

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Bárbara Oliveira de Moraes
bomorais@gmail.com
PUC RIO

Silvia Valéria Moreira Rangel
silvia.valeria@hotmail.com
UFF

Adalberto Oliveira Brito
adalbertooliv@gmail.com
UFF

Douglas Ribeiro Pimenta
douglasrpimenta@yahoo.com.br
UNESA

Bárbara Fernandes Amorim de Aguiar Brum da Silva
profbarbaraaguiar@gmail.com;
PUC RIO

Resumo: No contexto atual, as micros e pequenas empresas possuem um desafio para sobreviverem as incertezas do mundo dos negócios. Em face desse cenário, a aplicação das ferramentas e instrumentos contábeis possibilitam que novas estratégias de planejamento, controle, direção e gestão possam servir de apoio a tomada de decisão. Em virtude desses apontamentos, o presente trabalho assumiu como objetivo geral identificar como estão sendo discutidas nas produções científicas nacionais, a importância que a contabilidade gerencial possui na gestão de micros e pequenas empresas. A metodologia utilizada se baseou numa revisão de literatura, em que oito produções foram brevemente apresentadas e discutidas. Diante das exposições do percurso adotado em cada trabalho, comprehende-se que os benefícios do uso da contabilidade gerencial para as micros e pequenas empresas são factíveis. Entretanto, soa necessária uma aproximação entre profissionais contábeis e empresários para que a relevância da contabilidade como ferramenta gerencial possa ser percebida.

Palavras Chave: Risco em Projetos - Gestão de Risco - Gestão de Projetos - -

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como tema principal ressaltar a importância do gerenciamento de risco em projetos, uma vez que conduzi-lo de maneira eficaz tem sido um dos principais desafios das organizações. (VELOSO; SILVA, 2016).

Independente do escopo das organizações seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, há a utilização de projetos e consequentemente do gerenciamento de projetos. Sendo assim, cumpre esclarecer o papel do projeto para as organizações, que segundo o PMI (2015), é um conjunto de atividades temporárias, que são realizadas para a produção de um produto, serviço ou resultado único.

Por sua vez, o gerenciamento de projetos envolve a transformação da teoria em prática, sendo uma ferramenta de desenvolvimento das estratégias para que os negócios se desenvolvam de maneira integrada, propiciando melhores resultados para as organizações. (OLIVEIRA, 2013).

A partir desses apontamentos, a seguinte questão norteou este trabalho: Qual a concepção de risco em gerenciamento de projetos nas produções científicas? Essa pesquisa se justifica pela necessidade de se investigar as recentes discussões acerca do tema gerenciamento de risco em projetos, tal como as possíveis principais práticas que estão sendo desenvolvidas para minimizar que os riscos e as eventuais perdas ocorram.

Autores como Raz; Shenhar; Dvir (2002) afirmam que embora o gerenciamento de riscos seja importante para o gerenciamento de projetos pouco tem sido feito nessa área.

Há avanços que já foram realizados nos últimos anos e autores como Fraga *et al.*, (2006), Terribili Filho (2014), Lima e Da Silva (2018), alegam que o maior desafio para diminuição dos riscos se relaciona ao aprimoramento de métodos para que as decisões sejam tomadas de forma inteligente e objetiva.

Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho é o de identificar como estão sendo discutidas nas produções científicas o risco em gerenciamento de projetos. Para tal, adotou-se no percurso metodológico uma revisão de literatura cujo levantamento foi realizado de maneira aleatória, tomando por base o critério de inclusão: Riscos em Gerenciamento de Projetos. Sendo assim, apoiado na revisão da literatura foram realizadas buscas de trabalhos científicos no sítio eletrônico Google Acadêmico no período de 01 a 10 de setembro de 2019.

Os principais autores utilizados além dos já citados nesta introdução foram: Neto *et al.* (2007), Paiva (2009), Ibraim e Côrrea-Kelly (2013), Junior e De Carvalho (2013), Schneider (2016).

No que se refere à estrutura desse artigo, este está dividido em três seções: primeiramente esta introdução que situa o leitor no estudo, seguido da metodologia, da descrição da revisão de literatura, da exposição das considerações finais e referências.

2. METODOLOGIA

Como já mencionado na introdução, este trabalho constitui-se de uma revisão de literatura que se apoiou nos preceitos de Botelho, Cunha e Macedo (2011). Segundo esses autores, para a revisão devemos percorrer cinco etapas desassociadas, que se referem a: 1) estabelecer a questão e os objetivos da pesquisa; 2) estabelecer os critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos que serão ou não utilizados na pesquisa; 3) definição das informações que serão extraídas dos trabalhos selecionados; 4) análise e interpretação dos resultados e 5)

apresentação da revisão com síntese do conhecimento. (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Por se basear em uma pesquisa qualitativa, a definição de Creswell (2007) a define como a que “(...) emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados” (CRESWELL, 2007).

Sendo assim, devido o problema de pesquisa, a metodologia empregada se baseou no método descritivo-analítico, amparado pela análise bibliográfica via revisão de literatura.

Quanto à análise bibliográfica, este foi desenvolvido a partir da visão de Vergara (2000), que esclarece que tal método se constitui a partir de material já elaborado, constituído principalmente, de livros e artigos científicos que são importantes para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática.

No presente artigo, utilizou-se para a apresentação dos achados na análise documental, da etapa cujas fases são elencadas por Cooper e Lindsay (1998) e que compreendem: a seleção do material que foi utilizada na pesquisa; da análise e interpretação das informações coletadas e da apresentação dos resultados encontrados durante a pesquisa (COOPER; LINDSAY, 1998).

A revisão buscou identificar o cenário das produções acerca dos Riscos em Gerenciamento de Projetos. A princípio, foram encontrados 45 (quarenta e cinco) trabalhos disponíveis entre dissertações, teses e artigos científicos. Dos trabalhos iniciais, permaneceram 12 (doze) selecionados, mediante uma filtragem mais específica que se deu a partir da leitura dos títulos e resumos das produções, levando-se em consideração o atendimento ao critério de inclusão estabelecido.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Tabela 1. Principais considerações dos trabalhos selecionados para o estudo de Gerenciamento de Riscos em Projetos

Autores	Título	Objetivos	Ano
DA SILVA <i>et al.</i>	Aplicação do gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de produtos nas empresas de autopeças	Avaliar a aplicação do gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de produtos de empresas do setor de autopeças.	2010
GUTIERREZ; BELLA; QUELHAS	Gestão de riscos de projetos e stakeholders: Identificação e análise de riscos baseado na percepção no risco	Propor um modelo de gestão de riscos de projetos que integre a percepção de risco de stakeholders do projeto nos processos de identificação e análise de riscos. Para isso, o artigo faz uma discussão teórica de questões que envolvem a aplicação do modelo proposto.	2019
IBRAIM; CÔRREA-KELLY	Um efetivo gerenciamento de riscos e o sucesso de um projeto	Realizar um estudo teórico sobre o gerenciamento de riscos dos projetos demonstrando que, quando desenvolvido de uma maneira eficiente, pode aumentar a probabilidade de sucesso do projeto e também criar novas oportunidades para a organização.	2013
JUNIOR; DE CARVALHO	Relacionamento entre gerenciamento de risco e	Identificar as variáveis (independentes, que se referem ao processo de	2013

		sucesso de projetos	gerenciamento de riscos) que melhor explicam a percepção de sucesso de projetos (variável dependente), segundo a percepção de sucesso.	
MACHADO; SILVEIRA	Gerenciamento de riscos em projetos: um estudo de caso em uma mineradora		Propiciar maior conhecimento acerca da metodologia proposta pelo PMI para gestão de riscos em projetos. Para tanto, têm-se os seguintes objetivos específicos: apresentar detalhadamente as seis etapas para elaboração do plano de gerenciamento de riscos, segundo a metodologia proposta pelo PMI; e aplicar a metodologia abordada em um projeto desenvolvido em uma mineradora localizada no interior de Minas Gerais, por meio da realização de um estudo de caso.	2017
NETO	Gerenciamento de Riscos dos Projetos – Uma Proposta de Modelo de Maturidade		A proposta de um Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Riscos de Projetos, que possa, com sua aplicação, detectar como uma organização lida com esta área de conhecimento.	2007
PAIVA	Gerenciamento de risco em projetos		Trazer aos gestores informações práticas sobre o modelo de gerenciamento de riscos em projetos que está sendo desenvolvido dentro das organizações atualmente. Dentro deste contexto, a mesma, tentará contribuir para o aprimoramento da gestão de riscos.	2009
REIS; ALBUQUERQUE	O estado da arte em gerenciamento de riscos em projetos		Enfoca o gerenciamento de riscos que para autores é a mais importante das variáveis que visa aumentar as chances de sucesso destes empreendimentos e cuja aplicação também se expande paralelamente ao crescimento e complexidade dos projetos.	2004
RORATO; DIAS	Fatores de Risco no Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas		Apresentar um diagnóstico dos principais fatores de risco existentes no processo de gerenciamento de riscos no setor público, além dos seguintes objetivos específicos: (a) esboçar um panorama sobre as condições de gestão de projetos na Administração Pública e (b) apresentar um método para a mensuração do impacto de riscos nas principais áreas de um projeto.	2011
SCHNEIDER	A Importância do gerenciamento de risco em projetos		Avaliar a utilização do gerenciamento de riscos em projetos e a atuação do profissional da área.	2016
SILVA	Análise do Impacto do Gerenciamento de Riscos no Sucesso de Projetos: Um Estudo de Caso em uma Organização de Desenvolvimento de Software		O objetivo geral deste trabalho foi responder a seguinte pergunta de pesquisa: Existe uma relação direta entre o uso de um bom gerenciamento de riscos e os projetos de sucesso?	2013
VELOSO; SILVA	A importância de	Verificar a importância das áreas de		2016

gerenciar risco em projetos	conhecimento em gerenciamento de projetos e seus processos, em especial os riscos, pois para refletir no modo de como os projetos são conduzidos de forma eficaz em seus resultados bem como de forma sinérgica entre as necessidades de tempo, custo, escopo e qualidade, é um grande desafio para as Organizações modernas.
-----------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao tratarem dos riscos em gerenciamento de projetos o trabalho de Da Silva *et al.*, (2010) trouxe o cenário de uma autopeças. Já a pesquisa de Machado; Silveira (2017) trataram de um estudo de caso em uma mineradora. Rorato; Dias (2011) analisaram a temática dentro de instituições públicas e Silva (2013), teve como contexto um estudo de caso em uma Organização de Desenvolvimento de Software. Embora sejam cenários distintos, ambas as pesquisas se preocuparam em trazer contribuições metodológicas para sua área, demonstrando que independente da organização quando se trata de projetos é preciso levar em consideração os riscos e as perdas inerentes ao negócio.

Na tabela 1 apresentada anteriormente, os objetivos de cada trabalho foram expostos sucintamente. Entretanto, levando-se em consideração a quantidade de publicações por ano e que constantemente temos avanços nas pesquisas, percebe-se que as publicações entre os anos 2004, 2007 e 2009 tinham um olhar mais teórico, sem uma proposta de intervenção relacionada ao tema. A partir das produções seguintes os objetivos são voltados a uma nova condução do gerenciamento de riscos nas organizações.

Nos temas dos trabalhos (artigos científicos publicados em periódicos e eventos acadêmicos, teses e dissertações) destaca-se a frequência que algumas palavras apareceram na titulação das produções. Três trabalhos apresentaram em seu título a frase “Gerenciamento de risco em projetos” (25%), outros dois trabalhos modificaram apenas a ordem das palavras, se referindo a “importância de gerenciar risco em projetos” (16.67%). Acerca de “gerenciamento de risco e sucesso em projetos” outros dois trabalhos (16.67%) se propuseram a responder perguntas distintas, mas com o mesmo enfoque.

Devido duas produções se referirem no título ao modelo estudo de caso (16.67%), percebe-se que embora o PMI e o PMBOK sejam norteadores para a condução de um adequado gerenciamento de projetos que apenas um dos trabalhos estipulou como objetivos se debruçar acerca de uma das metodologias norteadoras para a gestão de riscos no âmbito investigado.

Em virtude do problema de pesquisa visar identificar a concepção de risco em gerenciamento de projetos nas produções científicas, verificou-se nos trabalhos que o risco é apresentado como uma etapa em que deve ser tratado levando-se em consideração a capacidade que este possui de influenciar os resultados do projeto e também do orçamento disponível para as atividades que estão atrelados. (NETO , 2007; PAIVA , 2009; DA SILVA *et al.*, 2010; IBRAIM, 2013; SCHNEIDER, 2016; GUTIERREZ; BELLA; QUELHAS, 2019).

De acordo com a pesquisa de Da Silva *et al.*, (2010) proveniente de uma aprofundada revisão bibliográfica, o gerenciamento de riscos possui alguns problemas, tais como: a necessidade de definição do nível das atividades do projeto (que nem sempre estão claros para quem formula e/ou executa); a definição das probabilidades (para tal, é necessário antecipar-se aos “problemas” e para isso exige-se a formulação de hipóteses, que é uma etapa nem sempre bem desenvolvida pelos gestores); desprezar as correlações entre as atividades (muitas vezes

por estarem envolvidos com a produção ou na elaboração do planejamento, direcionamento e controle o gestor não consegue categorizar as atividades e vê-las de maneira isolada); ignorar os efeitos das habilidades do gerente de projeto.

Segundo Gutierrez; Bella; Quelhas (2019) é importante que sejam analisadas as ferramentas e técnicas que serão utilizadas pela equipe do projeto para identificação e classificação dos riscos. Sendo assim, levando-se em consideração esses fatores considerou-se segundo os autores que a percepção de risco é uma interpretação individual, ou seja, varia de indivíduo para indivíduo e que se fundamenta em fatores que podem ser circunstanciais, psicológicas, sociais. Dessa forma, assumiu-se que a análise de riscos é subjetiva conforme a percepção do analista envolvido.

Para Ibraim; Côrrea-Kelly (2013) a gestão de projetos poderá ter ganhos substanciais a partir do gerenciamento de riscos. Sendo assim, as melhores práticas poderão influenciar diretamente em como as empresas gerenciam as práticas dentro dos processos de gerenciamento de riscos. Os autores salientam a importância do PMBOK para que o papel do gerente de projeto seja mais bem desenvolvido. Salientaram, inclusive, a importância de integração entre as áreas de conhecimento utilizadas pelo PMBOK para o gerenciamento de projetos.

A visão de Junior; De Carvalho (2013) se aproxima da visão de Gutierrez; Bella; Quelhas (2019), em que risco e sucesso dependem da percepção das partes interessadas nos processos de gestão de risco. Para Junior; De Carvalho (2013) cuidar dos riscos em projetos é uma preocupação estratégica que deve ser vista com bastante relevância no âmbito gerencial. Segundo os autores, é a partir do gerenciamento dos projetos que melhores práticas de gestão podem ser efetivadas.

No trabalho de Machado; Silveira (2017) riscos em projetos podem ser externos, internos, tecnológicos e/ou operacionais. Quando possuem aspectos positivos os riscos envolvem estratégias que visam: a busca para garantir que a oportunidade seja concretizada, ou seja, essa fase é uma fase exploratória; a busca para o aumento da probabilidade para que os impactos positivos das oportunidades sejam viabilizadas, essa é a fase de melhorias; a busca na alocação da responsabilidade transferida a um terceiro para que os benefícios sejam melhores explorados é definida como compartilhamento; e, por fim, o aceite, que é quando busca-se aproveitar a oportunidade caso a mesma ocorra, mas não persegui-la.

Por outro lado, os autores expuseram também as características dos riscos negativos que são aqueles que podem prejudicar os objetivos do projeto. Diferente do modelo anterior as estratégias utilizadas se relacionam a busca na eliminação da ameaça ou proteção total do projeto, ou seja, prevenção; a transferência do impacto da ameaça para terceiros, que envolve transferir também a responsabilidade pela resposta; a busca pela redução da probabilidade de ocorrência dos riscos, mitigação; e assim como os riscos positivos, nos riscos negativos também há o aceite, entretanto, aqui as equipes reconhecem os riscos porém não agem até o mesmo ocorrer.

Na visão de Neto (2007) os riscos podem ser tratados através de análises qualitativa ou quantitativa. A análise qualitativa emprega técnicas comumente utilizadas, em que o gerenciamento de oportunidades se assimila ao gerenciamento de risco. Já na análise quantitativa, os dados de entrada são considerados muito subjetivos, não contemplando a realidade que ocorrem efetivamente nos projetos. Para o autor, os riscos possuem o lado positivo e negativo, pois incluem tanto ameaças aos objetivos do projeto, quanto oportunidades para aprimorá-los.

Para Paiva (2009) os processos de gerenciamento de risco são aqueles que viabilizam a melhor forma de abordar e executar as atividades de forma prática e eficaz para garantir o nível

de viabilidade do projeto. O autor considera que há objetivos que devem ser considerados na identificação de riscos, tais como: as dimensões qualidade, desempenho econômico-financeiro, prazo, segurança, saúde, imagem de empresa e outros. Paiva (2009) assim como Neto (2007), dividiu a análise de riscos em qualitativo e quantitativo.

Segundo Paiva (2009), na análise qualitativa dos riscos os impactos nos objetivos dos projetos se relacionam a itens como cronograma, escopo, prazo, tolerância a riscos, escopo e qualidade do projeto. Já a análise quantitativa leva em consideração o que foi priorizado na análise qualitativa, portanto, estes não estão desassociados. Sendo assim, nesse modelo de análise os efeitos dos impactos possuem maior atenção, uma vez que são calculados atribuindo-lhes valor numérico monetário. Observa-se que a tomada de decisões possui maior robustez a partir das análises quali-quantitativas.

No trabalho de Reis; Albuquerque (2004), os autores evidenciam as diferenças dos processos do gerenciamento de riscos salientando principalmente a questão da estrutura, seja relativa ao número de processos seja relativo às atividades que são executadas. Os autores apontaram que embora existam variações de terminologia e na organização das atividades entre os processos, estes poucos se diferenciam na prática.

Avançando nas questões que envolvem a confecção de métodos para a criação de uma estrutura de riscos adequada, os autores se debruçam na discussão e análise acerca do método *Risk Breakdown Structure* (RBS), preconizado por Hillson no ano de 2002. A utilização desse método segundo Reis; Albuquerque (2004) é o que permite a criação de uma estrutura de riscos específica de um só projeto ou de uma estrutura comum a diferentes tipos de projetos que estão sendo realizados por uma organização.

O trabalho de Rorato; Dias (2011) por se relacionar a gestão pública traz aspectos diferenciados dos outros trabalhos já mencionados devido à especificidade da área pública. Entretanto, desde a modernização da Administração Pública, há intensas pressões para que as técnicas de gerenciamento de projetos sejam utilizadas, e ao tratarmos de risco, o PMBOK é um dos guias norteadores do apoio teórico utilizado pelos autores.

Em virtude de se relacionar a gestão pública, a realização do diagnóstico de riscos inclui a identificação e a descrição dos fatores que influenciam negativamente os projetos associados à verificação da intensidade desses riscos. Por essa razão, a construção de um plano de gestão de riscos é o que servirá de base para que haja um gerenciamento de projetos bem sucedido no setor público. (RORATO; DIAS, 2011).

Schneider (2016) destaca as etapas necessárias para que os riscos sejam controlados, reforçando a importância de que desde o início do desenvolvimento do projeto seja realizado o gerenciamento de risco. Como já reforçado no decorrer deste trabalho a percepção de risco é subjetiva, porém, algumas etapas são prioritárias para a minimização dos riscos e perdas. Portanto, é após ser estabelecido o objetivo, definido o custo, o tempo e o escopo, que deve ser definida a estrutura que será utilizada para que em seguida seja feita a análise e a identificação dos possíveis riscos em cada etapa.

Na pesquisa de Silva (2013) as incertezas são evidenciadas. Segundo a autora, são as incertezas que geram os riscos e por essa razão, os riscos em projetos se referem ao efeito cumulativo das incertezas que afetam diretamente os objetivos do projeto. Apontou-se no decorrer da pesquisa a contribuição dos softwares para que os riscos em projetos sejam minimizados, uma vez que muitos gestores alegam que a gerência de riscos é uma atividade que possui dificuldades para sua realização.

Devido o constante avanço tecnológico e a competitividade do mercado, é relevante trazer as contribuições de trabalhos como o de Silva (2013), pois melhoria, qualidade e

aumento de produtividade atualmente está diretamente relacionada a utilização de softwares utilizados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Nesse contexto, a gestão pública é vista muitas vezes como burocrática, posto que as atualizações e avanços tecnológicos são empregadas com maior lentidão.

Veloso; Silva (2016) acreditam que a prevenção dos riscos impactam diretamente no desenvolvimento dos projetos e por essa razão, citam que para contingenciá-los é preciso que uma lista de fatores de riscos seja elaborada.

Salientou-se no decorrer do trabalho a importância de uma medida de correção para cada um dos itens identificados como de riscos, porque na visão dos autores esse é um mecanismo que permite a eliminação efetiva caso eles ocorram.

Os autores trabalham com uma antecipação de o risco ocorrer, a partir do levantamento de hipóteses que poderão saná-los, tal como o preconizado amplamente por outros autores mencionados nessa revisão. Mais uma vez foram ressaltadas a importância dada a utilização do PMBOK e do PMI pelas organizações para que haja a busca para diminuição da probabilidade da ocorrência de riscos.

Dos doze trabalhos selecionados, embora no resumo, introdução e objetivos a menção as ferramentas PMBOK e PMI tenham sido pouco mencionadas, percebe-se que na explanação acerca do referencial teórico estes foram mencionados. Sendo que em alguns trabalhos com maior ênfase do que em outros.

Para que a elaboração de medidas preventivas e corretivas para remediação de possíveis riscos ocorram, é necessário que haja a maior discussão no que se refere ao preconizado no PMBOK e PMI, pois o desconhecimento acerca de como proceder na gestão de riscos foi elencado pela maioria dos trabalhos selecionados.

As pesquisas em sua maioria trouxeram contribuições teóricas relevantes, se aproximando na maior parte das vezes ao tratarem da análise qualitativa e quantitativa dos riscos, além de maior atenção as etapas iniciais dos projetos para minimização das perdas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As publicações abordaram de forma concisa e objetiva as questões relacionadas à importância da análise dos riscos e do gerenciamento dos riscos em projetos para a melhoria das tomadas de decisões nas organizações.

Estudos relacionados ao gerenciamento de riscos em projetos se apoiam no preconizado nas ferramentas PMBOK e PMI, entretanto, muitos gestores de projetos e gestores de riscos ainda possuem conhecimento incipiente acerca das contribuições dessas ferramentas.

A incerteza esteve presente na maior parte dos trabalhos aqui apresentados, entretanto, alguns deram menor ênfase devido atribuírem maior peso a subjetividade para análise dos riscos. Se levarmos em consideração que incerteza pode tanto se relacionar a ocorrência ou não de um evento, quanto à dúvida nas tomadas decisões, tem-se que “incerteza” precisa ser mais bem elaborada em outros trabalhos, para que sejam identificadas as oportunidades de minimizá-las.

5. REFERÊNCIAS

- COOPER, H. M. & LINDSAY, J. J. Research synthesis and meta-analysis. In: BICKMAN, L.; ROG, D. J. *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, p. 315-342.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DA SILVA, C. E. S. *et al.* Aplicação do gerenciamento de riscos no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de autopeças. *Production*, v. 20, n. 2, p. 200-213, 2010.
- FRAGA, L. C. *et al.* Gerenciamento de Risco em Projetos de Tecnologia da Informação. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 12, n. 4, p. 52-75, 2006.
- GUTIERREZ, R. H.; BELLA, R. L. F.; QUELHAS, O. L. G. Gestão de riscos de projetos e stakeholders: identificação e análise de riscos baseado na percepção de risco/Risk management of projects and stakeholders: identification and risk analysis based on risk perception. *Brazilian Journal of Business*, v. 1, n. 2, p. 421-434, 2019.
- IBRAIM, B. F. M.; CORRÊA-KELLY, K. G. UM EFETIVO GERENCIAMENTO DE RISCOS E O SUCESSO DE UM PROJETO, 2013.
- JUNIOR, R. R.; DE CARVALHO, M. M. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. *Production*, v. 23, n. 3, p. 570-581, 2013.
- LIMA, R. M. de A.; DA SILVA, I. P. DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS EPC: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL. In: XXXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, Maceió, Alagoas, Brasil, 16 a 19 de outubro de 2018.
- MACHADO, D. M. M.; SILVEIRA, I. M. Gerenciamento de riscos em projetos: um estudo de caso em uma mineradora. In: VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2017. Ponta Grossa.
- NETO, S. Gerenciamento de riscos dos projetos: uma proposta de modelo de maturidade. 2007.
- OLIVEIRA, R. R. (2013). Antecedentes do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual. Dissertação de Mestrado. Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- PAIVA, M. J. M. B. O. S. P. Gerenciamento de Risco em Projetos. Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Engenharia de Campo da Faculdade Federal do Espírito Santo – UFES, 2009.

PMI - Project Management Institute (2015). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).: Author.

RAZ, T.; SHENHAR, A.; DVIR, D. Risk management, project success, and technological uncertainty. *R & D Management*, v. 32, n. 2, 2002. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.0024>

REIS, A. F.; ALBUQUERQUE, A. R. P. L. O estado da arte em gerenciamento de riscos em projetos. Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção-SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, p. 8-10, 2004.

RORATO, R., & Dias, E. D. (2011). Fatores de Risco no Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. VIII SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro:[sn].

SCHNEIDER, A. L. da S. A importância do gerenciamento de risco em projetos. 2016.

SILVA, F. L. A. da. Análise do Impacto do Gerenciamento de Riscos no Sucesso de Projetos: Um Estudo de Caso em uma Organização de Desenvolvimento de Software. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

TERRIBILI FILHO, A. Gerenciamento de riscos em projetos nas organizações no Brasil. *Revista da FAE*, v. 17, n. 2, p. 154-177, 2014.

VELOSO, M.R.R.; SILVA, V.L.. A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS EM PROJETOS. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, ano MMXVI, Nº.000087, 05/08/2016. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-de-gerenciar-riscos-em-projetos> Acessado em: 12/04/2020.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.