

GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS EXECUTADOS POR ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

[\[ver artigo online\]](#)

Samuel Cronemberger Caffé¹

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo mostrar como organizações do Terceiro Setor (TS) operam a gestão de riscos em projetos em que o ente Estado é seu principal parceiro na execução de projetos de inclusão social. Sob o ponto de vista teórico, empregou-se na elaboração do artigo em tela conceitos já consagrados de riscos, gerenciamento de riscos, de autores da estatura intelectual e profissional de Carlos Magno da Silva Xavier, Antônio Juarez Alencar Eber Assis Schmitz, José Cardoso Zamith. Metodologicamente, utilizou-se a modalidade de estudo por objetivo explicativo, operada através de coleta bibliográfica e fontes documentais de obras consagradas em gestão de riscos, que constam das referências. Finaliza a análise demonstrando que, não obstante a importância do Terceiro Setor como coadjuvante do ente Estado na implantação de políticas públicas, este ainda carece de aplicação de ferramentas e técnicas na gestão de riscos de projetos, tanto para o fortalecimento interno dessas instituições como para o alcance das metas dos projetos junto aos beneficiários (comunidades).

Palavras-chaves: Gerenciamento de Projetos. Gestão de Riscos. Terceiro Setor.

ABSTRACT

This article aims to show how organizations of the Third Sector (TS) operating risk management in projects in which the entity state is its main partner in the implementation of social inclusion projects. From the theoretical point of view, was employed in developing the article on screen already established concepts of risk, risk management, author of intellectual and professional stature of Carlos Magno da Silva Xavier, Antonio Juarez Alencar Eber Assis Schmitz, José Cardoso Zamith. Methodologically, we used the method of study aimed at explaining, operated by gathering bibliographic and documentary sources of works on risk management, which appear in the references. Terminates the analysis showing that, despite the importance of the third sector as an adjunct of the state entity in the implementation of public policies, it still lacks application of tools and techniques in risk management projects for both the internal strengthening of these institutions as to achieving the goals of the project on beneficiaries (communities).

Keywords: Project Management. Risk Management. Third Sector.

¹ Graduado em Administração pela Faculdade Ruy Barbosa. Licenciado em Sociologia Segunda Graduação Curso Prodocente - Faculdade de Candeias. MBA em Gerenciamento de Projetos – PMI Curso de Pós Graduação Faculdade Ruy Barbosa Grupo Devry. Especialista pela UNIVAF-Petrolina em Educação, Contemporaneidade e Novas Tecnologias. Mestrando no Programa de Pós - Graduação em Extensão Rural/PPGExR – Univasf., e-mail: samuelcaffé@gmail.com.

INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor (TS) têm assumido papel importante na sociedade brasileira, tanto no que se refere à prestação de serviços quanto ao controle social, através da execução de projetos e programas em que o ente Estado é parceiro. Em consequência, exigências os têm sido impostas quanto à qualidade da prestação dos serviços e o gerenciamento desses.

Nas últimas quatro décadas, os maiores desafios das organizações do TS têm sido: a sobrevivência em ambiente político hostil, a conquista do reconhecimento público para suas causas e a credibilidade que advém de sua competência em agir com eficiência e eficácia na execução de projetos e programas firmados com o seu maior "cliente" – o ente Estado – nas esferas municipal, estadual ou federal.

A visibilidade das organizações do TS trouxe maiores exigências quanto à sua capacidade de realizar trabalho de qualidade, de posicionar-se politicamente e de suprir as demandas sociais. Os desafios impostos se tornam mais difíceis e demandam efetividades dessas instituições (ARMANI, 2003).

Houve uma expansão de forma acentuada do número de organizações do TS nas últimas décadas. Em estudo publicado em 2008, com dados que abrangem o período entre 1996 e 2005, feito a partir do Cadastro Central de Empresas (Cempre), o IBGE registrou a existência de 338 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no país. Em 1996, de acordo com os dados, elas eram em 107.332, o que representa um crescimento de 215,1% em 2005.

Como existe uma quantidade expressiva de instituições do TS no país e uma acirrada concorrência por fontes de recursos, é necessário que elas, além de possuírem capital social, se capacitem de forma contínua e permanente, pois, para executar e acompanhar projetos firmados com o ente Estado, as instituições do TS precisam estar em conformidade com os critérios de gestão, assistência técnica e de habilitação jurídica previstos nas chamadas públicas.

O Gerenciamento de Projetos (GP), por sua vez, é um ramo da Administração que trata do planejamento, da execução e do controle de projetos. Executar projetos cada vez mais eficientes e, sobretudo, eficazes é uma condição essencial a ser demonstrada para a sobrevivência das organizações modernas. Isto também se aplica ao TS. As entidades financiadoras tornaram-se mais exigentes quanto aos resultados gerados e cobram maior

transparência no uso dos recursos. Há uma competição por patrocínios cada vez mais exigentes. Esse ambiente exige que as organizações sejam capazes de gerenciar eficazmente seus projetos.

A resposta a esse desafio passa pelo desenvolvimento de técnicas, metodologias, tecnologias e melhores práticas de Gerenciamento de Projetos (Project Management). O Gerenciamento de Projetos, por sua vez, envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar objetivos especificados dentro de padrões. Sua aplicação ao longo de todo trabalho permite a avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo, e a antecipação do desempenho futuro com razoável confiabilidade (XAVIER e CHUERI, 2008).

Os projetos executados mediante parceria entre o Estado e o TS enfrentam geralmente dois grandes riscos: o primeiro, em função das interferências previsíveis de grupos de interesse no segmento político e o segundo, decorrente dos ritos burocráticos excessivos exigidos pelos mecanismos de controle e fiscalização estabelecidos em documentos normativos e nas respectivas leis que regem a execução dos projetos por parte do estado. Esses dois riscos, conhecidos como organizacionais e externos, respectivamente, acarretam em uma série de problemas e prejuízos para as entidades do TS, dentre eles podem-se destacar os mais recorrentes, quais sejam: atraso de repasse dos recursos previstos em cronograma e financiamento interrompido – provocando conflito de recursos com outros projetos; retardamento no cronograma das atividades programadas; insatisfação das partes interessadas; dívidas trabalhistas não previstas; aumento de custo operacional previsto; dano de credibilidade da imagem institucional. Apesar desses contratemplos, é importante destacar que a maioria das organizações do TS precisa firmar parcerias com o Estado para assegurar sua manutenção financeira de maneira parcial ou total. Vale ressaltar ainda que essas organizações do TS muitas vezes precisam garantir contrapartidas financeiras para viabilizar a execução de projetos em parceria com o Estado.

Corroborando com esse diagnóstico, os projetos do TS são muitas vezes responsáveis pela manutenção de instituições. É, portanto, perfeitamente aceitável elaborar um projeto para custeio das despesas principais, tais como luz, água, telefone e folha de pagamento de colaboradores indiretos. Tais custos podem também ser rateados entre vários projetos (XAVIER e CHUERI, 2008).

As organizações do TS também precisam desenvolver competências em Gestão de Projetos para alcançar um bom grau de maturidade profissional de suas equipes técnicas,

além de enfrentar da melhor forma os riscos diretamente ligados ao problema apresentado neste artigo, e manter alianças duradoras e saudáveis com todos os atores envolvidos no processo (Agentes do Governo, Sociedade Civil e Organizações do Terceiro Setor), tendo em vista o propósito de inclusão social e econômica do cidadão beneficiário de projetos vinculados às políticas públicas de cunho social.

Um projeto será bem-sucedido se for realizado conforme o planejado, afirma Vargas (2006). No entanto, conforme Bruzzi (2008), nem mesmo o melhor e mais planejado dos projetos está livre do surgimento de problemas. Como sempre aparecem mudanças, cresce o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro, o que sugere a existência e riscos. Diante disso, segundo o PMBOK (2008), através do gerenciamento de riscos haverá o aumento da probabilidade e o impacto dos eventos positivos e redução da probabilidade e impacto dos eventos negativos.

Em face da problematização sobre riscos em projetos demonstrada nessa introdução, o presente artigo visa responder a seguinte questão central: Como organizações do Terceiro Setor (TS), no estado da Bahia, operam a gestão de riscos em que o ente Estado é seu principal parceiro na execução dos projetos de inclusão socioproductiva?

A justificativa para empreender um estudo dessa natureza está na importância de se identificar os resultados decorrentes da aplicação do gerenciamento de riscos no âmbito do TS, composto por organizações privadas sem fins lucrativos, que atuam nos espaços deixados pelo Estado, na geração de bens e na prestação de serviços de caráter público. Portanto, extrair lições sobre riscos de projeto originados da prática das parcerias entre TS e Estado constitui-se num arcabouço teórico para se aplicar em circunstâncias em que haja parceria de natureza similar, como também servir de balizamento para futuras pesquisas mais aprofundadas sobre o tema aqui esboçado.

Morais (2010), ao discutir a questão das dificuldades de migrar metodologias usuais em gerenciamento de projetos para o TS, afirma que é necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada para a elaboração e monitoramento, que compreenda tais processos não apenas como instrumentos de definição de metas e acompanhamento de cronograma e fluxo de caixa, com vistas em captação de recursos e posterior prestação de contas aos financiadores; mas, sobretudo, como ferramentas adequadas ao aperfeiçoamento no processo de tomada de decisão da gestão de riscos na área social.

A metodologia escolhida pelo autor se enquadra no modelo de estudo por objetivo

explicativo, operada através de coleta bibliográfica e fontes documentais, pois todo o estudo exploratório está baseado em algumas obras de autores conhecidos no mercado e em artigos científicos, a seguir relacionados: PMI Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor - Uma Estratégia para Condução de Projetos, Supervisão Carlos Magno da Silva Xavier, Coordenação Luciana de Oliveira Vilanova Chueri, Editora BRASPORT, 2008; Análise de Risco em Gerência de Projetos, Antônio Juarez Alencar Eber Assis Schmitz, Editora BRASPORT, 2006 e Gestão de Riscos e Prevenção de Perdas - Um Novo Paradigma para a Segurança nas Organizações, José Cardoso Zamith, Editora FGV, 2007, bem como no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2008) que norteia toda a parte conceitual do artigo.

O presente artigo, sob o ponto de vista formal, está estruturado em cinco seções, sendo esta introdução à primeira. A seção 2 expõe o conceito de gerenciamento de projetos, de riscos e gestão de riscos, enquanto a seção 3 contextualiza a gestão das políticas sociais e as organizações do Terceiro Setor e retrata o cenário atual das organizações do TS e a gestão de projetos. Já a seção 4 apresenta a atual gestão de riscos a partir da aplicação das práticas de gerenciamento em projetos e os benefícios que essa prática pode trazer. Por último, a seção 5 encerra o artigo com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o conceito de Projetos e Gerenciamento de Projetos, bem como de Riscos e Gestão de Riscos a fim de contribuir para o pleno entendimento de gerenciamento de riscos, das vantagens e impactos que causam nas organizações do TS, em particular.

2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETOS e GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas, e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro de prazo e recursos limitados (PMOK, 2008). Por sua vez, a gestão de projetos envolve criar um equilíbrio entre as demandas de escopo, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente e as partes interessadas. O sucesso na gestão de um projeto está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos: entrega dentro do prazo previsto, dentro do custo orçado, com nível de desempenho adequado, aceitação pelo cliente e pelas partes interessadas, atendimento de forma controlada às mudanças de escopo e respeito à cultura da organização (PMBOK, 2008).

Incrementando a definição de Gerenciamento de Projetos anteriormente citada, Vieira (2007) afirma que as empresas que adotam as práticas de gerenciamento de projetos se beneficiam e se tornam cada vez mais competitivas e destacam-se no mercado. Segundo Oliveira (2008) as organizações se encontram cada vez mais orientadas ao melhoramento contínuo de seus processos, sempre visando ao empreendedorismo e conseqüente competitividade, é crescente a demanda por inúmeros projetos como: melhorias internas, mudanças organizacionais, gestão estratégica. O que evidencia a utilização de projetos é uma útil estratégia de transformação da realidade. Todavia, Vieira (2007) ressalta que os fracassos podem ocorrer em especial em projetos de grande vulto, por serem empreendimentos arriscados, por definição. Saber lidar com os riscos é um fator decisivo para o sucesso ou fracasso do projeto.

[Na seção seguinte são apresentadas as definições de Riscos e Gestão de Riscos, para facilitar o entendimento conceitual da delimitação do tema do presente artigo.]

2.2 DEFINIÇÃO DE RISCOS E GESTÃO DE RISCOS

De acordo com Clements e Gido (2007), qualquer aspecto de um projeto que pode envolver certo grau de incerteza ou que pode impactar o resultado de um projeto é denominado risco. Complementando essa definição, Vieira (2007) afirma que saber lidar com os riscos é um fator decisivo para o sucesso ou fracasso do projeto. Segundo Menezes (2008), encontra-se um risco quando se conhece uma incerteza ou pode-se estimá-la com uma confiabilidade aceitável. Ele pode gerar oportunidades ou ameaças ao projeto.

Conforme Vieira (2007), não é possível eliminar os riscos por completo, mas pode-se esforçar para reduzir a probabilidade de eles se concretizarem, ou para mitigar as suas conseqüências negativas. Para Clements e Gido (2007) controlar os riscos aumenta as chances de alcançar o objetivo do projeto. Esperar que aconteçam eventos adversos para depois reagir pode resultar em reações custosas e de aversão. O gerenciamento de riscos inclui ações para evitar ou minimizar as chances de ocorrência ou impacto dos eventos desfavoráveis.

Kerzner (2004) afirma que o gerenciamento de riscos é uma forma organizada de identificar e medir os riscos e desenvolver, selecionar e gerenciar as opções para o seu controle. Sendo baseado na quantificação dos riscos, estabelecimento das respostas a eles, desenvolvimento de planos alternativos e manutenção dos registros do aprendizado obtido.

Complementando e ampliando o arcabouço conceitual sobre “riscos”, o PMBOK

(2008) identifica como objetivo da gerência de riscos o aumento da probabilidade e impacto dos eventos positivos e a redução da probabilidade e impacto dos eventos negativos no projeto.

Essa dinâmica de contrários é entendida através de processos que interagem entre si, em que são destacados os seguintes: planejamento da gestão do risco – refere-se à definição da abordagem a ser dada às atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto; identificação dos riscos – determina quais riscos podem afetar o projeto e documenta as suas características; análise qualitativa dos riscos – prioriza os riscos do projeto com base na análise conjunta da probabilidade de ocorrência e seu impacto nos objetivos do projeto; análise quantitativa dos riscos – analisa numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos do projeto; planejamento das respostas aos riscos – desenvolvimento de alternativas e planos de ações necessários para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto; monitoramento e controle dos riscos – rastreia os riscos identificados, monitora os riscos residuais, identifica novos riscos, executa os planos de respostas aos riscos e avalia a sua eficácia durante todo o projeto.

Tendo por alusão o conjunto de definições até aqui exposto, nas seções seguintes são apresentadas exemplificações práticas do que foi abordado no referencial teórico do presente artigo.

3 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Esta seção aborda a contextualização da Gestão das Políticas Sociais e as Organizações do Terceiro Setor, apresentando, de forma ordenada, a exploração da delimitação do tema do artigo, bem como a gestão de projetos e riscos das organizações do TS, a fim de obter um pleno entendimento do objeto de estudo do presente trabalho.

3.1 GESTÃO DAS POLÍTICAS SOCIAIS (ESTADO) E AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR (PRIVADAS)

A política social é parte do processo estatal de alocação e distribuição de valores. Ela “intervém no hiato derivado dos desequilíbrios na distribuição, em favor da acumulação e em detrimento da satisfação das necessidades sociais básicas, assim como na promoção da igualdade” (Abranches, 1987, p.11). O Estado intervém na realidade social para promover os direitos sociais, garantir os direitos do cidadão. As “políticas sociais são decisivas para a consolidação democrática e para o futuro da economia, dado o seu potencial de redução de riscos políticos e sociais” e elas “só têm eficácia quando atuam de modo integrado sobre

as condições de vida dos segmentos sociais” (DRAIBE, 1997, p.12).

A discussão desse modo integrado de atuar das políticas sociais, que está presente na Constituição Brasileira de 1988, foi um salto de qualidade, pois se reconheceu o direito do cidadão à saúde, à educação etc. No entanto, no âmbito da lei ainda estamos no nível do discurso. Passar do discurso à prática é uma tarefa de difícil realização, pois exige diversas mediações, que passam pelos interesses dos atores sociais, da sua cultura, da relação que mantêm com a organização gestora dessa política.

A implantação integrada das diversas políticas sociais não depende apenas da vontade política de quem tem o poder ou os recursos disponíveis, porque cada política setorial tem seus interesses e práticas.

Assim, realizar um projeto articulado das políticas sociais demanda a mudança de práticas, padrões, valores, enfim, da cultura organizacional das instituições públicas gestoras das políticas sociais; ou ainda a incorporação de organizações autônomas privadas voltadas para os interesses coletivos capazes de dar maior eficácia à gestão das políticas sociais.

Diante dessa relação para viabilização de políticas públicas sociais, que são firmados projetos entre o Estado e as organizações do TS, essa construção exige mudanças significativas no Estado, no seu aparato burocrático e na própria Sociedade; faz-se necessária a reforma do Estado e das suas organizações. Nesse contexto predominam críticas às “organizações burocráticas, em que se alternam preocupações políticas sobre o caráter antidemocrático dessas organizações, com preocupações ligadas à eficiência administrativa e ao custo dos serviços prestados pelo Estado” (RIBEIRO, 1997, p. 19).

Conforme observou Peroni (2006):

O papel do Estado para com as políticas sociais é alterado, pois com este diagnóstico duas são as prescrições: racionalizar recursos e esvaziar o poder das instituições, já que instituições democráticas são permeáveis às pressões e demandas da população, além de serem consideradas como improdutivas, pela lógica de mercado. Assim, a responsabilidade pela execução das políticas sociais deve ser repassada para a sociedade: para os neoliberais, por meio da privatização (mercado), e para a Terceira Via pelo público não estatal (sem fins lucrativos) (PERONI, 2006, p. 14).

Face o exposto, constata-se que o Estado ainda precisa se desenvolver enquanto organização com capacidade gerencial e planejamento estratégico, potencializando as práticas de gerenciamento de projetos, reformando sua atuação frente às interferências de interesses particulares (clientelismo), considerando o aspecto político partidário e a burocracia

excessiva (burocratismo e patrimonialismo), conseqüentemente, possibilitar as entidades do TS menos impactos dos referidos riscos na execução e acompanhamento de projetos vinculados às políticas públicas sociais em especial, que tanto dependem das instituições do TS e vice e versa.

Porém, essas constatações não eximem as organizações do TS a estarem preparadas para gerenciar com eficiência e eficácia os projetos que executam e conduzem, assim com os riscos inerentes a seu campo de atuação, sendo esse um aspecto que vai ser abordado com mais detalhes no próximo subtópico que se segue.

3.2 CENÁRIO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A GESTÃO DE PROJETOS

Segundo o artigo do autor Andres Pablo Falconer – A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão, o estudo do TS é, atualmente, um dos temas que mais despertam interesse nas escolas e faculdades de Administração no Brasil. Este surpreendente e inesperado interesse é reflexo de um conjunto de tendências complexas e interrelacionadas, como a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social por parte das empresas privadas; dos programas de reforma do Estado que ocorrem no âmbito do governo federal e em estados e municípios, baseados nos pilares de descentralização política e administrativa, privatização de espaços anteriormente reservados à esfera estatal; e, o movimento de progressiva democratização da sociedade brasileira.

Paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, o TS brasileiro parece mal equipado para assumir este papel. Ouve-se, simultaneamente ao discurso que idealiza o setor, que estas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras na área de gerenciamento de projetos e assistencialistas em sua atuação. , configura-se o desafio de gestão do TS possuir maior qualidade dos seus serviços e produtos, e dessa forma, melhor desempenho, uma vez esse segmento existe competitividade, e exige conhecimento na área de gestão de projetos, especialmente os projetos que são firmados com o Estado, para execução e gerencia das políticas públicas sociais.

Segundo o PMBOK (2008), o Gerenciamento de Projeto é um ramo da Administração que trata do planejamento, da execução e do controle de projetos, e as organizações do TS, hoje estão se utilizando desse conhecimento para garantirem a sua

sustentabilidade organizacional e financeira, além de serem competitivas, e garantirem resultados positivos das ações desenvolvidas nos projetos sociais financiados pelo Estado, visando a sustentação da continuidade das ações sociais avaliando sua eficácia e alcance das metas, através de sistema de mensuração de desempenho na criação de valor.

A aplicação dessas práticas na gestão de projetos por parte das organizações, aqui neste artigo, especificamente do TS, procura aumentar as chances de sucesso dessas organizações na execução e acompanhamento de projetos firmados com o Estado, mas não o garante, entretanto colabora para diminuição dos riscos.

Em oportuno, cabe reforçar nesse artigo que, alguns dos poucos estudos existentes, apontam nas organizações no TS brasileiro importantes limitações a sua capacidade de desempenhar satisfatoriamente a execução e gerência de projetos firmados com o Estado. Notadamente, ressalta-se a fragilidade organizacional; a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, cada vez mais escassos; a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e; a existência de obstáculos diversos para um melhor relacionamento com o Estado.

Esta fragilidade pode ser observada na baixa capacidade de continuidade - de sustentabilidade - das organizações e das experiências promovidas por estas, na perda de eficiência e eficácia de suas ações e, conseqüentemente, no enfraquecimento de sua capacidade de interlocução, tanto com o Estado quanto com a sociedade civil propriamente dita.

Face o exposto, pretende-se dar maior ênfase na gestão de riscos, objeto de estudo deste artigo, que é uma ferramenta que possibilita mitigar ou eliminar os impactos dos riscos, na seção quatro.

4 ATUAL GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E OS BENEFÍCIOS QUE ESSA PRÁTICA PODE TRAZER

Esta seção tem a finalidade de demonstrar o resultado da pesquisa relacionada aos benefícios obtidos pelo gerenciamento de riscos nos projetos das organizações do TS, tomando como base os conceitos expostos no referencial teórico.

Segundo a Rede de Informação do Terceiro Setor – RITS, “a cultura do TS no Brasil é forte em voluntarismo e fraca no aspecto profissional. Isso faz com que o imenso esforço

acumulado pelas boas intenções produza resultados muito aquém do que seria possível e desejável. Representa, ainda, um acúmulo de frustrações. Cresce a expectativa em relação ao TS, multiplicam-se as oportunidades, mas a resposta não corresponde. Dessa forma, o principal desafio do TS é enfrentar adequadamente os problemas advindos do gerenciamento”. (SANTOS et al., 2009, p.12).

Sob este aspecto, observa-se que, cada vez mais, as organizações começam a compreender os benefícios que se derivam da aplicação de metodologias e de técnicas de gerenciamento de projetos (CLARKE, 1999), a fim de que se possa atingir o sucesso pleno a que se propõe. Isto se repete, de maneira análoga, em empreendimentos oriundos do TS chamados de empreendimentos sociais, visto que estes se comportam da mesma forma que projetos originados nos setores privados e estatais.

Neste contexto, Verzuh (2000) afirma que, em gerenciamento de projetos, uma das principais áreas do conhecimento é o gerenciamento de riscos, utilizado para a análise e a avaliação dos riscos de sucesso ou de fracasso de projetos, em questões como prazo, orçamento, riscos externos e internos, além daquele inerente à gerência do projeto em si (AMARAL; MASCHIO, 2007). Se aplicado de maneira efetiva, o gerenciamento de riscos colabora na geração de resultados mais eficazes e, assim, de melhores negócios (COOPER et al., 2005). Contudo, apesar dessa importância, esta ferramenta não é amplamente utilizada nas organizações e, quando o é, não ocorre de modo eficiente (RAZ et al., 2002).

Vale salientar que são poucos os estudos realizados direcionados ao gerenciamento de riscos dos projetos executados por organizações do TS, pelo fato da complexidade no tratamento desses riscos.

Dessa forma, os benefícios estão apresentados de uma forma abrangente, ou seja, referem-se à utilização da gestão de riscos em projetos qualquer organização. Isso não invalidará o objetivo do trabalho, que é de expor os benefícios da gestão de riscos nos projetos das organizações do TS, pois o objetivo dessa gerência é contribuir para que os projetos sejam entregues dentro do prazo, de acordo com o orçamento e em concomitância com os requisitos que se comprometeram a satisfazer.

Abaixo estão alguns dos principais benefícios da gestão de riscos nos projetos:

1. Diminuição das surpresas desagradáveis e mais agilidade na busca por novas oportunidades;
2. Promoção da melhoria contínua e aumento do grau de maturidade em gestão de

projeto;

3. Melhora no processo decisório em todos os aspectos do projeto;
4. Melhora nas comunicações e tranquilidade das partes interessadas;
5. Apoio ao planejamento estratégico e do projeto e ao uso eficaz dos recursos;
6. Aumento da probabilidade de atingir os objetivos e os itens evidentes de valor para as partes interessadas.

Para reforçar a generalidade dos benefícios anteriormente cogitados, Vargas (2006) afirma que as corporações de sucesso percebem que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é universal e rompe todas as barreiras culturais, nacionais e regionais, onde as necessidades de sobrevivência competitiva também são universais. Entretanto, o autor do presente artigo como complementação ao atendimento do desafio do problema apresentado procurará demonstrar os benefícios que o gerenciamento de riscos eficaz pode proporcionar a projetos do TS.

Para tal, utilizou-se como base um projeto de inclusão socioproductiva, idealizado pelo Governo do Estado da Bahia, através da extinta Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza (SEDES), e executado em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social (extinto MDS) e três ONG credenciadas (entidades de ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural), que, após seu início de execução, tendo o referido projeto apresentado resultados pouco satisfatórios, optou pela aplicação do modelo de gerenciamento de projetos e, dentro deste, do gerenciamento de riscos, na elaboração de um projeto-piloto ainda em 2010.

Segundo Coughlan e Coughlan (2002), devem-se seguir os seguintes passos para a realização do estudo de pesquisa-ação: (a) estabelecimento de questões e de problemas definidos; (b) coleta de dados que tenham uma relevância direta para as questões ou para os problemas investigados; (c) interpretação e análise dos dados coletados, (d) proposta de resolução das questões e dos problemas com base na análise de dados efetuada.

Sendo assim, para a realização do referido estudo, foram obtidos dados primários do projeto através de entrevistas e de discussões com os coordenadores e analistas das referidas ONGs, e de observações das atividades realizadas durante todo o período de elaboração e execução do projeto em questão.

4.1 PROJETO DE INCLUSÃO SOCIOPRODUTIVA NO SEMIÁRIDO BAIANO

O projeto de inclusão socioprodutiva, a ser analisado como representação de uma iniciativa de empreendedorismo social, foi idealizado com o objetivo de trabalhar questões relativas ao Fortalecimento da Economia dos Pequenos Produtores Familiares do Semiárido Baiano, como projeto piloto após a criação da PNATER, lei 12.188/2010, que instituiu a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária.

O referido projeto surgiu da necessidade de diminuir as dificuldades das famílias em situação de vulnerabilidade n/os territórios envolvidos do semiárido baiano, bem como auxiliar na sua organização social e produtiva, mediante a implementação de ações que fortaleçam o desenvolvimento sustentável de forma ordenada, por meio de ações de melhoria dos processos gerenciais, produtivos, inovações tecnológicas, acesso ao mercado interno e fortalecimento da governança, gerando trabalho, ocupação e renda para as pessoas inscritas no Cadastro Único dos Programas Sociais (CadÚnico), especialmente aquelas beneficiárias do Programa Bolsa família (PBF).

A parceria entre a referida ONG e o estado aconteceu após o estabelecimento de convênio. O convênio determinou, por sua vez, as atividades que seriam executadas pela ONG mediante a transferência de recursos do governo da Bahia por meio da Superintendência de Inclusão e Assistência Alimentar, que desenvolve programas de promoção da segurança alimentar e nutricional, a partir de ações de geração de renda, na perspectiva de garantir inclusão produtiva e social às famílias em situação de insegurança alimentar.

O projeto em tela contemplava um conjunto de ações que visavam fortalecer as potencialidades dos territórios e incrementar o capital social dos segmentos do cultivo e beneficiamento da fibra do sisal, da exploração da caprinocultura de leite e do beneficiamento agroindustrial de frutíferas nativas regionais. Com o fortalecimento desses três segmentos, buscava-se minimizar a situação de extrema pobreza na região semiárida baiana, promover a melhoria das condições de vida das comunidades e a fixação dos pequenos produtores no local de moradia, com a priorização dos jovens e mulheres nessa missão a se cumprir.

A organização concedente (o ente Estado), desde o início da execução do projeto, tendeu a articular iniciativas mais pontuais em seu roteiro de ação, como reuniões e encontros participativos, sempre caracterizados pelo alto grau de cumprimento dos ritos burocrático dos agentes públicos. Decorre daí que geralmente a participação autônoma da

ONG tinha que ser feita em outros espaços, a exemplo de fóruns e conselhos de produtores.

A esse respeito, Teixeira (2002) aduz:

Nesses encontros, as relações entre órgãos governamentais e ONGs são distantes: respostas das organizações readequando seus projetos quando necessário, relatórios detalhados. São relações quase mercantis, nas quais são exigidas eficiência, otimização de recursos e alta qualificação de quem exerce o serviço, sob pena de cancelamento ou não renovação do projeto. (...) as relações de poder entre as ONGs e o órgão governamental são bastante assimétricas, comprometendo a autonomia dessas organizações, pois elas ficam sujeitas às diretrizes do seu “empregador”, ou, em outras palavras, às direções políticas adotadas pelo governo. (Teixeira, 2002).

Assim, esse projeto de inclusão socioprodutiva, criado em 2009, foi a primeira experiência em que as coordenações das ONGs (entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER) procuraram dar embasamento ao empreendimento solidário proposto. Porém, a ausência da aplicação de uma estrutura de gerenciamento eficaz entre Estado e ONG fez com que o projeto apresentasse problemas em todo o seu período temporal de execução (2010 a 2012), principalmente devido à incapacidade de se estabelecer parâmetros que pudessem produzir indicadores com relação à evolução da execução (resultados), aos impactos do processo e, conseqüentemente, aos riscos.

Não houve também um planejamento consistente do cronograma de desembolsos de recursos financeiros a serem utilizados no projeto, especialmente porque a disponibilidade desses recursos era limitada e vinculada à prestação de contas de convênios e transferências intergovernamentais. A elevada dependência financeira da ONG acarretava a descontinuidade do trabalho realizado. Além disso, ressentiu-se da elaboração de diagnóstico circunstanciado que propiciasse a fixação de um conteúdo programático claro, integrado e compatível com o contexto de cada comunidade onde o projeto seria implantado.

Como se tratava de 39 intervenções – envolvendo construção de infraestruturas comunitárias, insumos, assistência técnica, além de cada comunidade beneficiária se situar em locais diferentes, apresentar características sociais restritas e especificidade ambiental – observou-se ampla dispersão de recursos técnicos e desconfiança da comunidade. Por exemplo, em uma comunidade localizada em regiões ribeirinhas, as questões do lixo e da preservação das matas ciliares poderiam ser melhor abordadas, enquanto, em outras comunidades, situadas em outra região do município ou até em outro município adjacente, o enfoque no consumo consciente poderia ser mais adequado.

Esses desencontros e perda de foco resultaram em um sentimento de frustração, já que uma proporção muito pequena do público que inicialmente seria atendido foi realmente atingida, e com resultados pouco significativos.

Dessa forma, a nova gestão da organização concedente (o ente Estado), que iniciou os trabalhos em 2010, optou por atrelar-se mais à concepção de empreendedorismo social integrado na administração das ações da organização. Resultou daí uma outra equipe de trabalho que foi estruturada de acordo com a nova missão e com a disponibilidade de cada integrante.

A partir dessa nova formatação houve uma reconfiguração do projeto, que agora passaria ter como cliente uma cooperativa que congregava e atendia 16 comunidades, numa espécie de projeto-piloto, o que demandaria adequação de insumos, recursos financeiros e facilitaria a identificação dos impactos dos riscos.

Além disso, houve a preocupação de se estabelecer como "ação-chave" a capacitação e qualificação profissional e educacional, que envolvesse todos na comunidade, pois a educação empreendedora, somada à profissionalização, deveria ser definida como um processo que objetivava a formação de microempreendedores da agricultura familiar, cujos conhecimentos acerca do ambiente biofísico e de seus problemas associados pudessem alertá-los e habilitá-los a resolver suas dificuldades (DIAS, 2003).]

Do exposto, podem-se extrair dessa experiência específica entre ONG versus Estado (ou governo) as seguintes evidências:

- a) A forte dependência financeira da ONG com o governo do estado ocasionava a descontinuidade do trabalho realizado.
- b) O projeto estava sendo apenas executados pela ONG conveniada, sem uma participação efetiva dela no planejamento e reformulação do projeto;
- c) A perda de autonomia da ONG quando executou o referido projeto ficou explicitada com prejuízo da sua credibilidade junto aos beneficiários.

As lições aprendidas dessa experiência foram muito caras para a ONG, pois, além de prejuízos materiais, maculou sua imagem profissional e fragilizou sua relação com os beneficiários do projeto. Assim, pode-se afirmar que a relação entre o Estado e a ONG conveniada enquadra-se naquela modalidade de mera “prestadora de serviços”, como proposto por Teixeira (2002).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a importância do empreendedorismo social, representado pelo Terceiro Setor, tanto para a economia de um país quanto para a comunidade na qual atua vem crescendo significativamente. Esse papel relevante é ainda mais acentuado em países como o Brasil, em que a máquina pública dificilmente consegue suprir as necessidades básicas da população.

No entanto, o Terceiro Setor, que ainda passa por sua fase de formação e de consolidação, carece da aplicação de ferramentas e de técnicas mais profissionais de gestão de seus projetos. Nesse contexto, a introdução de planejamento estratégico, através do gerenciamento de riscos, pode contribuir na condução de projetos dessa natureza.

Assim, o presente artigo demonstra a importância da gestão de riscos na execução de projetos celebrados entre o Estado e o Terceiro Setor da economia. Esta parceria envolve trade off ou conflito de escolhas que devem e podem ser superados, e que estão relacionados com interferências políticas, excesso de ritos burocráticos, ausência de capacitação técnica.

A fragilização da estrutura interna das organizações do TS em suas relações profissionais e contratuais com o Estado se torna mais evidenciada quando o portfólio de projetos dessas organizações permanece restrito e limitado ao âmbito de governo. Mudanças de dirigentes de órgãos, descumprimento de cronograma físico e financeiro, inadimplências com fornecedores, frustração de compromissos assumidos com beneficiário de projeto, ausência de resultados esperados, entre outros, se constituem em fatores que fragilizam a credibilidade das instituições do Terceiro Setor.

Neste sentido, a execução de projetos eficientes e eficazes passa pela superação de obstáculos e se torna uma condição ligada à própria sobrevivência das organizações modernas, dentre as quais se destacam as do Terceiro Setor.

É importante salientar que na elaboração do presente artigo enfrentaram-se dificuldades inerentes à abordagem de uma disciplina relativamente inovadora na literatura científica sobre Gerenciamento de Projetos. É recomendável, portanto, que em estudos futuros sejam aplicados modelos para identificar e mensurar quantitativamente os variados atributos de riscos que interferem de maneira positiva e negativa no gerenciamento de empreendimentos nas mais diferentes áreas de atuação socioprodutiva.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos de caso que

permitam uma avaliação mais quantitativa dos benefícios da gerência de riscos junto às entidades do Terceiro Setor como forma de aprofundar os resultados obtidos por esse artigo.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S. H.; SANTOS, W.G.; COIMBRA, M.A. Política social e combate à pobreza. Rio de Janeiro: Zahar, 1987. p. 9-2.

AMARAL, F. G.; MASCHIO, A. Aplicação e importância do gerenciamento de riscos para o sucesso de projetos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

BRASIL. Decreto-lei nº 3860, de 09 de julho de 2001. Regulamenta art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e, tendo em vista o disposto nas Leis no 4024, de 20 de dezembro de 1961, no 9.391, de 24 de novembro de 1995, e no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 9 de jul. 2001.

BRUZZI, Demerval Guilarducci. Gerência de Projetos. Brasília: Senac-DF, 2008.

CLARKE, A. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, v. 17, n. 3, p. 139-145, 1999.

CLEMENTS, James; GIDO, Jack. Gestão de Projetos. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.2, p. 220-240, 2002.

DIAS, G. F. Educação ambiental, princípios e práticas. São Paulo: Gaia, 2003.

COOPER, D. et al. Project risk management guidelines: managing risk in large projects and complex procurements. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2005.

DRAIBE, S. Uma nova institucionalidade das políticas sociais. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 3-15, 1997.

FALCONER, Andres Pablo. A PROMESSA DO TERCEIRO SETOR Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em:

<<http://empreende.org.br/pdf/ONG%27s,%20OSCIP%27S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20promessa%20do%20terceiro%20setor%20-%201.pdf>>.

INEP. Ministério da Educação. Censo da Educação Superior 2011: sinopses estatísticas da educação superior – graduação. Brasília, 2008 a 2011. Disponível em:

<<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>> Acesso em: 11 dez. 2012.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos, as Melhores Práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MENEZES, Luiz César. Gestão de Projetos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Cap. II – Características do Sistema Nacional de Ensino Superior. Disponível em:

<<http://www.oecd.org/brazil/37625723.pdf>>. Acesso em: 12 dez 2012.

OLIVEIRA, H.; Zanon, S.; NARDELLI, T. Elaboração de Projetos Inovadores na Educação Profissional. 2.ed. Coleção Inova, 2008.

PMBOK – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 4.ed. Pennsylvania: PMI, 2008.

RAZ, T.; Shenhar, A.J.; DVIR, D. Risk management, project success, and technological uncertainty. R&D Management, v.32, n.2, p.101 -109, 2002.

RAO, S. Renasce o imperador da paz. Forbes, v.162, n.5, set.1998. Disponível em: <www.ashoka.org.br>.

RECH, Alceu Roque. Normas Gerais para elaboração de artigos e planos de negócios como trabalhos de final de curso – TCC's. Grupo DeVry. Salvador: Faculdade Ruy Barbosa, 2010.

RELATÓRIO Nº 2. Da comissão de agricultura e reforma agrária - De avaliação de políticas públicas. Quanto à política nacional de assistência técnica e extensão rural para a agricultura familiar e Reforma agrária – Pnater, 2015. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/120253>>. Acesso em: 05.12.2019.

RIBEIRO, S. M. R. Perspectivas da dinâmica institucional: a emergência do setor público não-estatal. In: CONGRESSO Interamericano del Clad sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2., 15-18/10/1997, Isla de Margarita, Venezuela. p.2-29.

SANTOS, Luiz C. M.; DE ALMEIDA, Vinícius C.; LEITE, Valéria F. Aplicação de Gerenciamento de Risco como Forma de Suporte a Iniciativas de Empreendedorismo Social. ADM. MADE, ano 9, v.13, n.2, p.62-75, maio/agosto, 2009.

SILVA, Flávia Renata Moreira. Criação de valor em instituições privadas de ensino superior de capital aberto no Brasil. São Paulo, 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. A atuação das organizações não-governamentais: entre o Estado e o conjunto da sociedade. DAGNINO, Evelina (org.). Sociedade civil e espaços públicos no Brasil. São Paulo: Paz e Terra, 2002, p. 105-142.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos. 6.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

VERZUH, E. Gestão de projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VIEIRA, Marconi Fábio. Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.