

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Bianca Michels Chaves

**GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS DE ORGANIZAÇÕES
DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS): O CASO DO SOBRADO CENTRO
CULTURAL**

Santa Maria, RS
2021

Bianca Michels Chaves

**GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS DE ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL (OSCS): O CASO DO SOBRADO CENTRO CULTURAL**

Artigo de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharela em Engenharia de Produção**.

Orientador: Prof. Dr. Marlon Soliman

Santa Maria, RS
2021

Bianca Michels Chaves

**GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS DE ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL (OSCS): O CASO DO SOBRADO CENTRO CULTURAL**

Artigo de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharela em Engenharia de Produção**.

Aprovado em 25 de janeiro de 2021:

Marlon Soliman, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Debora Bobsin, Dra. (UFSM)

Mario Fernando de Mello, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2021

GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS): O CASO DO SOBRADO CENTRO CULTURAL

RISK MANAGEMENT IN PROJECTS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS: THE CASE OF THE SOBRADO CULTURAL CENTER

Bianca Michels Chaves¹, Marlon Soliman²

RESUMO

O desenvolvimento de projetos em Organizações da Sociedade Civil (OSCs) constitui um desafio de complexidade notável se comparado àqueles de empresas privadas ou públicas, especialmente devido à criticidade do processo de captação de recursos, normalmente dependente de doações, editais de financiamento e incentivos fiscais. Os processos de gerenciamento de riscos em projetos apresentam-se como alternativa para maior profissionalização dessas organizações, visando otimizar o planejamento e a utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais. Diante disso, o presente trabalho visou desenvolver e aplicar uma sistemática de gerenciamento de riscos ao projeto Sobrado Centro Cultural, desenvolvido por uma OSC de Santa Maria – RS, que prevê a construção de um espaço voltado à arte e cultura. Para tal, o estudo constituiu-se de uma pesquisa-ação de sete fases, seis destas baseadas nas etapas de gerenciamento de riscos propostas no Guia PMBOK® e a última, em uma avaliação da sistemática pelos dos usuários. Como resultados, verificou-se a existência de 48 ameaças e 38 oportunidades no âmbito do projeto, totalizando 86 riscos, sendo a maior incidência de oportunidades na área de captação de recursos e de ameaças, nas áreas operacional e externa. 11 ameaças e 8 oportunidades foram classificadas como “altas”, as quais receberam um plano de respostas que se utilizou das estratégias “mitigar”, “transferir” e “aceitar” para as ameaças e “melhorar” e “aceitar” para as oportunidades. Assim, foram propostos processos para monitoramento e reavaliação dos riscos, os quais foram avaliados pela equipe de projeto como úteis e viáveis, apesar da necessidade de maior capacitação e especialização.

Palavras-chave: Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Gerenciamento de projetos. Gerenciamento de riscos em projetos.

ABSTRACT

The development of projects in non-profit organizations constitutes a challenge of notable complexity compared to those of regular companies, especially due to the criticality of the fundraising process, normally dependent on donations, public or private funds and tax incentives. Project risk management is presented as a tool for greater professionalization of these organizations, aiming to optimize the planning and use of financial, human and material resources. Therefore, this work aimed to develop and apply a risk management system to the Sobrado Cultural Center project, developed by an NGO in Santa Maria (Brazil), which proposes the construction of a space dedicated to art and culture. To this end, the study consisted of a seven-stage action research, based on the risk management steps proposed in the PMBOK® Guide and the last stage, on an assessment of the risk management system by the project team. As a result, 48 threats and 38 opportunities were found within the scope of the project, totaling 86 risks, with the highest incidence of opportunities in the area of fundraising and of threats, in the “operational” and “external” areas. 11 threats and 8 opportunities were classified as “high”, which received a response plan that used the strategies “mitigate”, “transfer” and “accept” for threats and “improve” and “accept” for opportunities. Thus, processes for monitoring and reassessing risks were proposed, which were considered as useful and feasible by the project team, despite the need for further training and specialization.

Keywords: Non-profit organizations. Project management. Project risk management.

¹Aluna, autora: Graduanda do Curso de Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria.

²Professor, orientador: Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o termo Organização da Sociedade Civil (OSC) é utilizado para designar as organizações formais sem fins lucrativos e não-governamentais, com interesse público, que apresentam simultaneamente elementos de aproximação com o Estado e com o mercado, desenvolvendo um importante papel na ampliação da capilaridade das políticas públicas no país (IPEA, 2019). O conjunto dessas organizações, frequentemente designado como o “terceiro setor”, tem apresentado crescimento vertiginoso em termos econômicos, além de ser agente essencial no desenvolvimento e proteção social (RUGGERI, 2011). Atualmente, 781.921 organizações do setor encontram-se em atividade no Brasil, sendo 18,6% na região sul (IPEA, 2020).

Diversas organizações utilizam-se de projetos para desenvolver produtos e serviços nas mais variadas áreas de atuação, estando as OSCs inseridas nesse contexto, ao desempenharem suas ações majoritariamente por meio de projetos de interesse público em campos como educação, saúde, cultura e serviço social (PEREIRA et al., 2013). Segundo o *Project Management Institute* (PMI), um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, indicando que este possui início e término definidos, diferenciando-o assim das rotinas operacionais da organização (PMI, 2017). Apesar de concisa, a definição é considerada abrangente, visto que pode ser generalizada para projetos com as mais diversas finalidades nos três setores da economia.

Contextos com elevado grau de incerteza e ritmo constante de mudanças tornam o desenvolvimento de projetos um desafio dentro de qualquer organização, sendo comum a ocorrência de atrasos, falhas ou mesmo cancelamentos por inviabilidade (RAZ; SHENHAR; DVIR, 2002). Nesse sentido, desenvolver projetos em OSCs é uma tarefa ainda mais complexa, visto que o segmento se distingue dos demais por normalmente não contar com a infraestrutura de apoio mínima às suas operações, exigindo maior habilidade para negociar as condições necessárias à sua execução (ALBUQUERQUE, 2006).

Nesse cenário, considera-se a implementação de processos de gerenciamento de projetos como uma das principais vias para obtenção de sucesso dessas organizações, uma vez que permite aos gestores planejamento e controle de recursos, prazos e outras dimensões envolvidas. Segundo Lacerda, Martens e Freitas (2016), à medida que as organizações do terceiro setor buscam maior profissionalismo e sistematização na execução de suas atividades, começam a dar mais atenção à prática de gerenciamento de projetos.

Dentro do conjunto de processos que constituem o gerenciamento de projetos, destaca-se o processo de gerenciamento de riscos, uma vez que este tem por objetivo aumentar a probabilidade de ocorrência de eventos positivos e reduzir a probabilidade e impacto de eventos negativos (PMI, 2017). Young (2009) descreve a importância de uma abordagem estratégica de gerenciamento de riscos no terceiro setor, já que em caso contrário, as organizações podem vir a tomar decisões excessivamente conservadoras, que limitem o impacto social desejado, ou que exponham a organização a riscos desnecessários. No entanto, verifica-se que a adesão a práticas de gerenciamento de riscos em projetos ainda é insatisfatória mesmo nos setores público e privado, nos quais metodologias de gerenciamento de projetos são mais amplamente difundidas. Atesta isso o fato de que, dentre as empresas participantes do mais recente *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil, no ano de 2010, apenas quatro a cada dez organizações afirmava possuir abordagem para o gerenciamento de riscos em projetos com metodologia estruturada (TERRIBLI FILHO, 2014).

Apesar da crescente produção de estudos que relacionam, adaptam e aplicam o gerenciamento de projetos no terceiro setor, a maioria destes não aborda com profundidade o gerenciamento de riscos nos projetos dessas instituições. Young (2009), Karakaya e Karakaya (2016) e Chen, Jiao e Harrison (2019) descrevem a gestão de riscos de maneira abrangente a toda a organização, sem aprofundar-se especificamente nos riscos característicos aos projetos desenvolvidos por estas. Ruggeri (2011) considera que esse distanciamento entre as OSCs e algumas práticas de gerenciamento de projetos tem origem na dificuldade de profissionalização no terceiro setor e a uma incompatibilidade cultural.

Ciente do potencial que a adaptação de processos gerenciamento dos riscos em projetos à realidade do terceiro setor possui, com o objetivo de colaborar com a adoção de estratégias que viabilizem sustentabilidade das organizações a longo prazo, não apenas financeira, mas também política e social, o presente estudo buscou responder à seguinte questão: *Como gerenciar os riscos de um projeto desenvolvido por uma OSC?* Para isso, através de uma pesquisa-ação, propõe-se o desenvolvimento de uma sistemática para gerenciamento de riscos em projetos de OSCs, adequada ao contexto dessas organizações. No âmbito do presente estudo, esta será aplicada ao caso do Sobrado Centro Cultural (SCC), projeto realizado por uma OSC de Santa Maria – RS.

O projeto, idealizado a partir de 2012 pela TV OVO, associação sem fins lucrativos atuante desde 1996, prevê a construção de um centro cultural voltado à arte, cultura e memória, através da restauração do casarão que serve de sede à organização. A proposta prevê o gerenciamento dos riscos administrativos, operacionais, financeiros, externos e jurídicos, bem

como aqueles ligados a patrocinadores, recursos humanos e captação de recursos no contexto do projeto.

2 GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS

O gerenciamento de riscos é a área do gerenciamento de projetos que visa mensurar e controlar a incerteza presente em um projeto, considerando-se que só se pode controlar e gerenciar aquilo que pode ser mensurado (SALLES JR. ET AL., 2006). É recorrente na literatura, apesar da conotação negativa comumente atribuída à palavra “risco”, a descrição de riscos como eventos que podem ter impactos tanto positivos quanto negativos sobre os objetivos do projeto (HELDMAN, 2005; PMI, 2017).

Rabechini Júnior e Carvalho (2013) consideram o campo das incertezas como principal origem dos riscos em projetos, sendo os conceitos de “risco” e “incerteza” distintos entre si uma vez que, diferentemente às incertezas, aos riscos pode-se associar valores de probabilidades numéricas que possam embasar a tomada de decisões. No entanto, mesmo que muitos dos riscos de projetos advenham da incerteza, os autores afirmam que outros fatores contribuem para sua ocorrência, como tempos e prazos, custos e escassez de recursos.

Diferentes propostas para gerenciamento de riscos em projetos foram apresentadas ao longo dos anos. Os estudos de Kliem e Ludin (1997), por exemplo, propõem um processo composto por quatro fases (identificação, análise, controle e *reporting*), análogas às etapas do ciclo PDCA, proposto por Deming na área de gerenciamento da qualidade. De maneira similar, a área de conhecimento de gerenciamento de riscos do projeto apresentada no Guia PMBOK® está estruturada com base em seis processos, que interagem entre si e com outras áreas do conhecimento: (1) planejar o gerenciamento dos riscos; (2) identificar os riscos; (3) realizar a análise qualitativa dos riscos; (4) realizar a análise quantitativa dos riscos; (5) planejar as respostas aos riscos; (6) controlar os riscos. O Anexo A apresenta os seis processos de gerenciamento de riscos, sua descrição geral e ferramentas e técnicas utilizadas em cada etapa, segundo PMI (2017).

Como apontado por Raz, Shenhar e Dvir (2002), os processos, ferramentas e técnicas propostos para gerenciamento de riscos em projetos são, em sua natureza, genéricos. Assim, devido à variabilidade existente nos inúmeros fatores que caracterizam um projeto, como tamanho, duração, complexidade, objetivos e restrições, não é viável que uma única proposta de gerenciamento de riscos seja aplicável a todos os tipos de projeto (RAZ; SHENHAR; DVIR, 2002).

3 GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS DE OSCS

Apesar dos ainda modestos avanços teóricos apropriados à realidade das OSCs no campo da Administração (SALLES; DELLAGNELO, 2014), Pereira et al. (2013) relatam a existência e a necessidade de um crescente processo de profissionalização nessas organizações. Por consequência, além da necessidade de articulação com os profissionais responsáveis pela parte técnica para a alocação adequada dos recursos, o gestor da organização deve conhecer seus projetos “com suficiente grau de profundidade para articular com diferentes atores sociais na captação de recursos de variadas fontes, com exigências distintas” (PEREIRA et al., 2013).

Lacerda, Martens e Freitas (2016) apresentam o gerenciamento de projetos como uma das práticas que pode contribuir com o processo de profissionalização na execução das atividades de OSCs. Os autores, no entanto, ao investigarem especificamente práticas de gerenciamento do portfólio de projetos em organizações sem fins lucrativos, consideraram incipientes os estudos sob essa abordagem. Para Ruggeri (2011),

As produções relacionadas especificamente à Gestão de Projetos Sociais, Culturais, etc. ainda não estão completamente vinculadas aos conhecimentos específicos em Gerenciamento de Projetos (GP), haja vista a pouca aproximação destas organizações com centros de excelência em GP.

Agrava esse distanciamento a existência de uma aparente incompatibilidade cultural, de visões e de conceitos entre autores e profissionais dos dois campos (RUGGERI, 2011).

Com o objetivo de suprir parcialmente essa lacuna, White (2013) e Shah (2015) apresentam abordagens práticas, processos e ferramentas para gerenciamento de projetos desenvolvidos por OSCs. Já a publicação de Xavier e Chueri (2008), uma iniciativa do *chapter* Rio de Janeiro do PMI, busca adaptar a metodologia apresentada no Guia PMBOK® à terminologia e à cultura do terceiro setor, ou seja, ao gerenciamento de projetos sem fins lucrativos (tratados genericamente pelo autor como “projetos sociais”). Às etapas típicas do ciclo de vida de um projeto, propõe-se o acréscimo da etapa de “captação de recursos”, essencial na realização de projetos dessa natureza.

Considerando-se especificamente os processos de gerenciamento de riscos em projetos do terceiro setor, é importante compreender os tipos de riscos enfrentados por OSCs, investigando-se com profundidade o contexto do projeto, ou seja, sua natureza, o ambiente de trabalho, a identidade e ações dos participantes (WARD, 1999). Dománski (2016), ao

desenvolver e validar uma lista de riscos enfrentados por organizações polonesas sem fins lucrativos, classificou-os entre as categorias apresentadas no Quadro 1, descritas de acordo com alguns dos aspectos considerados para levantamento dos riscos.

Quadro 1 – Categorização de riscos de Dománski (2016)

Categoria	Aspectos considerados
Riscos Administrativos	Estrutura organizacional, planejamento, estratégia, interesses, organização do trabalho, tomada de decisão.
Riscos Operacionais	Rotinas de trabalho, processos e procedimentos, captação de recursos, fornecedores.
Riscos Financeiros	Informações e balanços financeiros disponíveis, orçamento e planejamento financeiro, liquidez financeira, índice de endividamento, fluxo de caixa, reservas financeiras.
Riscos Externos	Contexto político e econômico, mudanças governamentais, reconhecimento e reputação.
Riscos Legais	Nível de conhecimento da legislação, aspectos judiciais, relações contratuais.
Riscos de Parcerias	Conflitos de interesses, conduta ética dos parceiros, atendimento das exigências de parceiros e patrocinadores.
Riscos de Subsídio	Repasses de verba, utilização de recursos, garantia do financiamento.
Riscos de Pessoal/Voluntários	Rotatividade de pessoal, responsabilidade dos colaboradores, segurança e saúde no trabalho.

Fonte: Adaptado de Dománski (2016).

Historicamente, as organizações do terceiro setor não têm dado a devida atenção a riscos que potencialmente podem ter os maiores impactos sobre suas missões organizacionais, ou seja, não costumam realizar o gerenciamento estratégico desses riscos (YOUNG, 2009). Xavier e Chueri (2008) e Ruggeri (2011), por exemplo, tratam do tema sem aprofundamento, uma vez que seu objetivo é fornecer uma visão geral de todos os processos de gerenciamento de projetos adaptados ao terceiro setor. Já Herman et al. (2004) propõem aspectos de gerenciamento de riscos aplicáveis aos processos e decisões de cada área da organização sem, no entanto, ater-se aos projetos desenvolvidos. Para Dománski (2016), a maioria desses estudos concentra-se em identificar maneiras com as quais as organizações possam minimizar os riscos que enfrentam, em lugar de gerenciá-los.

4 METODOLOGIA

O presente estudo constitui-se de uma pesquisa aplicada, com foco em gerar conhecimentos para a prática, voltada à solução de problemas específicos (KAUARK;

MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Já em relação aos objetivos, classifica-se como exploratório, visto que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses (GIL, 2002). Utiliza-se o método misto, que combina as abordagens qualitativa e quantitativa, para uma maior compreensão do problema (CRESWELL, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como pesquisa-ação, técnica que, para Engel (2000), deve ser utilizada em situações em que o pesquisador também é um sujeito que atua na prática e deseja melhorar a compreensão desta. Justifica-se a escolha pelo fato de que a autora é parte da equipe do projeto que é cenário do estudo, sendo atuante em seu desenvolvimento. Isso permite conhecimento aprofundado do contexto do projeto e dos outros agentes presentes em sua execução, facilitando a comunicação e a coleta de dados, bem como a implementação de processos e das oportunidades de melhoria identificadas.

A pesquisa aplica-se ao âmbito do projeto Sobrado Centro Cultural, desenvolvido pela Oficina de Vídeo – TV OVO, associação sem fins lucrativos que, desde 1996, atua na formação audiovisual de jovens, na produção de vídeos comunitários e no registro da memória de Santa Maria – RS. A primeira fase do projeto prevê a recuperação de um casarão eclético que será transformado em um centro cultural com ênfase para o audiovisual e projetos sociais na área da cultura, comunicação e memória. As próximas duas fases contemplarão a construção de um prédio anexo de quatro andares, onde será instalada a sede definitiva, com reabilitação da fachada *art déco* de 1940 do galpão e restauração das fachadas do casarão.

O estudo foi desenvolvido em sete etapas: destas, as seis primeiras basearam-se nos processos de gerenciamento de riscos propostos no Guia PMBOK® (PMI, 2017), e a última propôs uma avaliação dos processos implementados. São estas: **Etapa 1** – Análise de escopo e contexto do projeto; **Etapa 2** – Identificação dos riscos; **Etapa 3** – Análise qualitativa dos riscos; **Etapa 4** – Análise quantitativa dos riscos; **Etapa 5** – Planejamento de respostas aos riscos; **Etapa 6** – Proposição de processos para gerenciamento dos riscos; **Etapa 7** – Avaliação da implementação da sistemática.

A **Etapa 1** teve como objetivo conhecer e analisar o escopo e contexto em que o projeto está inserido, considerando as influências organizacionais no ciclo de vida do projeto, de acordo com o Guia PMBOK® (PMI, 2017), e suas implicações em termos de riscos. A coleta de dados deu-se por meio de observação participante nas reuniões de projeto e de análise dos documentos de projeto submetidos ao edital da Lei Estadual de Incentivo à Cultura do Rio Grande do Sul (LIC-RS), como cronograma físico-financeiro e projetos técnicos, bem como de arquivos e registros das fases seguintes do projeto.

Na **Etapa 2**, foram identificados os riscos existentes no âmbito do projeto, a partir condução de um grupo focal com os quatro integrantes da equipe de gerenciamento, profissionais das áreas de comunicação social e produção cultural, com a proposição de uma discussão a respeito dos riscos referentes às oito categorias adaptadas de Dománski (2016). A duração da reunião foi de duas horas, por meio da plataforma Google Meet. A partir da lista dos riscos identificados, elaborou-se a Estrutura Analítica de Riscos (EAR).

A **Etapa 3** teve como objetivo analisar qualitativamente os riscos identificados na etapa anterior, através da determinação dos níveis de Probabilidade (P) e Impacto total (I) atrelados a cada risco, sendo I o valor máximo dentre os valores atribuídos a Impacto em custo (I_c), Impacto em tempo (I_t) e Impacto em qualidade (I_q), como recomendado por Salles Jr. et al (2010). Realizou-se então a classificação dos riscos como “altos”, “moderados” ou “baixos”, de acordo com a Matriz Probabilidade x Impacto estabelecida. A coleta de dados ocorreu por meio da condução virtual de um novo grupo focal com a equipe de gerenciamento do projeto, com duração aproximada de uma hora e meia, que avaliou cada fator mencionado numa escala relativa de sete pontos, com níveis de “Extremamente baixo” a “Extremamente alto”.

Já na **Etapa 4**, foi estimado o Valor Monetário Esperado (VME) das ameaças atreladas ao projeto, cálculo que levou em consideração a probabilidade de ocorrência dos riscos e seu impacto em custo, para estimar a reserva de contingência necessária ao projeto a partir dos riscos negativos. Identificou-se também a oportunidade de ganho financeiro a partir da probabilidade de ocorrência e impacto das oportunidades identificadas, também pelo cálculo do VME.

Na **Etapa 5**, houve o planejamento de respostas utilizadas para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, de acordo com a priorização estabelecida nas etapas anteriores. Foram identificados e designados os responsáveis por essas ações, bem como aspectos de cronograma e estratégia, a partir das informações obtidas por meio de observação participante e dos dados coletados nos grupos focais realizados anteriormente. Além disso, foram elencadas respostas de contingência, bem como suas condições de ativação.

Já a execução da **Etapa 6** teve como objetivo propor uma sistemática que permitisse implementar o plano de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados e identificar novos riscos durante todo o projeto. Foram propostos dois processos com esse fim, sua frequência de execução, duração prevista e planilhas para documentação, a partir dos dados coletados nas etapas anteriores e de análise documental a respeito das rotinas do projeto. Os processos foram ilustrados por meio de fluxogramas elaborados no *software* Lucidchart.

Por fim, a **Etapa 7** teve como objetivo avaliar a implementação dos processos de gerenciamento de riscos no projeto, a partir do ponto de vista da equipe participante da pesquisa.

A sistemática foi apresentada aos membros da equipe de gerenciamento do projeto por meio de um vídeo, gravado pela pesquisadora com o objetivo de demonstrar os resultados e capacitar os futuros usuários. A coleta de dados deu-se por meio de um questionário de perguntas abertas e fechadas, apresentado no Apêndice A, respondido pelos integrantes da equipe de gerenciamento do projeto na plataforma Google Forms, após assistirem ao vídeo. As perguntas incluíram aspectos de aplicabilidade dos resultados ao projeto e da sistemática aos setores sem fins lucrativos e cultural, bem como das percepções dos usuários a respeito dos processos propostos e sua adequação à rotina de projeto.

5 RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DE ESCOPO E CONTEXTO DO PROJETO

A TV OVO surgiu em 1996, como uma iniciativa que tinha objetivo de proporcionar formação e capacitação em técnicas audiovisuais a jovens e adolescentes residentes na região oeste de Santa Maria – RS. A partir dos anos 2000, com a instituição de convênios com o Ministério da Cultura (MinC) como Ponto de Cultura Espelho da Comunidade (2005) e Pontão de Cultura Fomento Cultural (FOCU) (2009), os projetos desenvolvidos foram respaldados e potencializados por meio da ampliação em seu financiamento, ocasionando assim a difusão de oficinas, cineclubes e atividades de produção audiovisual e cultural a outras regiões da cidade e do estado. Atualmente, editais a nível estadual e municipal da Lei de Incentivo à Cultura (LIC) e do Fundo de Apoio à Cultura (FAC) são as principais fontes de subsídio dos projetos.

A caracterização atual da TV OVO quanto a cultura, estilo, comunicação e estrutura organizacionais, bem como a seus ativos de processos organizacionais e fatores ambientais, é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização organizacional da TV OVO

(continua)

Aspecto analisado	Descrição e características
Cultura e estilo organizacional	Cultura focada no desenvolvimento das pessoas e no trabalho colaborativo. Liderança e gestão descentralizadas. Funções e carga horária flexíveis, devido à natureza voluntária do trabalho. Ausência de departamentalização formal. Processos decisórios colaborativos.
Comunicação organizacional	Comunicação informal estabelecida por meio de redes sociais e conversas em ambiente de trabalho. Comunicação formal através de <i>e-mail</i> , reuniões periódicas e aplicativo de gerenciamento de rotina.

Quadro 2 – Caracterização organizacional da TV OVO

(conclusão)

Aspecto analisado	Descrição e características
Estrutura organizacional	Os voluntários trabalham simultaneamente em diversos projetos e nas atividades de gestão interna, de acordo com seu interesse e disponibilidade de tempo. Há colaboradores dedicados a áreas como comunicação e finanças, que também atuam em projetos. Assim, apesar da ausência de estrutura hierárquica e departamentalização formais, pode-se identificar semelhança a uma estrutura matricial.
Ativos de processos organizacionais	Os processos e procedimentos relacionados a projetos são desenvolvidos de acordo com as formas de financiamento utilizadas, geralmente seguindo as normas de editais públicos. Normalmente, estes solicitam o preenchimento de formulários com descrição de objetivos, justificativa, metas, cronograma e orçamento, documentos que ficam armazenados na nuvem para posterior consulta e submissão de novos projetos. Modelos de documentos, planilhas orçamentárias, instruções de trabalho e tabelas de precificação também são armazenados na nuvem.
Fatores ambientais da organização	O clima político interfere diretamente no desenvolvimento de projetos pela organização, visto que o financiamento destes é normalmente realizado com recursos públicos, e sua disponibilidade depende das diretrizes culturais estabelecidas a nível federal, estadual e municipal. O mercado também possui influência direta, já que a captação de recursos de editais da lei de incentivo à cultura é feita a partir de incentivo fiscal, sendo uma parceria estabelecida entre a organização e empresas. A localização geográfica também interfere no acesso a recursos materiais, financeiros e humanos.

Fonte: Autora.

No ano de 2012, a organização transferiu sua sede para o casarão da esquina das ruas Floriano Peixoto e Ernesto Becker, doado à associação em 2016, ano do centenário do imóvel. A partir disso, iniciaram-se os esforços para transformar a sede em um centro cultural voltado para a arte, a cultura e o audiovisual, materializado na figura do Sobrado Centro Cultural, a partir da restauração completa do casarão.

Seguindo seu propósito inicial, a Fase 1 do projeto foi elaborada e submetida ao edital da LIC estadual sob o seguinte objetivo geral: “Reformar o casarão histórico onde localiza-se a TV OVO com vistas à restauração para implementação de um centro cultural voltado para as diferentes manifestações artísticas e culturais, com ênfase no audiovisual”. O financiamento de projetos culturais por meio de incentivo a contribuintes no estado do RS é previsto pela Lei Nº 13.490 de 21 de julho de 2010, que estabelece que “as empresas que financiarem projetos culturais devidamente aprovados poderão compensar até 100% (cem por cento) do valor aplicado com o ICMS a recolher” (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2010). O apoio ao projeto do SCC exige dos potenciais patrocinadores, empresas gaúchas contribuintes do ICMS e que não tenham aderido ao Simples Nacional, repasse adicional ao FAC de 5% do valor aplicado.

O cronograma físico-financeiro da Fase 1 do projeto foi elaborado como pré-requisito para submissão ao edital da LIC-RS e é apresentado no Anexo B. A primeira fase possui previsão de execução de 20 meses, incluindo a etapa de captação de recursos, contados a partir da aprovação do edital na LIC-RS em junho de 2019. O cronograma é prorrogável de acordo com as justificativas apresentadas pelos proponentes do projeto. Assim, esses serão o período e o orçamento total considerados no âmbito da presente análise, já que tais aspectos ainda não foram definidos em relação às demais fases do projeto. A partir do cronograma físico-financeiro, desenvolveu-se a Estrutura Analítica de Projeto (EAP), com o objetivo de apresentar todos os pacotes de trabalho e entregáveis do projeto, apresentada no Apêndice B.

A caracterização do projeto quanto a partes interessadas, governança, comunicação e equipe é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização do projeto

Aspecto analisado	Descrição e características
Partes interessadas	São <i>stakeholders</i> do projeto: TV OVO; equipe de projeto; prestadores de serviço e fornecedores envolvidos na execução do projeto; empresas patrocinadoras; atores da cena cultural da cidade de Santa Maria; comunidade de Santa Maria e região; órgãos encarregados pela cultura a nível municipal, estadual e federal.
Governança	O comitê gestor do projeto, integrado pelos membros da coordenação da TV OVO, constitui a equipe responsável pelo gerenciamento do projeto e pela tomada de decisões em todos os âmbitos. Os processos decisórios são descentralizados e ocorrem de forma democrática entre os membros do comitê, por meio de reuniões de projeto periódicas ou convocadas em vista a assuntos emergenciais. Os membros da equipe são profissionais da área da comunicação social e produção cultural, sem experiência profissional em gestão.
Comunicação com as partes interessadas	A comunicação interna da equipe é realizada por meio de grupos em aplicativo de mensagens instantâneas, que se dividem em frentes de atuação conforme as necessidades do projeto. Assuntos gerais são discutidos no grupo da coordenação da TV OVO e eventualmente no grupo geral da organização. Já a comunicação com as demais partes interessadas é feita por meio de contato telefônico, <i>e-mail</i> e reuniões presenciais. Com os futuros usuários do Sobrado Centro Cultural, a comunicação é realizada por meio das redes sociais da TV OVO, bem como outros veículos de comunicação e publicidade, como jornais, <i>outdoors</i> e anúncios.
Equipe de projeto	Além da equipe de gerenciamento do projeto, os recursos humanos disponíveis à sua execução são as equipes de obra de construção civil e de instalações especializadas, bem como as equipes de especialistas de suporte: dois escritórios de arquitetura (projeto arquitetônico e inventário); um escritório de engenharia (projeto estrutural, projetos complementares e respectivos memoriais descritivos); uma consultora de restauração; um contador. O projeto também contará com fornecedores dos setores de materiais de construção civil, moveleiro, de varejo de produtos para decoração de ambientes, de equipamentos audiovisuais e cultural.

Fonte: Autora.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO

A lista dos riscos do projeto foi definida a partir do levantamento de potenciais desvios positivos ou negativos em relação aos objetivos e resultados esperados do projeto. A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Análise SWOT) do projeto, apresentada na Figura 1, foi uma das técnicas utilizadas na identificação dos riscos, a partir de aspectos levantados no grupo focal realizado com os membros da equipe de gerenciamento do projeto.

Figura 1 – Análise SWOT

<p><u>Forças</u></p> <p>Tomada de decisão coletiva</p> <p>Engajamento da equipe de projeto</p> <p>Multidisciplinaridade da equipe de projeto</p> <p>Robustez da cultura organizacional</p> <p>Realização de planejamento estratégico anual</p> <p>Reconhecimento do trabalho a nível municipal</p> <p>Equipes de suporte qualificadas e inovadoras</p>	<p><u>Fraquezas</u></p> <p>Tomada de decisão lenta</p> <p>Falta de acompanhamento do planejamento</p> <p>Falta de efetividade do planejamento estratégico</p> <p>Falta de planejamento operacional</p> <p>Falta de conhecimento administrativo e jurídico</p> <p>Limitação do portfólio de captação de recursos</p> <p>Falta de estruturação financeira e contábil</p> <p>Baixo reconhecimento do trabalho a nível estadual</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Ampliação do portfólio de captação nas três fases</p> <p>Captação via redes sociais e <i>crowdfunding</i></p> <p>Captação via financiamento corporativo</p> <p>Aprendizagem contínua para próximas fases</p> <p>Fortalecimento da cultura de doação individual</p> <p>Cooptação de parceiros para angariar patrocinadores</p> <p>Aproximação do setor de contadores da cidade</p>	<p><u>Ameaças</u></p> <p>Pandemia da Covid-19</p> <p>Crise econômica e política</p> <p>Instabilidade das políticas públicas culturais</p> <p>Projetos similares com maior potencial de captação</p> <p>Desalinhamento entre propósito do projeto e de patrocinadores</p>

Fonte: Autora.

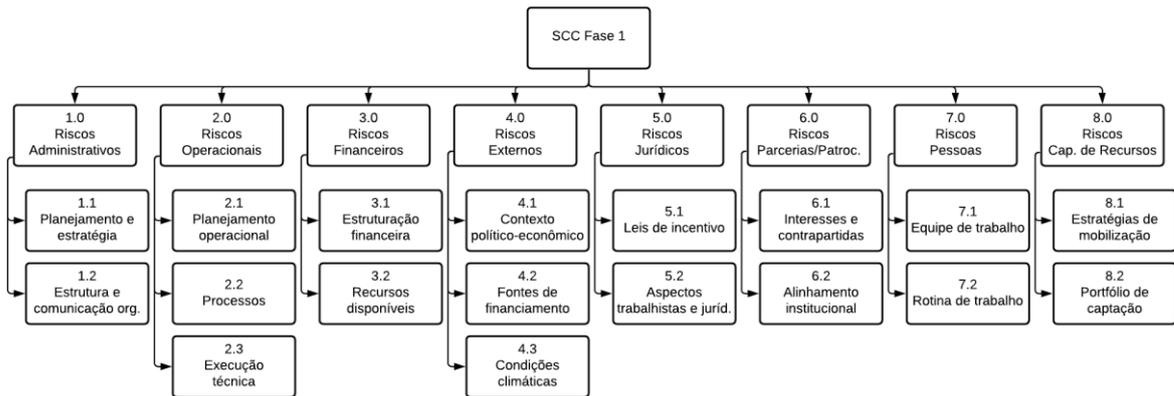
Para levantamento dos riscos junto à equipe do projeto, foram delimitadas oito categorias principais e suas respectivas siglas, analogamente à categorização proposta por Domanski (2016) para gestão de riscos em organizações sem fins lucrativos: Riscos Administrativos – ADM, Riscos Operacionais – OPE, Riscos Financeiros – FIN, Riscos Externos – EXT, Riscos Jurídicos – JUR, Riscos de Parcerias/Patrocinadores – PAT, Riscos de Pessoal – PES, Riscos de Captação de Recursos – CAP. A categoria “Riscos de Captação de Recursos” é uma adaptação

da classificação *Grant Risks* de Dománski (2016), uma vez que considera as particularidades do setor cultural sem fins lucrativos no Brasil e a criticidade dos processos de captação de recursos e financiamento de projetos nesse contexto.

Além da categorização apresentada, para fins de identificação e análise, os riscos também foram classificados como “ameaças” (riscos negativos) ou “oportunidades” (riscos positivos). Assim, foram verificadas 48 ameaças e 38 oportunidades no âmbito do projeto do Sobrado Centro Cultural, totalizando 86 riscos. A listagem completa dos riscos e suas classificações é apresentada nos Quadros 7 e 8.

Também foram determinadas subcategorias de riscos do projeto, identificadas a partir de análise das causas-raiz e as variáveis comuns a cada conjunto de riscos. A estrutura de categorização e subcategorização é apresentada na Figura 2, na Estrutura Analítica de Riscos (EAR) do projeto. A partir dos códigos propostos na EAR, foram determinados os códigos de cada risco, de acordo com o modelo X.Y.Z.R, em que X representa a categoria do risco, Y a subcategoria, Z o número do risco e R, a classificação em ameaça (A) ou oportunidade (O). Esses códigos também são apresentados junto à listagem completa dos riscos.

Figura 2 – Estrutura Analítica de Riscos (EAR)



Fonte: Autora.

5.3 ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS

A estruturação do plano de gerenciamento dos riscos, utilizado no processo de categorização dos riscos e priorização na etapa de análise qualitativa, deu-se através de definições gerais dos níveis de probabilidade e impacto de cada risco em relação aos objetivos

do projeto, em termos de Custo, Tempo e Qualidade. Considerando-se a análise de ameaças e oportunidades, que apresentam efeitos diferentes sobre os objetivos identificados, foram desenvolvidas escalas relativas e numéricas, de sete níveis, sob a perspectiva de impactos positivos e negativos. Essas escalas foram avaliadas de forma qualitativa, de acordo com a percepção da equipe de gerenciamento do projeto a respeito dos impactos e probabilidades dos riscos, com base na sua experiência e envolvimento com o projeto.

Para os impactos sobre o objetivo Custo, considerou-se uma escala baseada em impactos monetários sobre o orçamento total do projeto, com o primeiro nível, “Extremamente baixo”, representando um aumento ou redução de até R\$ 1.000,00 no orçamento total e o último nível “Extremamente alto”, um aumento ou redução de mais de R\$ 6.000,00. Optou-se pela utilização de valores baixos em relação ao orçamento total do projeto visto que, devido à criticidade e às limitações do processo de captação de recursos, mesmo montantes considerados baixos possuem impacto elevado sobre a execução das atividades.

Quanto aos impactos sobre os objetivos Tempo e Qualidade, o nível “Extremamente baixo” representa um aumento de até 5% na duração total e uma redução de até 5% na qualidade percebida do projeto, respectivamente. A partir disso, foram determinados intervalos de 5%, sendo considerados como impactos extremamente altos valores acima dos 30%. A “qualidade percebida” considera a percepção da equipe de gerenciamento do projeto e dos patrocinadores e parceiros em relação aos resultados e objetivos previstos. O objetivo é que esta seja avaliada por meio de uma pesquisa de satisfação, elaborada e aplicada ao final de cada fase do projeto, tanto à equipe do projeto quanto aos demais *stakeholders*. Já no objetivo Tempo, considerou-se o cronograma da Fase 1 do projeto apresentado à LIC-RS, quanto à duração esperada e a realizada.

Além disso, a escala numérica associada à escala relativa considerou 1,0 como valor base para o nível “Extremamente baixo”, com abordagem não-linear e crescimento em progressão geométrica de razão 2, conforme demonstrado no Guia PMBOK® (PMI, 2017) e utilizado em Bertão, Cutrim e Matos (2014). A escala não-linear permite maior sensibilidade na categorização dos fatores, fazendo com que impactos mais altos possuam maior peso na classificação dos riscos. Assim, o valor atrelado ao rótulo “Extremamente alto” foi de 64,0.

As escalas de análise qualitativa de impacto dos riscos positivos e negativos são apresentadas, respectivamente, nos Quadros 4 e 5. Já para a escala de probabilidade de ocorrência dos riscos determinados, foram considerados intervalos de 15%, com valor inicial de 5% para o nível “Extremamente baixa” e 95% para o nível “Extremamente alta”.

Quadro 4 – Escalas de impactos dos riscos negativos

Objetivo do projeto	Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto	Ext. alto
	1,0	2,0	4,0	8,0	16,0	32,0	64,0
Custo (I_c)	Aumento de até R\$ 1.000,00 no custo	Aumento de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00 no custo	Aumento de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00 no custo	Aumento de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00 no custo	Aumento de R\$ 4.000,00 a R\$ 5.000,00 no custo	Aumento de R\$ 5.000,00 a R\$ 6.000,00 no custo	Aumento de mais de R\$ 6.000,00 no custo
Tempo (I_t)	<5% aumento da duração do projeto (<1 mês)	5 - 10% aumento da duração do projeto	10 - 15% aumento da duração do projeto	15 - 20% aumento da duração do projeto	20 - 25% aumento da duração do projeto	25 - 30% aumento da duração do projeto	>30% aumento da duração do projeto (>6 meses)
Qualidade (I_q)	<5% redução da qualidade percebida	5 - 10% redução da qualidade percebida	10 - 15% redução da qualidade percebida	15 - 20% redução da qualidade percebida	20 - 25% redução da qualidade percebida	25 - 30% redução da qualidade percebida	>30% redução da qualidade percebida

Fonte: Autora.

Quadro 5 – Escalas de impactos dos riscos positivos

Objetivo do projeto	Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto	Ext. alto
	1,0	2,0	4,0	8,0	16,0	32,0	64,0
Custo (I_c)	Redução de até R\$ 1.000,00 no custo	Redução de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00 no custo	Redução de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00 no custo	Redução de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00 no custo	Redução de R\$ 4.000,00 a R\$ 5.000,00 no custo	Redução de R\$ 5.000,00 a R\$ 6.000,00 no custo	Redução de mais de R\$ 6.000,00 no custo
Tempo (I_t)	<5% redução da duração do projeto (<1 mês)	5 - 10% redução da duração do projeto	10 - 15% redução da duração do projeto	15 - 20% redução da duração do projeto	20 - 25% redução da duração do projeto	25 - 30% redução da duração do projeto	>30% redução da duração do projeto (>6 meses)
Qualidade (I_q)	<5% aumento da qualidade percebida	5 - 10% aumento da qualidade percebida	10 - 15% aumento da qualidade percebida	15 - 20% aumento da qualidade percebida	20 - 25% aumento da qualidade percebida	25 - 30% aumento da qualidade percebida	>30% aumento da qualidade percebida

Fonte: Autora.

A partir da determinação dos índices de Probabilidade e de Impacto total atribuídos a cada risco, foi elaborada a Matriz de Probabilidade x Impacto dos riscos, que apresenta a multiplicação simples dos índices atribuídos a cada risco em termos de probabilidade e impacto e permite a classificação destes em Baixo (condição verde), Moderado (condição amarela) ou Alto (condição vermelha). As condições propostas foram adaptadas do Guia PMBOK® (PMI,

2017), de acordo com a percepção obtida a partir da análise organizacional e da equipe de gerenciamento de projetos. Foram classificados como “Altos” os riscos de índice P x I maior ou igual a 12,80, ou seja: riscos de I “Extremamente alto”, com P a partir de “Muito baixa”; riscos de I “Muito alto”, com P a partir de “Moderada”; e riscos de I “Alto”, com P “Muito alta” ou “Extremamente alta”. A matriz de Probabilidade x Impacto é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Matriz de Probabilidade x Impacto

	Ext. baixo	Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto	Ext. alto	P
Ext. alta	0,95	1,90	3,80	7,60	15,20	30,40	60,80	0,95
Muito alta	0,80	1,60	3,20	6,40	12,80	25,60	51,20	0,80
Alta	0,65	1,30	2,60	5,20	10,40	20,80	41,60	0,65
Moderada	0,50	1,00	2,00	4,00	8,00	16,00	32,00	0,50
Baixa	0,35	0,70	1,40	2,80	5,60	11,20	22,40	0,35
Muito baixa	0,20	0,40	0,80	1,60	3,20	6,40	12,80	0,20
Ext. baixa	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	1,60	3,20	0,05
I	1,0	2,0	4,0	8,0	16,0	32,0	64,0	

Fonte: Autora.

Os resultados de P, I, I_c, I_t, I_q e P x I para riscos negativos e positivos são apresentados junto às listagens de riscos nos Quadros 7 e 8, respectivamente, juntamente com os resultados da análise quantitativa. Os resultados estão dispostos em ordem decrescente de acordo com a priorização proposta para o planejamento de respostas, juntamente aos códigos estabelecidos a partir da EAR. Os quadros também contêm a classificação dos riscos em “Alto”, “Moderado” e “Baixo”. Ao total, 19 riscos (11 ameaças e 8 oportunidades) foram considerados altos, 57 foram classificados como moderados (31 ameaças e 26 oportunidades) e 10 (6 ameaças e 4 oportunidades) como baixos.

Em relação à Probabilidade média em cada categoria de riscos, dentre as oportunidades, as categorias PAT e FIN foram as que apresentaram a maior média (0,65); já dentre as ameaças, a categoria EXT obteve o maior índice médio (0,67). Quanto ao Impacto médio por categoria, os riscos de ADM apresentaram o maior índice dentre as oportunidades, com média de 32,0, e os riscos de FIN se sobressaíram em relação às demais ameaças, com média de 29,3. Os riscos de ADM obtiveram a maior média de P x I dentre os riscos positivos (16,0), assim como os riscos FIN dentre os riscos negativos (20,7).

5.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCOS

Devido à natureza do projeto analisado, com disponibilidade de recursos restrita a incentivos fiscais, fundos públicos, doações e outras formas limitadas de captação de recursos, o objetivo “Custo” foi considerado crítico pela organização e pela equipe de gerenciamento. Para financiamento em outras modalidades de captação de recursos, é importante que seja estimada uma reserva de contingência para eventualidades que possam dar origem a eventos negativos sobre os objetivos do projeto, a partir do cálculo do Valor Monetário Esperado (VME), bem como para que sejam potencializadas as oportunidades de crescimento e disseminação do projeto.

O cálculo do Valor Monetário Esperado (VME) de cada risco levou em consideração para cálculo a probabilidade de ocorrência dos riscos e seu impacto em termos de custo. Para isso, realizou-se a multiplicação do valor de P pelo valor de I_c associado a cada um dos riscos, de acordo com os rótulos associados a I_c nas escalas apresentadas nos Quadros 4 e 5. Para o nível “Extremamente baixo”, por exemplo, considerou-se a variação de custo de R\$ 1.000,00; já para o nível “Extremamente alto”, que possui como variação mínima o valor de R\$ 6.000,00, utilizou-se o valor fixo de R\$ 7.000,00. Dessa forma, foi possível considerar a média dos impactos de custos considerados, utilizando-se da mesma escala aplicada na análise qualitativa. As variações associadas a cada nível, positivas para as oportunidades e negativas para as ameaças, são apresentadas no Quadro 6. Os valores de VME estão dispostos nos Quadros 7 e 8.

Quadro 6 – Variações consideradas para o cálculo do VME

Nível de I_c	Variação associada
Extremamente alto	R\$ 7.000,00
Muito alto	R\$ 6.000,00
Alto	R\$ 5.000,00
Moderado	R\$ 4.000,00
Baixo	R\$ 3.000,00
Muito baixo	R\$ 2.000,00
Extremamente baixo	R\$ 1.000,00

Fonte: Autora.

A partir disso, calculou-se a reserva de contingência adequada para o projeto a partir da soma dos VMEs relativos a cada risco negativo, obtendo-se um valor de R\$ 123.100,00, o que

representa 13,74% do valor aprovado para captação na LIC-RS. Além da reserva de contingência calculada a partir das ameaças, foi calculado o VME total relacionado às oportunidades do projeto, que representa um ganho em potencial a partir dos riscos positivos. Obteve-se, assim, o valor de R\$ 86.850,00, 9,69% do valor total de captação.

Os Quadros 7 e 8 apresentam a listagem completa dos riscos, de acordo com sua categoria (Riscos Administrativos – ADM, Riscos Operacionais – OPE, Riscos Financeiros – FIN, Riscos Externos – EXT, Riscos Jurídicos – JUR, Riscos de Parcerias/Patrocinadores – PAT, Riscos de Pessoal – PES e Riscos de Captação de Recursos – CAP), o código de identificação, os valores de P, I, I_c, I_t, I_q e P x I, sua classificação e o VME associado.

Quadro 7 – Registro de riscos negativos

(continua)

Cat.	Cód.	Ameaça	P	I _c	I _t	I _q	I	P x I	Classif.	VME
FIN	3.2.1.A	Exceder o orçamento	0,80	64	32	16	64	51,20	Alto	R\$ 5.600,00
EXT	4.2.1.A	Cancelamento da Lei Rouanet	0,65	32	64	32	64	41,60	Alto	R\$ 3.900,00
PAT	6.2.1.A	Necessidade de criação de contrapartidas exclusivas a patrocinador	0,80	16	32	2	32	25,60	Alto	R\$ 4.000,00
OPE	2.1.1.A	Tarefas executadas fora do prazo	0,65	16	32	8	32	20,80	Alto	R\$ 3.250,00
OPE	2.3.1.A	Atraso na obra de construção civil	0,65	32	32	8	32	20,80	Alto	R\$ 3.900,00
PAT	6.2.2.A	Desistência de patrocinador	0,65	16	32	4	32	20,80	Alto	R\$ 3.250,00
EXT	4.3.2.A	Desastre natural ou catástrofe	0,50	32	32	16	32	16,00	Alto	R\$ 3.000,00
JUR	5.2.1.A	Reclamatória trabalhista ajuizada contra a organização	0,50	32	16	8	32	16,00	Alto	R\$ 3.000,00
PES	7.2.2.A	Acidente de trabalho ou doença ocupacional	0,50	32	16	16	32	16,00	Alto	R\$ 3.000,00
EXT	4.1.1.A	Cenário político desfavorável	0,95	16	16	16	16	15,20	Alto	R\$ 4.750,00
EXT	4.2.2.A	Redução da verba governamental para o setor cultural	0,80	16	16	16	16	12,80	Alto	R\$ 4.000,00
ADM	1.1.4.A	Planejamento estratégico sem acompanhamento	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
CAP	8.1.1.A	Rede de contatos restrita ao nível municipal	0,65	8	16	8	16	10,40	Mod.	R\$ 2.600,00
CAP	8.2.1.A	Portfólio de captação restrito a leis de incentivo	0,65	16	16	8	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
CAP	8.2.3.A	Prazo de captação de recursos da LIC-RS excedido	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
EXT	4.1.2.A	Cenário econômico desfavorável	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
EXT	4.2.3.A	Alterações nas políticas públicas culturais	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
EXT	4.3.1.A	Condições meteorológicas desfavoráveis à realização da obra	0,65	16	16	8	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
FIN	3.2.2.A	Baixo capital de giro	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
OPE	2.2.1.A	Ausência de padronização na captação de recursos	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
OPE	2.3.2.A	Interrupção da obra de construção civil por falta de recurso	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
PAT	6.2.3.A	Atraso no desembolso de parcela de patrocínio	0,65	16	16	4	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00
PES	7.2.1.A	Trabalho presencial impossibilitado	0,65	8	16	8	16	10,40	Mod.	R\$ 2.600,00
ADM	1.1.3.A	Descumprimento de objetivo estratégico	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00

Quadro 7 – Registro de riscos negativos

											(conclusão)
Cat.	Cód.	Ameaça	P	I _c	I _r	I _q	I	P x I	Classif.	VME	
ADM	1.2.1.A	Comunicação não-efetiva entre a equipe	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
ADM	1.2.2.A	Divisão do trabalho não-efetiva	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
EXT	4.2.4.A	Surgimento de projetos similares com maior potencial de captação	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
JUR	5.2.2.A	Lacunas ou erros contratuais	0,50	16	16	4	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
OPE	2.1.2.A	Tarefas executadas sem planejamento	0,50	8	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
OPE	2.3.3.A	Falha técnica na obra de construção civil	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
PAT	6.1.1.A	Exigências do patrocinador desalinhadas com o propósito do projeto	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
PES	7.1.1.A	Número insuficiente de colaboradores	0,50	16	16	8	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
PES	7.1.2.A	Equipe de projeto não-especializada ou pouco capacitada	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
PES	7.1.3.A	Saída de pessoas da equipe de projeto	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
CAP	8.2.2.A	Portfólio de captação restrito a doações de pessoas físicas	0,20	32	32	8	32	6,40	Mod.	R\$ 1.200,00	
ADM	1.1.1.A	Tomada de decisão individualizada ou centralizada	0,35	8	16	4	16	5,60	Mod.	R\$ 1.400,00	
JUR	5.1.1.A	Cometimento de erros na prestação de contas	0,35	16	16	16	16	5,60	Mod.	R\$ 1.750,00	
PES	7.1.4.A	Equipe desmotivada e/ou insatisfeita	0,35	4	16	16	16	5,60	Mod.	R\$ 1.050,00	
CAP	8.1.2.A	Material gráfico de captação ineficiente e/ou de baixa qualidade	0,50	4	8	8	8	4,00	Mod.	R\$ 1.500,00	
PAT	6.2.4.A	Conflito de interesses entre patrocinadores do mesmo ramo	0,50	8	8	2	8	4,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
PAT	6.2.5.A	Patrocinador insatisfeito com o resultado das contrapartidas	0,50	8	8	4	8	4,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
JUR	5.2.3.A	Cometimento de falha ética	0,20	8	8	16	16	3,20	Mod.	R\$ 800,00	
OPE	2.2.2.A	Ausência de padronização na prestação de contas	0,35	8	4	4	8	2,80	Baixo	R\$ 1.400,00	
PES	7.2.3.A	Processo de <i>onboarding</i> não-efetivo	0,35	8	8	8	8	2,80	Baixo	R\$ 1.400,00	
ADM	1.1.2.A	Ausência de plano de sustentabilidade	0,35	4	4	4	4	1,40	Baixo	R\$ 1.050,00	
OPE	2.3.4.A	Falha no projeto arquitetônico ou estrutural	0,35	4	4	4	4	1,40	Baixo	R\$ 1.050,00	
FIN	3.1.1.A	Fluxo de caixa não-estruturado	0,05	1	8	1	8	0,40	Baixo	R\$ 50,00	
JUR	5.1.2.A	Descumprimento das regras de editais de incentivo	0,05	2	2	2	2	0,10	Baixo	R\$ 100,00	

Fonte: Autora.

Quadro 8 – Registro de riscos positivos

											(continua)
Cat.	Cód.	Oportunidade	P	I _c	I _r	I _q	I	P x I	Classif.	VME	
CAP	8.1.1.O	Fidelização de patrocinador	0,65	64	64	32	64	41,60	Alto	R\$ 4.550,00	
ADM	1.2.1.O	Padronização da divisão do trabalho	0,50	32	32	64	64	32,00	Alto	R\$ 3.000,00	
CAP	8.1.2.O	Reconhecimento do projeto em redes sociais profissionais e/ou empresariais	0,80	32	32	16	32	25,60	Alto	R\$ 4.800,00	
CAP	8.2.6.O	Captação de recursos via Lei Rouanet	0,80	32	32	16	32	25,60	Alto	R\$ 4.800,00	
PAT	6.2.1.O	Patrocinador alinhado com o propósito do projeto	0,65	2	32	32	32	20,80	Alto	R\$ 1.300,00	
PES	7.1.1.O	Integração de novo contador à equipe	0,65	8	16	32	32	20,80	Alto	R\$ 2.600,00	
PES	7.1.2.O	Integração de captador de recursos à equipe	0,65	8	32	32	32	20,80	Alto	R\$ 2.600,00	

Quadro 8 – Registro de riscos positivos

											(conclusão)
Cat.	Cód.	Oportunidade	P	I _c	I _r	I _q	I	P x I	Classif.	VME	
PES	7.1.3.O	Integração de publicitário à equipe	0,65	8	16	32	32	20,80	Alto	R\$ 2.600,00	
CAP	8.1.3.O	Instituição de parceria com o poder público	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00	
CAP	8.1.4.O	Elaboração de novo material gráfico de captação	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00	
CAP	8.2.3.O	Recebimento de premiação em dinheiro no setor cultural/sociedade civil	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00	
ADM	1.1.1.O	Revisão semestral do planejamento estratégico	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
OPE	2.1.1.O	Adoção de ferramentas de gestão de projetos e rotinas	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
OPE	2.2.1.O	Padronização dos processos de gestão do conhecimento	0,50	16	16	8	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
PES	7.2.1.O	Otimização do processo de <i>onboarding</i>	0,50	8	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
CAP	8.1.5.O	Instituição de parceria com o setor de contadores	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
FIN	3.1.1.O	Estruturação de DRE	0,80	1	8	8	8	6,40	Mod.	R\$ 800,00	
FIN	3.1.2.O	Atualização de balanços contábeis	0,80	4	4	8	8	6,40	Mod.	R\$ 2.400,00	
FIN	3.2.1.O	Criação de reserva de contingência	0,35	32	32	8	32	11,20	Mod.	R\$ 2.100,00	
EXT	4.2.1.O	Interesse de grande empresa no projeto	0,35	32	32	16	32	11,20	Mod.	R\$ 2.100,00	
CAP	8.2.4.O	Captação de recursos via patrocínio corporativo direto	0,35	16	32	8	32	11,20	Mod.	R\$ 1.750,00	
PAT	6.1.2.O	Oferecimento de contrapartidas personalizadas a doadores (PF)	0,65	4	16	8	16	10,40	Mod.	R\$ 1.950,00	
PAT	6.1.2.O	Oferecimento de contrapartidas personalizadas a patrocinadores	0,65	4	16	8	16	10,40	Mod.	R\$ 1.950,00	
CAP	8.1.6.O	Divulgação em veículo de comunicação relevante a nível estadual	0,65	16	16	8	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00	
CAP	8.2.1.O	Doação ou desconto de fornecedor	0,65	16	16	16	16	10,40	Mod.	R\$ 3.250,00	
ADM	1.2.2.O	Padronização da comunicação interna	0,50	16	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.500,00	
PES	7.1.4.O	Integração de profissional de RP à equipe	0,50	8	16	16	16	8,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
CAP	8.2.2.O	Doação financeira ou de material por PF	0,50	8	16	4	16	8,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
EXT	4.1.1.O	Cenário econômico favorável	0,20	32	8	8	32	6,40	Mod.	R\$ 1.200,00	
JUR	5.1.1.O	Integração de assessoria jurídica à equipe	0,35	8	16	16	16	5,60	Mod.	R\$ 1.400,00	
CAP	8.1.7.O	Instituição de parceria com organização da sociedade civil	0,35	2	16	16	16	5,60	Mod.	R\$ 700,00	
CAP	8.2.5.O	Captação de recursos via <i>crowdfunding</i>	0,65	8	8	8	8	5,20	Mod.	R\$ 2.600,00	
EXT	4.2.2.O	Criação de novas possibilidades de financiamento	0,50	8	8	8	8	4,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
EXT	4.2.3.O	Ativação do Fundo Municipal de Cultura	0,50	8	8	8	8	4,00	Mod.	R\$ 2.000,00	
FIN	3.2.2.O	Realocação orçamentária	0,65	2	2	4	4	2,60	Baixo	R\$ 1.300,00	
OPE	2.3.1.O	Finalização antecipada da obra de construção civil	0,20	8	8	8	8	1,60	Baixo	R\$ 800,00	
EXT	4.1.2.O	Cenário político favorável	0,20	4	8	8	8	1,60	Baixo	R\$ 600,00	
EXT	4.2.4.O	Ampliação da verba governamental para o setor cultural	0,05	8	16	8	16	0,80	Baixo	R\$ 200,00	

Fonte: Autora.

5.5 PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

No planejamento de respostas aos riscos, foram elencadas opções de ações com potencial de aumentar os riscos positivos e reduzir os negativos, para as ameaças e oportunidades classificadas como altas, sobre as quais a atuação foi priorizada na análise qualitativa. A opção pela elaboração de respostas apenas aos riscos altos refere-se a um primeiro ciclo de desenvolvimento da sistemática, visto que inicialmente, os recursos para implementação dessas ações, em termos de tempo, custo e pessoal, são escassos. Assim, após a implementação das respostas aos riscos altos, a sistemática proporá o planejamento de respostas aos demais riscos, que no primeiro momento, serão aceitos.

Para as ameaças, foram utilizadas as estratégias de “Mitigar”, “Aceitar” e “Transferir” os riscos, a partir das estratégias apresentadas em PMI (2017). A mitigação foi escolhida para casos em que se mostrava necessário reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de um risco; já a aceitação, de caráter proativo, foi a estratégia adotada para ações disparadas por “gatilhos”, que são condições cuja ocorrência exige a ativação das respostas propostas. As ações determinadas dentro dessa estratégia pressupõem a redução dos danos ocasionados pelos riscos, caso estes ocorram em algum grau, constituindo respostas de contingência. A transferência, por sua vez, foi utilizada para diminuição do impacto e probabilidade de riscos, por meio da terceirização de atividades através de parceiros ou contratação de serviços. No caso das oportunidades, as estratégias escolhidas foram “Melhorar”, com o objetivo de aumentar sua probabilidade de ocorrência e/ou seu impacto, e “Aceitar”, no caso de ações disparadas por gatilhos.

Para cada uma das estratégias e ações delimitadas, foram elencados a área do projeto responsável por implementá-las, o método sugerido e a ordem de prioridade (sendo “1” a prioridade mais alta) ou período recomendado para implementação. O cronograma de implementação deve ser definido pela equipe de gerenciamento de acordo com a priorização e os períodos sugeridos, considerando a disponibilidade de recursos do projeto. Os Quadros 9 e 10 apresentam as respostas planejadas as ameaças e as oportunidades classificadas como altas, bem como seus detalhamentos.

Quadro 9 – Planejamento de respostas às ameaças altas

(continua)

Cód. / Risco	Gatilho	Estratégia	Resposta	Prioridade / Período	Área responsável	Método
3.2.1A Exceder o orçamento	N/A	Mitigar	Criação e implementação de processos de controle orçamentário	1	Coord.	Por meio da criação de planilhas de controle de gastos e da adoção de um protocolo de aprovação de despesas.
	Custo total > Orçamento do projeto	Aceitar	Captação de recursos de fontes alternativas	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Por meio de reunião da equipe de captação de recursos para levantamento de alternativas de captação ou de reservas financeiras da organização.
4.2.1A Cancelamento da Lei Rouanet	N/A	Mitigar	Plano de ampliação do portfólio de captação de recursos	2	Coord.	Por meio de reunião da equipe de gerenciamento para levantamento de alternativas de captação, priorização de alternativas e definição de planejamento de contatos.
	Lei cancelada	Aceitar	Captação de recursos de fontes alternativas	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Por meio de reunião da equipe de captação de recursos para levantamento de alternativas de captação ou de reservas financeiras da organização.
6.2.1A Necessidade de criação de contrapartidas exclusivas a patrocinador	N/A	Mitigar	Previsão de valor máximo para contrapartidas exclusivas	3	Coord.	Por meio da definição de faixas de valores máximos a serem despendidos com contrapartidas exclusivas, dependendo do aporte do patrocinador.
	> 30% do total de patrocinadores com exigência de contrapartida exclusiva	Aceitar	Minimização dos custos das contrapartidas	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Negociação com patrocinadores para proposição das contrapartidas padronizadas.
2.1.1A Tarefas executadas fora do prazo	N/A	Mitigar	Acompanhamento semanal das tarefas	4	Coord.	Por meio de reuniões semanais da equipe de gerenciamento para acompanhamento das tarefas e pela utilização de ferramenta ou <i>software</i> de gestão de projetos (ex.: Trello, Basecamp, Podio)
	> 5 dias de atraso em tarefa	Aceitar	Realocação da tarefa	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio de lembrete ao responsável, de realocação da tarefa a outro membro da equipe ou de grupo de trabalho para realização da tarefa.

Quadro 9 – Planejamento de respostas às ameaças altas

(continuação)

Cód. / Risco	Gatilho	Estratégia	Resposta	Prioridade / Período	Área responsável	Método
2.3.1A Atraso na obra de construção civil	N/A	Mitigar	Acompanhamento quinzenal da obra	Atividade quinzenal	Coord. e Equipes de suporte	Por meio de reuniões semanais entre as equipes de gerenciamento e de suporte, para <i>feedback</i> do andamento da obra e encaminhamentos.
	> 7 dias de atraso em qualquer das etapas	Aceitar	Reorganização do cronograma	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio de realocação de prazos ou de solicitação de extensão do projeto à fonte de financiamento.
	> 1 mês de atraso no cronograma	Aceitar	Reformulação da equipe	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio da contratação de mais colaboradores para a equipe de construção civil ou de troca da equipe.
6.2.2A Desistência de patrocinador	N/A	Mitigar	Contrato com patrocinadores	5	Captação de recursos	Por meio da elaboração de um contrato de patrocínio, estabelecendo prazos, condições e contrapartidas, com auxílio de assessoria jurídica.
	Um ou mais patrocinadores desistentes	Aceitar	Busca de novos patrocinadores	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Por meio de reunião da equipe de captação de recursos para levantamento novos patrocinadores potenciais e reformulação do cronograma de captação.
		Aceitar	Captação de recursos de fontes alternativas	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Por meio de reunião da equipe de captação de recursos para levantamento de alternativas de captação ou de reservas financeiras da organização.
4.3.2A Desastre natural ou catástrofe	Ocorrência de desastre natural ou catástrofe	Aceitar	Elaboração de plano de recuperação	Em caso de ocorrência	Coord. e Equipes de suporte	Por meio de reunião de caráter emergencial para elaboração de um plano de recuperação de prejuízos, de acordo com a natureza da ocorrência.
5.2.1A Reclamatória trabalhista ajuizada contra a organização	N/A	Transferir	Parceria com assessoria jurídica	6	Coord.	Por meio de contratação ou parceria com assessoria jurídica especializada, que revise questões contratuais, trabalhistas e demais aspectos legais do projeto.

Quadro 9 – Planejamento de respostas às ameaças altas

(conclusão)

Cód. / Risco	Gatilho	Estratégia	Resposta	Prioridade / Período	Área responsável	Método
	Ajuizamento de reclamatória	Aceitar	Acionamento de assessoria jurídica	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio do acionamento de advogados de confiança da organização, para devidos trâmites relacionados à reclamatória
7.2.2A Acidente de trabalho ou doença ocupacional	N/A	Mitigar	Atendimento das NR do Ministério do Trabalho	7	Equipes de suporte	Por meio de plano de ações que implementem as medidas necessárias para atendimento das Normas Regulamentadoras.
	Ocorrência de um ou mais acidentes ou doenças ocupacionais	Aceitar	Acionamento de assessoria jurídica	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio do acionamento de advogados de confiança da organização para devidos trâmites relacionados ao incidente, para que o colaborador envolvido receba todo o auxílio necessário.
4.1.1A Cenário político desfavorável	Eleição de governo a nível municipal, estadual ou federal que não priorize o setor cultural	Aceitar	Articulação com o setor cultural	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio de aproximação com as demais organizações culturais para que os direitos e políticas públicas do setor sejam defendidos junto ao executivo e legislativo.
4.2.2A Redução da verba governamental para o setor cultural	N/A	Mitigar	Articulação com o setor cultural	8	Coord.	Por meio de aproximação com as demais organizações culturais para que os direitos e políticas públicas do setor sejam defendidos junto ao executivo e legislativo.
	Redução da verba municipal, estadual ou federal em >10%	Aceitar	Captação de recursos de fontes alternativas	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Por meio de reunião da equipe de captação de recursos para levantamento de alternativas de captação ou de reservas financeiras da organização.

Fonte: Autora.

Quadro 10 – Planejamento de respostas às oportunidades altas

(continua)

Cód. / Risco	Gatilho	Estratégia	Resposta	Prioridade / Período	Área responsável	Método
8.1.1O Fidelização de patrocinador	Patrocínio fechado	Melhorar	Contato próximo e frequente com o patrocinador	1	Comunic.	Por meio de envio de planejamento do envio de <i>newsletters</i> e relatórios do projeto aos patrocinadores.
	Patrocinador fidelizado	Aceitar	Prospecção das próximas fases ou de novos projetos	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Por meio da apresentação das próximas fases do projeto ao patrocinador, ou novos projetos, buscando renovação do financiamento.
1.2.1O Padronização da divisão do trabalho	N/A	Melhorar	Elaboração de análise e descrição de cargos	2	Coord.	Por meio de levantamento das funções e responsabilidades do projeto e dos recursos humanos disponíveis.
	Divisão do trabalho padronizada	Aceitar	Definição de subequipes	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio do levantamento e registro das áreas de trabalho.
8.1.2O Reconhecimento do projeto em redes sociais profissionais e/ou empresariais	N/A	Melhorar	Divulgação do projeto em redes sociais profissionais e/ou empresariais	3	Comunic.	Por meio de criação de perfis do projeto e da organização em redes sociais como LinkedIn e Prosas.
	> 1.000 curtidas e/ou compartilhamentos de posts do projeto nas redes	Aceitar	Realização de um evento virtual de captação de recursos	Em caso de ocorrência	Comunic.	Por meio de uma <i>live</i> nas redes sociais destinada a esclarecer dúvidas de possíveis patrocinadores.
8.2.6O Captação de recursos via Lei Rouanet	N/A	Melhorar	Criação de banco de contatos	4	Captação de recursos	Por meio do levantamento de empresas que são grandes patrocinadores em potencial e já possuem histórico de incentivo via Lei Rouanet.
	Projeto aprovado na Lei Rouanet	Aceitar	Contato com empresas priorizadas no banco de contatos	Em caso de ocorrência	Captação de recursos	Por meio do contato seletivo com empresas do banco de contatos, priorizando as com maior potencial de incentivo.

Quadro 10 – Planejamento de respostas às oportunidades altas

(conclusão)

Cód. / Risco	Gatilho	Estratégia	Resposta	Prioridade / Período	Área responsável	Método
6.2.1O Recebimento de premiação em dinheiro no setor cultural /sociedade civil	N/A	Melhorar	Inscrição do projeto e/ou da TV OVO em premiações públicas e/ou privadas	5	Captação de recursos	Por meio de levantamento e acompanhamento semanal das premiações e editais abertos, em grupos de redes sociais e sites especializados (ex.: Prosas).
	Premiação recebida	Aceitar	Elaboração de cronograma físico-financeiro	Em caso de ocorrência	Coord.	Por meio do levantamento dos custos e etapas do projeto cobertas pelo valor recebido e planejamento do desembolso.
7.1.1O Integração de novo contador à equipe	N/A	Melhorar	Levantamento de contadores	6	Coord.	Por meio da realização de um levantamento junto ao setor de contadores da cidade, para estabelecimento de parceria ou contratação de contador experiente em leis de incentivo.
7.1.2O Integração de captador de recursos à equipe	N/A	Melhorar	Levantamento de captadores	7	Captação de recursos	Por meio da realização de um levantamento junto às organizações culturais do estado e Rede RS de Pontos de Cultura, para estabelecimento de parceria ou contratação de captador capacitado.
7.1.3O Integração de publicitário à equipe	N/A	Melhorar	Levantamento de publicitários	8	Coord.	Por meio da realização de um levantamento e seleção de publicitários, que preferencialmente possuam experiência com captação de recursos.

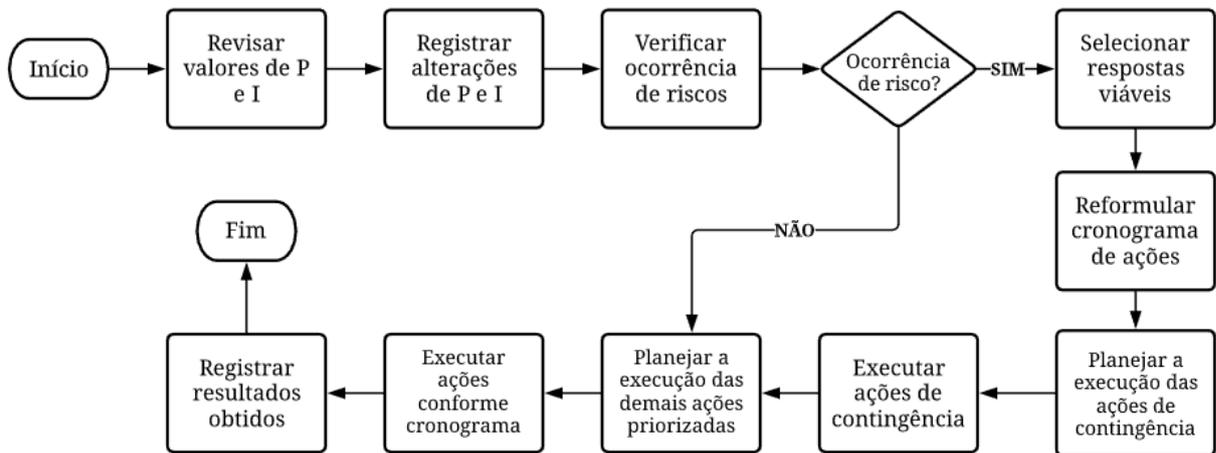
Fonte: Autora.

5.6 PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS

Com o objetivo de gerenciar os riscos envolvidos no projeto, desde a implementação das respostas elencadas até a atualização dos índices de impacto e probabilidade, foi sugerida à equipe de gerenciamento do projeto a implementação de dois processos de controle: (1)

Monitoramento dos riscos e (2) Reavaliação de riscos. O primeiro envolve a execução das ações envolvidas no plano de respostas, a partir da revisão dos fatores P e I, atualização na priorização de respostas e implementação destas, de acordo com cronograma preestabelecido e necessidade de execução de ações de contingência. O fluxograma do processo de monitoramento dos riscos é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Processo de monitoramento dos riscos

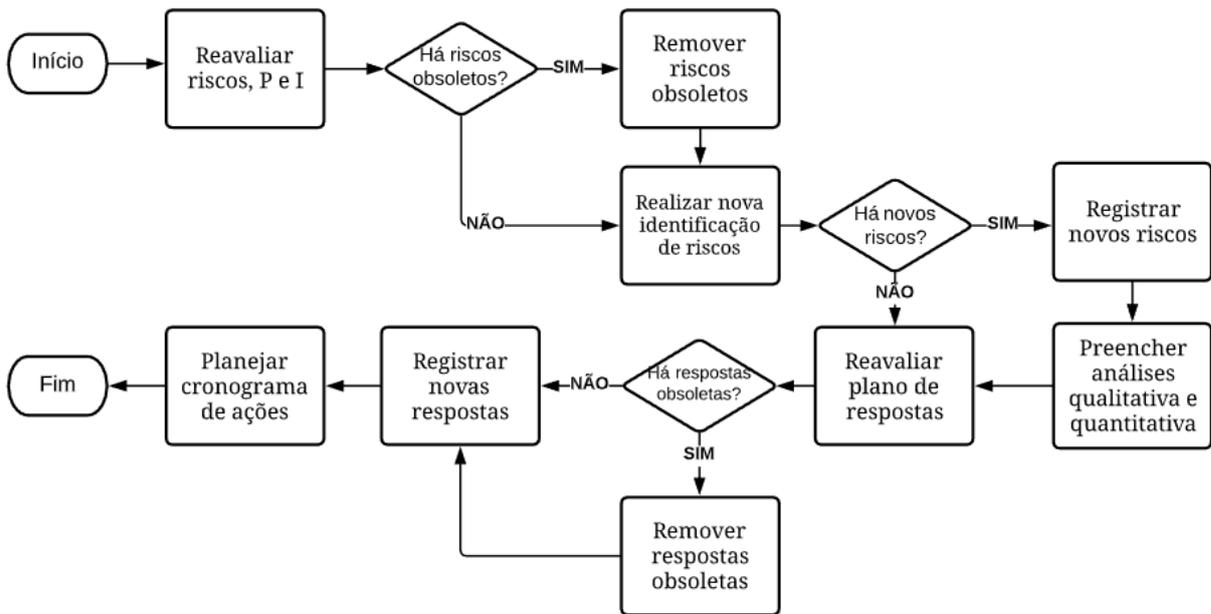


Fonte: Autora.

Recomenda-se que o processo possua duração e frequência de realização mensal, com execução da primeira etapa durante reuniões rotineiras de projeto, para que todos os participantes da equipe de gerenciamento estejam presentes. A partir da revisão de valores de P e I para cada risco, deve-se realizar a atualização destes no registro de riscos. Após, verifica-se se houve ou não a ocorrência de algum dos riscos e, em caso positivo, as respostas viáveis são incluídas no cronograma de ações, devendo as ações de contingência reativas possuírem prioridade em relação às demais respostas planejadas no cronograma. As ações de contingência proativas, apresentadas no planejamento de respostas aos riscos, também devem ser consideradas nessa etapa. Após a execução das respostas de acordo com o cronograma estabelecido, registra-se os resultados obtidos na planilha de registro de riscos, para que as lições aprendidas sejam arquivadas. Caso verifique-se a ocorrência de um risco em momento extraordinário às etapas do processo, o processo deve posto em prática imediatamente, a partir da etapa “Selecionar respostas viáveis”.

O segundo processo sugerido, denominado “Reavaliação de riscos”, pretende periodicamente revisar os riscos presentes na lista de oportunidades e ameaças, de acordo com sua pertinência e validade, bem como identificar novas ameaças e oportunidades ao projeto e, a partir disso, reestruturar o plano de respostas. Assim, há a reorganização do cronograma de ações prioritizadas, atualização do registro de riscos e dos processos de análise qualitativa e quantitativa. O fluxograma do processo pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Processo de reavaliação de riscos



Fonte: Autora.

Recomenda-se que o processo tenha duração de até uma semana, com realização de duas ou mais reuniões para finalização de todas as etapas, e frequência semestral de implementação, preferencialmente antes do início de cada semestre de atividades. A etapa de “Realizar nova identificação de riscos” implica na repetição do processo apresentado na subseção 5.2, com realização de análise do ambiente externo e interno do projeto e do contexto em que este está inserido. Já a classificação de riscos e respostas como obsoletas depende da sua pertinência no momento da reavaliação, considerando o novo contexto em que o projeto estará inserido. Assim, também deverão ser registradas novas respostas aos riscos que foram identificados e priorizados na reavaliação, seja para os novos riscos identificados, para substituição de respostas obsoletas ou potencialização do plano de respostas.

Para aplicação dos processos descritos e de todas as etapas do gerenciamento de riscos, foram disponibilizadas à equipe de gerenciamento do projeto as planilhas utilizadas para registro dos riscos e planejamento de respostas. O preenchimento destas deve ser realizado durante a execução dos processos propostos, sendo recomendada a criação de novas abas de dados durante a execução do processo de reavaliação de riscos, seguindo o modelo original, para que os dados do período anterior possam ser arquivados para consulta. Recomenda-se que estes processos de gerenciamento sejam utilizados de forma capilarizada na organização, cabendo aos líderes de cada subequipe do projeto exercer o papel de “dono do processo”, como prevê a metodologia *Business Process Management* (TRKMAN, 2010), monitorando e reavaliando os riscos sob suas responsabilidades.

5.7 AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA SISTEMÁTICA

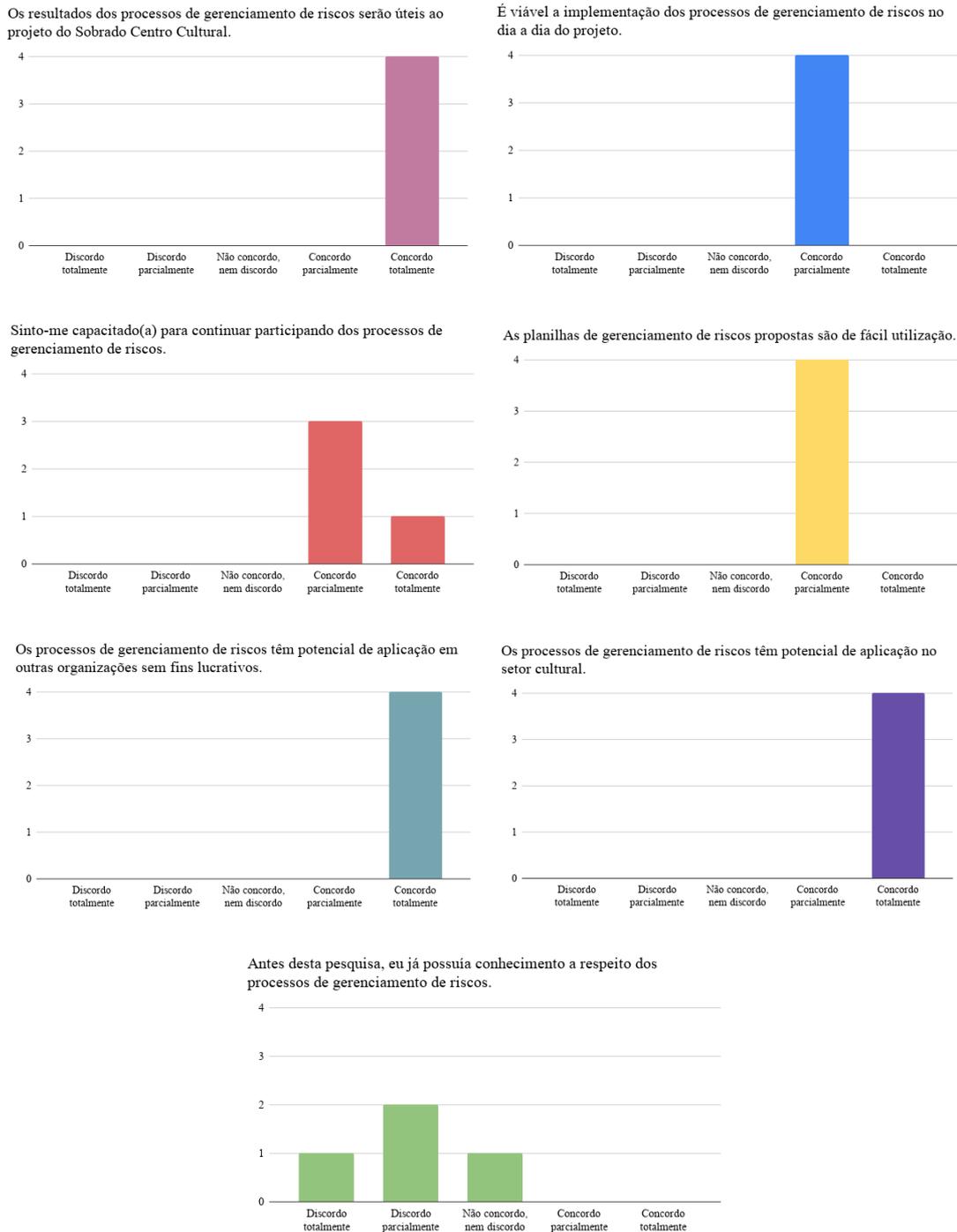
A equipe de gerenciamento de projeto, formada por quatro profissionais representantes das áreas de comunicação social, produção cultural e artes cênicas, participantes dos grupos focais realizados, avaliou a aplicação dos processos de gerenciamento de riscos ao projeto, por meio de questionário cujas respostas às perguntas fechadas são apresentadas na Figura 6. Estas trataram do nível de concordância dos respondentes a respeito de algumas afirmativas, em uma escala de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

A equipe declarou com unanimidade que os resultados da implementação dos processos serão úteis ao projeto. Todos os membros afirmaram que concordam, parcial ou totalmente, que a aplicação da sistemática seja viável em seu cotidiano. Quanto ao conhecimento e capacitação na utilização dos processos, um dos integrantes declarou sentir-se capacitado para continuar participando dos processos de gerenciamento de riscos, enquanto os demais consideraram-se parcialmente capacitados. Quanto à afirmação “As planilhas de gerenciamento de riscos propostas são de fácil utilização”, todos os participantes declararam concordar parcialmente. A maior parte dos participantes discordou, parcial ou totalmente, que possuía conhecimentos na área de gerenciamento de riscos em projetos previamente ao início da pesquisa.

Em relação à aplicabilidade dos processos de gerenciamento de riscos a projetos de OSCs e/ou do setor cultural, todos os respondentes declararam acreditar no potencial de aplicação. Em resposta à questão aberta, todos destacaram a importância do gerenciamento de riscos para identificar as fragilidades e as potencialidades do projeto, de forma a fortalecê-lo. No entanto, outro ponto comum às respostas foi a existência da necessidade de um profissional capacitado para que a implementação dos processos seja efetiva e continuada, o que não é ordinário a

projetos de OSCs, dados a restrição de recursos financeiros e humanos e os perfis profissionais encontrados em cada organização, que nem sempre se profissionalizam em termos administrativos.

Figura 6 – Respostas à avaliação da implementação da sistemática



Fonte: Autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de desenvolver e aplicar processos de gerenciamento de riscos no contexto do projeto Sobrado Centro Cultural, permitindo a proposição de uma sistemática para gestão desses riscos pela equipe de projeto. Para além disso, a pesquisa visou ater-se não apenas a aspectos e riscos particulares do projeto SCC, mas de projetos da sociedade civil como um todo, especialmente aqueles desenvolvidos por organizações culturais sem fins lucrativos, para que sua aplicação possa inspirar e embasar novas propostas no setor.

No caso do projeto do Sobrado Centro Cultural, pôde-se observar a potencialidade das análises qualitativa e quantitativa de riscos para otimização do uso dos recursos destinados à realização da obra e das demais atividades, permitindo estabelecer uma reserva de contingência que atenda às necessidades do projeto e permita uma previsão orçamentária realista. Frente a isso, confronta-se o fato de que a maioria de editais públicos para financiamento de projetos da sociedade civil não prevêem esse tipo de subsídio, apresentando pouca ou nenhuma flexibilidade quanto aos resultados dos projetos.

A partir da avaliação da sistemática por parte dos usuários, pôde-se observar a necessidade de capacitação desses indivíduos para gerenciamento efetivo dos riscos e aplicação dos processos e rotinas propostos. Considera-se que a elaboração de materiais de treinamento, como manuais, apostilas e recursos audiovisuais, possa auxiliar nesse sentido, uma vez que o baixo nível de profissionalização, especialmente em aspectos de gerenciamento de projetos, é uma das barreiras encontradas para utilização de processos de gerenciamento de riscos em projetos do setor, em que a captação de recursos é, em geral, uma etapa crítica. Assim, acaba-se dando prioridade ao subsídio de atividades-fim, enquanto aspectos de gerenciamento e gestão ficam em segundo plano.

No entanto, observa-se no caso da TV OVO que há interesse e disponibilidade da coordenação do projeto em aderir a práticas de gestão. Sugere-se, a partir dessa percepção, uma maior aproximação entre OSCs e profissionais e estudantes das áreas administrativas, de engenharia e gestão, por meio da captação de voluntários especializados e/ou estabelecimento de parcerias com universidades públicas, empresas juniores e outras OSCs que já possuam esse conhecimento institucionalizado. Essas parcerias devem estar atentas à realidade dos projetos desenvolvidos pelo terceiro setor, a suas formas organizacionais (que muitas vezes são disruptivas em relação às tradicionalmente encontradas em outras organizações formais, especialmente no setor cultural), a suas limitações e a suas potencialidades.

Como limitações, a pesquisa não considerou todos os riscos na etapa de planejamento de respostas, atendo-se apenas aos riscos considerados altos, devido ao número elevado de riscos identificados e ao tempo limitado de execução do estudo. Recomenda-se à equipe de gerenciamento do projeto a inclusão dos demais riscos no plano elaborado e no cronograma de implementação das referidas ações, após o desenvolvimento da primeira etapa de implementação das respostas apresentada neste estudo. A pesquisa também se limitou a sugerir a prioridade de execução das ações, cabendo à equipe de projeto determinar o cronograma de implementação e gerenciamento destas.

Por fim, reitera-se a importância da continuidade dos estudos de gerenciamento dos riscos de projetos desenvolvidos por OSCs, devido às potencialidades constatadas no âmbito do presente estudo e da importância do trabalho desenvolvido por essas organizações. Espera-se que a utilização de ferramentas e metodologias de gestão de projetos possa otimizar o trabalho de notável importância desenvolvido pela sociedade civil, dando potência e voz aos movimentos que a integram na busca de justiça social, mobilização e articulação por direitos e papel de cobrança e fiscalização na implementação de políticas públicas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006. 147 p.
- BERTÃO, A. F. R.; CUTRIM, S. S.; MATOS, H. T. Identificação e análise qualitativa de riscos relacionados à implantação do projeto da refinaria Premium I da Petrobras em Bacabeira. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 3., 2014, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: SINGEP, 2014.
- CHEN, J.; JIAO, L.; HARRISON, G. Organizational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context. **Australian Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 78, n. 2, p. 1-17, mar. 2019.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. São Paulo: Bookman, 2010. 296 p.
- DOMÁNSKI, J. Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. **Foundations of Management**, Warsaw, v. 8, n. 1, p. 227-242, set. 2016.
- ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. **Educar**, Curitiba, n. 16, p. 181-191, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Lei Nº 13.490**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2013.490.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- HELDMAN, K. **Project Manager Spotlight on Risk Management**. Alameda: Harbor Light Press, 2005.
- HERMAN, M. L. et al. **Managing risk in nonprofit organizations: a comprehensive guide**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Boletim de Análise Político-Institucional: Organizações da Sociedade Civil no Brasil**. n. 20. Rio de Janeiro, 2019.
- _____. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html>>. Acesso em: 10 abr. 2020.
- KARAKAYA, E.; KARAKAYA, G. Developing a Risk Management Framework and Risk Assessment for Non-profit Organizations: A Case Study. In: DINCER, H.; HACIOGLU, U. (Coord.). **Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry: A Proactive Approach to Strategic Thinking**. [S. l.]: Springer, 2016. cap. 19, p. 297–308.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88 p.

KLIEM, R. L.; LUDIN, I. S. **Reducing Project Risk**. Aldershot: Gower, 1997.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; DE FREITAS, H. M. R. A Project Portfolio Management model adapted to non-profit organizations. **Project Management Research and Practice**, Sydney, v. 3, p. 1-19, jul./dez. 2016.

PEREIRA, R. S. et al. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, p. 167-195, jul./dez. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. 567 p.

RABECHINI JÚNIOR, R.; CARVALHO, M. M. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. **Produção**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 570-581, jul./set. 2013.

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

RUGGERI, R. G. **Gerenciamento de projetos no terceiro setor**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. Avaliação em Organizações do Terceiro Setor: Uma Análise do Paradigma Científico Dominante em Produções Acadêmicas. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 3, p. 219-239, set./dez. 2014.

SALLES JÚNIOR, C. A. C. et al. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SHAH, I. **A Practical Guide to NGO and Project Management**. [S. l.]: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. 352 p.

TERRIBLI FILHO, A. Gerenciamento de riscos em projetos nas organizações no Brasil. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 154-177, jul./dez. 2014.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 125- 134, abr. 2010.

WARD, S. Requirements for an Effective Project Risk Management Process. **Project Management Journal**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 37-43, set. 1999.

WHITE, K. R. J. **Practical Project Management for Agile Nonprofits: Approaches and Templates to Help You Manage with Limited Resources**. Lambertville: Maven House Press, 2013. 162 p.

XAVIER, C. M. S. (Superv.); CHUERI, L. O. V. (Coord.). **Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor**: uma estratégia para a condução de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

YOUNG, D. R. How Nonprofit Organizations Manage Risk. In: MUSELLA, M; DESTEFANIS, S. (Coord.). **Paid and Unpaid Labour in the Social Economy**: An International Perspective. Heidelberg: Springer, 2009. cap. 2, p. 33-45.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NO PROJETO SCC

Classifique as afirmações abaixo de acordo com a escala apresentada, a partir da sua percepção a respeito da aplicação dos processos de gerenciamento de riscos no contexto do projeto do Sobrado Centro Cultural.

1. Os resultados dos processos de gerenciamento de riscos serão úteis ao projeto do Sobrado Centro Cultural.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Não concordo nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

2. É viável a implementação dos processos de gerenciamento de riscos no dia a dia do projeto.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Não concordo nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

3. Sinto-me capacitado(a) para continuar participando dos processos de gerenciamento de riscos.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Não concordo nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

4. As planilhas de gerenciamento de riscos propostas são de fácil utilização.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Não concordo nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

5. Antes desta pesquisa, eu já possuía conhecimento a respeito dos processos de gerenciamento de riscos.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Não concordo nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

6. Os processos de gerenciamento de riscos têm potencial de aplicação no setor cultural.

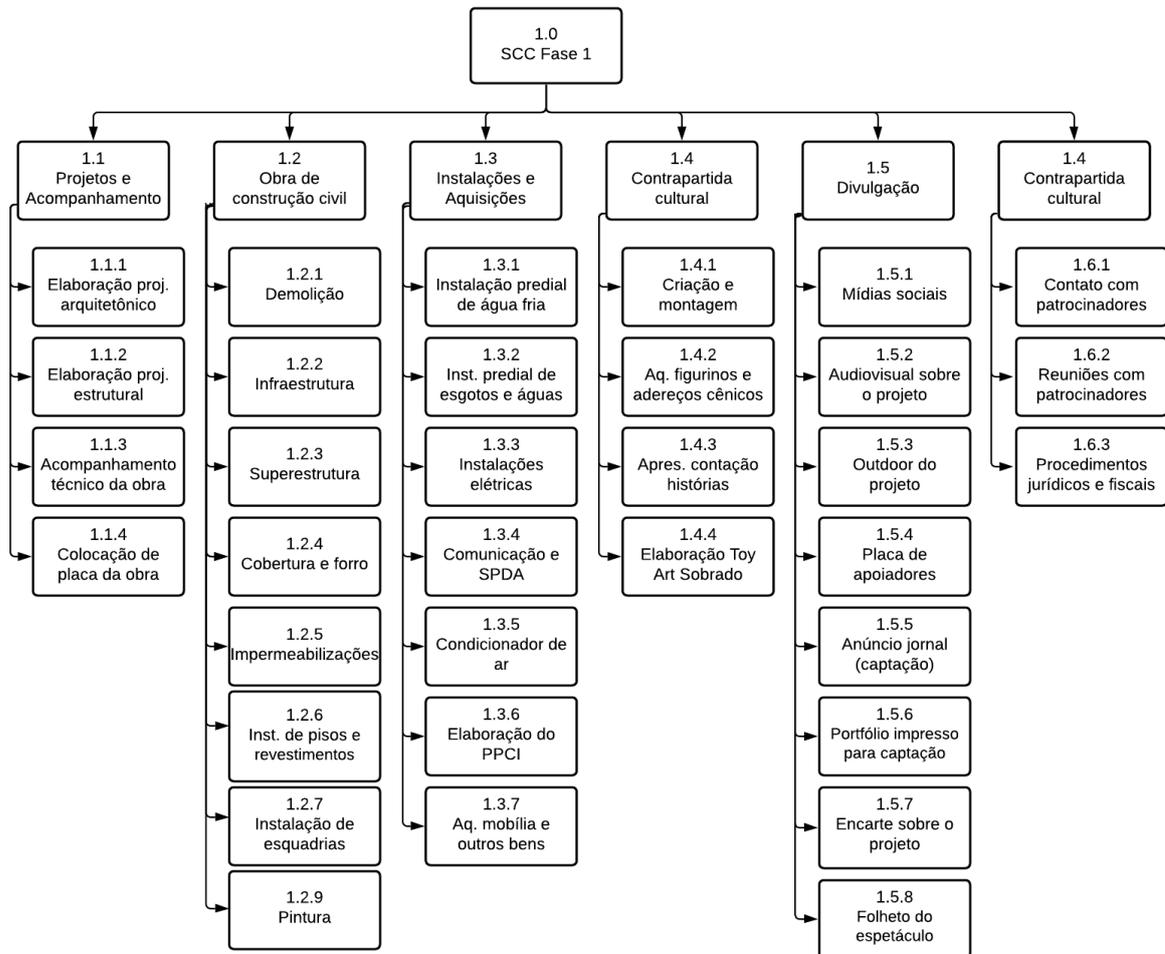
- Discordo totalmente Discordo parcialmente Não concordo nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

7. Os processos de gerenciamento de riscos têm potencial de aplicação em outras organizações sem fins lucrativos.

- Discordo totalmente Discordo parcialmente Não concordo nem discordo
 Concordo parcialmente Concordo totalmente

8. Há algo que você gostaria de comentar a respeito da aplicação dos processos de gerenciamento de riscos? (Dificuldades, dúvidas, sugestões, elogios, apontamentos).

APÊNDICE B – ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO DO SCC



Fonte: Autora.

**ANEXO A – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
(GUIA PMBOK®)**

Processo	Descrição geral	Ferramentas e técnicas
Planejar o gerenciamento dos riscos	O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas analíticas 2. Opinião especializada 3. Reuniões
Identificar os riscos	O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação das suas características.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisões de documentação 2. Técnicas de coleta de informações 3. Análise de listas de verificação 4. Análise de premissas 5. Técnicas de diagramas 6. Análise SWOT 7. Opinião especializada
Realizar a análise qualitativa dos riscos	O processo de priorização de riscos para análise ou ação posterior através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos 2. Matriz de probabilidade e impacto 3. Avaliação de qualidade dos dados sobre riscos 4. Categorização de riscos 5. Avaliação de urgência dos riscos 6. Opinião especializada
Realizar a análise quantitativa dos riscos	O processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de coleta e apresentação de dados 2. Técnicas de modelagem e análise quantitativa dos riscos 3. Opinião especializada
Planejar as respostas aos riscos	O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias para riscos negativos ou ameaças 2. Estratégias para riscos positivos ou oportunidades 3. Estratégias de respostas de contingência 4. Opinião especializada
Controlar os riscos	O processo de implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reavaliação de riscos 2. Auditorias de riscos 3. Análise de variação e tendências 4. Medição de desempenho técnico 5. Análise de reservas 6. Reuniões

Fonte: Adaptação de PMI (2017).

