



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 9, v.13, n.2, p.62-75, maio/agosto, 2009

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929

Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Organizador do volume temático: Lamounier Erthal Villela (MADE/UNESA)

Aplicação de Gerenciamento de Risco como Forma de Suporte a Iniciativas de Empreendedorismo Social *

Luiz Cláudio Moura Santos¹

Vinícius Corrêa de Almeida²

Valéria Fonseca Leite³

Artigo recebido em 28/08/09. Artigo convidado a publicação, avaliado por dois membros do Comitê Editorial.

* Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada e publicada nos Anais do III Enapegs - Juazeiro/BA-Petrolina/PE, maio de 2009.

¹ Graduando no Curso de Administração de Empresas do Instituto de Engenharia de Produção e Gestão da Universidade Federal de Itajubá (IEPG/UNIFEI). E-mail: luizc.21@gmail.com.

² Graduando no Curso de Administração de Empresas do IEPG/UNIFEI. E-mail: vcalmeida@hotmail.com.

³ Mestre em Engenharia de Produção pelo Instituto de Engenharia de Produção e Gestão da Universidade Federal de Itajubá (IEPG/UNIFEI). Professora e coordenadora do Curso de Graduação em Administração de Empresas do IEPG/UNIFEI. Endereço: Av. BPS, 1303 - Pinheirinho - CEP: 37500-000 - Itajubá - MG. E-mail: valeria@unifei.edu.br.

Aplicação de Gerenciamento de Risco como Forma de Suporte a Iniciativas de Empreendedorismo Social

Dada a importância direcionada atualmente ao Terceiro Setor, tanto por sua influência na economia quanto pelo que proporciona à comunidade à qual oferece seus serviços, o empreendedorismo social tem sido uma abordagem cada vez mencionada nos estudos relacionados à Administração de Empresas. Dessa forma, o presente artigo tem por objetivo apresentar como o empreendedorismo social é caracterizado através do Terceiro Setor, além de mostrar como a utilização de ferramentas de gestão de projetos, como o gerenciamento de risco, pode proporcionar vantagens durante o planejamento estratégico de uma iniciativa de empreendedorismo social e, posteriormente, na eficácia de seus resultados. O projeto socioambiental de uma organização não-governamental será utilizado como objeto de estudo. Através de uma pesquisa-ação, foram levantados os riscos que poderiam se tornar entraves na implementação da proposta e, assim, foi realizada uma análise técnica em cima dos riscos mais impactantes. Com isso, o estudo proporcionou o estabelecimento de parâmetros que podem ajudar muito na avaliação quanto à decisão de se readequar, ou, até mesmo, cancelar o projeto.

Palavras-chave: gerenciamento de riscos; risco; Terceiro Setor; empreendedorismo social.

Keywords: risk management; risk; Third Sector; social entrepreneurship.

Management Risk as a Supportive Tool of Social Entrepreneurship Initiatives

Given the importance currently directed to the Third Sector, due to its influence on the economy and the services it offers to the community, social entrepreneurship has been an issue increasingly present in studies related to Business Administration. Thus, this article aims to present how social entrepreneurship is characterized through the Third Sector, and to show how the utilization of tools of project management, such as risk management, may help the process of strategic planning of a social entrepreneurship initiative, as well as on the assessment of the effectiveness of such initiative. The social environmental project of a non-governmental organization will be used as a case study. Through action research, the risks that could become obstacles in the implementation of the proposal were raised and hence a technical analysis of the over striking risks was performed. As a consequence, the study allowed for the establishment of parameters that can greatly help both the evaluation of the project results and the decision of readjusting, or even the cancelling of the project.

1. Introdução

De acordo com Oliveira (2004), o tema empreendedorismo social no Brasil pode ser considerando como um tema ainda em construção. Mas já é notória a sua importância e seu impacto na realidade social, mundial e brasileira. Com isso, alguns estudos interessantes vêm surgindo a respeito desse assunto, o que colabora não só para a disseminação da concepção dessa modalidade de empreendedorismo, como também para o seu desenvolvimento.

Segundo Melo Neto e Froes apud Oliveira (2004), quando falamos de empreendedorismo social estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio. Trata-se, sim, do *negócio do social*, que tem, na sociedade civil e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor, o seu principal foco de atuação. Já Rao

(2002) diz que empreendedores sociais são indivíduos que preferem direcionar suas experiências organizacionais e empresariais para a ajuda ao próximo a delas fazer um instrumento gerador de dinheiro.

O empreendedorismo social é caracterizado por iniciativas implementadas por sujeitos visionários e inovadores, nos mais diversos campos de atuação, que conseguiram causar transformações positivas na sociedade, incentivando a sustentabilidade. Atualmente, grande parte do empreendedorismo social existente se concentra na designação do conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, definidas por Falconer (1999) como Terceiro Setor - em sequência ao mercado como Primeiro Setor, e ao Estado como Segundo Setor.

O termo Terceiro Setor foi, primeiramente, utilizado por pesquisadores norte-americanos, na década de 1970 e, a seguir, por europeus, na década de 1980 (SEIBEL, W.; ANHEIER, 1990), e o definia como um agrupamento de organizações não-governamentais - ONGs, sem fins lucrativos e que buscam a produção de bens coletivos (COELHO, 2000).

Entendam-se, por *não-governamentais*, organizações que, apesar de exercerem funções públicas, promovendo - ou não - o bem-estar social, não possuem vínculos com o Estado; por *sem fins lucrativos* que, ao contrário de outras inseridas no mercado, estas organizações não possuem fins econômicos nem objetivam o lucro e, assim, são dependentes de fontes financeiras externas e do trabalho voluntário; e, por *produção de bens coletivos*, organizações que são formadas por cidadãos que se unem voluntariamente em prol de um objetivo comum, seja ele público ou privado (FRANCO, 1997).

No Brasil, seguindo a mesma linha de raciocínio adotada internacionalmente, as organizações do Terceiro Setor podem ser identificadas por características comuns, tais como: são privadas (não-governamentais); não possuem fins lucrativos; são institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias; e reúnem cidadãos em torno de objetivos coletivos comuns (IBGE, 2004).

Encarar essas instituições como um agrupamento que cumpre um papel social é um fenômeno hoje mundial (COELHO 2000), tanto em número como em sua participação na economia de cada país - o que comprova a significância do empreendedorismo social.

Este fato não é diferente no Brasil, onde, segundo o Instituto de Pesquisa Aplicada - IPEA, conta-se com número superior a 250 mil ONGs, representando, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 1,4% no Produto Interno Bruto brasileiro - PIB em 2007, o que equivalia a, aproximadamente, R\$ 32 bilhões.

No entanto, segundo a Rede de Informação do Terceiro Setor - RITS, a cultura do Terceiro Setor 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 Terceiro Setor, multiplicam-se as oportunidades, mas a resposta não corresponde. Dessa forma, o principal desafio do Terceiro Setor é enfrentar adequadamente os problemas advindos do gerenciamento.

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

Terceiro Setor 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 inerentes à gerência do projeto em si (AMARAL; MASCHIO, 2007). Se aplicado de maneira efetiva, esse gerenciamento 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).

Tendo isto em vista, o presente artigo procura, através da metodologia de pesquisa-ação, demonstrar os benefícios que um gerenciamento de riscos eficaz pode proporcionar a projetos do Terceiro Setor. Para tal, utilizou-se, como base, projeto de educação ambiental idealizado por uma ONG de Itajubá (MG), que, após seu início em 2007 com resultados pouco satisfatórios, optou pela aplicação do gerenciamento de projetos e, dentro deste, do gerenciamento de riscos, na elaboração de um projeto-piloto no começo de 2008.

Neste sentido, será apresentada, ainda, uma breve definição de gerenciamento de projetos. Feito isto, mostrar-se-á a utilização dessa ferramenta dentro do projeto de educação ambiental, seus efeitos e resultados obtidos, o que nos leva à conclusão e à apresentação das referências utilizadas.

2. Metodologia

Para demonstrar a importância da aplicação de gerenciamento de risco em iniciativas de empreendedorismo social representada pelo Terceiro Setor, utilizou-se a metodologia de pesquisa-ação sobre o programa de educação ambiental realizado por uma ONG no município de Itajubá (MG).

A pesquisa-ação consiste em um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação - ou do problema - estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986). Dessa forma, a pesquisa-ação requer uma atitude inicial dos pesquisadores de diagnosticarem a realidade do campo de pesquisa, os interessados nele e suas expectativas, e, a partir daí, levantarem os problemas de primeira ordem e as possíveis ações. Essa é a chamada fase exploratória que, segundo Thiollent (1986), colabora para que futuras intervenções na comunidade sejam bem sucedidas.

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 estudo, foram obtidos dados primários do projeto através de entrevistas e de discussões com os coordenadores, e de observações das atividades realizadas durante todo o período de elaboração do projeto e de sensibilização

dos participantes em potencial.

3. Programa de Educação Ambiental

O programa de educação ambiental a ser estudado como representação de uma iniciativa de empreendedorismo social foi idealizado com o objetivo de trabalhar questões relativas à conscientização ambiental das crianças de 3^a e 4^a séries de instituições de ensino do município de Itajubá (MG).

A organização proponente, desde sua fundação, tendeu a articular iniciativas mais pontuais, como campanhas e eventos, sempre caracterizados pelo alto grau de voluntariado. Esse projeto de educação ambiental, criado em 2007, foi a primeira ação com certo caráter de Terceiro Setor, onde a coordenação da ONG procurou dar mais embasamento ao empreendimento solidário proposto. Porém, a ausência da aplicação de uma estrutura de gerenciamento adequada fez com que o projeto apresentasse problemas em todo o seu andamento durante 2007, principalmente devido à incapacidade de se estabelecerem parâmetros que pudessem apontar alguns indicadores com relação à evolução e aos impactos do processo.

Não houve um planejamento prévio de recursos a serem utilizados, principalmente porque a disponibilidade desses recursos é escassa, assim como devido à presença do voluntariado e à ausência de recursos próprios. Além disso, não houve estudo para o estabelecimento de um diagnóstico que propiciasse a elaboração de um conteúdo programático claro e integrado que fosse compatível com o contexto de cada instituição de ensino onde o programa seria implantado. Como se tratava de 25 escolas municipais, cada instituição se situava em locais diferentes e cada uma dessas localidades apresentava características sociais restritas e uma especificidade ambiental que poderia ser enfatizada. Por exemplo, em uma escola localizada em regiões ribeirinhas, a questão do lixo e da preservação das matas ciliares poderia ser mais abordada, enquanto que, em outras escolas, situadas em outra região do município, o enfoque no consumo consciente pode ser mais adequado.

Isso resultou em um sentimento de frustração, já que uma proporção muito pequena do público que inicialmente seria atendido foi realmente atingida, e com impacto pouco significativo. Dessa forma, a nova gestão da ONG que iniciou os trabalhos em 2008 optou por atrelar mais a concepção de empreendedorismo social integrado na administração das ações da organização. Assim, uma nova equipe foi estruturada de acordo com a finalidade e com a disponibilidade de cada integrante.

A partir daí, houve uma reconfiguração do programa, que passaria a atender apenas à 4^a série de uma instituição de ensino pública municipal, numa espécie de projeto-piloto, o que demandaria menos recursos e facilitaria a identificação dos impactos. Além disso, houve a preocupação de se estabelecer educação ambiental que envolvesse todos na comunidade, pois a educação ambiental deve ser definida como um processo que deveria objetivar a formação de cidadãos, cujos conhecimentos acerca do ambiente biofísico e de seus problemas associados pudessem alertá-los e habilitá-los a resolver suas dificuldades (DIAS, 2003).

Foi elaborado conteúdo com a participação da direção da instituição, de forma a estabelecer uma coerência entre o que seria passado pela ONG e o que seria passado pelos

professores diariamente. Estabeleceram-se prazos e custos referentes aos processos de elaboração das atividades, de captação de recursos, de execução do Projeto e de monitoramento.

4. Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos é uma forma organizada de identificar e medir os riscos e de desenvolver, selecionar e gerenciar as opções para seu controle (KEZRNER, 2006). Isso inclui maximizar a probabilidade de eventos positivos e minimizar a possibilidade de eventos negativos.

No entanto, essa é uma parte deixada de lado por grande parte dos gestores. Segundo Amaral e Maschio (2007), embora não gerenciem sempre os riscos de seus projetos, os gestores consideram importante a utilização deste gerenciamento. Em seu estudo, Amaral e Maschio (2007) identificaram a falta de interesse do gerente de projetos e dos *stakeholders* como motivos para a não aplicação contínua do gerenciamento de riscos, enquanto o motivo exposto para a não utilização foi a falta de conhecimento do assunto.

Segundo Datta e Mukherjee (2001), é fundamental que os riscos sejam estimados ainda no estágio inicial dos projetos, e que todos os envolvidos tenham consciência dos benefícios provenientes deste procedimento, o qual aumenta as chances de sucesso daqueles. Ainda, os autores ressaltam, em sua pesquisa, que o gerenciamento de riscos deve ser realizado ao longo de todo o ciclo de vida do projeto e não somente em uma determinada fase.

Para Kerzner (2006), o processo de gerenciamento de riscos deve incluir cinco passos - planejamento, identificação, análise, manejo e monitoramento - que devem ser implementados nessa ordem. Em outras palavras, são responsabilidades do gerente do projeto: a) identificar e compreender os riscos; b) planejar-se para lidar com estes; c) incorporar o gerenciamento de riscos ao planejamento do projeto em si; d) avaliar continuamente os riscos; e e) atuar sobre os impactos causados pela confirmação dos eventos (se possível, de forma preventiva).

Os fatores de risco, de acordo com sua natureza, podem ser classificados em dois tipos, a saber:

- Risco quantitativo: a probabilidade de ocorrência de um evento desejado - ou não desejado - é avaliada através de informações disponíveis em bancos de dados, bem como de um modelo analítico para quantificá-las.
- Risco qualitativo: a medição da probabilidade é avaliada de forma subjetiva, a partir de informações de difícil quantificação. Com os resultados obtidos da avaliação do risco qualitativo, podem-se ordenar os eventos a fim de se conhecer o evento mais crítico e, então, realizar-se avaliação quantitativa para este evento.

Tal classificação faz-se importante, pois cada tipo pode ser tratado de maneira diferente pelas técnicas de análise de risco, sendo este favorável (uma oportunidade) ou desfavorável (uma ameaça) (DINIZ, 2004).

4.1. Identificação dos riscos

Através de entrevistas e de discussões com os principais envolvidos, de observação das principais atividades realizadas, e da experiência dos coordenadores do chamado Projeto Programa de Educação Ambiental - PPEA, foram identificados 17 fatores de risco que podem impactar no desenvolvimento do projeto (ver Quadro 1).

Quadro 1: Fatores de risco do PPEA

CÓD.	RISCO	EXPLICAÇÃO
A	O projeto contém especificações sem clareza	Conteúdo do projeto não está bem especificado quanto às atividades a serem realizadas.
B	Mudança de procedimentos administrativos da escola	Alteração no quadro de diretores/professores ou em algum processo administrativo.
C	Escopo/limite de responsabilidade pouco claros	Ausência de definições claras das atribuições de cada envolvido no projeto.
D	Cancelamento causado por força maior	Mudanças externas não esperadas (ex.: acidentes).
E	Insuficiência de recursos financeiros	Dificuldade em captação de recursos financeiros essenciais ao desenvolvimento do projeto.
F	Má alocação dos recursos financeiros disponíveis	Alocação ineficaz dos recursos financeiros disponíveis.
G	Perturbações políticas que afetam o projeto	Interesses políticos conflitantes com a finalidade do projeto.
H	Mudanças na legislação vigente	Alteração de políticas públicas do município, Estado ou mesmo do país.
I	Disponibilidade de transporte	Transporte para realização de atividades.
J	Prazo de entrega não realista	Cronograma mal formulado.
K	Acesso e preparação do local	Preparação prévia do ambiente onde serão realizadas as atividades do projeto.
L	Especificações técnicas	Do material e dos processos adotados nas atividades, bem como das condições climáticas da região.
M	Capacitação, treinamento, motivação e disponibilidade dos voluntários.	Habilidade de o voluntário realizar, de modo bem-sucedido, as atividades a que se dispõe.
N	Apoio e participação dos demais <i>stakeholders</i>	Envolvimento de todas as partes (patrocinadores, governo, professores, voluntários, alunos e a comunidade).
O	Burocracia	Atraso na emissão de documentos e certificados necessários.
P	Infra-estrutura disponível para realização do projeto	Disponibilidade de recursos materiais (espaço, equipamentos) para a realização do projeto.
Q	Ambiente social/cultural desfavorável	Aceitação da iniciativa por parte da comunidade.

Fonte: Fatores de risco elaborados pelos autores.

Identificados os principais fatores de risco relacionados ao PPEA, eles foram classificados de acordo com o grau de incerteza e com o grau de impacto de tal risco sobre o projeto (ver Tabela 1). Tanto o grau de incerteza quanto o grau de impacto foram classificados de acordo com o seguinte padrão: (1) muito baixo; (2) baixo; (3) médio; (4) alto; e (5) muito alto. Com o auxílio do *software @Risk®*, os graus de incerteza foram calculados através de uma distribuição triangular, em que:

- o valor mínimo considerado foi 1: incerteza muito baixa;
- o valor máximo considerado foi 5: incerteza muito alta; e
- o valor mais provável variou de acordo com o que os coordenadores estipularam para cada fator de risco.

A ausência de dados históricos relacionados a esse tipo de projeto e a pouca experiência dos coordenadores poderia indicar que esta classificação representasse um alto nível de subjetividade. Contudo, essa subjetividade não afeta a confiabilidade dos resultados, já que estes foram usados meramente como um parâmetro inicial, o qual deve ser reformulado de acordo com o andamento do projeto.

Tabela 1: Classificação dos fatores de risco do PPEA

CÓD.	RISCO	GRAU DE INCERTEZA	GRAU DE IMPACTO
A	O projeto conter especificações sem clareza	2,67	3
B	Mudança de procedimentos administrativos da escola	3,00	4
C	Escopo/Limite de responsabilidade pouco claros	3,00	3
D	Cancelamento causado por força maior	2,33	4
E	Insuficiência de recursos financeiros	3,00	4
F	Má alocação dos recursos financeiros disponíveis	3,00	4
G	Perturbações políticas que afetam o projeto	2,67	5
H	Mudanças na legislação vigente	2,67	4
I	Não disponibilidade de transporte	3,33	2
J	Prazo de entrega não realista	3,00	3
K	Acesso e preparação do local	3,33	3
L	Ausência de especificações técnicas	2,67	5
M	Baixa capacitação, treinamento, motivação e disponibilidade dos voluntários.	2,67	5
N	Falta de apoio e participação dos demais <i>stakeholders</i>	2,67	5
O	Alta burocracia	3,00	1
P	Infra-estrutura disponível para realização do projeto	2,67	4
Q	Ambiente social/cultural desfavorável	3,00	5

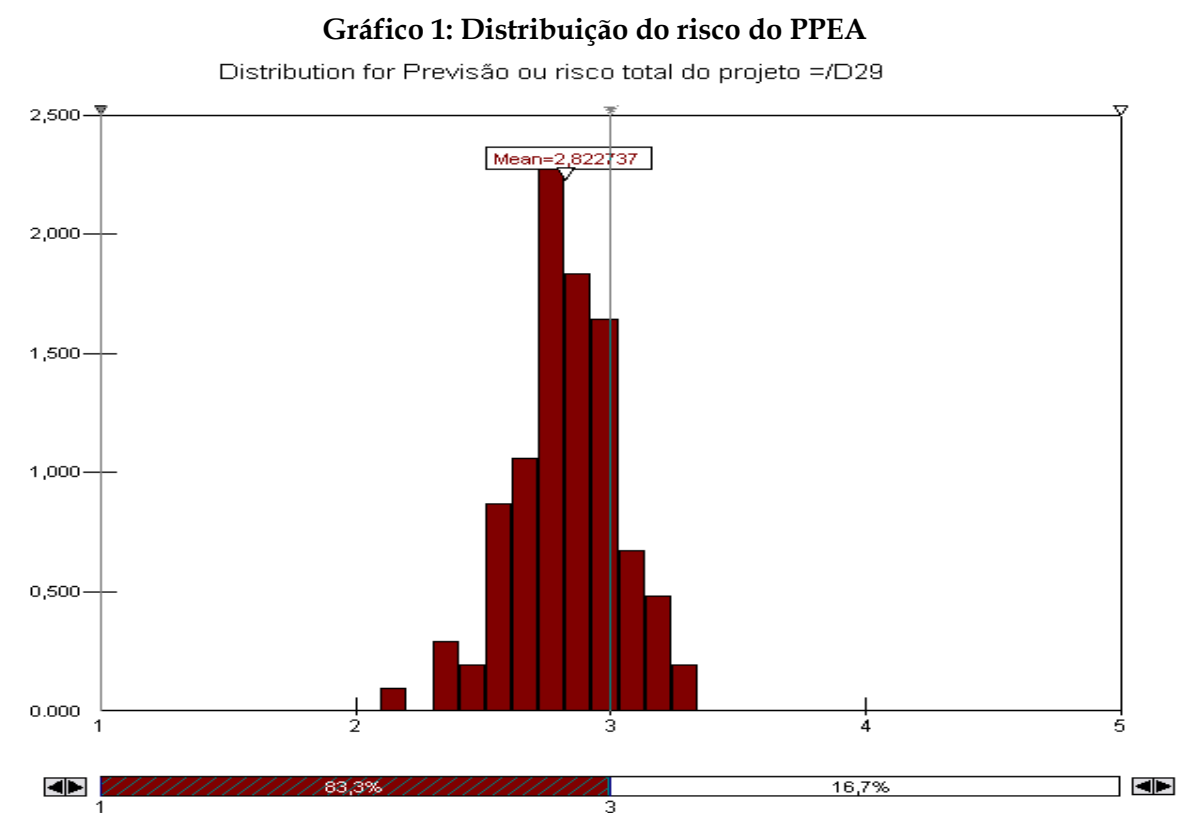
Fonte: Elaboração dos autores.

Os resultados obtidos serão analisados e discutidos no próximo tópico deste artigo.

4.2. Análise dos riscos

Com base em modelos estatísticos, fez-se uma média ponderada entre os graus de incerteza e os de impacto a fim de encontrar-se uma previsão do risco total do PPEA. Dessa forma, estimou-se que o risco total do projeto, a partir dos fatores de risco identificados, foi de 2,82. Este valor ficou abaixo do valor de risco máximo que a coordenação do projeto definiu como “suportável” para sua realização, que era 3 (risco médio, segundo a mesma escala utilizada).

Assim, utilizando-se o *software* @Risk®, através de um total mil de simulações, chegou-se a uma distribuição normal, abaixo representada (Gráfico 1):



Fonte: Gráfico gerado pelo *software* @risk.

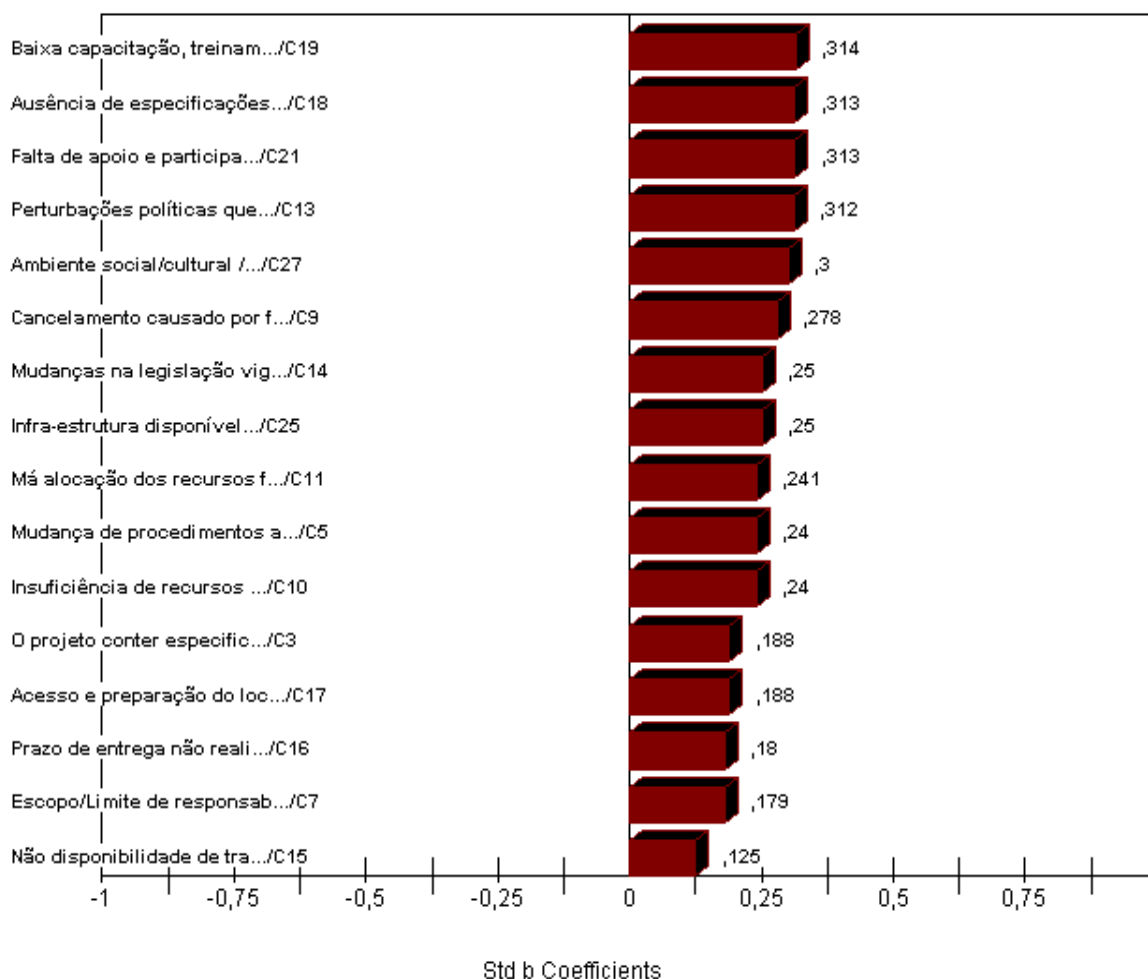
Pelo gráfico, é possível observar que é de 83,3% a probabilidade de o risco do projeto ser menor do que o valor estipulado pela coordenação da ONG proponente do programa (da ordem de 3). Além disso, são de 52,11% as chances de o risco ser menor do que o risco total previsto de 2,82.

Com este resultado, a equipe coordenadora do projeto acredita ser viável a implementação do projeto. Entretanto, é necessária a intervenção nos principais fatores de risco, para que se diminua o valor do risco total e se aumentem as chances de sucesso do programa.

Assim, foram observados os impactos de cada fator de risco identificado no projeto (ver Gráfico 2), identificando-se os cinco fatores de risco com maior impacto sobre o projeto: 1) baixa capacitação, treinamento e disponibilidade dos voluntários; 2) ausência de especificações técnicas; 3) falta de apoio e de participação dos demais stakeholders; 4) perturbações políticas que afetam o projeto; e 5) ambiente social/cultural desfavorável.

Gráfico 2: Representação dos riscos de cada fator para o projeto

Regression Sensitivity for Previsão ou risco total do pr...



Fonte: Gráfico gerado pelo software @risk.

Fez-se, então, uma análise técnica de cada fator através do desdobramento destes em fatores mais específicos, para os quais se elaboraram planos de ação direcionados, preventivos e/ou corretivos, a fim de sanar possíveis eventualidades (ver Quadro 2).

Quadro 2: Desdobramentos dos riscos e planos de ação

RISCO	DESDOBRAMENTO	AÇÃO PREVENTIVA	AÇÃO CORRETIVA
Baixa capacitação, treinamento, motivação e disponibilidade dos voluntários.	Utilização de aspectos pedagógicos inadequados.	Auxílio do Conselho Consultivo da Organização na elaboração da metodologia a ser utilizada.	
	Falta de recursos humanos para a realização das atividades.	Configurar o programa de acordo com a disponibilidade e finalidade de cada envolvido direto.	Abrir edital para seleção de novos voluntários.
	Pessoal desmotivado.	Dar constante <i>feedback</i> .	
Ausência de especificações técnicas	Plantio realizado em épocas de estiagem.	Planejar o plantio de acordo com a estação climática mais adequada.	Elaborar um sistema de monitoramento das mudas plantadas (irrigação).
	Material didático mal elaborado para as oficinas.	Elaboração do material didático mediante aprovação do Conselho Consultivo da ONG e dos professores da instituição de ensino atendida.	Reformulação do material após avaliação final do projeto-piloto.
	Ausência de definição de critérios com relação ao público-alvo atendido e ao impacto gerado pelo projeto.	Elaborar critérios claros para a inscrição e seleção de participantes do Projeto e mecanismos que possam mensurar seus impactos (documentos).	
Falta de apoio e participação dos demais <i>stakeholders</i>	Professores não envolvidos com o projeto.	Envolver os professores desde a elaboração das atividades do projeto.	Palestras sobre a importância da participação efetiva dos professores e alunos para o sucesso do projeto.
	Alunos desinteressados pelo Projeto.	Desenvolver atividades que promovam a interatividade e criatividade das crianças.	
	Ausência de financiadores.		Readequar o Projeto de acordo com a disponibilidade financeira.

Cont...

Quadro 2 (cont.): Desdobramentos dos riscos e planos de ação

Perturbações políticas que afetam o projeto	Mudança na administração da prefeitura.	Entrar em contato com os candidatos aos cargos, para explicar a importância do projeto para a comunidade.	
	Conflitos com órgãos ligados ao poder público (ex: Secretarias de Educação/Meio-Ambiente).	Manter um bom diálogo em todas as esferas do poder público.	
	Crise política.	Participação dos membros da ONG na gestão pública do município (conselhos e plenárias).	
Ambiente social/cultural desfavorável	Barreira à entrada do Grupo na comunidade.	Contato prévio com os líderes locais.	
	Falta de envolvimento da comunidade com iniciativas solidárias.	Realização de diagnóstico para identificação do perfil da comunidade-alvo.	Mobilizar a comunidade através de campanhas envolvendo os representantes locais.
	Alta influência do tráfico de drogas no funcionamento da comunidade.	Identificar o grau de influência do tráfico no cotidiano da comunidade.	Transferir o Projeto para uma comunidade que não seja afetada pelo tráfico de forma significativa.

Fonte: Elaboração dos autores.

5. Conclusão

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 dos riscos, pode contribuir na condução de projetos dessa natureza.

Este artigo teve por objetivo mostrar a aplicabilidade do gerenciamento de riscos em um projeto de educação ambiental. No caso utilizado para a pesquisa-ação, o PPEA passava pela fase de planejamento e, neste momento, através de entrevistas, discussões e

da experiência de alguns dos envolvidos, foi possível identificar os principais riscos que poderiam afetar o projeto.

A identificação destes fatores de risco nesta fase do projeto foi imprescindível para que o projeto saísse do papel, pois, de acordo com o que a equipe coordenadora havia estabelecido (risco máximo suportável igual a 3, e probabilidade de 75% de ultrapassar esse grau) e com os resultados obtidos através da análise dos riscos, foi possível observar que a probabilidade do risco do projeto ser menor que 3 (risco médio) era maior que 83%.

No entanto, a fim de que o projeto realmente atinja o sucesso almejado, fazem-se necessárias mais pesquisas neste campo por parte dos envolvidos na condução do PPEA, a fim de que sanem os principais fatores de risco identificados e, além disso, também se possam preparar ações preventivas e corretivas para riscos ainda não vislumbrados.

Referências

- 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.
- 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.
- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.
- COGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p. 220-240, 2002.
- COOPER, D. et al. **Project risk management guidelines: managing risk in large projects and complex procurements**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2005.
- DATTA, S.; MUKHERJEE, S.K. Developing a risk management matrix for effective project planning: an empirical study. **Project Management Journal**, [S.l.], p. 45-57, jun. 2001.
- DIAS, G. F. **Educação ambiental, princípios e práticas**. São Paulo: Gaia, 2003.
- DINIZ, L. J. **Análise de riscos em projetos: uma abordagem qualitativa ou quantitativa?**. Belo Horizonte: PMI - Minas Gerais, 2004. Disponível em <http://www.pming.org.br/downloads/GestaoRiscosProjetos_LucioDiniz_31082004.pdf>.
- FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**. São Paulo: USP, 1999.
- FRANCO, A. A questão do fim público das organizações do Terceiro Setor. In: PNUD/IPEA **Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil**. Brasília: PNUD/IPEA, 1997.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 9th ed. New York, NY: John Wiley and Sons, 2006.
- OLIVEIRA, E.M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2004. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Estadual Paulista - Unesp, Franca, 2004.
- SEIBEL, W.; ANHEIER, H. K. **The third sector: comparative studies of nonprofit organizations**. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- RAO, S. Renasce o imperador da paz. *Forbes*, v.162, n.5, set.1998. Disponível em: <www.ashoka.org.br>.

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.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1986.

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