

# Aplicação de uma metodologia estruturada para desenvolvimento de um projeto social no setor educativo

Ricardo Miyashita (UERJ) Tel. 21-2587-7156 [ricardomiva@yahoo.com.br](mailto:ricardomiva@yahoo.com.br)  
Rodrigo Sant'Anna Cotrim (UERJ) Tel. 21-2587-7156 [rscotrim@yahoo.com.br](mailto:rscotrim@yahoo.com.br)

## Resumo

*A elaboração de projetos sociais por empresas comerciais ou do Terceiro Setor geralmente é feita de modo pouco estruturado e por esta razão algumas vezes possuem um impacto reduzido ou incorrem em fracassos devido à falta de planejamento. Foi proposta uma metodologia que procura estruturar o processo de criação de novos projetos segundo critérios de eficácia social. A metodologia foi utilizada em um projeto desenvolvido por um grupo de alunos universitários, obtendo como resultado um completo planejamento de um curso pré-vestibular para alunos carentes da rede pública de ensino. A implantação prática do projeto demonstrou a eficácia da metodologia.*

Palavras-chave: metodologia para projetos sociais, responsabilidade social das empresas, bem comum, teoria dos stakeholders.

## 1. Introdução

As empresas realizam cada vez mais investimentos sociais e necessitam de ferramentas para identificar oportunidades de auxílio, estabelecer prioridades, elaborar planos de ação, avaliar resultados e promover melhorias. Estas tarefas envolvem tipicamente metodologias de projetos de produtos e serviços.

A engenharia de produção tradicionalmente utiliza e desenvolve ferramentas para o projeto novos produtos e novos serviços. As metodologias tradicionais abordam o tema com ênfase no projeto de bens tangíveis (cfr. Gurgel (1996), Pugh (1996), Baxter (1998), Gaither (2001)), com pouca atenção ao desenvolvimento de serviços. Algumas poucas obras abordam o tema de serviços: Slack (1999) trata do tema, apresentando uma metodologia que serve tanto para produtos quanto para serviços; já Ramaswamy (1996) descreve em sua obra uma metodologia voltada exclusivamente para serviços.

Os projetos sociais são um tipo de serviço, e portanto poderiam utilizar para o seu desenvolvimento as metodologias acima citadas. No entanto, verifica-se que, devido à sua natureza social, estes projetos possuem certas peculiaridades que geram a necessidade de adaptação a alguns aspectos que lhe são peculiares, além de formas diferenciadas de aplicação das técnicas envolvidas.

## 2. Peculiaridades dos projetos para área social

A principal diferença dos projetos para área social em relação aos produtos e serviços tradicionais está no objetivo das atividades, visto que produtos e serviços são desenvolvidos com objetivos comerciais enquanto que os projetos sociais atendem a demandas de grupos humanos.

Esta ênfase nos aspectos sociais modifica diretamente o desenvolvimento do projeto, influenciando desde as primeiras etapas, em que há a criação de alternativas, passando pelos critérios de seleção, pelo detalhamento do projeto e chegando aos critérios para avaliação e melhoria. Enquanto os produtos e serviços tradicionais adotam como critérios de avaliação alguns parâmetros ligados ao mercado, como valor ao cliente, satisfação de necessidades, vantagem competitiva e custo, verificamos que os projetos sociais têm como principais critérios de avaliação o impacto social causado.

Para verificar este impacto social e determinar quais são os fatores de importância neste tipo de projeto, encontramos na literatura dois campos de estudo que parecem ser adequados para aplicação prática: o conceito de bem comum e a teoria dos *stakeholders*.

O bem comum é um conceito antigo, mas muito adequado para defender o papel social das empresas. Atualmente encontramos-nos em uma época em que “está na moda” falar em termos de responsabilidade social das empresas. Nunca se investiu tanto e se publicou tanto sobre o assunto no Brasil e no mundo. Embora autores considerados clássicos no âmbito industrial como Ford, Taylor e Fayol ignorassem o papel social das empresas em suas obras, o pensador inglês Seldon já em 1923 defendia em sua obra “The Philosophy of Management” que a missão das indústrias era o de “oferecer bens e serviços necessários para o bem-estar da sociedade” e que “a administração industrial precisa ser governada por princípios baseados no conceito de serviço à sociedade” (apud Chiavenato, 1979).

De um ponto de vista conceitual o papel social das empresas tem como fundamento o conceito de bem comum. Um dos que melhor definem bem comum é Johannes Messner. Partindo das idéias de Platão e Aristóteles acerca do homem e da sociedade, ele defende que a sociedade tem como finalidade principal e mais importante a busca do bem comum, que define como sendo “a ajuda a todos os membros da sociedade, para que realizem suas ações vitais neles pré determinadas pelos fins existenciais (...) em vista do seu desenvolvimento pleno enquanto seres humanos” (Messner, 1970). As empresas, enquanto elementos importantes do tecido social participam do esforço comum de cooperação ao bem comum, e, em função do seu porte e importância, acabam tendo uma responsabilidade maior que os cidadãos tomados na sua individualidade. As empresas devem, portanto, assumir a sua responsabilidade social através de ações concretas junto aos grupos humanos que se encontram em seu entorno. Neste mesmo sentido aponta Philippe De Woot, segundo o qual “a empresa terá que demonstrar sua utilidade social e a contribuição que traz para o bem comum. A ela incumbe, cada vez mais, o ônus da prova. Ela deverá definir suas finalidades de maneira mais explícita e ultrapassar a concepção segundo a qual o lucro é o único indicador de sua utilidade pública” (apud Duarte, 1985).

Outro conceito que tem contribuído muito nas discussões a respeito do tema é o de *stakeholder*. Sua origem remonta ao ano de 1963, quando foi originalmente formulado pelo Stanford Research Institute para indicar todos aqueles que possuem um interesse em jogo na atividade da empresa. Seu nome deriva de *stake* que significa aposta, promessa. O termo *stakeholder* é um neologismo que se contrapõe conceitual e etimologicamente ao termo acionista, que em inglês é denominado de *shareholder*, ou de *stockholder*. Na língua portuguesa ainda não se estabeleceu um termo próprio como tradução de *stakeholder*, de modo que adotaremos neste texto o termo original em inglês, assim como é feito em outros países de língua não inglesa (cfr. Hinna, 2002).

No entanto, assumimos a expressão ‘público de interesse’ como sendo a que melhor corresponde ao termo *stakeholder*, seguindo a sugestão de Oliveira (2003).

Ao longo do tempo o termo foi adquirindo sucessivos aperfeiçoamentos, em razão de uma melhor compreensão do fenômeno envolvendo a relação empresa-sociedade. Freeman (1984) apresenta uma definição considerada clássica no meio, segundo a qual “os *stakeholders* primários ou *stakeholders* em sentido estrito são todos aqueles indivíduos ou grupos bem identificáveis dos quais a empresa depende para sua sobrevivência: acionistas, dependentes, clientes, fornecedores e agências governamentais de relevo. Em sentido amplo, todavia, *stakeholder* é todo indivíduo bem identificável que pode influenciar ou ser influenciado pela atividade da organização em termos de produtos, políticas e processos de trabalho. Segundo este significado mais amplo, grupos de interesse público, movimentos de defesa, comunidades locais, entidades governamentais, associações, concorrentes, sindicatos e imprensa podem ser todas consideradas *stakeholders*”. Todos estes grupos possuem um interesse “em jogo” (*at stake*) nas decisões realizadas pela empresa. Segundo uma formulação mais recente e também bastante difundida, Clarkson (1995) estende a noção de *stakeholder* também aos portadores de interesse de caráter potencial. Sendo assim, podem ser incluídas nesta definição até mesmo pessoas de gerações futuras. Hinna (2002) destaca que o termo *stakeholder* no início tinha um âmbito passivo, e que com o tempo ganhou cada vez mais importância a ponto de adquirir um caráter ativo nas decisões das empresas, a ponto de ser considerado como “participantes no processo de criação de valor” das empresas.

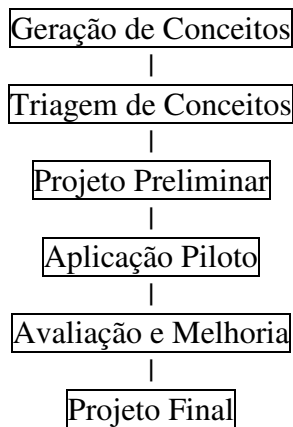
Uma questão importante sobre a questão dos *stakeholders* é o estabelecimento de parâmetros de avaliação do seu grau de importância relativo de cada um deles para a empresa. Esta hierarquia é importante para a determinação de quais públicos dever ter prioridade no recebimento de benefícios. Neste sentido destaca-se o trabalho de Mitchell, Agle e Wood (1997) que estabelece três parâmetros de avaliação da importância de um *stakeholder*: poder (de pressão), legitimidade e urgência (da demanda). A importância de um determinado *stakeholder* é proporcional ao número de parâmetros em que se encaixa. Podemos utilizar estes mesmos parâmetros na escolha de novos projetos sociais. As atividades de cunho filantrópico não possuem características de “poder” de pressão sobre os patrocinadores, de modo que nestes tipos de projeto o importante é avaliar a legitimidade do grupo social e a urgência da demanda.

### **3. Metodologia de desenvolvimento de projetos sociais**

A metodologia de desenvolvimento que propomos é uma adaptação para o campo social de metodologias gerais de desenvolvimentos de produtos e serviços. Para a confecção deste modelo tomamos por base algumas técnicas para projetos de produtos e serviços descritas nos trabalhos de Slack (1999), Baxter (1998), Ramaswamy (1996) e Gurgel (1996). Todas estas obras ressaltam a importância de se estabelecer etapas bem definidas para a elaboração do projeto. Observa-se, no entanto, que as metodologias descritas por estes diversos autores apresentam uma mesma estrutura básica bem definida, composta por cinco etapas essenciais ao processo de planejamento, ao que se acrescentam etapas exclusivas autor.

O que consideramos como estrutura básica é a que foi proposta por Slack (1999) e possui cinco etapas: geração de conceitos, triagem, projeto preliminar, avaliação e melhoria e projeto final. A nossa proposta de metodologia utiliza esta mesma estrutura básica, ao qual acrescentamos um elemento a mais, logo após a etapa de projeto preliminar e que se denomina “aplicação piloto”.

Esta adaptação se entende como sendo conveniente em projetos de natureza social. Cabe ressaltar que a metodologia é completada por uma série de técnicas que devem ser utilizadas nas diversas etapas do projeto. Utilizamos na nossa metodologia seis etapas de desenvolvimento, conforme mostrado na figura 1.



**Fig. 1 Etapas da metodologia de desenvolvimento de projetos sociais**

O quadro 1 sintetiza as técnicas que são utilizadas em cada etapa da metodologia.

**Quadro 1. Técnicas utilizadas nas diversas etapas de desenvolvimento**

Etapa	Técnicas utilizadas
Estudo de Alternativas	Brainstorming Brainwriting
Triagem de Alternativas	Método de Pugh de seleção de alternativas Estudo de Viabilidade Econômica Estudo de Viabilidade Mercadológica Estudo de Viabilidade Operacional Avaliação estratégica - SWOT
Projeto Preliminar	Mapeamento dos processos
Aplicação Piloto	Aplicação piloto
Avaliação e Melhoria	QFD Análise de Valor
Projeto Final	Mapeamento dos processos

A descrição das etapas é mostrada a seguir.

### I. Geração de Alternativas

Tradicionalmente a técnica utilizada na geração de idéias é o *brainstorming*. Esse método consiste em reunir cerca de dez pessoas, que sentadas em torno de uma mesa geram idéias e inspiram as demais, como numa tempestade de idéias. Por um lado, o *brainstorming* é capaz de

gerar um grande número de conceitos em torno do serviço em questão. No entanto, pode ser que uma pessoa influencie as outras direcionando o rumo das novas idéias. Para que essa técnica funcione é importante que não haja censura das idéias alheias.

Procurando conservar as qualidades e diminuir as desvantagens do *brainstorming*, foi criado o *brainwriting*. Esse método consiste em reservar alguns minutos para que as pessoas possam expressar suas idéias em um papel, antes que esse seja mostrado ao restante do grupo. O objetivo dessa técnica é ampliar o portfólio de idéias, antes que se faça uma nova rodada de *brainstorming*.

## II. Triagem de Conceitos

Na etapa anterior, foram gerados diversos conceitos. Um método interessante para avaliar qual destes conceitos é o mais adequado para ser implementado denomina-se Método de Pugh (Ramaswamy, 1996). A idéia básica consiste em realizar esta escolha de modo estruturado com base em uma matriz que compara as várias alternativas em função de alguns critérios de importância ao serviço.

O procedimento de confecção dessa matriz é simples, e segue o os itens abaixo:

1. listar os conceitos concorrentes na linha superior da matriz.
2. selecionar os critérios de avaliação e coloca-los na coluna da esquerda.
3. selecionar um conceito como uma referência de comparação para os outros (ter o cuidado de não se escolher nem o melhor, nem o pior conceito)
4. avaliar os conceitos com + (quando melhor) e - (quando pior), comparando-os à referência.
5. somar os + e os - e colocar os resultados nas linhas correspondentes.
6. fazer uma pesquisa junto a especialistas, identificando a importância relativa de cada critério e pôr na última coluna.
7. multiplicar cada item de avaliação pela importância e somar os resultados nas últimas linhas da matriz, colocando a soma.
8. identificar oportunidades de remover pontos negativos
9. identificar oportunidades de acentuar pontos positivos
10. criar conceitos novos combinando os antigos
11. refazer a matriz com novos conceitos e repetir os procedimentos
12. escolher conceito vencedor.

Cabe notar que os projetos sociais, diferentemente dos que possuem finalidades comerciais, devem priorizar critérios sociais. Para tanto, os critérios de avaliação (item 2) devem incluir quesitos relacionados com o bem comum e os *stakeholders*, entre outros.

Os projetistas precisam ser seletivos na escolha dos conceitos a serem implementados. Para isso, avaliamos quanto a sua viabilidade, aceitabilidade e vulnerabilidade, submetendo-os a diversos crivos, sendo os mais significativos:

1. Crivo de Marketing
2. Crivo da Função Produção
3. Crivo Financeiro

Essa triagem também deve abarcar a dimensão estratégica. Uma das ferramentas muito utilizadas é a análise SWOT, que focaliza a combinação das “forças” e “franquezas”, ou seja, suas competências distintivas, com as “oportunidades” e “ameaças” que encontram no mercado.

### III. Projeto Preliminar

Após selecionar o conceito a ser utilizado, passamos para uma fase que busca especificar o serviço com todos seus componentes e os processos necessários para o seu funcionamento.

A metodologia que utilizamos capaz de identificar os principais elementos do processo é o Diagrama de Fluxo. Nele são usados símbolos originários do diagrama de fluxos do computador e identifica as decisões-chave no processo e as implicações de cada decisão.

### IV. Aplicação Piloto

Esta etapa não está incluída na metodologia original proposta por Slack (1999), mas se vê como necessária em projetos sociais, pois estes geralmente dependem do modo como os beneficiados pelo projeto participam de seu desenvolvimento, gerando, portanto, a necessidade de uma etapa de “teste” na forma de uma aplicação piloto.

### V. Avaliação e Melhoria

Antes de lançarmos o serviço, modificamos alguns aspectos do projeto preliminar, em busca de melhorias. Dentre as técnicas utilizadas nessa etapa, as mais indicadas são o Desdobramento da Função Qualidade (ou QFD, *Quality Function Deployment*) e da Análise de Valor.

O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) tem como foco principal às necessidades dos clientes, oferecendo as alternativas capazes de satisfazê-los. Em outras palavras, dentro da matriz QFD os requisitos do consumidor (o quê) relacionam-se com as características do serviço (como), para que possamos prover mudanças que aumentem a satisfação do cliente.

A Análise de Valor tem como objetivo aumentar o valor relativo de cada componente do serviço prestado, o que pode ser feito através da redução de custos ou através do aumento do nível do serviço. Deve-se, em uma primeira etapa, distinguir as funções básicas das secundárias, para em seguida identificar tudo o que possa oferecer diminuição de custos, principalmente em funções secundárias; e aumento do valor, em funções básicas.

Assim como no método de Pugh, tanto o QFD quanto a análise de valor de projetos sociais devem levar em consideração elementos relacionados com o bem comum e aos *stakeholders*.

### VI. Projeto Final

O projeto final contém as modificações propostas pelas técnicas de avaliação e melhoria, em um formato semelhante ao do projeto preliminar, só que mais completo.

#### **4. Caso prático: abertura de um curso pré-vestibular para alunos da rede pública**

Um grupo de universitários com desejo de atuar voluntariamente em um projeto social resolveu projetar uma nova iniciativa no Terceiro Setor.

A presente metodologia foi aplicada e obteve como resultado um curso pré-vestibular voltado para alunos da rede pública de ensino. O projeto do curso pré-vestibular da rede pública procurou satisfazer os diversos grupos interessados em sua implementação. Primeiramente o aluno, que teria a oportunidade ímpar de concorrer no vestibular de universidades de qualidade, além de ter todo um atendimento personalizado. Depois, as instituições colaboradoras, que teriam sua imagem associada ao engajamento em questões sociais. Além disso, os professores voluntários também seriam beneficiados, já que teriam um aprimorando o seu currículo pela participação em uma atividade social. E, por fim, temos a comissão executiva, talvez a parte mais interessada no projeto, que veria implantada uma iniciativa social eficaz para solução do desequilíbrio no campo da educação, que longe de ser algo meramente paliativo, procurou reverter o quadro atual atacando o problema pela raiz, fornecendo, deste modo, subsídios ao melhoramento pessoal de cada ser humano envolvido no projeto.

O modo como a metodologia foi utilizada é mostrado a seguir. Infelizmente, devido à limitação de espaço, não será possível mostrar todos os quadros auxiliares que subsidiaram seu desenvolvimento, de modo que nos limitaremos às conclusões obtidas ao final de cada etapa.

##### 4.1 Geração de alternativas

Nesta etapa foi realizado um *brainstorming* em que foram levantadas algumas alternativas de atuação. As principais idéias foram: arrecadação de bens para eventos como Dia das Crianças ou Natal, auxílio a creches, hospitais e/ou asilos; ensino de informática a comunidades carentes, reforço escolar a alunos do ensino fundamental.

##### 4.2 Triagem de conceitos

A aplicação do Método de Pugh de seleção do melhor conceito resultou em uma matriz. Analisando a matriz, concluímos que a proposta envolvendo a criação de um curso pré-vestibular foi a mais bem aceita.

De um ponto de vista financeiro, o projeto demonstrou grande viabilidade, pois contaria com professores voluntários, necessitando inicialmente só de uma sala de aula que poderia ser emprestada por uma universidade ou escola.

Do ponto de vista mercadológico, existiam duas questões a serem resolvidas: o recrutamento de alunos e o recrutamento de professores. O recrutamento de alunos poderia ser feito através da indicação de um grupo de alunos por parte diretoria das escolas e por análise do histórico escolar dos mesmos. Esse grupo assistiria a uma palestra de divulgação do curso, recebendo folders e formulários sobre a estrutura e funcionamento do curso. Depois, os interessados seriam convidados para uma entrevista, onde os melhores seriam selecionados e fariam sua inscrição formal. Quanto aos professores, a divulgação seria feita junto ao grupo de prováveis voluntários, ou seja, alunos dos primeiros anos das faculdades públicas, através de convites individuais, de

palestras nas universidades e de contatos com centros acadêmicos, comissões de "trote" e coordenadores de curso. Os argumentos para a motivação dos voluntários seriam: a própria ação voluntária em si, que representa a vontade de ajudar e de restituir uma dívida social; a realização de um ato de serviço ao crescimento da sociedade no ramo da educação, o que é tido como o alicerce para o fortalecimento da nação; a experiência como voluntário, algo extremamente valorizado no mercado de trabalho atualmente, pois muitas empresas priorizam tais candidatos; desenvolvimento de capacidades didáticas, principalmente para os que querem seguir a carreira acadêmica; adquirir habilidade de se expor em público, que é outro fator requisitado em muitas profissões.

O projeto se mostrou viável do ponto de vista operacional, após ser estabelecido o modo como deveria funcionar. Para as aulas seriam utilizados como material didático algumas apostilas. Em termos de sistemas de informação pensou-se em criar um banco de dados informatizado contendo questões, bem como um endereço de internet para fazer a comunicação entre a central, os alunos e os professores. Nele estariam disponíveis informações gerais sobre o projeto, bem como a grade de horários com as matérias e os professores. O banco de dados recolheria dados dos alunos, dos professores e das aulas.

Foram levantadas as vantagens e desvantagens do projeto segundo uma avaliação estratégica utilizando a técnica SWOT, conforme quadro mostrado a seguir:

### Quadro 2. ANÁLISE SWOT

ASPECTOS INTERNOS À ORGANIZAÇÃO		ASPECTOS EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO	
FORÇAS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Acompanhamento personalizado aos alunos</li> <li>♣ Professores com contato recente com vestibular</li> <li>♣ Grupo gestor com formação na área gerencial</li> <li>♣ Inquietação social dos organizadores</li> <li>♣ Facilidade de recrutar os potenciais voluntários nas universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Dedicção de tempo do corpo diretivo é restrita</li> <li>♣ Incompatibilida de de horários dos professores disponíveis atualmente para aulas durante a semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Possível desinteresse dos alunos e professores</li> <li>♣ Dependência inicial da infra-estrutura de terceiros</li> <li>♣ Risco dos professores públicos se acomodarem</li> <li>♣ Falta de assiduidade de alunos e professores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Interesse gerado junto à opinião pública sobre a desigualdade social pela discussão do sistema de cotas</li> <li>♣ Não existem concorrentes que trabalham com acompanhamento individualizado</li> <li>♣ Oportunidade de promover justiça social</li> <li>♣ Os alunos de universidades públicas têm sentimento de "dívida social"</li> </ul>

#### 4.3 Projeto Preliminar

As características básicas do projeto foram estabelecidas a partir de reuniões de trabalho entre os organizadores, chegando a uma série de procedimentos. Os parágrafos seguintes mostram um resumo das diretrizes operacionais do curso.



O público-alvo desse curso seria formado por adolescentes do terceiro ano do ensino médio de escolas públicas, que passariam por uma seleção. A escolha de voluntários como professores privilegiaria os recém ingressos nas universidades, pois eles possuem a vantagem de terem a matéria do vestibular ainda bem memorizada. Dar aulas no nosso curso seria uma grande oportunidade a que estes universitários pagassem a "dívida social" que possuem pelo fato de contarem com ensino de qualidade custeado pelo resto da sociedade.

Além desses elementos positivos, temos ainda como principal diferencial do curso o sistema de tutoria individualizada para esses alunos da rede pública, que teriam o atendimento de uma pessoa preparada, que faria o acompanhamento do aluno e procuraria que o aluno tivesse o melhor rendimento possível, além de fornecer a possibilidade de ter um aconselhamento sobre a escolha da carreira profissional, podendo também tratar de outras questões de caráter mais pessoal. Isso explicita, portanto, a grande preocupação que se teria com cada um dos alunos, o verdadeiro foco de operação do curso.

#### 4.4 Aplicação piloto

No último semestre se deu o início de operação do curso, sendo criada uma turma piloto aos sábados de manhã em uma sala de aula cedida pela universidade. Algumas constatações foram realizadas:

- a maioria dos alunos vinha de escolas de qualidade de ensino muito ruim, com deficiências graves na capacidade de comunicação escrita, capacidade de assimilação e falta de base matemática.
- os alunos eram do terceiro ano do ensino médio, mas encontravam pouco estímulo em fazer o vestibular, pois não se consideravam em condições de enfrentar este desafio.
- os alunos tiveram muita dificuldade para assimilar os conceitos mais básicos apresentados pela apostila.

#### 4.5 Avaliação e Melhoria

Após a aplicação piloto, foi feita a aplicação das técnicas de avaliação e melhoria, que levaram a uma série de mudanças no curso;

- priorizar o recrutamento de alunos interessados em fazer vestibular e não somente em adquirir um diploma de ensino médio;
- promover o rodízio de professores, pois muitos não poderiam ter uma dedicação de ajuda semanal;
- utilizar uma apostila comum por todos os professores, o que daria continuidade aos temas tratados;
- promover uma atenção individualizada através da resolução das dúvidas durante a aula, com a presença de vários monitores voluntários em uma mesma aula.

#### 4.6 Projeto Final

O projeto final do curso contém as mudanças proposta no item anterior, e constitui um modelo que pode ser replicado em outros locais.

### **5. Conclusão**

A elaboração de projetos de cunho social necessita de uma metodologia própria e critérios específicos que são diferentes de projetos de produtos ou serviços de natureza comercial.

Critérios relacionados com o bem comum e o impacto sobre stakeholders devem ser utilizados nos processos de escolha de alternativas e na avaliação e melhorias dos projetos.

A aplicação da metodologia no projeto de uma iniciativa no campo educacional mostrou a importância de levar em consideração os critérios sociais durante a fase de planejamento.

## **6. Referências bibliográficas**

ARRUDA, Maria C. C. de; CARDOSO, Roberta de C. C. Modelos normativos de ética em marketing: inclusão da teoria dos stakeholders e da filosofia realista In: 27º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia SP, set. 2003.

BAXTER, Mike. Projeto de Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

CHIAVENATO, I. Teoria geral da Administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

CLARKSON, Max B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review. v. 20, n. 1. Briarcliff Manor, jan. 1995.

DUARTE, Gleuso Damasceno. Responsabilidade social da empresa: Modismo ou Sinal dos Tempos? Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1985.

FREEMAN, Robert E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman/Ballinger, 1984.

GAITHER, Norman, FRAZIER, Greg. Administração da produção e operações. 8.ed. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, Inc., 2001.

GURGEL, F. C. A. Administração do produto. São Paulo: Atlas, 1996.

HINNA, Luciano. Il bilancio sociale, Milão: Il Sole 24 ORE S.p.A., 2002.

MESSNER, J. Ética social. São Paulo: Quadrante/Edusp, 1970

MITCHELL, Ronald K; AGLE, Bradley R; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. The Academy of Management Review 22, 4. Out 1997.

OLIVEIRA, Antonio Carlos de Lemos. Linha Ekos: o caso de um empreendimento socialmente responsável. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2003.

PUGH, S. Creating innovative products using total design: the living legacy of Stuart Pugh. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

RAMASWAMY, R. Design and Management of Service Processes: Keeping Customers for Life. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co., 1996.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine. Administração da produção. 1ª.ed. São Paulo : Atlas, 1999.