionar o impacto social das atividades empresariais. Howard Bowen, em 1953, publicou *Social Responsibilities of the Businessman*, frequentemente considerado o marco inicial da RSC, argumentando que as empresas deveriam considerar suas responsabilidades para além do lucro.

Na década de 1970, a RSC foi formalizada como uma abordagem em que as empresas reconhecem seus impactos sociais e ambientais e assumem a responsabilidade por mitigar esses efeitos. O modelo tradicional, centrado no lucro (*shareholder value*), começou a ser desafiado pela visão de que as empresas também devem atender às expectativas de seus *stakeholders*, incluindo comunidades, governos e consumidores.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser definida como um conceito multidimensional, apesar de que nem todas as características que a retratam estejam direcionadas a uma mesma dimensão (EKAWARTI et al, 2023). Pode-se classificar tais dimensões que se espera de uma organização, como:

- Dimensão econômica: deve ser lucrativa e eficiente.
- Dimensão legal: a organização deve estar cumprindo as leis, regulamentos, regras anticorrupção e cumprir suas obrigações contratuais.
- Dimensão ética: espera-se que práticas questionáveis não estejam presentes no ambiente organizacional e em seus fluxos, que os mesmos se apoiem na compreensão de moralidade e que sigam critérios éticos.
- Dimensão filantrópica: as empresas devem alocar seus recursos para as comunidades em que operam, Elas devem colaborar em projetos e programas para a melhoria social e contribuir para o desenvolvimento social.

Entretanto, seguindo a linha de raciocínio de Baraibar-Diez e Sotorrío (2018), as empresas deveriam se inserir nas práticas de RSC não apenas por expectativas de retorno econômico e para cumprimento das leis, mas pelo interesse em direcionar seus impactos para a sociedade que elas atingem. Porém, no mesmo estudo, conclui-se que de fato existem motivações diversas para que o mundo corporativo adote tais práticas. Uma parcela das empresas acabam utilizando da RSC para se manter na concorrência com outras organizações, além de utilizá-la para construir uma boa imagem com direcionamento para uma imagem mais atrativa para os *stakeholders*.

Já outras constroem dentro de seu ambiente uma perspectiva, através de seus valores, que compreende a necessidade de uma responsabilidade social orgânica, distante de uma postura de obrigação de se moldar para atender demandas e expectativas. Contudo, independentemente da verdade por trás das adoções de boas práticas, compreende-se que é indispensável a transparência proveniente das organizações, para que seja feita uma análise factível perante o posicionamento das mesmas em relação ao enquadramento das responsabilidades sociais corporativas dentro de seus projetos e processos (BARAIBAR-DIEZ e SOTORRÍO, 2018).

Analisando um grupo com as cem maiores empresas por valor de mercado na B3 (bolsa de valores de São Paulo) foi investigado e identificado de forma qualitativa a partir do estudo de seus relatórios anuais, sociais, de sustentabilidade e outros, o que eles apresentam em relação ao entendimento e amplitude das práticas de RSC (IRIGARAY; VERGARA; ARAUJO, 2017). O estudo foi feito com uma tabela que coliga duas categorias, cada uma preenchida por 3 subcategorias.

A primeira categoria abrange três níveis de definição quanto ao entendimento do conceito apresentado nos relatórios, e a segunda quanto à amplitude das práticas RSC.

Figura 1: Combinação entre entendimento e amplitude das práticas RSC

		Amplitude das práticas		
		Alta	Média	Baixa
Entendimento	Amplio	[25 empresas] AES Tietê, Alpargatas, Ampla Energia, Braskem, BRF Foods, Cemig, Coelba, Copasa, CPFL Energia, Duratex, Elektro, Fibria, Klabin, MRV, Natura, Neoenergia, Pão de Açúcar, Petrobras, Sabesp, Souza Cruz, Suzano Papel, TAM S/A, Tractebel, Usiminas e Vale.	[11 empresas] BM&FBovespa, Cia Hering, Cielo, Cyrela Realty, Embraer, Fleury, JBS, Lojas Renner, MPX Energia, OGX e Oi.	[4 empresas] Embratel Participações, M. Dias Branco, Odontoprev e Whirlpool.
	Restrito	---	[18 empresas] Ambev, Amil, Anhanguera, CEG, Comgas, EDP (Energias Brasil), Light S/A, Marcopolo, Marfrig, Multiplan, OHL Brasil, Porto Seguro, Raia Drogarias, Santos Brasil, Sid Nacional, Sul América, TIM Participações S/A e Weg.	[19 empresas] All América Latina, Casan, Cosan, Dasa, Eztec, Grendene, Hypermarcas, Iguatemi, Localiza, Lojas Americanas, Lojas Marisa, Mills, Miner MMX, Multiplus, OSX Brasil, PDG Realty, Qualicorp, Totvs e Via Varejo.
	Confuso	[10 empresas] Banco do Brasil, Banrisul, Bradesco, Cesp, CTEEP (Transmissão Paulista), Eletrobras, Gerdau, Itaú Unibanco, Sanepar e Santander.	[7 empresas] CCR S/A, Copel, Ecorodovias, Redecard, TAESA, Telefônica Brasil e Ultrapar.	[6 empresas] BR Malls Participações, BR Properties, Cetip, Guararapes, NET, Vale Parapananema.

Fonte: IRIGARAY; VERGARA; ARAUJO (2017)

Na pesquisa, foi verificado que apenas um quarto das empresas da amostra entende RSC de forma ampla e se demonstram engajadas com amplitude alta das práticas com essas ações, quando o conceito de responsabilidade social envolve os valores da empresa, questões de legado, sustentabilidade, mitigação de riscos, redução de impactos, compromissos éticos e pactuados, desenvolvimentos das comunidades locais, projetos de recuperação ambiental e preservação.

Ademais, quase um terço das empresas apresentou pouca clareza no entendimento do que é RSC, confundindo filantropia com o próprio negócio, ações voluntárias de empregados como suas, multas com investimentos, entre outras informações ambíguas, divulgando as informações de responsabilidade social, por vezes, de acordo com interpretações próprias. (IRIGARAY; VERGARA; ARAUJO, 2017, p. 85).

Inicialmente, percebe-se que existe uma divergência presente quando se avalia o entendimento das práticas de RSC e a sua aplicação de fato no ambiente corporativo. Apesar de a seção de entendimento amplo e aplicação alta da RSC ser a que apresenta a maior quantidade de empresas (25), em uma visão geral, estamos falando de uma pequena parte das organizações presentes na pesquisa. O que indica que mesmo que as empresas possuam um conhecimento sólido sobre tal prática e reflitam isso em seus discursos, a implementação de fato da RSC se desvirtua do caminho, reduzindo a eficiência das ações impostas por elas.

Assim, as posturas tomadas pelas empresas em muitos casos se tratam de práticas restritas às ações internas ou em situações pontuais, transparecendo dessa maneira uma desconexão entre os valores expostos pela organização e os investimentos que de fato são postos para iniciativas socioambientais.

Em continuação ao que mostra os resultados da análise da pesquisa, muitas companhias se apresentaram com um entendimento de responsabilidade social corporativa muito restrito ou confuso, o que limita as ações para com a conformidade legal e práticas regionais, como o pagamento dos impostos ou geração de empregos locais, o que reflete uma visão completamente utilitarista e incompleta da RSC, que por muitas vezes se dá apenas para atender às expectativas imediatas de seus *stakeholders*.

Esse mesmo grupo de empresas que não possuem um entendimento claro do conceito em questão frequentemente se apropriam de iniciativas sociais voluntárias de colaboradores, cumprimento de multas ou de compensações ambientais como práticas de RSC, possibilitando o questionamento diante da transparência e autenticidade do compromisso com o verdadeiro sentido dessas ações.

Concluindo, a pesquisa dispõe uma visão de que, apesar de existirem certos avanços no entendimento e prática da RSC, ainda existem descompassos consideráveis no cruzamento entre discurso e prática. Muitas empresas se aproveitam da retórica da RSC

como mera estratégia de legitimação social sem que de fato sejam implementadas ações consistentes que reflitam coerentemente os valores proclamados.

2.1.2 Sustentabilidade Corporativa

Origem e Cronologia: O conceito de sustentabilidade corporativa começou a ganhar força nos anos 1980 e 1990, alinhando-se ao movimento global pela sustentabilidade. Um marco importante foi o relatório *Our Common Future* (1988), da Comissão Brundtland, que definiu sustentabilidade como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades.” (BRUNDTLAND, 1988).

Na década de 1990, o conceito começou a ser integrado ao contexto empresarial. A sustentabilidade corporativa propôs que as empresas alinhassem suas operações a uma visão de longo prazo, considerando não apenas os lucros, mas também as dimensões social e ambiental. O *Triple Bottom Line* (tripé da sustentabilidade), introduzido por John Elkington em 1994, consolidou essa visão, destacando três pilares: lucro, pessoas e planeta.

Sustentabilidade corporativa vai além das ações pontuais da RSC, integrando práticas sustentáveis em todas as operações e estratégias empresariais. Isso inclui inovação em processos, economia circular, redução de impactos ambientais e a promoção de equidade social. Por exemplo, empresas que adotam cadeias de suprimentos sustentáveis e metas de descarbonização estão aplicando os princípios da sustentabilidade corporativa.

2.1.3 ESG

Origem e Cronologia: O acrônimo ESG deriva das iniciais das expressões inglesas “*Environment*”, “*Social*” e “*Governance*”. A sigla tem sido adotada em todo o mundo, inclusive no Brasil, sendo raros os casos de empresas, organizações ou mesmo textos acadêmicos, que adotam a versão “tropicalizada” ASG (Ambiental, Social e Governança). O conceito de ESG surgiu nos anos 2000 como uma derivação do conceito de sustentabilidade corporativa, destacando a necessidade de métricas e critérios claros para avaliar o desempenho das empresas em questões ambientais, sociais e de governança. A sigla foi popularizada pelo relatório *Who Cares Wins*, publicado em 2004 pelo Pacto Global da

ONU, que incentiva o mercado financeiro a incorporar critérios ESG na avaliação de investimentos (ONU, 2004).

Na década de 2010, com o aumento das preocupações sobre mudanças climáticas e desigualdades sociais, o ESG ganhou destaque como ferramenta prática para investidores e gestores avaliarem riscos e oportunidades de negócios. O ESG consolidou-se como um elemento estratégico no mercado financeiro, sendo amplamente adotado em relatórios corporativos e avaliações de desempenho empresarial.

ESG é um conjunto de critérios mensuráveis que avaliam o impacto ambiental (*Environmental*), social (*Social*) e a governança (*Governance*) de uma empresa.

- Ambiental: refere-se à gestão de recursos naturais, emissões de carbono, resíduos e eficiência energética.
- Social: avalia o impacto das práticas empresariais nas comunidades e trabalhadores, incluindo diversidade, inclusão e direitos humanos.
- Governança: examina a estrutura de gestão, transparência, ética corporativa e a relação com os *stakeholders*.

Como já se mencionou anteriormente neste trabalho, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade corporativa e ESG não têm o mesmo significado nem são expressões intercambiáveis. Por outro lado, estão todas relacionadas e se reforçam mutuamente. Na literatura há ainda uma diversidade de entendimentos sobre esta relação, assim como há também nos modelos e referências que se aplicam ao tema de uma forma mais aplicada.

Um dos caminhos possíveis é proposto por BELLINKY (2019, P.43), ao afirmar que “a sustentabilidade por ser vista como o objetivo final, a visão a que se deseja chegar, o desenvolvimento sustentável como a estratégia que levará a essa visão e a responsabilidade social como uma tática - um meio entre vários outros - que os gestores podem utilizar para pôr em prática a estratégia rumo à visão almejada [...] nesse contexto, a perspectiva ESG surge como expressão do que pode ser chamado de *business case* da sustentabilidade e é turbinada por ele”

Outra linha de abordagem estabelece o foco como diferença fundamental entre ESG e sustentabilidade corporativa. O ESG, nesta perspectiva, tem como foco os aspectos

ambientais, sociais e de governança que podem impactar (positiva ou negativamente) os negócios. É uma visão essencialmente de risco e oportunidade para os negócios. A ideia de sustentabilidade é mais ampla e envolve também e principalmente os impactos potenciais dos negócios na sociedade. Na perspectiva *frameworks* e indicadores de sustentabilidade, o foco do ESG está na materialidade simples (impactos relevantes do ESG no negócio) e o foco da sustentabilidade é a dupla materialidade (impacto do negócio na sociedade e da sociedade no negócio).

Se por um lado é correto afirmar que esses temas se consolidaram ao longo do tempo, de forma mais evidente neste século, é também correto afirmar que há ainda um processo de maturação no campo teórico e conceitual e há ainda importantes desafios a serem superados por grande parte das organizações no processo de incorporação dos mesmos.

Os clubes esportivos, em sua grande maioria, se situam entre as organizações que estão num estágio muito inicial no tratamento destes temas. À título de exemplo, a prática de publicação de relatórios de sustentabilidade compatíveis com os requisitos da GRI - *Global Reporting Initiative*, entre os times da primeira divisão do futebol brasileiro é muito pouco significativa. O Clube de Regatas Vasco da Gama, por exemplo, publicou seu primeiro Relatório de Sustentabilidade em 2022, e não repetiu a experiência. O Sport Club Corinthians Paulista publicou seu primeiro relatório em 2009, repetiu a prática, de forma não contínua até 2018 e não mais a adotou. As poucas experiências são pontuais e não se mantiveram ao longo do tempo. São raros os clubes que abordam a temática da RSC ou da sustentabilidade de forma estruturada e sistêmica. Há, por outro lado, várias iniciativas de incorporação da temática como programas ou projetos específicos ou relacionadas a iniciativas específicas (BRONDANI e MARQUES, 2022).

Por outro lado, é muito frequente entre os clubes de futebol e organizações que se relacionam diretamente com o futebol, a adoção de iniciativas de cunho social. Possivelmente pelo fato de ser este um aspecto muito relevante e diretamente relacionado aos diferentes públicos com os quais os clubes se relacionam.

Pode-se afirmar que Sustentabilidade Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa ou ESG ainda não são percebidos como elementos estratégicos para o “negócio” dos clubes. Mas, por outro lado, já se identifica a relevância desses temas e há iniciativas relevantes, ainda que pontuais.

2.2 Gestão de projetos

A gestão de projetos é uma disciplina muito necessária dentro do ambiente corporativo moderno, pois permite que as organizações tenham um desenho prévio necessário que serve de suporte para que seus trabalhos alcancem de forma mais sólida os objetivos estratégicos de maneira mais eficiente e eficaz. O conceito de gestão de projetos e de projeto estão intrinsecamente relacionados, mas apresentam diferenças fundamentais (ANANTATMULA, 2020).

Um projeto é um esforço temporário e estruturado com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único. Ele é caracterizado por ter início e fim definidos, um escopo específico, e recursos alocados para sua execução. Projetos são realizados em contextos variados, como organizações ou comunidades, e geralmente envolvem planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Por serem únicos, diferem de operações contínuas, demandando gestão eficiente de tempo, custos, qualidade, riscos e expectativas das partes interessadas para atingir os objetivos estabelecidos (GRAAN, 2022).

Gestão de projetos, por sua vez, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, executar e controlar as atividades necessárias para alcançar os objetivos de um projeto dentro das restrições definidas, como tempo, custo, escopo e qualidade. Envolve processos integrados, como iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e que as partes interessadas estejam alinhadas. A gestão de projetos busca minimizar riscos, maximizar resultados e assegurar que o projeto atenda às expectativas estabelecidas (PMBOK, 2021).

Em resumo, enquanto o projeto é o esforço concreto para alcançar um objetivo específico, a gestão de projetos é o processo que assegura que esse esforço seja conduzido de forma estruturada e eficaz.

Considerando a gestão de projetos, ou seja, como o projeto será conduzido, é fundamental pensar na aplicação de metodologias, ferramentas e práticas para planejar, executar, monitorar e encerrar o projeto de forma organizada e eficiente. Isso envolve a coordenação de recursos, a mitigação de riscos e o alinhamento das partes interessadas para

garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados dentro das restrições de escopo, tempo, custo e qualidade.

Gestão de projetos é aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. (PMI, Guia PMBOK, 7ª edição, 2021)

Sendo um material muito influente para aqueles que buscam ter um projeto mais estruturado, o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é o guia desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), que discute os principais conceitos e práticas de gestão de projetos, e ao longo dos anos publica novas atualizações, visando estender os conhecimentos referentes aos assuntos e utilizando abordagens que vão se modificando de acordo com as novas realidades da sociedade e do sistema mercadológico. Ele se faz muito benéfico para o gerenciamento de projetos por fornecer um conjunto abrangente de princípios, métodos e ferramentas padronizados que aprimoram o sucesso e a eficiência do projeto (RODRIGUEZ LÓPEZ, 2020).

Dentro do estabelecido pelo PMBOK, um projeto é basicamente um esforço temporário que é empreendido na intenção de criar um produto, serviço ou resultado único. A cronologia desse raciocínio indica que todo e qualquer projeto se faz com um início e fim definidos, e é construído a partir de cinco grupos principais de processos, que são a Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e o Encerramento (NEMOTO; SILVA; PINOCHET, 2018).

A sétima edição do PMBOK enfatiza uma abordagem mais ampla, focada nos princípios e domínios de desempenho, enquanto mantém elementos essenciais que norteiam a execução e a entrega de valor por meio de projetos.

2.2.1 Iniciação

O processo de iniciação é fundamental para definir o escopo inicial e os objetivos do projeto, garantindo seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Durante essa fase, são identificadas as partes interessadas e definidos os critérios para o sucesso. Como destacado no PMBOK, este processo promove uma visão clara do projeto, estabelece

sua viabilidade e identifica as partes interessadas, sendo essencial para evitar falhas durante as etapas subsequentes.

2.2.2 Planejamento

O planejamento é uma das fases mais abrangentes no gerenciamento de projetos e envolve a criação de planos detalhados que incluem cronogramas, orçamento, gestão de riscos e recursos. No PMBOK, essa fase enfatiza a importância de alinhar as metas do projeto às expectativas das partes interessadas, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficiente. Ferramentas como estruturas analíticas do projeto (EAP) são frequentemente utilizadas para organizar e decompor tarefas em componentes manejáveis.

2.2.3 Execução

A execução é o momento em que o plano é colocado em prática, envolvendo a coordenação de pessoas, recursos e atividades. Esta fase demanda uma liderança efetiva para garantir que as tarefas sejam realizadas conforme planejado, e que as entregas atendam aos critérios de qualidade estabelecidos. Segundo o PMBOK, o engajamento contínuo com as partes interessadas é essencial para mitigar desvios e manter o alinhamento com os objetivos .

2.2.4 Monitoramento e Controle

Durante a fase de monitoramento e controle, o progresso do projeto é continuamente avaliado em relação aos objetivos e aos planos estabelecidos. O PMBOK destaca a importância de utilizar indicadores de desempenho e ferramentas analíticas para identificar problemas precocemente e implementar correções. Essa fase inclui também a gestão de mudanças, assegurando que qualquer alteração no escopo seja adequadamente analisada e aprovada.

2.2.5 Encerramento

O encerramento marca a conclusão formal do projeto. Essa fase envolve a entrega das entregas finais, a obtenção de aprovações formais e a documentação de lições aprendidas.

Segundo o PMBOK, essa etapa é crucial para garantir que o projeto tenha cumprido seus objetivos e para fornecer uma base de aprendizado para futuros projetos. A reflexão sobre o desempenho e a comunicação clara com as partes interessadas são elementos-chave nesta fase.

Além dessas fases, o PMBOK enfatiza o processo de integração, que permeia todas as áreas de conhecimento e garante que as diversas atividades do projeto estejam coordenadas. Este processo inclui a gestão de *trade-offs* entre escopo, tempo, custo e qualidade, assegurando que os objetivos gerais sejam alcançados. A integração é especialmente crítica em ambientes complexos, onde múltiplos domínios de desempenho interagem constantemente.

No âmbito da gestão de projetos organizacionais, a maturidade dos mesmos proporciona vantagens competitivas na conquista de contratos. Esta vantagem é significativamente influenciada por habilidades sociais, como o relacionamento com clientes e a comunicação eficaz.

Além disso, a capacidade de estabelecer e manter boas relações com os clientes e a eficiência na comunicação são fatores cruciais que impactam diretamente o sucesso na obtenção de novos contratos (HUANG; LEE; CLINCIU, 2023).

É evidente também que o gerenciamento de projetos desempenha um papel fundamental na implementação de projetos de melhoria processual dentro das organizações. Essa influência se manifesta através da oferta de uma orientação clara e estruturada tanto para o planejamento quanto para a execução desses projetos (DOS SANTOS et al, 2023).

A tabela a seguir apresenta a estrutura ideal para acompanhamento de um projeto social baseado nos conceitos da PMBOK 7ª edição, com foco nos princípios de gestão de projetos e nos domínios de desempenho descritos no guia.

Tabela 1 - Estrutura de acompanhamento para um projeto social (PMBOK)

Domínio/Componente	Descrição	Ferramentas/Práticas
1. Partes interessadas	Identificar, engajar e monitorar as expectativas e o envolvimento das partes interessadas.	Matriz de <i>stakeholders</i> ; Relatórios de engajamento; Reuniões de <i>feedback</i> .

2. Equipe	Gerenciar a equipe do projeto, garantindo alinhamento e desenvolvimento contínuo.	Plano de alocação de equipe; Reuniões de equipe; Feedback regular.
3. Ciclo de vida	Utilizar ciclos de vida iterativos ou híbridos para maior flexibilidade e adaptação.	Cronograma iterativo; Ponto de controle periódico; Reuniões de revisão.
4. Planejamento	Definir metas, indicadores de impacto e entregáveis claros.	Cronograma; Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Matriz de KPIs.
5. Entrega	Acompanhar as ações executadas e avaliar se estão alinhadas aos objetivos sociais.	<i>Checklists</i> de entregas; Relatórios de impacto; Avaliação de benefícios.
6. Medição de desempenho	Monitorar indicadores para avaliar o impacto e os resultados das ações do projeto.	Painéis de indicadores (<i>dashboards</i>); Relatórios periódicos; Pesquisas sociais.
7. Incertezas (Riscos)	Identificar, avaliar e mitigar riscos específicos do projeto social.	Matriz de riscos; Plano de resposta a riscos; Monitoramento contínuo.
Revisão e aprendizado	Realizar avaliações regulares para ajustes e documentar lições aprendidas.	Reuniões de avaliação; Registro de lições aprendidas; Relatórios finais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Adotando práticas robustas de gerenciamento de projetos, como as descritas na estrutura acima, as organizações conseguem alinhar suas iniciativas de melhoria com os objetivos estratégicos. Cada etapa do projeto, desde a identificação das partes interessadas até a medição de desempenho e a mitigação de riscos, é cuidadosamente planejada e monitorada. A aplicação de ferramentas como matrizes de *stakeholders*, painéis de indicadores e cronogramas iterativos, conforme descrito na tabela, assegura uma execução estruturada e eficiente, maximizando o impacto social e garantindo a sustentabilidade das ações.

Além disso, o gerenciamento de projetos contribui significativamente para a melhoria dos resultados de desempenho. A aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos

permite a identificação e mitigação de riscos, a otimização do uso de recursos e a promoção de uma comunicação eficaz entre as partes envolvidas, atendendo assim as expectativas iniciais, mas também podendo superar as metas de desempenho, proporcionando benefícios tangíveis e sustentáveis.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa adota a metodologia do estudo de caso, estratégia que permite explorar um fenômeno em profundidade, dentro de seu contexto. O estudo de caso é particularmente recomendado quando as fronteiras entre o fenômeno a ser estudado e o seu contexto não estão claramente definidas. Para tanto a pesquisa pode se utilizar de diversas fontes de evidência como, por exemplo, documentos, entrevistas e observação direta (YIN, 2014).

Trata-se aqui de um estudo de caso de natureza exploratória, que se desenvolveu com base nas seguintes etapas de pesquisa:

- ✓ **Definição do Propósito e das questões de pesquisa:** para definir com clareza os objetivos gerais e os objetivos específicos do estudo.
- ✓ **Seleção do Caso:** definição do clube esportivo que seria objeto da pesquisa.
- ✓ **Planejamento e Preparação:** identificação de um representante do clube, que tivesse vínculo com projetos sociais e que fosse acessível, para a realização de uma entrevista semiestruturada e definição do roteiro da entrevista.
- ✓ **Coleta de Dados:** além da entrevista em si, foram identificadas e coletadas informações sobre projetos sociais e sobre a gestão de projetos sociais em clubes esportivos de forma mais ampla (contexto) e do clube selecionado para a pesquisa.
- ✓ **Análise de Dados:** O resultado da entrevista foi cotejado com informações levantadas de outros clubes, com o objetivo de subsidiar as análises feitas. Utilizou-se de uma ferramenta de avaliação de maturidade de gestão de projetos como apoio para a avaliação da gestão de projeto no clube selecionado. Além disso, utilizou-se também um conjunto de requisitos de gestão de projetos preconizados pelo PMBOOK, para uma checagem de sua existência ou não no caso estudado.
- ✓ **Desenvolvimento de Conclusões Preliminares:** com base na análise das evidências de pesquisa, foram propostas conclusões preliminares sobre a gestão de projetos sociais no clube.

- ✓ **Refinamento para Estudos Posteriores:** a partir das conclusões preliminares foram feitas recomendações de estudos posteriores para uma melhor compreensão do problema de pesquisa.

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, suficiente para uma compreensão aprofundada do tema, integrando fundamentos teóricos e percepções práticas, essenciais para a construção de respostas robustas aos objetivos do projeto.

O estudo qualitativo tem se destacado como uma metodologia essencial para compreender e avaliar a gestão de projetos sociais, especialmente no contexto do terceiro setor, onde as peculiaridades desse tipo de iniciativa frequentemente desafiam as práticas gerenciais tradicionais. Os projetos sociais enfrentam obstáculos específicos, como restrições financeiras, limitações de recursos e a falta de ferramentas gerenciais adequadas, exigindo adaptações metodológicas que vão além dos conceitos clássicos da gestão empresarial. Esse cenário demanda abordagens investigativas que permitam capturar a complexidade dessas realidades por meio de análises aprofundadas e contextuais (NEMOTO; SILVA; PINOCHET, 2018).

Uma característica marcante dos estudos qualitativos em projetos sociais é a ênfase na triangulação de dados, que inclui entrevistas, análise documental e observação direta. Nemoto, Silva e Pinochet (2018) exemplificam essa prática ao utilizar entrevistas semiestruturadas com gestores de ONGs, empregando técnicas como a análise de conteúdo para sistematizar os dados e identificar padrões gerenciais. Entende-se que, embora as metodologias baseadas no PMBOK sejam amplamente reconhecidas, sua aplicação em projetos sociais deve ser ajustada às condições específicas dessas iniciativas, como a gestão de escopo e riscos em ambientes de alta incerteza.

Por fim, os estudos qualitativos têm demonstrado sua relevância na avaliação do impacto social dos projetos, permitindo que organizações e gestores ajustem suas estratégias para alcançar maior eficiência e justiça social. O alinhamento de práticas gerenciais com os objetivos sociais não apenas potencializa os resultados dos projetos, mas também promove a sustentabilidade e a transparência no uso dos recursos. Essa perspectiva é essencial para fortalecer o terceiro setor como um agente de transformação social, capaz de responder às demandas crescentes por equidade e inclusão na sociedade contemporânea (NEMOTO; SILVA; PINOCHET, 2018).

3.1 Critérios para a Escolha do Clube Esportivo e do Projeto Social

A escolha do clube paulista de futebol foi motivada por seus projetos sociais, selecionados com base em critérios estratégicos que asseguram a relevância e a contribuição do estudo para a área de gestão de projetos sociais. Os principais critérios incluem:

- **Reconhecimento e tradição**

O clube paulista é uma instituição esportiva amplamente reconhecida no cenário nacional e internacional, com uma longa trajetória não apenas no esporte, mas também em iniciativas de impacto social. Esse histórico fortalece a credibilidade e a relevância do estudo.

- **Compromisso social**

O clube tem demonstrado um compromisso contínuo com projetos sociais que promovem inclusão, cidadania e desenvolvimento de comunidades por meio do esporte. Essas iniciativas representam um campo fértil para investigar a aplicação de práticas de gestão de projetos.

- **Disponibilidade de *stakeholders***

A existência de um programa estruturado e a possibilidade de entrevistar *stakeholders* do clube oferecem uma base sólida para coleta e análise de dados qualitativos.

- **Relevância regional e comunitária**

O clube esportivo está localizado em uma das regiões mais populosas do Brasil, o que potencializa o impacto de suas iniciativas sociais. Esse fator torna os projetos do clube representativos de um modelo que pode ser replicado e adaptado por outras instituições esportivas.

- **Sinergia com os objetivos do estudo**

As ações sociais do clube estão alinhadas com os objetivos de pesquisa, que buscam explorar a efetividade de projetos sociais sob a perspectiva da gestão de projetos, contribuindo para um estudo robusto e aplicado.

- **Capacidade de influência e multiplicação**

Como uma instituição de grande alcance, o clube esportivo tem a capacidade de influenciar positivamente outras organizações esportivas e sociais, tornando os resultados do estudo relevantes para o setor esportivo em geral.

3.2 Critério de Escolha do Respondente da Entrevista

O critério para a escolha do respondente foi baseado na relevância de sua posição dentro do contexto do projeto social analisado e na capacidade de fornecer informações estratégicas e operacionais sobre o tema. A seleção desse *stakeholder* foi com base no envolvimento direto da pessoa com a gestão de diversos projetos sociais implementados pelo clube e por desempenhar um papel central na concepção, coordenação e acompanhamento das iniciativas sociais do clube paulista.

A profissional possui experiência e responsabilidade na condução dos projetos do clube fundamentais para a pertinência das informações recolhidas. Essa escolha foi fundamentada nos seguintes aspectos:

- Visão estratégica: como diretora social, a respondente tem acesso a informações detalhadas sobre os objetivos, metas e impacto das ações sociais do clube.
- Experiência e liderança: sua atuação direta na gestão dos projetos sociais assegura uma perspectiva prática e aprofundada sobre os processos, desafios e boas práticas envolvidos.
- Representatividade: o cargo ocupado pela respondente permite uma visão abrangente e integrada das decisões e políticas relacionadas à área social do clube.

Tabela 2 - Perfil do Entrevistado

Perfil do entrevistado	Descrição
Cargo	Diretoria Feminina Cultural e Eventos
Experiência profissional	Diretora Feminina desde 2021
Atividades principais	Coordenação de eventos culturais do clube

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse critério garante que as respostas obtidas sejam relevantes, qualificadas e alinhadas com os objetivos do estudo, contribuindo para uma análise mais robusta e fundamentada dos projetos sociais do clube.

3.3 Coleta de Informações

As informações para este estudo foram coletadas por meio de uma combinação de métodos qualitativos, garantindo uma análise mais robusta e abrangente. As principais técnicas utilizadas incluem:

Entrevista Semiestruturada

Foi realizada uma entrevista com a diretora feminina de cultura e eventos do clube paulista, *stakeholder-chave* diretamente envolvida na gestão de projetos sociais. O formato semiestruturado permitiu explorar temas específicos definidos previamente, enquanto abria espaço para *insights* adicionais e aprofundamento de questões relevantes ao tema.

Análise Documental

Análise do questionário respondido pelo representante do clube, anotações paralelas feitas pelo entrevistador e documentos apresentados pelo entrevistado no decorrer da entrevista.

Triangulação de Dados

A triangulação foi utilizada para cruzar as informações provenientes das entrevistas e dos documentos com referências teóricas e dados secundários da literatura sobre gestão de projetos sociais. Esse processo assegurou maior validade e confiabilidade aos resultados, permitindo identificar convergências e possíveis discrepâncias nas informações.

Essas abordagens foram conduzidas de forma integrada, no período de 20 a 26 de novembro de 2024, visando construir um panorama detalhado e fundamentado sobre o projeto social do clube paulista, suas práticas de gestão e os impactos gerados.

Protocolo de Análise (Baseado nos Processos do PMBOK)

O protocolo de análise deste estudo foi estruturado com base nos processos descritos no PMBOK (7ª Edição), adaptando-os ao contexto de projetos sociais. A abordagem segue uma lógica sistemática, dividida em etapas que garantem a organização, validação e interpretação dos dados coletados. Os principais passos são:

Iniciação

- Identificação e definição do escopo da análise, considerando os objetivos do estudo e o contexto específico dos projetos sociais do clube esportivo paulista.
- Mapeamento das partes interessadas envolvidas na coleta e análise de dados, assegurando a inclusão de perspectivas relevantes.

Planejamento

- Estruturação de critérios claros para organização dos dados coletados, como categorias baseadas nos domínios de desempenho do PMBOK: partes interessadas, equipe, entrega e medição de desempenho.
- Estabelecimento de um plano para cruzar dados provenientes de diferentes fontes, com foco em triangulação para validar os achados.

Execução

- Aplicação do plano de análise aos dados coletados, com foco em identificar padrões, tendências e relações entre os elementos dos projetos sociais e os conceitos de gestão de projetos.
- Utilização de ferramentas qualitativas, como análise de conteúdo ou categorização temática, para organizar e interpretar as informações obtidas.

Monitoramento e Controle

- Revisão contínua do progresso da análise para garantir que as interpretações estejam alinhadas ao escopo e objetivos iniciais.

- Verificação da consistência e confiabilidade dos achados, com ajustes necessários ao plano de análise conforme novas informações ou insights emergem.

Encerramento

- Consolidação dos resultados em categorias analíticas bem definidas, com destaque para as lições aprendidas e as práticas mais eficazes identificadas nos projetos sociais do clube esportivo paulista.
- Documentação dos achados em um relatório estruturado, conectando as práticas observadas aos conceitos de gestão de projetos descritos no PMBOK.

Os dados foram analisados com especial atenção aos seguintes domínios de desempenho do PMBOK:

- Partes interessadas: engajamento, percepção e contribuição para os projetos sociais.
- Entrega: resultados alcançados em relação aos objetivos propostos.
- Equipe: papel e organização dos envolvidos na execução das iniciativas.
- Medição de desempenho: indicadores e métricas de impacto utilizados.

4 ANÁLISE DO ESTUDO

A organização estudada é um clube de futebol profissional que também atua em diferentes tipos de esporte amador além de ser um clube de lazer para seus associados. Trata-se de um dos principais clubes de futebol do Estado de São Paulo e do Brasil, com uma das cinco maiores torcidas do país. Seu estádio e sede social estão localizados na cidade de São Paulo, onde possui também um centro de treinamento, além de um centro de formação de jogadores localizado na Região Metropolitana de São Paulo.

O clube, historicamente vinculado a uma imagem “aristocrática”, ainda que sua torcida sempre tenha tido uma forte representação em camadas menos favorecidas da população, tem passado por um processo de popularização, com uma clara estratégia de disponibilização de parte significativa dos ingressos de jogos a preços populares, mudança no perfil de sua comunicação e imagem.

Nos últimos anos o clube tem buscado incorporar a temática ESG as suas práticas de gestão. Possui, inclusive, uma diretoria de ESG, Risco e Compliance, que abriga iniciativas sociais destinadas à diferentes públicos.

4.1 Apresentação do projeto

O projeto abordado pelo entrevistado se tratava de um evento que tinha por objetivo a promoção de uma experiência comportamental de respeito e diversidade através do esporte e foi aplicado em 4 setembro de 2023, durando um dia. Foram realizadas partidas de futebol com jogadores do gênero masculino e feminino, em que os times se apresentavam como representantes de causas sociais relevantes, como a luta contra o racismo e a equidade entre os gêneros. Assim, com a realização dos jogos, o evento aplicou uma arrecadação de alimentos para a doação às entidades que trabalham diretamente com comunidades socioeconomicamente vulneráveis na cidade de São Paulo.

Como enfatizado pela entrevistada, o projeto teve uma importância estratégica no processo de transformação da cultura organizacional do clube, embasada na conscientização em cima do respeito interpessoal e pelas “regras do jogo”, entendidas internamente como as normas às quais todos que se encontram no clube estão sujeitos por sua participação nas atividades da instituição esportiva, mas também em relação à postura que cada um deve ter no âmbito pessoal e que impacta em suas interações perante a sociedade como um todo.

Trata-se de um trabalho comportamental e de consciência para um desenvolvimento social e organizacional, que se conecta diretamente à missão e os valores do clube. Para a instituição, a missão principal mescla um resultado para o clube e para o crescimento individual, que é ser forte, grande e íntegro, buscando sempre ser o melhor naquilo que se propõe. Já nos valores, estão inseridos: a inovação, em que se coloca a coragem e determinação para mudar seu ambiente com responsabilidade e ética; perseverança, buscando sempre concluir seus objetivos, mesmo que surjam desafios no meio do caminho; credibilidade, praticando o senso de justiça e a integridade de suas ações e tradição, para honrar o que já foi construído no passado, mas não medindo esforços para seguir construindo uma história positiva no presente e futuro do clube.

4.2 Análise Sob a Perspectiva da Gestão de Projetos

Neste item, apresentam-se os resultados da análise conduzida com base na entrevista realizada com a respondente do clube esportivo paulista. A entrevista foi estruturada a partir de perguntas que abordam aspectos fundamentais do ciclo de vida de um projeto social, desde sua concepção e planejamento até sua execução, monitoramento e encerramento (Apêndice 1). O objetivo principal foi compreender como as práticas de gestão de projetos foram aplicadas no contexto do clube, bem como identificar as metodologias, ferramentas e estratégias utilizadas para garantir o sucesso das iniciativas sociais.

As perguntas da entrevista foram desenhadas para explorar diferentes dimensões da gestão de projetos, incluindo a definição do escopo, alocação de recursos, gestão de riscos, monitoramento de desempenho e avaliação de resultados. Além disso, foi investigado como os projetos sociais do clube esportivo estão alinhados à missão e aos valores do clube, ressaltando sua importância estratégica e impacto social.

A partir das respostas da entrevistada, foi possível verificar pontos importantes com relação ao enquadramento do projeto trabalhado nas recomendações e práticas do guia PMBOK.

Iniciou-se a análise questionando a entrevistada sobre o contexto, histórico e importância do projeto social em foco, buscando compreender a origem da iniciativa, seu objetivo central e como ela se conecta aos valores e à missão do clube. As respostas destacaram o impacto social direto da ação, a relevância do projeto para a comunidade atendida e sua relação com o fortalecimento da imagem institucional do clube.

Apesar de não ter havido um trabalho estruturado para a identificação das partes interessadas, a entrevistada citou como tais: a diretoria de ESG, Riscos e Compliance do clube, o programa de integridade estabelecido pelo clube e a SIGA (*Sport Integrity Global Alliance*), que se trata da coalizão internacional de fomento à integridade no esporte. Durante o período todo do projeto, a manutenção e atualização das informações para os interessados se limitou à troca de e-mails e algumas reuniões de *feedback*, mas que não evoluiu para práticas como matrizes de *stakeholders* e relatórios de engajamento.

Se tratando da identificação dos recursos, o clube foi responsável pela disponibilização dos recursos humanos, enquanto patrocinadores ligados ao projeto (não especificados na entrevista) e que acreditaram nos possíveis impactos dele fizeram o aporte financeiro para a efetivação da ação em questão. Junto a isso, os recursos materiais foram concebidos pelo

clube e a partir de aquisições feitas com o capital inserido pelos patrocinadores ao longo do período.

Já na estruturação da equipe ligada ao projeto, o diretor de ESG, Riscos e Compliance, junto da coordenadora de Compliance foram os superiores encarregados de gerenciar a aplicação dele. Para garantir um alinhamento sólido entre legalidade e fluidez, também estavam presentes na equipe principal consultores especialistas em integridade corporativa e compliance. Entretanto, a comunicação entre os responsáveis se mostrou limitada a troca de e-mails, o que apesar de permitir que todos sigam atualizados, pode reduzir o controle efetivo do decorrer do projeto.

Avançando na abordagem, foi perguntado à entrevistada sobre o processo de planejamento do projeto, incluindo as etapas iniciais, definição de escopo e as ferramentas ou metodologias utilizadas. A entrevistada relatou que não houve nenhuma metodologia específica de gestão de projetos utilizada como referência para o planejamento. Tudo foi realizado com base em reuniões iniciais colaborativas, e posteriormente a comunicação se manteve por e-mail. Métodos simples, mas de certa maneira eficazes, como planilha compartilhada, foram utilizados, embora ainda haja espaço para a adoção de ferramentas mais robustas de gestão de projetos.

Os processos se mostraram muito diretos e simplificados, se resumindo à atender a data definida pela *Sport Integrity Week* (organizado pela SIGA em diversos países, sendo que a abertura feita no Brasil foi implementada em São Paulo no clube tratado nesse trabalho). Em um olhar mais abrangente, o planejamento se fez eficiente para a situação, porém notou-se uma falta de utilização de ferramentas e práticas que poderiam trazer um controle e análise durante e após o projeto mais aprofundados.

Como consequência desse planejamento menos robusto, não houve a definição de *KPIs* (Indicadores Chave de Performance) para avaliação objetiva dos impactos do projeto. Outros pontos afetados pela simplificação do planejamento foram: o cronograma interno feito à parte, com base na agenda da *Sport Integrity Week* para adequar os processos da equipe aos recursos do clube, e a ausência de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAPs).

O monitoramento e a medição do desempenho do projeto seguiram uma base similar de complexidade, com a equipe utilizando uma planilha para computar os progressos feitos durante o período de preparação e aplicação. Apesar do procedimento mais simplista, com

o uso da planilha, permitiu-se o preenchimento e compartilhamento de *checklists* e relatórios para acompanhamento e avaliação das entregas.

Em relação ao gerenciamento de riscos, a respondente do clube mencionou que a equipe não possuía um plano de contingência pré-estabelecido para os processos, mas que todo e qualquer tipo de imprevisto ocorrido ao longo do período era levado a um comitê de crise e que foram solucionados sem impactos ao evento. Observa-se que é possível trabalhar os obstáculos de um projeto dessa maneira, mas no que sugere a gestão de projetos, o ideal seria um planejamento anterior ao fluxo das atividades, utilizando-se de uma matriz de riscos, plano de respostas e uma estrutura menos reativa e mais preventiva.

Por fim, nas perguntas relacionadas às lições aprendidas e procedimentos de encerramento, a entrevistada explicou que, embora não houvesse um processo formalizado para registrá-los, algumas práticas foram documentadas informalmente para projetos futuros. Os resultados positivos do projeto foram apresentados à liderança do clube e às partes interessadas, reforçando o compromisso do clube paulista com iniciativas sociais de alto impacto.

4.3 Análise de Maturidade

Para conferir maior consistência às análises feitas a partir do caso estudado, buscou-se, num primeiro momento, elementos que permitissem a triangulação com outros casos de projetos sociais em clubes e artigos publicados sobre o tema. No entanto, como já se afirmou em momento anterior neste trabalho, é escassa a literatura sobre tema quando relacionada especificamente a clubes esportivos. Foram realizadas pesquisas em duas bases de dados, a *Web of Science e Scopus*, com as palavras-chave, “projetos sociais no esporte”, “responsabilidade social no esporte”, “projetos sociais no futebol” e “responsabilidade social no futebol”, contemplando os anos de 2019 a 2024, e com restrições aos idiomas português e inglês.

Não se obteve nenhuma referência que fosse considerada suficiente para o estabelecimento de relações ou cruzamento de informações e análises.

As pesquisas feitas em sites dos clubes de futebol também não retornaram qualquer conteúdo que permitisse uma avaliação comparativa dos estágios dos clubes na gestão de projetos sociais.

Por essa razão, buscou-se, como alternativa, a referência de Modelos de Maturidade usualmente utilizados no Gerenciamento de Projetos.

Os Modelos de Maturidade em gestão de projetos são ferramentas que auxiliam as organizações a avaliarem e aprimorarem sua capacidade de gerenciar projetos. Esses modelos fornecem uma estrutura para identificar níveis crescentes de sofisticação nos processos, ferramentas e competências relacionadas à gestão de projetos. O principal objetivo é guiar as organizações em uma jornada de melhoria contínua, promovendo eficiência, alinhamento estratégico e resultados consistentes.

Para este trabalho foram avaliados os três principais modelos de maturidade atualmente disponíveis:

Project Framework (ESI International)

- **Instituição Proponente:** ESI International
- **Data de Proposição:** 1999
- **Requisitos Considerados:** Este modelo enfoca a integração entre pessoas, processos e tecnologia, com base nas melhores práticas de gestão de projetos. Ele estabelece cinco níveis de maturidade: *Ad Hoc*, Consistente, Integrado, Compreensivo e Otimizado. O *Project Framework* também se baseia nas áreas de conhecimento do PMBOK® Guide, promovendo a padronização e a aplicação sistemática dos processos.

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)

- **Instituição Proponente:** Project Management Institute (PMI)
- **Data de Proposição:** 2003
- **Requisitos Considerados:** O OPM3 se destaca por sua orientação estratégica, buscando alinhar as práticas de gestão de projetos com os objetivos organizacionais. Ele é composto de três domínios principais: Gestão de Projetos, Gestão de Programas e Gestão de Portfólios. Sua abordagem é ampla e detalhada, incluindo medições de maturidade e ferramentas para promover melhorias.

Modelo de Maturidade IPMA

- **Instituição Proponente:** International Project Management Association (IPMA)
- **Data de Proposição:** Desenvolvido ao longo dos anos 2000, com atualizações periódicas.
- **Requisitos Considerados:** Este modelo se concentra no desenvolvimento de competências organizacionais e individuais em gestão de projetos. Ele avalia a maturidade em três níveis principais: organização, indivíduos e prática. O modelo da IPMA adota uma abordagem mais humanista e voltada para o desenvolvimento de lideranças.

Tabela 3 – Modelos de Maturidade

	<i>Project Framework</i>	OPM3	IPMA
Instituição proponente	ESI International	PMI	IPMA
Data de proposição	1999	2003	2000
Foco de avaliação	Integração de pessoas, processos e tecnologia	Alinhamento estratégico	Desenvolvimento de competências
Estrutura de avaliação	Níveis de maturidade (5 níveis)	Domínios de projetos, programas e portfólios	Níveis organizacional, individual e de práticas
Requisitos considerados	Áreas de conhecimento do PMBOK®	Estratégia, processos e resultados	Competências e práticas de liderança

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por se tratar de um modelo de simples compreensão, acessível, diretamente aplicável e, ao mesmo tempo, ter como base o PMBOK® Guide, que foi utilizado como referência neste trabalho, optou-se pela utilização do *Project Framework*.

Para cada um dos cinco níveis de maturidade o *Project Framework* estabelece os seguintes critérios de enquadramento:

1. **Ad Hoc:** Processos de gestão de projetos mal definidos ou inexistentes, aplicados de forma inconsistente.

2. **Consistente:** Estabelecimento de processos básicos de gestão de projetos, com apoio da alta administração e aplicação mais uniformes.
3. **Integrado:** Ajuste e alinhamento dos processos de gestão de projetos com as melhores práticas das nove áreas de conhecimento do PMBOK® Guide, criando uma metodologia integrada em toda a organização.
4. **Compreensivo:** Implementação completa da metodologia de gestão de projetos em toda a organização, com medições de eficácia e redução de variações na execução dos projetos.
5. **Otimizado:** Foco na melhoria contínua dos processos de gestão de projetos, com base em *feedback* e práticas de *benchmarking*.

A aplicação dos modelos de maturidade usualmente leva em conta um conjunto de projetos, programas ou o portfólio de projetos da organização. Neste caso a base de análise foi um único projeto, mas com informações obtidas na entrevista que extrapolam o projeto e permitem a compreensão de um contexto mais amplo.

Isto posto, avaliou-se que o caso analisado se enquadra no primeiro nível de maturidade. Trata-se de um projeto de grande mérito, aderente com temas da maior relevância para a sociedade e para o clube. Identifica-se que há apoio institucional para a sua realização e que há objetivos institucionais e propósitos claramente definidos. Ao longo da entrevista ficou evidente o conhecimento e engajamento da gestora sobre o tema, assim como a percepção de que os resultados do projeto são positivos.

Por outro lado, fica claro que não se adotou nenhuma referência metodológica ou de práticas de gestão de projetos. Há ainda muito de voluntarismo no processo, mas há também clareza de que se está numa etapa inicial de uma curva de aprendizagem institucional sobre o tema e que há a necessidade de aprimoramento. Entre outros exemplos, ao longo da entrevista se mencionou que nas próximas edições do projeto serão definidos indicadores de desempenho.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O ponto de partida deste projeto foi a seguinte questão: como e por que se dá a gestão de projetos sociais em um clube esportivo paulista?

A pesquisa partiu da premissa de que clubes esportivos, neste caso um clube de futebol deve, assim como outras organizações, incorporar a dimensão social aos seus processos de gestão. E isso deve acontecer com transparência, com processos estruturados e com a adoção de práticas que tornem suas iniciativas efetivas.

Neste sentido o objetivo geral da pesquisa foi “analisar a gestão de projetos sociais desenvolvidos e aplicados por uma organização do setor esportivo paulista”.

O estudo permitiu concluir, preliminarmente, que no caso avaliado há evidentes lacunas na gestão de projetos. No início deste trabalho afirmou-se que a gestão de projetos é essencial para que ideias e intenções sejam colocadas em prática e sejam efetivas.

As iniciativas desenhadas têm aderência com o contexto da responsabilidade social corporativa e dos critérios ESG. Mas não é possível, sequer, se avaliar de forma objetiva, qual o impacto do projeto. É possível que os resultados sejam excelentes, tanto para o clube (imagem, reputação, validação social) e para as pessoas e comunidades envolvidas, mas não há qualquer elemento objetivo que permita essa análise. Da mesma forma, não é possível avaliar a relação custo-efetividade.

Em relação ao primeiro objetivo de pesquisa (compreensão das principais razões para a aplicação de projetos sociais por uma organização esportiva), as evidências obtidas indicam que o clube já identifica a temática ESG como relevante e pertinente, mas ainda está em um estágio inicial de incorporação desses critérios. Especificamente sobre o projeto analisado, foi desenvolvido como parte de um programa de integridade do clube, apoiado pela SIGA – Sport Integrity Global Alliance.

A pesquisa permitiu verificar que o projeto analisado tem um objetivo estratégico relacionado à transformação da cultura organizacional, mediante a conscientização sobre a importância do respeito interpessoal e pelas “regras do jogo” (neste caso a metáfora “regras do jogo” se aplica aos aspectos éticos).

Ainda em relação a este quesito (objetivo específico iii) não foi possível identificar o público-alvo, recursos utilizados e resultados esperados ou atingidos. Tais informações, embora solicitadas, não foram apresentadas verbalmente nem por meio de documentos. A ausência dessas informações não se deveu a uma restrição da instituição em apresentá-las, mas sim à lacunas verificadas no processo de planejamento e monitoramento do projeto.

A pesquisa permitiu concluir que o projeto não utilizou em sua plenitude processos, metodologias ou práticas de gestão de projetos.

Quanto aos fatores facilitadores do projeto social analisado, foi possível constatar que o apoio da alta administração do clube, a vinculação a uma iniciativa estruturada e internacional com visibilidade no segmento do esporte (SIGA) e o engajamento dos colaboradores que participaram diretamente do projeto foram determinantes para que o projeto fosse implementado e executado.

Não foi possível identificar fatores dificultadores específicos da gestão de projetos, na medida em que o estágio ainda embrionário da gestão de projetos (estágio Ad Hoc de maturidade pela Project Framework da ESI) é o grande limitador no clube.

Em relação aos resultados do projeto, dada a inexistência de indicadores ou mecanismos de avaliação de resultados, se restringiram à avaliação de satisfação colhida com os participantes e a informação não quantificada de que houve a arrecadação de alimentos.

Certamente a adoção das práticas de gestão propostas pelo PMBOK (que admite a melhoria incremental das práticas) ou de qualquer outro framework de gestão de projetos traria significativos benefícios para novas edições do projeto e para o clube.

Para tanto, o primeiro passo seria o clube investir na capacitação de pessoas e na capacitação da própria organização.

Por outro lado, é fundamental que se tenha em conta que a gestão de projetos não é um elemento apartado da gestão da organização. Os clubes de futebol no Brasil, mesmo os grandes clubes, com maiores torcidas, melhores resultados esportivos e maiores receitas, vêm ainda de uma trajetória de pouco profissionalismo na gestão. Há, nos últimos dez anos, uma forte demanda por uma profissionalização da gestão dessas organizações. Alguns poucos clubes já alcançaram um patamar diferenciados neste sentido e alcançaram o equilíbrio das contas e estruturação de seus departamentos de futebol. Mesmo esses ainda possuem fragilidades em aspectos relevantes, por exemplo questões como relacionamento com partes interessadas, transparência e governança corporativa são ainda desafios.

Há outros clubes, caso do clube que foi objeto do estudo, que iniciaram um processo de estruturação e profissionalização, mas ainda tem um longo caminho pela frente até chegar nos objetivos pretendidos. E há uma grande maioria de clubes que ainda permanece com modelos de gestão amadora, apostando no endividamento e sem nenhuma perspectiva de

profissionalização. Nesse cenário, é de se esperar que a área de gestão de projetos também esteja na maioria dos casos, num estágio ainda embrionário. Mais ainda quando se consideram projetos de natureza social, quando os envolvidos são, muitas vezes, abnegados que se esforçam para fazer avançar uma agenda que ainda não está no centro das preocupações.

No estudo de caso, verificou-se, da parte do clube e da sua representante (entrevistada) a compreensão da relevância estratégica do projeto em questão e de projetos sociais em geral. Também se constatou que houve apoio institucional (ainda que parcial) para o projeto. No entanto, a evidente carência de uma estrutura formal para a gestão do projeto, o que inclui pessoas capacitadas, recursos alocados e uma metodologia de gestão definida, tornaram a iniciativa, de grande potencial, bastante limitada. O que poderia ser uma iniciativa estruturada e abrangente de responsabilidade social corporativa, converteu-se em uma iniciativa basicamente filantrópica.

Os objetivos da pesquisa foram parcialmente alcançados, principalmente em função das limitações de informações fornecidas pelo clube e pela limitação do número de projetos analisados. Sugere-se que pesquisas similares sejam realizadas em outros clubes, envolvendo um maior número de projetos por clube. Além disso recomenda-se que sejam feitos estudos abordando a relação entre a maturidade na gestão de projetos (independente dos objetivos do projeto) e a maturidade ou profissionalização dos clubes de futebol. Finalmente, recomenda-se também que sejam realizados estudos sobre o desenvolvimento de metodologias de projetos adaptadas para o setor esportivo, dadas as especificidades das organizações atuantes no setor.

REFERÊNCIAS

ANANTATMULA, Vittal S. *Project Management Concepts. Operations Management - Emerging Trend the Digital Era*. Carolina - USA, IntechOpen. 17p. DOI:

<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.93766>.

BARAIBAR-DIEZ, Elisa; SOTORRÍO, Ladislao Luna. *O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 1, p. 05–21, jan. 2018.

BELINKY, Aron. *Seu ESG é sustentável?* GV-EXECUTIVO, v. 20, n. 4, 13 dez. 2021.

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações. In: JUNIOR, Alcir Vilela, e DEMAJOROVIC, Jacques. *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafio e perspectivas para as organizações*. São Paulo: Editora Senac. 2019. 357 p.

BRITO RODRÍGUEZ, Sonia; BASUALTO PORRA, Lorena; REYES OCHOA, Luis. *La metodología de proyecto social en la educación superior: una oportunidad para armonizar el proyecto de vida con el proyecto de sociedad*. Educación, v. 30, n. 58, p. 107-127, 2021.

BRONDANI, Roberta Ferreira; MARQUES, José Carlos. *Relatórios de Sustentabilidade na Gestão de Clubes e Entidades Esportivas: Os Casos do Corinthians e do Comitê Olímpico Brasileiro*. Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RNGE). ISSN: 2448-3052. Disponível em:

http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/964/mod_resource/content/1/1%20-%20Relato%CC%81rios%20de%20Sustentabilidade%20na%20gesta%CC%83o%20de%20Oclubes%20e%20entidades%20esportivas%20-%20os%20casos%20do%20Corinthians%20e%20do%20Comite%CC%82%20Oli%.

Acesso em 30/11/2024.

CANDIDO, Roberto et al. *Gerenciamento de projetos*. Curitiba: Aymar, 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1988, 430p.

DA CUNHA, Janaína Gabrielle Moreira Campos et al. *Governança corporativa e responsabilidade social corporativa: uma revisão sistemática dessa relação*. Revista de Ciências da Administrao, v. 17, n. 43, p. 123-140, 2015.

DOMINGUES, Ana Mariele; PASQUARELLI, Bruno Vicente Lippe. *Corporate social responsibility: a study on the performance of companies in the social dimension within the BM&FBOVESPA'S corporate sustainability index (2014-2017)*. Observatório de la Economía Latinoamericana, [S.l.], v. 21, n. 6, p. 3466–3488, 2023.

DOS SANTOS, Manoela Pastor et al. *The influence that project management has on the performance of projects to implement procedural improvements: a multiple case study*. GEPROS. Gestão da Produo, Operaes e Sistemas, v.18, e02827, p. 01 - 25, 2023.

EKAWARTI, Yuni et al. *Corporate Social Responsibility (CSR): A New Paradigm of accounting for Environmentally Based Companies*. Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, v. 19, n. 1, p. 76-86, 2023.

ELKINGTON, John. *Sustentabilidade: Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books. 2012. p. 488.

GRAAN, Andrew. *What was the project? Thoughts on genre and the project form*. Journal of Cultural Economy, v. 15, n. 6, p. 735-752, 2022.

HIRAMA, Leopoldo Katsuki; MONTAGNER, Paulo Cesar. *The coach in socio-educational projects*. Sports Coaching Review, v. 5, n. 2, p. 211-213, 2016.

HOFFMAN, Andrew John. *From Heresy to Dogma: an Institutional History of Corporate Environmentalism*. Stanford: Stanford University Press. 2001. 287p.

HUANG, Garry; LEE, Shwn-Meei; CLINCIU, Daniel L. *Competitive advantages of organizational project management maturity: A quantitative descriptive study in Australia*. PloS One, v. 18, n. 6, p. e0287225, 2023.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant; ARAUJO, Rafaela Garcia. *Responsabilidade Social Corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas*. Organizações & Sociedade, v. 24, n. 80, p. 73–88, jan. 2017.

KEELLING, Ralph. *Gestão de projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2005.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. New York: John Willey & Sons, 2009.

LIMA, Carlos Henrique Souza. *Gestão estratégica orientada para resultados: projeto cadeia produtiva de confecções do RN-Sebrae*. Brasília. 2008.

LÜCK, Heloísa. *Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MACHADO, Gisele Viola; GALATTI, Larissa Rafaela; PAES, Roberto Rodrigues. *Seleção de conteúdos e procedimentos pedagógicos para o ensino do esporte em projetos sociais: reflexões a partir dos jogos esportivos coletivos*. Motrivivência, n. 39, p. 164-176, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. *Relato técnico de um projeto social esportivo de sucesso na cidade de São Paulo*. 2016.

NEMOTO, Miriam Christi Oishi; SILVA, Danilo Albuquerque; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. *Avaliação de aplicações das boas práticas na gestão de projetos sociais para instituições do terceiro setor*. Gestão e Projetos: GeP, v. 9, n. 3, p. 67-80, 2018.

ONU – THE GLOBAL COMPACT. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. United Nations Department of Public Information, 2004. 41p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia PMBOK®: guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 7. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

RODRIGUEZ LÓPEZ, Eduardo Antonio. *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa cooperativa Constructiva*. 2020.

SOUZA, Doralice Lange de; CASTRO, Suélen Barboza Eiras de; MEZZADRI, Fernando Marinho. *Facilitadores e barreiras para a implementação e participação em projetos*

sociais que envolvem atividades esportivas: os casos dos projetos Vila na Escola e Esporte Ativo. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, v. 26, n. 03, p. 419-430, 2012.

APÊNDICE 1

Instrumento de Coleta

Apresentação

- Apresentar-se e explicar o objetivo da entrevista.
- Reafirmar a confidencialidade das informações fornecidas.
- Solicitar permissão para gravar a entrevista (se aplicável).

Objetivo da Entrevista

- Explicar que o objetivo é analisar como o projeto social do clube se enquadra nos requisitos da gestão de projetos.
- Dar uma visão geral dos tópicos a serem abordados.

Contexto do Projeto Social

Descrição do Projeto:

- Qual o projeto social de grande impacto no clube que será tratado na análise?
- Qual foi o objetivo do projeto?

Histórico do Projeto:

- Quando o projeto foi aplicado?
- Durou quanto tempo?
- Qual é a origem desses projetos? (Ex.: iniciativa interna, demandas da comunidade, etc.)

Importância do Projeto:

- Qual é a importância desse projeto para o clube?

- Como ele contribui para a missão e os valores do clube?

Planejamento e Estruturação do Projeto

Planejamento Inicial:

- Como foi realizado o planejamento inicial desse projeto social?
- Existem ferramentas ou metodologias específicas de planejamento que foram utilizadas?

Definição de Escopo:

- Como o escopo do projeto social foi definido?
- Quem estava envolvido na definição do escopo?

Identificação de Recursos:

- Como foram identificados e alocados os recursos (financeiros, humanos, materiais) para o projeto?
- Houve um orçamento pré-definido para o projeto?

Cronograma e Prazos:

- Como foram estabelecidos os cronogramas e prazos para o projeto social?
- Como foi monitorado o progresso em relação a esses prazos?

Execução e Monitoramento do Projeto

Gestão da Equipe:

- Quem foram os principais membros da equipe desse projeto?
- Como foi gerenciada a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe?

Monitoramento e Controle:

- Quais métodos foram utilizados para monitorar o andamento do projeto?
- Existem indicadores de desempenho específicos que foram acompanhados?

Gestão de Riscos:

- Como foram identificados e gerenciados os riscos no projeto social?
- Houve um plano de contingência para lidar com problemas imprevistos?

Avaliação e Encerramento do Projeto

Avaliação de Resultados:

- Como foi avaliado o sucesso do projeto social?
- Quais critérios foram utilizados para essa avaliação?

Lições Aprendidas:

- Houve um processo formal para a coleta e análise de lições aprendidas ao final do projeto?
- Como essas lições foram documentadas e compartilhadas dentro do clube?

Encerramento de Projetos:

- Quais foram os procedimentos seguidos para o encerramento formal do projeto?
- Como foi assegurado que todas as obrigações e objetivos do projeto foram cumpridos?

Conclusão

Considerações Finais:

- Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre o gerenciamento dos projetos sociais no clube?