

Projetos em Parcerias Intersetoriais: Uma análise sobre riscos

Ralf Luis de Moura (UFES)
ralf.luis@faesa.br

RESUMO:

Governos e demais organizações utilizam projetos como forma de empregar mudanças e de gerar novos produtos ou serviços. As parcerias intersetoriais se proliferam e muitos projetos atualmente são executados sobre essas estruturas compostas. Esse artigo distingue, baseado na literatura, quatro tipos de parcerias ou arenas baseadas nos diferentes atores sociais envolvidos e faz uma análise qualitativa, através de pesquisa bibliográfica em estudos de várias bases de dados acadêmicas internacionais, da relação destas parcerias com o gerenciamento de projetos na perspectiva de riscos. Os resultados demonstraram que, diferentes parcerias estão mais sujeitas a ocorrência de determinados tipos de riscos.

PALAVRAS-CHAVE: Projetos, Gerenciamento de projetos, Riscos, Parcerias Intersetoriais.

ABSTRACT:

Governments and other organizations use projects as a way to employ change and generate new products or services. Intersectoral partnerships proliferate and many projects are currently executed on these composite structures. This article distinguishes, based on the literature, four types of partnerships or arenas based on the different social actors involved and makes a qualitative analysis, through bibliographical research in studies of several international research databases, about the relation among these partnerships and their projects in the perspective of risks. The results showed that certain types of risks appear more frequently in certain types of partnerships.

KEYWORDS: Project, Project Management, Risk, Intersectoral partnerships.

Projetos em Parcerias Intersetoriais: Uma análise sobre riscos

1. Introdução

Nos últimos anos, tem havido uma proliferação de parcerias entre empresas, governos, organismos multilaterais e atores sociais, como ONGs (Organizações não Governamentais) e organizações comunitárias locais engajadas na promoção do desenvolvimento. Os governos não possuem todas as especialidades necessárias para tratar de todas as complexas necessidades da sociedade e, por isso, cresce um consenso que o gerenciamento dos problemas sociais e ambientais precisa, dependendo da situação que se apresenta, do envolvimento de uma ou mais destas organizações (McGuire, 2006; Reed & Reed, 2008; Yaklovleva & Alabaster, 2004).

Projetos e as organizações públicas, privadas e a sociedade civil estão profundamente enraizados (Morris, 1994). Um projeto é o instrumento pelo qual qualquer atividade de mudança e geração de novos produtos e serviços é implementada nas organizações (Marques & Plonsky, 2011) e nos governos (Olawale & Salimonu, 2011). Projetos podem ser definidos como: empreendimentos temporários e únicos que são planejados e executados por pessoas com objetivos específicos (PMI, 2013).

Um projeto, para ser executado, precisa ser gerenciado adequadamente, para tal, o gerenciamento de projetos é considerado a ferramenta apropriada. O gerenciamento de projetos é definido pelo Project Management Institute (PMI, 2013) como: a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas projetando atividades que visem atingir os requisitos estabelecidos.

Apesar de todo arcabouço de metodologias disponíveis, projetos ainda possuem uma taxa de insucesso muito alta o que, estudos já comprovaram, provocam impactos negativos no desempenho das organizações, tanto públicas como privadas (Serra & Kunc, 2014). Uma parte considerável das causas de insucesso de projetos está ligada ao fraco gerenciamento de riscos (Kerzner, 2010; Anantatmula, 2015). Diferentes organizações pensam e comportam de maneira diferente, portanto, é importante que as equipes de projeto conheçam bem a forma de pensar de seus clientes como, por exemplo: como as decisões são tomadas, como o projeto é financiado, como a comunicação é realizada e quem representa os clientes (Shenhar & Dvir, 2007), para que, grande parte dos riscos envolvidos seja mitigada e, desta forma, problemas que, por ventura, prejudiquem a execução do projeto, possam ser mitigados ou eliminados durante a execução do projeto.

Gerenciamento de projetos e parcerias aparecem constantemente juntos na literatura científica, como em estudos de projetos em parcerias universidade empresa (Albertin & Amaral, 2010), parcerias em projetos de pesquisa e desenvolvimento P&D (Araujo & Teixeira, 1990), riscos em projetos de parcerias público privadas (Oliveira & Cazarini, 2011), projetos sociais e alianças intersetoriais (Fischer, Mendonça & Fedato, 2002), projetos de infraestrutura e serviços públicos através de parcerias público privadas (Grilo, Melhado, Hardcastle & Pires, 2002), conflitos em torno de parcerias de projetos socioambientais (Pereira, 2010), entre vários outros. Apesar de projetos e parcerias serem assuntos fortemente relacionados, são raros trabalhos, como o de Shenhar and Dvir (2007) que estudam o comportamento de diferentes projetos sobre diferentes setores da sociedade. Este estudo se propõe a explorar essa lacuna, analisando os relacionamentos entre riscos de projetos e parcerias.

Parcerias são campos amplos de estudo e, por esse motivo, esse trabalho estará delimitado a quatro diferentes tipos de parcerias intersetoriais formadas a partir dos setores público, privado e o terceiro setor. O objetivo deste artigo é, através de uma pesquisa bibliográfica, buscar relações acerca dos tipos de parcerias e a ocorrência dos riscos em seus projetos, buscando responder a seguinte questão: **Existe uma relação entre tipos de riscos relatados em projetos e diferentes cenários de parcerias intersetoriais?**

Como contribuição acadêmica este estudo delimita um conjunto categorias de riscos, identifica riscos e Arenas que podem ser utilizados como referência para a futura criação e testes de um modelo de análise. Como contribuição prática, pode apoiar no direcionamento das futuras equipes de projeto em parcerias na identificação de riscos que podem, muitas vezes, ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de seus projetos.

O artigo está organizado da seguinte forma: Inicialmente é apresentada uma revisão da literatura abordando os tipos de parcerias e a descrição das arenas utilizadas no estudo, posteriormente, nesta mesma seção, é apresentada uma revisão sobre gerenciamento de projetos e gerenciamento de riscos e são definidas as categorias de riscos utilizadas na pesquisa, na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada para a realização da revisão bibliográfica, na quarta seção são apresentados os resultados qualitativos e também tabelas com dados quantitativos que apoiam as discussões, na quinta seção é discutida a relação entre estas categorias e as parcerias e, finalmente na sexta seção são apresentadas as conclusões e considerações finais.

2. Revisão da Literatura

2.1 Parcerias Intersetoriais

Parcerias são relações dinâmicas com base em objetivos e metas previamente acordadas e um entendimento compartilhado de divisão do trabalho de acordo com as potencialidades de cada parceiro (Brinkerhoff, 2002).

Gestores públicos se envolvem em parcerias por vários motivos: crescimento de demanda por serviços públicos, aumentar eficiência operacional e até pela incapacidade de sozinho resolver problemas sociais complexos (Selsky & Parquer, 2005; Kolk, Dolen & Vock, 2010).

As parcerias podem envolver várias esferas de governo como governos municipais, governos estaduais e a federação, envolver organizações não governamentais e sem fins lucrativos - ONGs e também a iniciativa privada. As parcerias podem ser temporárias ou permanentes (McGuire, 2006) e podem envolver um ou mais parceiros ao mesmo tempo. De forma geral as parcerias podem se apresentar em quatro arenas (Selsky & Parker, 2005) conforme ilustrado na Figura 1.

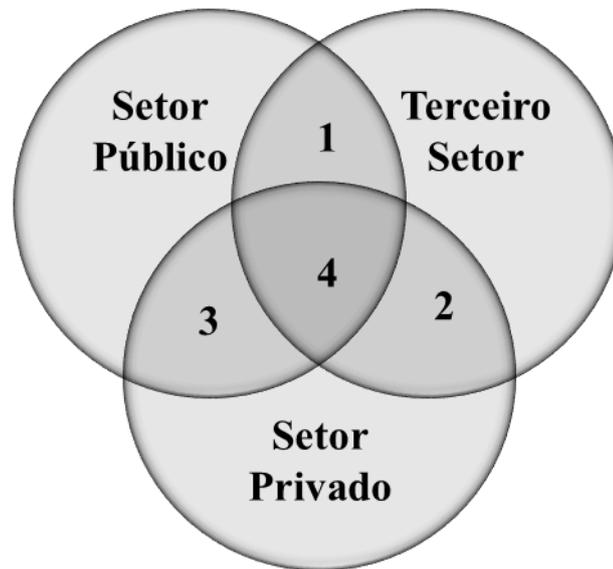


Figura 1 – Tipos de parcerias, Elaboração própria baseada em Selsky & Parker (2005).

Selsky and Parker (2005) dividem as parcerias da seguinte forma:

- A Arena 1 representa a parceria entre o terceiro setor (ONGs, por exemplo) e o setor público (esferas de governo) que normalmente atuam em questões sociais como saúde, trabalho e educação (Huxham & Vangen, 1996; Brinkerhoff, 2002).
- A Arena 2 representa a parceria entre o terceiro setor e o setor privado (empresas privadas) que abrange problemas e causas sociais como a fome, direitos humanos saúde, entre outros (Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji, 2010)
- A Arena 3 representa a parceria entre o setor público e o setor privado que normalmente se concentra em projetos de infraestrutura e serviços públicos como energia, água, entre outros (Bovaird, 2004).
- A Arena 4 representa a parceria tri-setorial que normalmente atua em grandes projetos multissetoriais nacionais ou internacionais focados normalmente em economia, desenvolvimento comunitário e preocupações ambientais e com a saúde (Selsky & Parker, 2005).

Os tipos e objetivos das parcerias variam de acordo com o resultado que se deseja alcançar, elas podem ser, por exemplo, através da troca de informações para buscar a solução para algum problema específico, podem ser para a melhoria da capacidade administrativa a frente de alguma ação e podem, por exemplo, ser uma parceria para a implementação e entrega de algum novo serviço, produto ou infraestrutura (Selsky & Parker, 2005). Independentemente do tipo de parceria, grande parte dos serviços ou produtos entregues são planejados e executados através de projetos (Olawale & Salimonu, 2011).

2.2 Gerenciamento de Riscos em Projetos

O PMI (2013) conceitua projetos como: um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro de determinados parâmetros como prazo, custo,

escopo e qualidade. Australian Institute of Project Management (APM, 2015) define projetos como sendo um esforço único, transitório comprometido em alcançar os objetivos planejados.

O gerenciamento de projetos envolve tratar assuntos como: relacionamentos interpessoais, recursos humanos, análises de viabilidade, planejamento, estratégia, qualidade, terceirização, relacionamento com fornecedores e clientes, controle financeiro, entre outros (Project Management Institute [PMI], 2013; Australian Institute of Project Management [APM], 2015).

Atualmente o desenvolvimento de conhecimento na área de gerenciamento de projetos foi praticamente assumido por associações profissionais como: *Project Management Institute* (PMI), *Association for Project Management* (APM), *Australian Institute of Project Management* (AIPM), *International Project Management Association* (IPMA), *British Standards Institute* (BSI). Essas associações desenvolveram diferentes conjuntos de conhecimentos (*bodies of knowledge*) para suportar seus padrões ou boas práticas e seus programas de certificação (Turner & Müller, 2003). Independente dos padrões ou boas práticas estabelecidas, todos os conjuntos de conhecimento, de alguma forma, incluem várias áreas que precisam ser endereçadas de modo a se obter os resultados desejados dentro dos projetos, essas áreas de conhecimento incluem, entre outras, o gerenciamento: de pessoas, dos *stakeholders*, do prazo, do custo, da qualidade, da comunicação, da aquisição, e dos riscos (Cambré & Jong, 2013; PMI, 2013; APM, 2015).

Dey (2002) afirma que os parâmetros de sucesso de qualquer projeto é a entrega dentro do prazo e custos pré-estabelecidos com o devido desempenho técnico e que, as principais barreiras para se atingir os objetivos, são as mudanças que acontecem no ambiente do projeto. Grande parte destas mudanças é provocada por eventos não previstos (incertezas) que podem se tornar problemas (*issues*) e afetar o planejamento e o andamento do projeto. Ward and Chapman, (2003) defendem que bons projetos fazem um bom gerenciamento das incertezas e dos riscos e que esses podem se apresentar como ameaças, mas também como oportunidades para os projetos. O PMI (2013) reforça que para uma organização obter sucesso, ela precisa ser comprometida em endereçar o gerenciamento de riscos de forma proativa e consistente através de todo o projeto.

O gerenciamento dos riscos engloba vários passos como: planejamento, identificação, análises qualitativa e quantitativa, planejamento de respostas, monitoração e controle de riscos (Virine, 2013; Dey, 2002). A identificação de riscos é o processo de determinar quais riscos podem afetar o projeto documentando suas características (Virine, 2013; PMI, 2013). Na identificação de riscos é uma boa prática a classificação ou a categorização dos riscos para facilitar a análise e a respostas a estes riscos.

Existem muitos estudos sobre riscos em projetos e suas classificações. Akintoye and MacLeod (1997) classificam riscos de projetos nas categorias: ambiental, político, social e econômico, acordo contratual, financeiro, produtividade, mercado, organizacional, tecnologia da informação e projeto; Dey (2002) propõe as seguintes categorias: técnico, financeiro e econômico, organizacional, atos de Deus. Ward and Chapman (2003) apresentam diferentes fontes de riscos e incertezas: definição do projeto, conceito e projeto, financeiro, logístico, condições locais, estimativas de recursos, relações industriais, comunicações e organização do projeto. Li, Akintoye, Edwards, and Hardcastle (2004) apontam as seguintes categorias: social, político e políticas de governo, macroeconomia, social, natural, seleção de projetos, financiamento, risco residual, construção, operação, relacionamento e fornecedores.

Para este trabalho será utilizada uma categorização própria, conforme demonstrada no Quadro 1, baseada nos estudos apresentados, mas consolidando em categorias mais amplas e

direcionando para a realidade dos projetos em parcerias. A justificativa para se criar uma categorização própria, está no fato de que não há um consenso definitivo sobre categorias de riscos em projeto e, conforme demonstro no Quadro 1, cada autor cria sua própria categorização, muitas vezes orientadas para nichos específicos, o que dificulta a generalização. A generalização é essencial para essa pesquisa devido ao universo diversificado de projetos estudados.

Quadro 1
Categoria de Riscos.

| Categorias Consolidadas | Categorias | Referências |
|------------------------------------|---|--|
| Ambiental | Ambiental | Akintoye & MacLeod, 1997; |
| | Natural | Li et al. (2004) |
| | Atos de Deus | Dey (2002) |
| Financeiro e econômico | Financeiro e econômico | Dey, (2002) |
| | Financeiro | akintoye and MacLeod (1997); Ward & Chapman, 2003 |
| | Financiamento | Li et al. (2004) |
| Contratual e Organizacional | Mercado | Akintoye & MacLeod, (1997); Ward & Chapman, (2003) |
| | Organizacional | Dey, (2002); Akintoye & MacLeod, (1997) |
| | Relações Industriais | Ward & Chapman, (2003) |
| | Fornecedores | Li et al. (2004) |
| | Acordo Contratual | Akintoye & MacLeod, (1997) |
| Técnico e Projeto | Técnico | Dey, (2002); |
| | Produtividade | Akintoye & MacLeod, (1997) |
| | Definição de Projeto | Akintoye & MacLeod, (1997) |
| | Conceito e Projeto | Ward & Chapman, (2003); Akintoye & MacLeod, (1997) |
| | Logístico | Ward & Chapman, (2003) |
| | Estimativa de Recursos | Ward & Chapman, (2003) |
| | Organização do Projeto | Ward & Chapman, (2003) |
| | Seleção de Projetos | Li et al. (2004) |
| | Construção | Li et al. (2004) |
| | Operação | Li et al. (2004) |
| | Comunicação e Relacionamento com os envolvidos | Comunicações |
| Relacionamento | | Li et al. (2004) |
| Social e Político | Político | Akintoye & MacLeod, (1997); Li et al. (2004) |
| | Políticas de Governo | Li et al. (2004) |
| | Social | Akintoye & MacLeod, (1997); Li et al. (2004) |
| | Condições Locais | Ward & Chapman, (2003) |

Fonte: Elaboração própria (2016).

Os riscos ambientais incluem os riscos e incertezas relacionados ao clima e a fenômenos naturais; os riscos financeiros e econômicos estão relacionados a problemas de financiamento, macroeconômicos, aumento de custos, inflação, aumento de taxas entre outros; os riscos contratuais e organizacionais estão relacionados com processos de licitação, governança, infraestrutura, políticas, processos e procedimentos organizacionais; os riscos técnicos e de projeto estão relacionados aos problemas de gerenciamento ou envolvendo tecnologia e, por fim, os riscos sociais e políticos que estão relacionados com influências políticas no projeto, opinião pública e outras questões sociais e políticas que podem influenciar o andamento do projeto.

Riscos e incertezas envolvem probabilidade, impacto e urgência e, caso esses se materializem, se tornam problemas que provocaram reflexos no andamento do projeto. Esses reflexos podem ser tanto positivos como negativos, mas quase que invariavelmente vão afetar o planejamento e execução do projeto se não forem devidamente tratados (Dey, 2002). Determinada categoria de risco e seus possíveis problemas consequentes, podem ocorrer com mais frequência em determinado tipo de Arena. A Figura 2, tem por objetivo clarificar o entendimento sobre os objetivos da pesquisa. Quaisquer riscos, originados das seis categorias definidas podem se tornar problemas e afetarem os projetos. Trabalhos empíricos sobre projetos em parcerias relatam problemas ocorridos e riscos levantados durante a execução do projeto. Os riscos compõem a coleta de informações deste estudo. Os problemas, em especial, podem potencialmente se repetir em futuros projetos conduzidos em parcerias similares, devendo, portanto, serem considerados riscos em potencial.

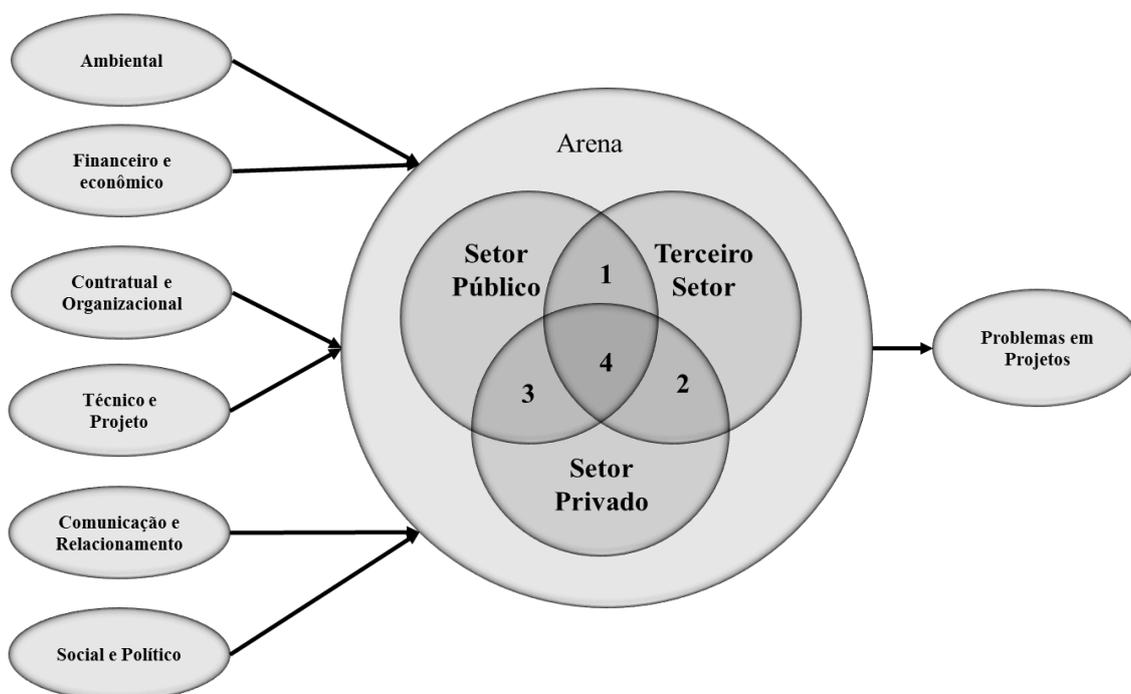


Figura 2 – Modelo de Pesquisa. Elaboração Própria (2016).

3. Metodologia

Esse trabalho pesquisou relatos de riscos e problemas descritos em trabalhos acadêmicos disponíveis nas principais bases de dados internacionais relacionadas a publicações sobre projetos. Não foi imposto, a princípio, nenhuma restrição quanto a data da publicação, pois entende-se que mesmo publicações mais antigas poderiam trazer conteúdo que pudessem agregar ao estudo de riscos, além disso, existem projetos de vários anos de duração e reduzir o objeto de pesquisa poder-se-ia correr o risco de perder informações importantes e pertinentes ao estudo. A pesquisa bibliográfica foi realizada através da Scielo (*Scientific Electronic Libray Online*) e do Google Acadêmico. As fontes selecionadas para a pesquisa foram: *Project Management Journal*; *International Journal of Strategic Management*, *Electronic Journal of University of Pennsylvania*, *Construction Management*

and Economics; Journal of Business Ethics; Business and Economics Journal; International Journal of Project Management; Simpósio: Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory- Research Roadmap;

Essas fontes foram selecionadas porque são aquelas que apresentam maior número de trabalhos empíricos relacionados a projetos e parcerias, além de terem relevância em termos de citações.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em três fases, a primeira fase com o critério de seleção baseado em chaves, a segunda fase a leitura dos resumos e a terceira fase a análise do conteúdo, conforme demonstrado na Figura 3.

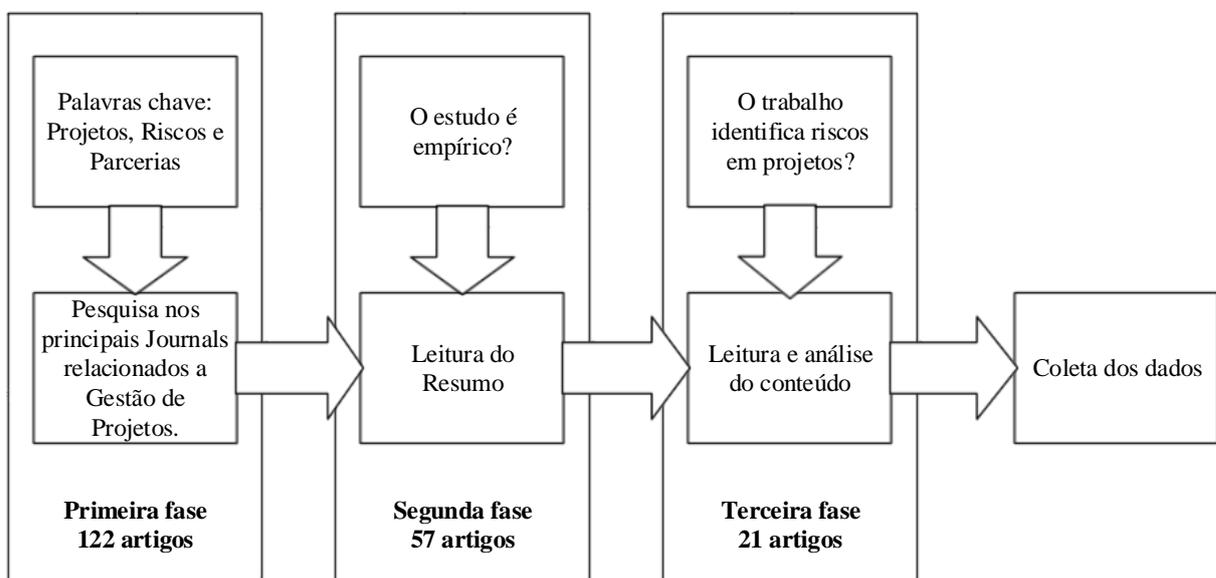


Figura 3 – Metodologia da Pesquisa Bibliográfica, Elaboração Própria (2016).

Os trabalhos foram escolhidos seguindo os seguintes critérios: (1) artigos que envolviam e descreviam claramente uma das arenas envolvidas neste trabalho; (2) os artigos deveriam descrever um ou mais projetos reais conduzidos por essas parcerias; (3) os artigos deveriam descrever riscos e problemas ocorridos durante esses projetos. (4) – os artigos deveriam ser empíricos.

Na primeira fase adotou-se as chaves: projeto (*project*), parceria (*partnership*) e riscos (*risk*). As palavras chaves foram escolhidas para aumentar a assertividade do retorno por parte dos mecanismos de busca, em relação aos artigos pretendidos. Nesta fase foram retornados, somando todos os *Journals*, 122 artigos.

Posteriormente, na segunda fase, foi realizada a leitura analítica de todos os resumos com a finalidade de identificar os trabalhos que fossem de natureza empírica e que estivessem dentro da temática. Nesta fase foram identificados 57 artigos com potencial. Foi realizada a leitura de todos os artigos com o objetivo de identificar riscos e problemas apontados por estes. A identificação e análise dos dados utilizou-se da abordagem qualitativa. Após esta seleção foram identificados 21 artigos que atenderam todos os critérios de seleção. No total, foram contabilizados mais de 200 diferentes projetos descritos nos 21 trabalhos selecionados.

O trabalho de consolidação das informações se baseou apenas no relato dos riscos e problemas nos projetos e não na probabilidade ou o impacto que esses riscos trouxeram ao projeto. Os riscos apresentados foram baseados em tipos diferentes de projetos como, por exemplo: projetos de infraestrutura, projetos da área de saúde e cultura, educação, todos estes executados por grupos compostos de um ou mais atores sociais.

Kerzner (2001) e PMI (2013) afirmam que as metodologias de gerenciamento de projetos devem ser formas padronizadas de planejamento, programação e controle e que pode ser aplicada a qualquer tipo de projeto independente da área ou dos *stakeholders* envolvidos. De fato, as técnicas de gerenciamento de riscos não dependem do tipo de projeto ou do cenário ao qual ele está inserido. Dentro desta perspectiva, independentemente do tipo de projeto, os riscos foram colocados dentro de um mesmo nível analítico e distribuídos através das seis categorias consolidadas apresentadas anteriormente. A análise foi feita com o objetivo de entender para diferentes Arenas qual a maior ocorrência de relatos dos riscos e problemas nos projetos, ocorridos durante a fase de execução do projeto e na percepção dos especialistas que o conduziram. É importante salientar que riscos e problemas podem ser vistos da mesma forma, pois riscos não tratados podem se materializar em problemas para os projetos, sendo riscos, portanto, potenciais problemas futuros (PMI, 2013).

A classificação dos riscos foi realizada através de uma análise sobre a descrição de cada risco ou problema e a sua classificação segundo uma das categorias previamente definidas. Foram utilizadas além de descrições e categorizações definidas pelos próprios autores, inferências baseadas nas descrições dos problemas e riscos relatados. Adicionalmente, uma análise quantitativa dos relatos de riscos foi também realizada para melhorar a visibilidade sobre os riscos vinculados a cada arena. As Tabelas que serão apresentadas, a seguir, devem ser analisadas apenas como indicações numéricas utilizadas para complementar as análises qualitativas realizadas durante a leitura dos textos.

4. Resultados

O Quadro 2 apresenta de forma consolidada os riscos e problemas que foram compartilhados pelos trabalhos analisados. Os trabalhos não necessariamente são direcionados para o estudo de riscos, mas apresentaram essa informação de alguma forma como parte do estudo. A pesquisa inclui todas as quatro Arenas descritas anteriormente e cobriu exemplos de todos os continentes. A coluna **Riscos Relatados** apresenta uma lista dos relatos de riscos apresentados por cada autor. Estes relatos foram posteriormente classificados de forma quantitativa nas Tabelas apresentadas a seguir.

Quadro 2

Riscos e problemas de projetos em parcerias.

| Autores | Arena | Localidade | Riscos Relatados |
|---------|-------|------------|------------------|
|---------|-------|------------|------------------|

| Autores | Arena | Localidade | Riscos Relatados |
|----------------------------------|--------------|-------------------------------------|---|
| Huxham & Vangen (1996) | 1 | Várias localidades | Desbalanceamento de poder; Comunicação com os times e com as organizações; Confiança; Objetivos conflitantes. |
| Kreiling & Andronache (2013) | 1 e 2 | Romênia; Suécia; Escócia; Alemanha; | Problemas na seleção dos parceiros; Motivação; Diferentes percepções as parcerias; Falta de acordo na montagem do time de projeto; Poucas atividades em conjunto; Falta de experiência; Falta de confiança; Plano de projetos diferente das contribuições feitas pelos parceiros; objetivos conflitantes. |
| Barber & Eardley (2002) | 1;2 e 4 | Austrália | Problemas de supervisão; Número excessivo de voluntários; processo de tomada de decisão; Clareza nos contratos; independência; Problemas de governança; Problemas na integração; Formação das parcerias; Perda de financiamento. |
| Dahan et al. (2010) | 2 | América Latina, África e Paquistão | Confiança e Comunicação; Compartilhamento de informações confidenciais. |
| Damlamian (2006) | 2 | Nepal, Bangladesh; México | Expectativas confusas; Gerenciamento de tensões e alinhamento de interesses; Falta de qualificação dos gerentes; Infraestrutura institucional não efetiva; Engajamento e comprometimento dos envolvidos; Desbalanceamento de poderes e Problemas de comunicação |
| Jamali & Keshishian (2009) | 2 | Várias localidades | Dependência de recursos; Falta de simetria no comprometimento; Falta de simetria nos objetivos; comunicação; Desalinhamento; Divergências culturais; Integração; Integridade; Responsabilidade e tomada de decisão. |
| Beck & Lins (2010) | 3 | Suécia e Alemanha | Riscos de mercado e de disponibilidade. |
| Dalton-jez & Harvey-rioux (2011) | 3 | Canadá | Relacionamento com os <i>stakeholders</i> ; Dificuldades na comunicação e na transparência das informações do projeto; complexidade dos contratos; Controle das funções; alinhamento dos objetivos; Problemas na complexidade e governança. |
| Grilo et al. (2002) | 3 | Brasil | Estrutura legal; Políticas; Garantias; Marcos regulatórios; Governança, Transparência; Fontes de crédito; Processo licitatório; Gestão dos contatos; Mercado de capitais. |
| Hardcastle, Akintoye & Li (2002) | 3 | Reino Unido | Força do consórcio privado; Processo de contratação; Comprometimento dos setores públicos e privados; Validação realista do custo benefício do projeto; Viabilidade do projeto técnico; Falta de transparência; Governança; Modelo legal desfavorável; Suporte político; Financiamento disponível; Múltiplos objetivos; Falta de garantias do governo; Política econômica; Economia instável; Organização do setor público; Desbalanceamento da autoridade. |
| Hernando (2015) | 3 | Europa | Aceitação dos projetos; Poucos recursos disponíveis. |
| Hojs et al. (2011) | 3 | Eslovênia | Força do consórcio privado; Processo de contratação; Viabilidade técnica; Transparência no processo de contratação; Comprometimento dos setores público e privado; Governança; Modelo legal; Capacidade financeira; Suporte político; Garantias governamentais; Macroeconomia instável e suporte social (opinião pública). |

| Autores | Arena | Localidade | Riscos Relatados |
|--|--------------|---|---|
| Ke, Wang & Chan (2010) | 3 | China; Reino Unido e Grécia | Desapropriação; governo instável; Atrasos na aprovação dos projetos; Processo de tomada de decisão; Mudanças na legislação; Oposição política; falta de experiência em parcerias; Mudanças em taxas de juros; Inflação; Força maior; Variações contratuais; Diferenças nas metodologias de trabalho e na experiência dos envolvidos; Distribuição de autoridade desbalanceada; Comprometimento das partes; Lealdade dos terceiros; mercado; Eventos econômicos; Mudanças em regulamentos; dissolvência de contratos; Qualidade ruim da força de trabalho; Material de baixa qualidade. |
| Li et al. (2004) | 3 | Reino Unido | Flutuações em taxas de juros, Disponibilidade de financiamento; Mercado; Inflação; Eventos econômicos; Mudanças na legislação; Mudanças em leis e regulamentos; Ambiente; Força maior; Condições geotécnicas; Clima; Instabilidade no governo; nacionalização; Processo de tomada de decisão; Oposição pública; Falta de tradição de fornecimento privado de serviços para o governo; Mudanças no projeto; Variações contratuais; Dissolvência de contratos; Distribuição de autoridade; Falta de comprometimento público e privado; Falta de experiência em parcerias; Diferentes métodos de trabalho; Problema com terceiros. |
| Mazouz (2006) | 3 | Hong Kong | Riscos sócio-políticos; Administrativos e Macroeconômicos. |
| Oliveira & Cazarini (2011) | 3 | Brasil | Inadimplência do serviço; Não conclusão do projeto; Risco político; Monetário; Força maior; Inflacionário; De demanda; Custo operacional; Regulatório; Valor residual e Tecnológico. |
| Prowler (2010) | 3 | EUA | Viabilidade política e econômica; Comunicação; Objetivos claros; Processo de tomada de decisão; |
| Sigurbjörnsdottir, Leedertse & Robles (2009) | 3 | Bélgica; França; Finlândia; Grécia; Lituânia; Holanda e Noruega | Transparência no processo de contratação; Expectativas da parte privada; Previsão de demanda financeira; Objetivos claros. |
| Svědík & Tetřevová (2012) | 3 | República Tcheca | Falta de experiência; Responsabilidade política, pouca transparência. |
| Tang, Shen & Cheng (2010) | 3 | Europa | Riscos: Financeiros; Mercado; Contratação; Técnico e Legal. |
| Yakovleva & Alabaster (2004) | 4 | Rússia | Comunicação; Instabilidade legal; Processo de tomada de decisão. |

Fonte: *Elaboração própria (2016)*

A Tabela 1 apresenta a distribuição percentual dos riscos de todas as quatro arenas acumulados e distribuídos pelas seis categorias de riscos. Os dados foram acumulados para apresentar de forma global (independentemente da Arena) a incidência de relatos de riscos. A distribuição apresentada, mostra uma certa homogeneidade dos riscos com uma leve inclinação para relatos de riscos relacionados a riscos Contratuais e Organizacionais e riscos Sociais e Políticos.

Tabela 1
Distribuição de Relatos de Riscos por Categoria

| Categoria do Risco | Distribuição Percentual |
|--|--------------------------------|
| Ambiental | 1% |
| Comunicação e Relacionamento com os envolvidos | 16% |
| Contratual e Organizacional | 27% |
| Financeiro e Econômico | 14% |
| Social e Político | 22% |
| Técnico e Projeto | 20% |

Elaboração própria (2016).

A Tabela 2, a seguir, apresenta a distribuição dos relatos de riscos para cada uma das arenas. Algumas categorias de riscos não se fizeram presentes em todas as arenas, relatos de riscos ambientais apareceram apenas em parcerias público-privadas (Arena 3) e riscos sociais e políticos apenas em parcerias público-privadas (Arena 3) e em parcerias multisetoriais (Arena 4).

Tabela 2
Distribuição de Relatos de Riscos nas Arenas

| Arena | Categoria do Risco | Distribuição Percentual |
|------------------------------|---|--------------------------------|
| 1 – Público e Terceiro Setor | Comunicação e Relacionamento com os envolvidos | 13% |
| | Contratual e Organizacional | 47% |
| | Financeiro e Econômico | 7% |
| | Técnico e Projeto | 33% |
| 2 – Terceiro Setor e Privado | Comunicação e Relacionamento com os envolvidos | 54% |
| | Contratual e Organizacional | 24% |
| | Financeiro e Econômico | 3% |
| | Técnico e Projeto | 19% |
| 3 – Público e Privado | Ambiental | 2% |
| | Comunicação e Relacionamento com os envolvidos | 8% |
| | Contratual e Organizacional | 29% |
| | Financeiro e Econômico | 18% |
| | Social e Político | 30% |
| | Técnico e Projeto | 13% |
| 4 – Multisetorial | Comunicação e Relacionamento com os envolvidos | 17% |
| | Contratual e Organizacional | 59% |
| | Financeiro e Econômico | 8% |
| | Social e Político | 8% |
| | Técnico e Projeto | 8% |

Elaboração própria (2016).

Algumas categorias de riscos se destacam em cada uma das arenas e, serão discutidas, a seguir.

5. Discussões

A partir da distribuição global apresentada na Tabela 1 não é estatisticamente possível destacar definitivamente uma categoria de risco mais significativa. Porém, é possível observar

que os riscos Contratuais e Organizacionais demonstram superficialmente uma maior recorrência em projetos envolvendo parcerias. Os riscos Contratuais e Organizacionais aparecem em todas as Arenas e em três delas com uma recorrência relevante. Os riscos Contratuais e Organizacionais normalmente envolvem processos de licitação, governança compartilhada, infraestruturas deficientes, políticas, processos e procedimentos organizacionais com alta carga burocrática. Dificuldades na comunicação entre parceiros, processos de trabalho diferentes, objetivos diferentes (podendo muitas vezes serem conflitantes e contraditórios) e a falta de confiança podem ser o motivo do maior número de problemas e riscos relatados (Huxman & Vangen, 1996; Dahan et al., 2010); Damlamian, 2006);

Os riscos Ambientais se destacaram por apresentarem uma menor incidência de relatos, como riscos ambientais estão muito mais presentes em projetos que envolvam infraestrutura e grandes obras (Dey, 2002) e, nem todos os trabalhos pesquisados são deste tipo de projetos, esse tipo de risco acabou sendo pouco representativo na coleta de dados.

A distribuição de riscos para a Arena 1, apresentada na Tabela 2, são riscos em projetos envolvendo parcerias entre o governo e o terceiro setor. Os trabalhos científicos estudados apresentaram indícios que apontam para os riscos que envolvem questões Contratuais e Organizacionais. Dentro desta categoria os riscos mais citados foram os de desbalanceamento de poder e os objetivos conflitantes o que demonstra a dificuldade de compatibilizar organizações com tamanhos e objetivos bem diferentes dentro de um mesmo empreendimento. Nesse tipo de parceria, o desbalanceamento de poder é um problema e as organizações menores (terceiro setor) tendem a se sentir mais vulneráveis. É importante que todos os envolvidos tenham os objetivos claros e acordados entre todos para minimizar os desentendimentos e reduzir falsas expectativas (Huxman & Vangen, 1996).

A distribuição de riscos para a Arena 2 são riscos em projetos envolvendo parcerias entre o terceiro setor e o setor privado. Nessa relação, os riscos mais frequentes estão relacionados com Comunicação e Relacionamento. Os riscos mais citados envolvem comprometimento dos envolvidos, confiança e dificuldades na comunicação. Dahan et al. (2010) argumenta que nesse tipo de relação tradicionalmente existem uma falta de confiança fundamentalmente devido as diferentes estruturas e valores e Damlamian (2006) afirma que isso ocorre devido à falta de informação, má percepção e estereótipos. Um outro obstáculo desse tipo de parceria é a dificuldade na comunicação, muitas vezes, por falta de experiência do terceiro setor em lidar com o mundo corporativo. Vários estudos de caso, segundo Damlamian (2006), também reportam a falta de comprometimento por parte das corporações na busca pelos objetivos, como sendo origem de problemas de relacionamento.

A distribuição de riscos para a Arena 3, são riscos em projetos envolvendo parcerias entre o governo e o setor privado. Nessa relação há indícios de um equilíbrio entre os riscos Sociais e Políticos e os riscos Contratuais e Organizacionais. Essa relação de riscos aparece em uma configuração diferente das demais arenas onde a influência Política e Social se torna mais evidente. Em projetos nesse tipo de parceria, também conhecidas como PPPs (Parcerias Público-Privadas), os especialistas e os projetos aparentam estar mais sujeitos a uma maior influência das áreas sociais e políticas como pode se perceber nos riscos mais recorrentes. Um fato que corrobora para essa maior influência está no fato deste tipo de parceria trabalhar fortemente com projetos de infraestrutura que normalmente possuem maior visibilidade pública e maiores custos envolvidos (Alfen, 2011; Murphy, 2008). Os riscos relacionados ao modelo legal, a mudança de regulamentos, a política econômica e a estabilidade do governo são os mais percebidos nos estudos apresentados. Os riscos Contratuais e Organizacionais

também apresentaram números relevantes. Muitos relatos apresentam problemas contratuais entre empresas privadas e órgãos públicos que demanda uma estabilidade e uma segurança contratual. Hardcastle (2002) afirma que, para que haja menos restrições para o envolvimento do setor privado, um modelo legal favorável e estável deve existir para garantir a implementação do projeto.

A distribuição dos riscos para a Arena 4, também apresentada na Tabela 2, são as parcerias conhecidas como Multisetoriais, que envolvem todos os atores: governo, terceiro setor e iniciativa privada. Neste cenário os riscos contratuais e organizacionais se destacam. O relato de risco mais presente nos trabalhos está vinculado a dificuldade no processo de tomada de decisão que fica mais complexa mediante um número maior de atores envolvidos. Esta parceria é considerada mais complexa que as demais por envolver vários diferentes parceiros que incluem regulações governamentais, diferentes fontes de financiamentos e múltiplos objetivos que aumentam consideravelmente o esforço gerencial (Babiak & Thibault, 2007).

A partir das análises demonstradas é possível perceber que cada tipo de parcerias, representada pelas quatro Arenas, apresentam indícios que permite apontar determinadas ocorrências de riscos em projetos compartilhados. Parcerias e projetos estão fortemente relacionados e grande parte das ações e objetivos das parcerias se realiza a partir de projetos. Para se atingir o sucesso esperado nos projetos é necessário trabalhar em várias frentes simultâneas e o gerenciamento dos riscos é considerado um dos processos mais importantes e que, quando bem feitos, trazem resultados significativos (PMI, 2013).

A Figura 4, resume as categorias de riscos com maior incidência de relatos relacionados a cada uma das Arenas. Esta consolidação foi baseada no número de vezes que, um risco relacionado a uma determinada categoria, foi reportado pelos trabalhos empíricos que fizeram parte deste estudo. Não é possível afirmar que estes riscos são sempre os mais presentes em cada uma das Arenas, mas é possível observar uma relação entre determinados tipos de riscos que aparecem mais recorrentemente relatados em determinados tipos de parcerias.

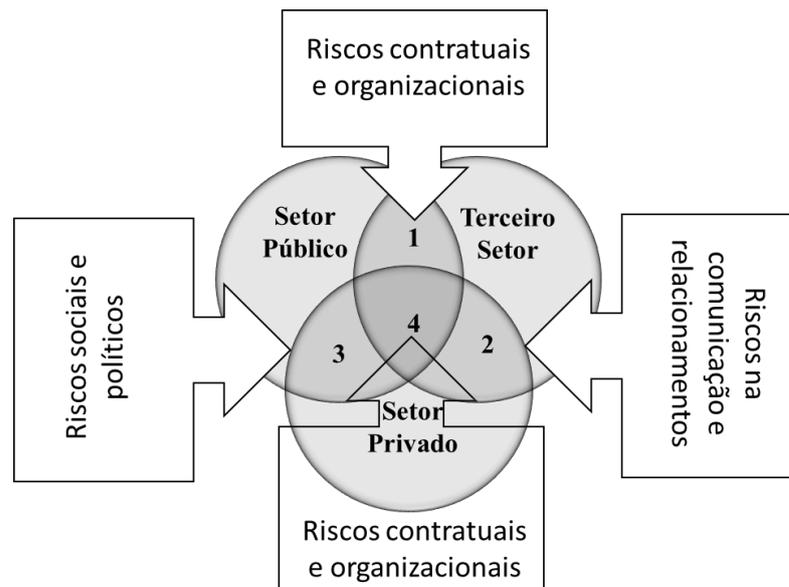


Figura 4 – Categorias de Riscos com maior incidência por Arena, Elaboração Própria (2016).

6. Considerações Finais

Esse estudo atingiu seu objetivo ao responder a seguinte questão: **Existe uma relação entre tipos de riscos relatados em projetos e diferentes cenários de parcerias intersetoriais?** O resultado mostrou indícios de que cada tipo de parceria possui uma inclinação determinados relatos de riscos e ocorrências de problemas, o que evidencia uma relação entre eles. O resultado deste estudo está alinhado com vários estudos realizados com o foco em parcerias.

Nas Arenas 1 e 4 são relatados mais problemas relacionados às áreas contratuais e organizacionais, a Arena 2 relatam mais riscos relacionados a comunicação e relacionamentos, enquanto a Arena 3 está sujeita a mais relatos de riscos sociais e políticos, sendo os riscos Contratuais e Organizacionais também considerados relevantes demonstrando, portanto, indícios de uma relação.

Uma segunda observação possível é que os riscos apresentados não tendem a variar muito geograficamente, ou seja, a distribuição apresentada é praticamente a mesma independentemente do país. Em países com características bem diferentes, em relação, por exemplo, a regime político e capacidade de investimento, percebe-se que os projetos acabam apresentando riscos muito semelhantes. Esse fato pode ser objeto de um estudo futuro mais aprofundado.

Este estudo contribui para o meio científico ao apresentar indícios de uma relação entre o relato de determinados riscos e problemas em projetos de determinadas parcerias, que podem fomentar novos trabalhos e abrir um campo pouco explorado. Como contribuição prática, pode apoiar empresas e governos no trabalho de planejamento dos seus projetos em parcerias, na identificação e tratamento dos riscos.

Esse trabalho está limitado aos estudos de casos e trabalhos selecionados neste trabalho e a adição de novas fontes teóricas ou empíricas pode interferir nos resultados apresentados, sendo essa, uma limitação deste estudo.

Estudos empíricos qualitativos e quantitativos mais direcionados podem ser feitos para aumentar a precisão e a abrangência do estudo. O objetivo do trabalho não foi determinar com exatidão quais tipos de riscos estão relacionados com as parcerias e sim contribuir com uma indicação ou um caminho para que futuros projetos em parcerias compreendam melhor os cenários aos quais estão inseridos e busquem, de forma proativa, formas de mitigar ou evitar os riscos e problemas que podem definitivamente interferir nos seus resultados.

Referências

Akintoye, A. S., & MacLeod, M., J. (1997). Risk analysis and management in construction. *International Journal of Project Management*, 15, 31-38.

Albertin, E. V., & Amaral, D. C. (2010). Contexto da Parceria como Qualificador da Gestão de Projetos Universidade-Empresa. *Produção*, 20(2), 224–236.

Alfen, H.-W., Buschmeier, B., & Wundsche, B. (2011). Structured Approach for Public Private Partnership Infrastructure Research, Position Paper. *COST Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory*, v.8.

Anantatmula, V. (2015). Strategies for enhancing Project Performance. *Journal of Management in Engineering*, v.31, n.6, p.1-8.

Australian Institute of Project Management, [APM], (2015). What is PM. Recuperado de <https://www.apm.org.uk/WhatIsPM>. 12/07/2015.

Araujo, S. V., & Teixeira, F. L. C. (2010). Parcerias em projetos de P&D: Uma relação entre requisitos e fases de cooperação DOI: 10.5585/rai.v7i1.323. *RAI: revista de administração e inovação*, 7(1), 84-108.

Babiak, K., & Thibault, L. (2007). Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117–143.

Barber, J., & Eardley, T. (2002). *NGO Partnership Research Project: Integration of Service Delivery by Large Multi Service Non-Governmental Providers: Final Report*. Social Policy Research Centre, University of New South Wales.

Beck, B., & Lind, H. (2010). PPP in Sweden and Germany: A comparison. 43. (Tese de Graduação). *Real Estate and Construction Management - Stockholm*.

Bovaird, T. (2004). Public–private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. *International review of administrative sciences*, 70(2), 199-215.

Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: a defining framework. *Public administration and development*, 22(1), 19-30.

Cambré, B., & Jong, J. De. (2013). What Do Project Managers Actually Do? Exploring Micro-Practices of Managing Temporary Organizational Forms. *American Journal of Industrial and Business Management*, 03(03), 266–278.

Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43(2-3), 326–342.

Dalton-Jez, O., & Harvey-Rioux, S. (2011). Public Private Partnerships in Canadian Healthcare a Case Study of the Brampton Civic Hospital Prepared for the Oecd March 2011. *Analysis*, (March).

Damlamian, C. (2006). Corporate-NGO Partnerships for Sustainable Development. *College Undergraduate Research Electronic Journal (Univ. of Pennsylvania)*, 5, 1–48.

Dey, P. K. (2002). Project Risk Management: A Combined Analytic Hierarchy process and Decision Tree Approach. *Cost Engineering*, 44,3 13-26.

Fischer, R. M., Bose, M., Mendonça, L. R., & Fedato, C. (2002). Monitoramento de Projetos sociais: um desafio para as alianças Intersetoriais. *Anpad*, (SEPTEMBER 2003), 1–11.

Grilo, L., Melhado, S., Silva, S. A. R., Hardcastle, C., & Junior, A. B. P. (2004). A implementação de parcerias público-privadas como alternativa para a provisão de infraestrutura e serviços públicos no Brasil: visão geral. *Revista Brasil Engenharia*, 565, 78-86.

Hardcastle, C., Edwards, P.J., Akintoye, & Li, B. (2002). Critical Success Factors for PPP / PFI Projects in the Uk Construction Industry: A Factor Analysis Approach. *The School of the Built and Natural Environment, Glasgow*, 1–9.

Hernando, J. R. (2015). Public-Private Partnerships for Real Estate Projects: Current Framework and New Trends, *Regional and Sectorial Economic Studies*.

Soriano Llobera, J. M., & Roig Hernando, J. (2015). Public-private partnerships for real estate projects: current framework and new trends. *Regional and Sectorial Economic Studies*, 15(1), 35-44.

Hojs, A., Liyange, C., & Temeljotov-Salaj, A. (2011). Analysis of Critical Success Factors for PPP Road Projects in Slovenia. *Symposium: Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory- Research Roadmap*, v.10.

Huxham, C., & Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17.

Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of business Ethics*, 84(2), 277-295.

Ke, Y., Wang, S., & Chan, A. P. (2010). Risk allocation in public-private partnership infrastructure projects: comparative study. *Journal of Infrastructure Systems*, 16(4), 343-351.

Kerzner, H. (2001). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* 7th Edition John Wiley & Sons Inc. New York, USA.

Kerzner, H.. (2010). *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. São Paulo: Artmed Editora S.A.

Kreling, L., & Andronache, A. V. (2013). Project Management in cross-sector social-oriented partnerships. *Umea School of Business and Economics*. Tese de Mestrado.

Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2004). Risk treatment preferences for PPP/PFI construction projects in the UK. Proceedings: *ARCOM Conference, Heriot Watt University*, 1-3 September 2004, 2, 1259-1268.

Marques, L. J. Jr., & Plonski, G. A. (2011). Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”? *Gestão & Produção*, 18(1), 1–12.

- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*, 66(s1), 33-43.
- Mazouz, B. (2006). Public Private Partnership. *The Government of the Hong Kong Special Administrative Region*, 1–14. Retrieved from
- Morris, P. W. G. (2004); *The Management of Projects*. Tomas Telford Services Ltd. London, 1994.
- Murphy, T. J. (2008). The case for public-private partnerships in infrastructure. *Canadian Public Administration*, 51(1), 99–126.
- Olawale, I., & Salimonu, A. (2011). Project Management Practice in Nigerian Public Sector – an Empirical Study. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), pp.1–7.
- Olateju, O. I., Abdul-Azeez, I. A., & Alamutu, S. A. (2011). Project Management Practice in Nigerian Public Sector-An Empirical Study. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), 1.
- Oliveira, S.R.M.O., & Cazarini, E.W. (2011). Riscos em projetos de parcerias público-privadas, *Simpoi*, pp.1–14.
- Pereira, J. M. M. (2011). Conflitos e parcerias em torno de projetos socioambientais. *Tempo Social, revista de sociologia da USP*, 23(2), 236.
- Project Management Institute, [PMI], (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Prowler, D. (2010). Managing Public/Private Development Projects. *Public/Private Partnerships*, 101.
- Reed, A. M., & Reed, D. (2009). Partnerships for development: Four models of business involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 3.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.
- Serra, C.E.M.; & Kunc, M. (2015) Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Sigurbjörnsdóttir, K., Leedertse, W., & Robles, O. (2009). Public Private Partnerships. *Conférence Européenne des Directeurs des Routes*.

Tang, L., Shen, Q., & Cheng, E. W. (2010). A review of studies on public–private partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 28(7), 683-694.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.

Virine, L. (2013). Integrated Qualitative and Quantitative Risk. *Enterprise Risk Management Symposium*, Chicago, IL.

Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International journal of project management*, 21(2), 97-105.