



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS ESTRATÉGICOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA BRASILEIRA**

**GILSON GOMES DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

**ANNA CLÁUDIA DOS SANTOS NOBRE**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**MANOEL VERAS DE SOUSA NETO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE



## GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS ESTRATÉGICOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA BRASILEIRA

### Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as técnicas utilizadas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos. Para atingir esse objetivo, foi adotada uma revisão sistemática da literatura (RSL) brasileira sobre técnicas utilizadas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos em seis bases de dados (Google acadêmico, Scielo, Science Direct, Scopus, Web of Science e SPELL), que foram escolhidas por sua abrangência em trabalhos acadêmicos relativos ao tema da pesquisa. Utilizou-se o software StArt para aplicar o protocolo adaptado de Montebelo *et al.* (2007), que identificou seis estudos relevantes que foram selecionados para análise qualitativa de conteúdo. Os resultados permitiram identificar cinco técnicas para gerenciamento de riscos em projetos estratégicos: PMBOK, ISO 21500, IPMA, Gestão de Portfólio de Projetos e ISO 31000, sendo que a mais frequente foi o PMBOK. Como limitações da pesquisa destaca-se a falta de detalhamento na descrição dos métodos e resultados em alguns trabalhos selecionados, impossibilitado aprofundamento na análise. Em relação ao rigor da pesquisa, foi realizada auditoria de pesquisadores, o que garantiu os critérios de dependência, credibilidade e confirmação e redução do viés de reflexividade de um único pesquisador. Esta pesquisa contribuiu no aprofundamento e compreensão de técnicas em gestão de riscos de projetos estratégicos.

**Palavras-chave:** técnicas; gerenciamento de projetos; gerenciamento de riscos; projetos estratégicos; revisão sistemática da literatura.

### Abstract

This research aims to identify the techniques used for risk management in strategic projects. To achieve this goal, a systematic literature review (SLR) of Brazilian studies on risk management techniques in strategic projects was performed in six databases (Google Academic, Scielo, Science Direct, Scopus, Web of Science and SPELL), which were chosen for their coverage in academic papers related to the research topic. The StArt software was used to apply the protocol adapted from Montebelo *et al.* (2007), which identified six relevant studies that were selected for qualitative content analysis. The results allowed to identify five techniques for risk management in strategic projects: PMBOK, ISO 21500, IPMA, Project Portfolio Management and ISO 31000 and the most frequent was PMBOK. As limitations of the research stands out the absence of detail in the description of the methods and results in some selected works, which made it impossible to deepen the analysis. In future studies, the analyzes in the selected articles can be deepened and international studies can be included to better understand the research theme. Regarding the rigor of the research, it was carried out an audit and triangulation of researchers, which guaranteed the criteria of dependence, credibility and confirmation and reduction of the reflexivity bias of a single researcher. This research contributed to the deepening and understanding of techniques in risk management of strategic projects.

**Keywords:** techniques; project management; Risk management; strategic projects; systematic literature review.



## 1 Introdução

Um projeto pode ser definido como um empreendimento ou esforço temporário empreendido com começo, meio e fim programados que tem como objetivo fornecer um produto, serviço ou resultado único dentro de determinadas restrições orçamentárias (Maximiano, 2002; Project Management Institute, 2014). Um projeto também é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico, que geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. Para isso, ao menos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas necessárias (John Tuman, 1988).

O projeto pode ser avaliado por meio do seu atendimento a variáveis críticas de desempenho: Estas variáveis são escopo, prazo e orçamento (Maximiano, 2002). Com o mesmo entendimento, (Newell, 2005) ainda afirma que os gerentes de projeto normalmente balanceiam três restrições conflitantes, que são o tempo, o orçamento e o escopo do projeto e devem atender às expectativas das partes interessadas dentro do orçamento e no tempo que lhes foi atribuído.

Em todos os projetos existe o componente de incerteza e risco envolvidos, podendo envolver perdas e oportunidades, sendo que em alguns são mínimos, enquanto em outros haverá uma propensão maior (Keeling & Moreira, 2002; Maximiano, 2002; Souza Neto, 2016).

A incerteza está relacionada com o desconhecimento do resultado, do caminho, ou ambos, durante a execução do projeto, sendo que quanto maior o desconhecimento, maiores a incertezas e o risco, e a principal consequência da incerteza é a dificuldade de fazer previsões. A incerteza inerente a todos os tipos de projetos é responsável pelo descumprimento de prazos e orçamentos, sendo que, devido à incerteza, um projeto pode começar com definições imprecisas de escopo, prazo e orçamento.

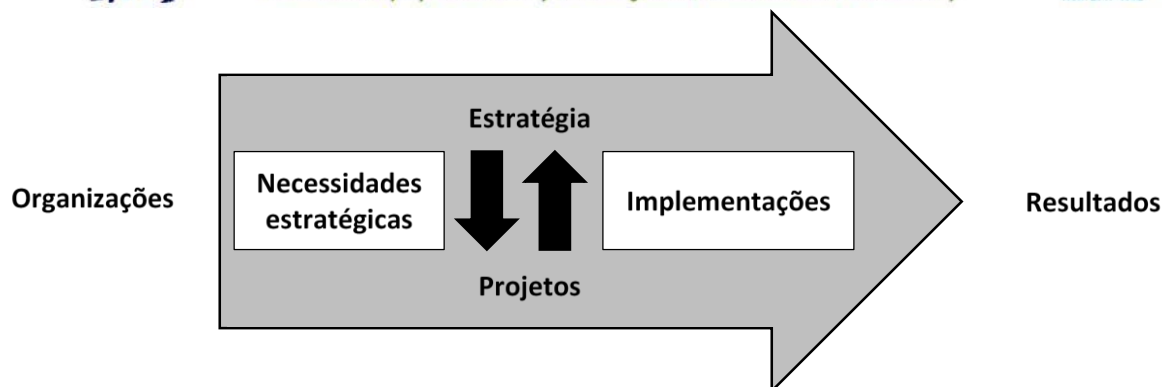
Costuma-se entender o risco como a possibilidade de algo não dar certo, mas seu conceito atual envolve também a quantificação e qualificação da incerteza. Os riscos em projeto têm sua origem no campo das incertezas que, por sua vez, está presente, de uma forma mais ou menos intensa em todos os projetos. O risco é inerente à atividade de projeto e pode envolver perdas e oportunidades, sendo que, muitas vezes o gerenciamento de risco se confunde com o próprio gerenciamento de projetos.

A gestão de riscos compreende um conjunto de atividades coordenadas com o objetivo de dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (Carvalho & Jr, 2017; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007; Perminova, Gustafsson, & Wikström, 2008; Souza Neto, 2016).

A estratégia diz respeito a escolha correta entre as opções disponíveis baseada nas forças competitivas, em busca de uma posição competitiva ideal frente à concorrência (Porter, 1986).

O planejamento estratégico é uma técnica corporativa que proporciona a análise ambiental de uma empresa, de forma a identificar os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, de forma que saia de seu estado atual (missão) e chegue ao estado desejado (visão).

As ações necessárias para que ocorra essa transição são frequentemente utilizadas através de projetos como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização (Figura 1), sendo que, as organizações buscam constantemente o ponto de equilíbrio entre a estratégia (o que pretende), os processos (a rotina) e os projetos (ações de mudança) (Project Management Institute, 2014; Souza Neto, 2016; Valle, Soares, Finocchio Junior, & Silva, 2010).

**Figura 1. Estratégia gerando resultados**

Nota. Fonte: Adaptado de (Valle et al., 2010).

Ao tratar de alguns princípios elementares que permitem evitar certas confusões ao abordar a gestão de projetos, (Aktouf, 2011) aponta a necessidade de distinguir de maneira cuidadosa e hierárquica os **projetos vitais**, que a empresa depende para sobrevivência a curto prazo; os **projetos intermediários**, que a empresa tem necessidade para completar sua gama de produtos e serviços a curto e médios prazos; e os **projetos estratégicos**, os quais permitirá que a empresa continue presente em seu mercado, por meio de sua capacidade de inovar, de prever a demanda a longo prazo. O autor ainda menciona o perigo de ao priorizar o primeiro, sacrificar os dois últimos tipos de projetos, sendo que, a empresa tem a necessidade dos três, mas com um sistema de prioridades para qualquer projeto considerado essencial.

Dessa forma, observa-se a importância dos projetos estratégicos e cujo os riscos tem impactos que podem definir a continuidade da empresa em um determinado mercado. Diante deste contexto, esta pesquisa busca realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL) brasileira sobre técnicas utilizadas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos. Desse modo, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: **Quais as técnicas utilizadas para gerenciamento de riscos em projetos estratégicos?**

A partir da questão de pesquisa se definiu como objetivo da pesquisa identificar as técnicas utilizadas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos. Seguindo esta seção introdutória, a presente pesquisa está dividida em mais x seções:

## 2 Procedimento e métodos para análise de riscos em projetos estratégicos

Existem diversos métodos de análise de riscos em projetos estratégicos descritos na literatura, que podem ser utilizados em diferentes contextos e em diferentes áreas. Diante disso, a forma utilizada para identificar e descrever esses métodos foi a técnica de revisão sistemática da literatura (RSL). A RSL é um método que permite maximizar o potencial de busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada, de forma reflexiva, crítica e compreensiva a respeito do material analisado (Fernández-Ríos & Buela-Casal, 2009; Kitchenham et al., 2009; Koller, Couto, & Von Hohendorff, 2014).

Por ser um método formal, a RSL é composta de passos bem definidos e foi dividida em três passos iniciais básicos, de acordo com (Koller et al., 2014; Montebelo, Orlando, Porto, Zaniro, & Fabbri, 2007), e que serviram como guia durante todo o processo de construção desse trabalho: (1) planejamento, na qual ocorre a identificação da questão de pesquisa e elaboração do protocolo de revisão; (2) execução, a qual ocorre a seleção de estudos e avaliação da qualidade e (3) sumarização dos dados ou análise dos resultados. Na Figura 2 apresenta-se um resumo dos passos desse processo.



Passos	Objetivos	Etapas	Resumo
Planejamento	Planejar o objetivo central da RSL	Criação do protocolo de revisão.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Objetivos da pesquisa são definidos;</li><li>– Protocolo de revisão é definido e validado.</li></ul>
Execução	Executar as etapas planejadas no passo anterior e coletar material para análise	Identificação da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"><li>– Identificação de estudos primários</li><li>– Seleção e avaliação dos estudos primários, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão.</li></ul>
		Seleção dos estudos primários	
		Extração de dados	
Sumarização	Sintetizar os estudos primários que atendem ao propósito da RSL	Síntese dos dados.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Dados dos artigos são extraídos e sintetizados.</li></ul>

Figura 2. Resumo das etapas da Revisão Sistemática

Nota. Fonte: Adaptado de (Montebelo et al., 2007).

A condução da revisão procurou seguir rigorosamente o protocolo que foi elaborado para obter o rigor metodológico da pesquisa, além disso, a busca foi realizada por dois pesquisadores no mesmo intervalo de tempo, para minimizar o viés de processo de busca. Posteriormente, os resultados da seleção foram comparados para chegar a um consenso.

A execução das etapas da pesquisa foi realizada com o auxílio dos *softwares* Microsoft® Excel® 2016 e ufSCar-LaPES StArt (*State of the art through sytematic review*) v.2.3.4.2 no sistema operacional Windows® 7 Professional em português.

## 2.1 Planejamento da revisão sistemática da literatura

A questão principal de pesquisa definida para guiar a seleção de estudos relevantes foi: quais as técnicas utilizadas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos? A seleção de trabalhos foi realizada em bases de dados eletrônicas mais relevantes, por conter periódicos relacionados ao gerenciamento de projetos, áreas de conhecimento e assuntos relacionados ao objetivo da pesquisa (Koller et al., 2014). As bases de dados foram acessadas no período de 10 a 16 de junho de 2018, a partir do portal de periódicos CAPES/MEC, da ferramenta virtual de periódicos nacionais SPELL e através do site Google Scholar, sendo as seguintes bases selecionadas:

(1) **Google Academic** (*Google Scholar*): é uma ferramenta de pesquisa do Google para buscas de informações científicas que ordena os resultados por ordem de relevância. Os critérios são: a íntegra de cada artigo e seu autor, onde ele foi publicado e a frequência de suas citações na literatura acadêmica.

(2) **SciELO** (*Scientific Eletronic Library Online*): Biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos. Além da pesquisa básica e avançada é possível consultar os periódicos por coleção, além das coleções do Brasil e América Latina e Caribe. É uma base multidisciplinar que contém textos completos.

(3) **Science Direct** (Elsevier): Esta coleção contém cerca de 26.000 livros e 1.800 periódicos em texto completo publicados pela Elsevier em todas as áreas do conhecimento, mas com foco nas áreas de ciências, tecnologia e medicina.

(4) **Scopus** (Elsevier): base de dados produzida pela Elsevier, que reúne informações de mais de 22.000 títulos de mais de 5.000 editores em todo o mundo, abrangendo as áreas de





ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e artes e humanidades. Entre os diversos assuntos abordados, inclui engenharia, ciências sociais e a área multidisciplinar.

(5) **Web of Science** (*Scielo Citation Index*): Por meio da *Web of Science* estão disponíveis ferramentas para análise de citações, referências, índice h, permitindo análises bibliométricas. Cobre aproximadamente 12.000 periódicos.

(6) **SPELL** (*Scientific Periodicals Eletronic Library*): Biblioteca eletrônica que disponibiliza a produção de periódicos científicos para consulta e *download*. Concentra-se inicialmente, nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo.

O período das publicações considerado foi nos últimos cinco anos (2013 a 2018), visto que se desejava obter os trabalhos mais atualizados sobre o tema. Foram utilizados apenas *string* de busca no título, em seu resumo ou palavras-chave relacionadas à questão da pesquisa e que especificavam o assunto procurado, considerando junções AND, OR, E e OU e apenas na língua portuguesa.

Cabe definir que para o contexto desta pesquisa utilizou as seguintes palavras-chave como sinônimos: técnicas, métodos, procedimentos, estratégias, metodologias, processos, ferramentas, experiências, ainda gestão e gerenciamento. Dessa forma, a *string* de busca utilizada foi: (técnicas OR métodos OR procedimentos OR estratégias OR metodologias OR processos OR ferramentas OR experiências) AND ("gestão de projeto" OR "gerenciamento de projeto") AND ("gestão de risco" OR "gerenciamento de risco") AND "projetos estratégicos" com as devidas adaptações na forma de pesquisar de cada base de dados.

A *string* base foi definida no Google Academic, onde foi refinada, também se utilizou de dicionário de sinônimos para abarcar técnicas e constructos correlatos e quando foi julgado que a *string* é adequada, foi traduzida para as outras máquinas de busca.

Após a execução da *string* de busca para seleção de fontes em cada base de dados, os arquivos contendo os dados das referências obtidas eram exportados em formato BibTex (extensão .bib) para armazenamento no software StArt.

O protocolo considerou os seguintes critérios:

(1) Critérios de inclusão: foram considerados estudos apresentando avaliação ou aplicação de uma técnica para gerenciamento de riscos em projetos estratégicos, sejam eles qualitativos ou quantitativos.

(2) Critérios exclusão: Com o objetivo de considerar apenas trabalhos relevantes, foram considerados os seguintes critérios de exclusão:

- Trabalhos cujo o texto completo não esteja disponível para consulta;
- Trabalhos que não tratem de gerenciamento de riscos em projetos estratégicos;
- Trabalhos que apresentem somente uma revisão da literatura;
- Trabalhos duplicados nas bases de dados.

(3) Critérios de qualidade: Foram avaliados os detalhes do processo de execução do método de análise de riscos considerado, de forma a verificar se eram possíveis o entendimento e a reprodução dos mesmos.

## 2.2 Condução da Revisão Sistemática da Literatura

Para seleção dos trabalhos foram realizados três passos. O primeiro foi a leitura dos títulos, palavras-chave e resumos para verificar se atendiam aos critérios definidos. Em seguida, fez-se a leitura do texto para verificar a adequação do estudo aos objetivos da pesquisa e, por último, analisaram-se os critérios de qualidade definidos.

Durante o passo de extração e monitoramento dos dados, uma vez que os estudos primários são selecionados, a extração de informações relevantes é iniciada baseado no que foi definido no protocolo, através dos critérios de extração. Para tanto, buscou-se as seguintes informações:



- Qual o objetivo do estudo?
- Qual o tipo de estudo: (Proposta de solução, Estudo de avaliação, Estudo de validação, Relato de experiência)?
- Qual o contexto do estudo?
- Quais os tipos de pesquisa?
- Qual a localização temporal da intervenção?
- Qual a abordagem metodológica empregada?
- Quais as técnicas que foram utilizadas?
- Quais os pontos altos e pontos baixos do estudo e os principais achados?

A Figura 3 apresenta a quantidade de trabalhos inicialmente identificados nas bases de dados e a quantidade de artigos selecionados após a aplicação dos critérios.

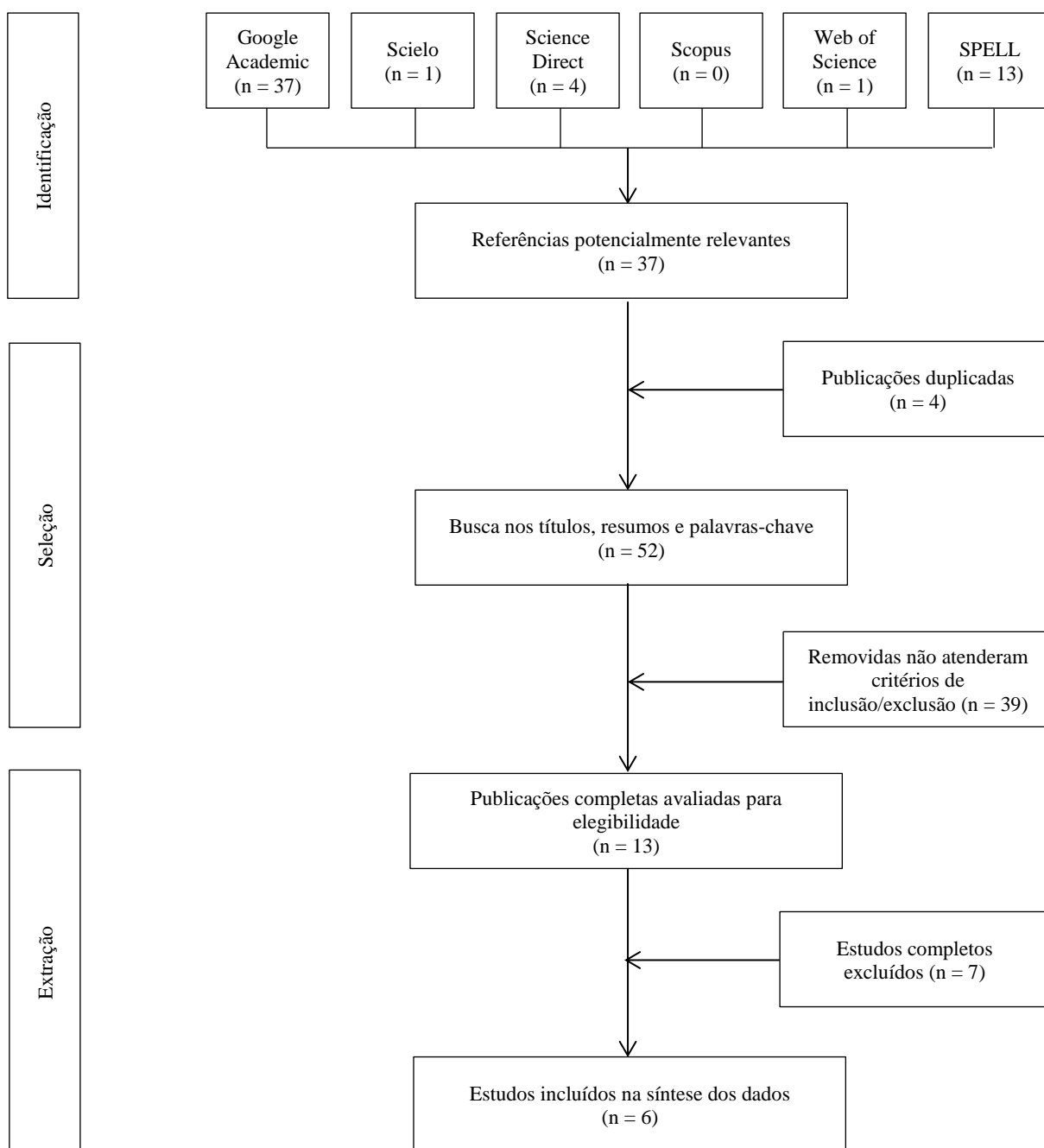


Figura 3. Resultado da busca e seleção de artigos

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.



### 3 Análise e apresentação dos dados

A análise dos dados e os resultados estão apresentados em três tópicos. O primeiro faz uma apresentação dos artigos selecionados, o segundo os principais achados dos estudos analisados e o segundo as técnicas identificadas na literatura.

#### 3.1 Apresentação dos artigos selecionados

A Figura 4 apresenta um quadro de resumo do corpus da pesquisa encontrados, relacionados a utilização de técnicas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos, a partir dos métodos encontrados na literatura de cada estudo.

Cód	Autor	Objetivo de pesquisa	Instrumentos	Participantes
E1	CATALÃO (2016)	Analisar a gestão de projetos e conceber uma solução adequada do risco na organização através do plano de gestão do risco.	Documentos, entrevistas semiestruturada.	Gestor do projeto, Representante no Órgão de Governança da Capacidade de Gestão de Projetos.
E2	TAVARES (2015)	Propor um metaframework para o alinhamento entre a estratégia organizacional e o gerenciamento de portfólio de projetos de forma a suportar o alcance dos resultados pretendidos pela organização.	- Pesquisa de campo através do método do estudo de caso exploratório; - Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e pesquisa nos websites das empresas.	As unidades de casos estudadas foram duas unidades fabris.
E3	SILVA (2014)	Construir um modelo teórico que, consideradas a complexidade do projeto e a maturidade da equipe de gestão do projeto, propusesse práticas para as diversas etapas do seu processo de gestão de risco.	- Em um primeiro momento estudo exploratório por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais dedicados à prática e ao estudo do gerenciamento de projetos e de seus riscos. - A segunda parte através de questionário e foi utilizada a técnica de amostragem do <i>snowball</i> para enviar e divulgar o questionário.	Cinco pessoas em uma amostra formada por conveniência.
E4	BARRETO (2013)	Analisar a evolução dos processos de gerenciamento de riscos do GERAES, marcada pela implantação de nova metodologia em 2012, à luz de processos de gerenciamento de riscos já consagrados e das características peculiares dos projetos da Administração Pública.	Relato de experiência	Projetos estratégicos do Governo do Estado de Minas Gerais.
E5	KAMEIYA (2017)	Identificar as práticas de gerenciamento de projetos, segundo o padrão de boas práticas do <i>Project Management Body of Knowledge</i> (PMBOK).	Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, com nove dimensões ilustrativas das práticas de gerenciamento de projetos.	A amostra da pesquisa é não probabilística, composta pelas seguintes funções técnicas: assistentes contábeis, gestores de apoio e gestores técnicos.





Cód	Autor	Objetivo de pesquisa	Instrumentos	Participantes
E6	COSTA (2017)	Analisar como as ferramentas prospectivas podem ser utilizadas para o gerenciamento dos riscos em projetos estratégicos dos institutos de inovação e tecnologia do Sistema Fiesc.	Pesquisa documental e em entrevista semiestruturada, permitindo a interpretação dos resultados por meio da correlação das informações obtidas com o estado da arte das publicações sobre o tema pesquisado.	Três institutos de inovação e tecnologia da Federação das Indústrias de Santa Catarina (Fiesc).

**Figura 4. Resumo do corpus da pesquisa**

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.2 Principais descobertas dos estudos analisados

A maior parte dos estudos selecionados foram de Dissertações de Mestrado (3), seguidos de artigos (3), sendo que os artigos foram da Revista de Administração da UFSM - *Brazilian Journal of Management* (1), *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* (1) e Congresso de Gestão Pública (1).

Nesta fase de extração foram obtidas contribuições dos 6 estudos selecionados, que serão apresentados a seguir:

(E1) O estudo identificou que a Organização não constatou a importância dos contributos da gestão de projetos para um alto rendimento da sua performance e que existe um plano de gestão do risco dos projetos da Organização, no entanto, necessita de certas atualizações. As fontes de base doutrinárias, nomeadamente a PMI, ISO e a *NATO Risk Management Guide* serviram de base na construção do modelo.

(E2) Ao contrário do estudo anterior, a pesquisa empírica confirmou a importância dos projetos, de seu gerenciamento individual e do portfólio de projetos para a realização das estratégias empresariais. Foi possível também constatar a restrição de recursos humanos enfrentada pelas empresas pesquisadas e observar um padrão comum na pesquisa empírica no qual a restrição de recursos humanos parece contribuir para a criação de uma cultura de informalidade nas relações horizontais e verticais.

(E3) Apoiando o estudo anterior, as entrevistas permitiram observar que há um senso comum de que o gerenciamento de riscos em um projeto contribui fortemente para o bom desempenho, principalmente em grandes projetos. Na visão dos entrevistados, a influência dos stakeholders externos ao projeto é fundamental para que a gestão de risco seja estruturada e aplicada. Com relação às práticas de gestão de risco que têm sido bem-sucedidas, as seguintes foram apresentadas pelos entrevistados: Curva S, 5W2H, Acompanhamento do projeto por meio de Marcos e Marcos Críticos e Balanced Scorecard, sendo que existe uma influência das práticas de gestão de risco sobre o desempenho e influências da maturidade da equipe de projeto e da complexidade do projeto sobre a escolha das práticas. Por fim, o estudo sugere estudos de caso para aplicação do modelo teórico para a definição da equipe de gestão do risco e posterior escolha das práticas. Uma outra possibilidade é a repetição da pesquisa, procurando modificar o questionário com a utilização de outros tipos de escala.

(E4) O modelo utilizado para o gerenciamento de riscos nos Projetos Estratégicos do governo de Minas Gerais utiliza a sistemática proposta pelo PMBOK, mesmo que os projetos governamentais se diferenciem daqueles executados por entidades privadas, pois os riscos aos quais estes projetos estão expostos são também diferentes em sua natureza, podem ser também adaptados e utilizados para riscos entendidos como governamentais.

(E5) O estudo observou nos materiais pesquisados, que as técnicas de gerenciamento de projetos convergem para um padrão próximo ao presente no guia de boas práticas PMBOK, portanto, mesmo que o gerenciamento de projetos possa ser executado sob outras orientações,



a opção pelo padrão previsto nesse guia deve-se à sua intensa presença no ambiente de gerenciamento de projetos nas organizações. Sendo que, no processo de análise dos resultados, adotou-se o conceito de aderência das situações observadas em relação às situações esperadas, identificadas por seus resultados padronizados para a escala de 0 a 10 pontos e em todas as áreas de conhecimento, há sensível distanciamento em relação às boas práticas propostas no guia de boas práticas PMBOK, alertando sobre o espaço ainda a ser ocupado para que o gerenciamento de projetos seja realizado de acordo com um padrão. Por fim, no tocante ao gerenciamento de riscos, o destaque foi o item falta de clareza na identificação dos novos riscos.

**(E6)** De acordo com o estudo, todos os entrevistados afirmaram que a gestão de riscos de projetos estratégicos pode beneficiar-se da utilização de ferramentas prospectivas, pois permitiria maior proatividade no tratamento dos riscos. Também foi observada uma importante lacuna nos processos atuais de Gestão de Riscos em projetos dos institutos da Fiesc, ou seja, a utilização de técnicas quantitativas pode melhorar e dar consistência para as práticas qualitativas. Quanto as metodologias e ferramentas utilizadas para gerenciar os riscos do projeto, observou-se que estão embasadas no PMBOK e na norma ABNT NBR ISO 31000. Também foi constatado que apesar de a metodologia documentada ser abrangente e estar alinhada aos preceitos dos referenciais teóricos abordadas nesta pesquisa, durante as entrevistas observou-se que o processo de gestão de riscos dos projetos estratégicos, de forma estruturada e sistêmica, ainda está em início de uso pela Fiesc. Por fim, o estudo sugere a realização de estudos similares, para outros tipos de projetos estratégicos além daqueles dos institutos de inovação e tecnologia.

Dos seis estudos, verifica-se que quatro apresentam posicionamento claro e favorável quanto a utilização de técnicas de gerenciamento de riscos, enquanto os outros dois são omissos ou não fazem vinculação da gestão de riscos com melhoria da performance na gestão de projetos. Destaca-se ainda que apenas um deles é de área governamental, o que pode indicar que é um campo que ainda precisa ser melhor estudado para verificar a melhoria de performance com a utilização de técnicas de gerenciamento de riscos.

### 3.3 Técnicas identificadas

Nesta fase de extração, dos 6 estudos selecionados, foram identificadas 5 diferentes técnicas utilizadas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos, que estão apresentados na Figura 5. A seguir são descritos cada um desses métodos identificados na RSL.

Autor do estudo	Tipo de estudo	Técnicas utilizadas
(Catalão, 2016)	Proposta de solução	- PMBOK - ISO 21500 - IPMA
(Tavares, 2015)	Proposta de solução	Gestão de portfólio de projetos
(Silva, 2012)	Estudo de validação	PMBOK
(Barreto, 2013)	Relato de experiência	PMBOK
(Kameiya, Romeiro, & Kniess, 2017)	Estudo de validação	PMBOK
(Costa & Vieira Marinho, 2017)	Estudo de validação	- PMBOK - ISO 31000

**Figura 5. Métodos de análise de riscos**

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores.

**(1) PMBOK** fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. O guia também descreve o ciclo de vida de gerenciamento de projetos e os seus processos envolvidos (iniciação, planejamento, execução,



monitoramento e controle e encerramento). O PMBOK é mantido pelo *Project Management Institute* (PMI) (Project Management Institute, 2014).

(2) **Norma ISO 21500** Fornece diretrizes para gerenciamento de projetos e sua finalidade é direcionar o gerenciamento de projetos, principalmente pela aplicação de estratégias específicas que visam melhorar o modo como esta atividade é realizada (Santos, Favari, Nishimura, & Hespanhol, 2017).

(3) **International Project Management Association (IPMA)** Consiste de um documento com os padrões desenvolvidos pela IPMA em termos de Gestão de Projetos.

(4) **Gestão de portfólio de projetos** (*Project Portfolio Management – PPM*) processo do gerenciamento de projetos que proporciona uma forma de interligar a estratégia e a gestão de projetos, de forma a diminuir os riscos. Por meio do PPM consegue-se priorizar os melhores projetos de acordo com a estratégia vigente (Souza Neto, 2016).

(5) **Norma ISO 31000** É uma norma de padrão internacional para gestão de risco, que fornece uma abordagem genérica para tratamento de riscos em todos os níveis de uma organização, quer seja para atividades rotineiras ou empregada em projetos, e também pode ser aplicada a qualquer tipo de risco independente de sua natureza e tenha consequências positivas ou negativas para a organização, também possibilita um alinhamento com outras regras existentes para o gerenciamento de riscos (Ferreira, De Almeida, Leão, & Silva, 2013).

#### 4 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi identificar as técnicas utilizadas para gerenciamento de risco em projetos estratégicos. Para isso foi realizado uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Google Academic*, *Scielo*, *Science Direct*, *Scopus*, *Web of Science* e *SPELL*. A partir de 37 publicações selecionadas nas bases, extraiu-se 6 publicações que foram analisados em relação às técnicas descritas.

A resposta para tal questionamento foi dada na Figura 5 e pode ser sintetizada da seguinte forma: O resultado mostrou uma frequência maior de técnicas que se utilizam dos conhecimentos do conjunto de práticas na gestão de projetos organizado através do PMBOK.

Quanto às limitações, destaca-se a falta de detalhamento na descrição dos métodos e resultados em alguns trabalhos selecionados, sendo que, tal limitação impossibilitou um maior nível de exploração e aprofundamento nos resultados desses artigos, o que forneceria maiores contribuições para este trabalho.

Dentro desse contexto, esta pesquisa contribuiu com o aumento do conhecimento sobre as características do gerenciamento de risco em projetos estratégicos e como sugestão para trabalhos futuros, que sejam realizados estudos internacionais a fim de avaliar os contextos e os objetos de estudo em que as pesquisas foram realizadas e identificar quais aspectos que favoreçam à utilização de determinadas técnicas no processo de gerenciamento de risco em projetos estratégicos.

#### Referências

- Aktouf, O. (2011). *A administração entre a tradição e a renovação* (1st ed.). São Paulo: Atlas.
- Barreto, L. C. (2013). Análise da evolução da metodologia de gerenciamento de riscos aplicada aos projetos estratégicos do governo de minas gerais. *VI Congresso CONSAD de Gestão Pública*, 35.
- Carvalho, M. M., & Jr, R. R. (2017). *Fundamentos Em Gestao De Projetos: Construindo Competencias Para Gerenciar Projetos* (4th ed.). São Paulo: Atlas.



- Catalão, D. do P. (2016). *Plano de Gestão do Risco dos Projetos da Marinha Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares Navais, Escola Naval,. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrca&AN=rcaap.openAccess.10400.26.15061&lang=pt-br&site=eds-live>
- Costa, L., & Vieira Marinho, S. (2017). A Utilização de Ferramentas Prospectivas em Gerenciamento de Risco de Projetos Estratégicos: Análise dos Institutos de Inovação e Tecnologia do Sistema Fiesc. *Future Studies Research Journal Issn*, 9(2), 88–115.
- Fernández-Ríos, L., & Buela-Casal, G. (2009). Standards for the preparation and writing of Psychology review articles. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 9(2), 329–344. Retrieved from <http://www.aepc.es/ijchp/ref-es-326.pdf>
- Ferreira, B. A. D. A., De Almeida, J. de O. R., Leão, P. R. C., & Silva, N. P. G. (2013). Gestão de Riscos em Projetos: Uma Análise Comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK®, 2012. *Revista de Gestão e Projetos*, 04(03), 46–72. <https://doi.org/10.5585/gep.v4i3.173>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2007). *Guia de orientação para gerenciamento de Riscos Corporativos*. (E. La Rocque, Ed.), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Vol. Série de C). São Paulo. Retrieved from <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>
- John Tuman, J. (1988). Development and implementation of project management systems. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project management handbook* (2nd ed., pp. 495–532). New York: JOHN WILEY & SONS, INC.
- Kameiya, M. Y., Romeiro, M. do C., & Kniess, C. T. (2017). Boas práticas em gestão de projetos: Um estudo na prefeitura de praia grande. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(5), 870–887. <https://doi.org/10.5902>
- Keeling, R., & Moreira, C. K. (2002). *Gestão de projetos: uma abordagem global* (1st ed.). São Paulo: Saraiva.
- Kitchenham, B., Pearl Brereton, O., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2009). Systematic literature reviews in software engineering - A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 51(1), 7–15. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.09.009>
- Koller, S. H., Couto, M. C. de P., & Von Hohendorff, J. (2014). *Manual de Produção Científica*. Porto Alegre: Penso.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Montebelo, R., Orlando, A., Porto, D., Zaniro, D., & Fabbri, S. (2007). SRAT ( Systematic Review Automatic Tool ) – Uma Ferramenta Computacional de Apoio à Revisão Sistemática. *V Experimental Software Engineering Latin American Workshop, ICMC- São Carlos*, 10.
- Newell, M. W. (2005). *Preparing for the Project Management Professional Certification Exam*. (AMACOM Div American Mgmt Assn, Ed.). New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects - a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7th ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Project Management Institute. (2014). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (5th ed.). São Paulo: Saraiva.
- Santos, T. A. dos, Favari, C. A. da S., Nishimura, T. A., & Hespanhol, R. M. (2017). Gestão de projetos: uma análise crítica da norma iso 21500. *Colloquium Exactarum*, 9(Especial),





## VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

199–205. <https://doi.org/10.5747/ce.2017.v9.nesp.000143>

- Silva, L. H. R. da. (2012). *Gestão de riscos de projetos: Proposta de um modelo teórico com base na complexidade e na maturidade para escolha de práticas voltadas para o bom desempenho*. Dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão, Universidade do Minho.
- Souza Neto, M. V. de. (2016). *Gestão dinâmica de projetos: lifecycleanvas* (1st ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Tavares, S. R. (2015). *Alinhamento estratégico do gerenciamento de portfólio de projetos*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Fundação Getulio Vargas.
- Valle, A. B. do, Soares, C. A. P., Finocchio Junior, J., & Silva, L. de S. F. da. (2010). *Fundamentos do gerenciamento de projetos* (2nd ed.). Rio de Janeiro: FGV.