
Assunção de Riscos e Gerenciamento dos Riscos dos Projetos: um Estudo em uma Consultoria na área de TI

Risk-taking and Risk Management of Projects: a Study in a Consulting Firm of ITs

*ANA CLAUDIA BELFORT**
*CRISTINA DAI PRÁ MARTENS***

RESUMO

A assunção de riscos e o gerenciamento dos riscos dos projetos (GRP) constituem importantes tópicos de estudo no contexto da organização, podendo direcioná-la estrategicamente. Nesse sentido, este artigo objetiva analisar o comportamento de risco de uma organização, à luz da assunção de riscos, dimensão da orientação empreendedora (OE), e do GRP. Como unidade de análise, escolheu-se uma consultoria de infraestrutura de tecnologia da informação. Por meio de revisão da literatura sobre os dois constructos, obteve-se um quadro teórico-conceitual representativo da relação entre ambos, o qual serviu de base para a realização da pesquisa empírica, configurando o uso de estudo de caso único como abordagem metodológica. Os resultados revelam a existência de relação entre a assunção de riscos e o GRP no momento em que é evidenciada a existência de propensão ao risco. No caso da organização estudada, essa relação de fato existe.

Palavras-chave: assunção de riscos; gerenciamento dos riscos dos projetos; orientação empreendedora; gestão de projetos; riscos.

* Mestre em Administração - Gestão de Projetos (PPGA-GP - UNINOVE). Doutoranda em Administração (PPGA - UNINOVE).

** Professora do PPGA-UNINOVE, Diretora do Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos Doutora em Administração pelo PPGA-EA-UFRGS.

ABSTRACT

Risk taking and risk management projects (RMP) are important topics of study in the context of the organization and may direct it strategically. In this sense, this article aims to analyze the behavior of risk an organization in light of the risk-taking dimension of entrepreneurial orientation (EO), and RMP. As the unit of analysis was chosen a consulting infrastructure of information technology. Through literature review of both constructs, a representative theoretical and conceptual framework of the relationship between them, which served as the basis for conducting empirical research, obtained by configuring the use of single case study as a methodological approach. The results show the existence of a relationship between risk taking and GRP at the moment is evidenced the existence of risk propensity. In the case of the organization studied, this relationship does exist.

Keywords: risk-taking; risk management of projects; entrepreneurial orientation; project management; risks.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo que assola o contexto organizacional tem propiciado às organizações desafios constantes, fazendo que estas procurem novas ferramentas, metodologias e formas de gerir os seus negócios a fim de se manterem competitivas em seu mercado de atuação. Nesse contexto, emerge o estudo tanto da Orientação Empreendedora (OE) nas organizações, como do Gerenciamento dos Riscos dos Projetos (GRP).

No que se refere ao campo de OE, destacam-se os estudos de Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996). Os estudos desses autores apontam as dimensões da OE, quais sejam: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Considerando o foco do presente trabalho, atenção maior será conferida à dimensão assunção de risco. Associada à existência de um comportamento ousado de assumir riscos para atingir os objetivos organizacionais (LUMPKIN; DESS, 1996), realizando projetos de alto risco (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989), a dimensão assunção de riscos frequentemente encontra-se presente em organizações orientadas ao empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). No entanto, o grau com o que a assunção de riscos manifesta-se em

indivíduos e organizações tende a ser diferenciado, sendo objeto de estudos de Öreller e Taspinar (2006) e Meertens e Lion (2008). No Brasil, com base nos tipos de riscos propostos por Lumpkin e Dess (1996), Martens, Freitas e Boissin (2011) identificaram que os elementos que compõem cada categoria de risco estão relacionados às diversas conceituações apresentadas na literatura visitada, propiciando subsídios para a realização do presente trabalho.

O gerenciamento de projetos (GP) também emerge como uma temática que tem apresentado uma constante evolução no ambiente corporativo, delineando inúmeros processos e até mesmo mudanças no campo estratégico das organizações. Entre os diversos assuntos que permeiam o tema, destaca-se o estudo a respeito de GRP. Se determinada organização atua em um mercado onde a competitividade é caracterizada por desconhecimentos, incertezas ou falta de clareza no produto ou serviço, então se faz necessário um planejamento estratégico baseado em projetos (CLELAND, 2006). Como o risco do projeto geralmente decorre de uma atitude ou comportamento de risco da organização e seus gestores, vez que pessoas e organizações têm posturas diferentes em relação aos riscos (CARVALHO; RABECHINI, 2011) e esses envolvem ameaças e oportunidades (WARD; CHAPMAN, 2003; PMI, 2013), adotar o GRP pode ser fundamental à organização que desejar manter-se competitiva no mercado.

Tanto a OE como o GP podem direcionar estrategicamente o modo de gerenciar uma organização. No entanto, apesar de estudos acerca de OE e GP estarem presentes em eventos e periódicos, existem poucas pesquisas que estudem os dois constructos de forma conjunta. Segundo estudo realizado por Carneiro, Martens e Rabechini (2011), as dimensões da OE (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva) possuem relação com os processos de GP, sobretudo sob o ponto de vista estratégico, merecendo a realização de pesquisas futuras. Da mesma forma, verifica-se que a dimensão assunção de riscos da OE e o GRP também são pouco estudados de forma conjunta, o que demonstra a lacuna existente nesse campo de pesquisa.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa norteadora deste artigo é: *Qual a relação existente entre a assunção de riscos, uma das dimensões de Orientação Empreendedora (OE), e o Gerenciamento dos Riscos dos Projetos (GRP)?* Portanto, o objetivo principal do presente artigo é analisar o comportamento de risco de uma organização, à luz da assunção

de riscos, dimensão da OE, e do GRP. Como objetivos específicos, este estudo pretende: a) elaborar um quadro teórico-conceitual que represente a relação entre a dimensão assunção de risco da OE e o GRP; b) identificar a dimensão assunção de riscos e o perfil de GRP no caso estudado; e, c) identificar a relação entre os dois eixos teóricos.

O presente estudo consiste em uma pesquisa exploratória (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2010), de caráter qualitativo. As estratégias de pesquisa adotadas basearam-se em pesquisa documental e em pesquisa bibliográfica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Como abordagem metodológica adotou-se o estudo de caso único (YIN, 2010), e como técnicas de coleta de dados foram utilizadas a análise de documentação, os registros em arquivos e as entrevistas semiestruturadas. Por fim, fez-se uso da triangulação, para fins de convergência de dados oriundos de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2010).

A estrutura do artigo apresenta seis seções, a começar pela introdução. A revisão da literatura a respeito da dimensão assunção de riscos e do gerenciamento de riscos dos projetos, bem como uma síntese da literatura com base nos dois eixos teóricos estudados, é apresentada na seção 2. Sequencialmente, na seção 3 são mostrados os aspectos metodológicos que nortearam a realização do presente estudo. Os resultados obtidos com base na literatura pesquisada e no caso analisado são objeto da seção 4. A seção 5 é destinada à conclusão do estudo. Por fim, na seção 6 são feitas as considerações finais, evidenciando as limitações do estudo e as propostas para novas pesquisas na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta aspectos conceituais e as principais características relacionados aos dois eixos teóricos que norteiam o estudo: (i) Assunção de Riscos (AR), uma das dimensões da Orientação Empreendedora (OE); e (ii) Gerenciamento dos Riscos dos Projetos (GRP), uma das áreas do conhecimento da disciplina GP constantes do PMBoK® (PMI, 2013). Na sequência, é apresentado um quadro teórico-conceitual, relacionando os dois constructos, que servem de base para a realização deste estudo no sentido de verificar empiricamente a relação existente entre ambos.

2.1 Assunção de Riscos – Uma Dimensão da Orientação Empreendedora (OE)

Consistindo em um dos eixos teóricos deste estudo, a dimensão Assunção de Riscos da OE refere-se a um comportamento ousado de assumir riscos para atingir os objetivos organizacionais (LUMPKIN; DESS, 1996), bem como à inclinação que a organização possui em realizar projetos de risco, com tendências a decisões ousadas, no intuito de atingir os objetivos do negócio (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989). Segundo Venkataraman (1989), a assunção de riscos está associada a uma visão não conservadora em tomada de decisões, ao passo que Lumpkin e Dess (1996) a associam a um comportamento ousado de assumir riscos.

A assunção de risco pode ser conceituada como “a tendência da organização de engajar-se em projetos de risco e a preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir os objetivos organizacionais” (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011, p. 213), bem como pode ocorrer em decorrência de (LUMPKIN; DESS, 1996): (i) riscos do negócio, quando a organização aventura-se em seara desconhecida, sem ciência da probabilidade de sucesso; (ii) riscos financeiros, quando recursos de terceiros são angariados pela organização com vistas ao seu crescimento; e (iii) riscos pessoais, quando o executivo da organização adota um comportamento considerado de risco.

Para Lumpkin e Dess (1996), as organizações orientadas ao empreendedorismo são frequentemente caracterizadas por comportamentos de assunção de riscos, a fim de obter retornos financeiros elevados, mediante o aproveitamento de oportunidades no mercado. Nesse sentido, verifica-se que a assunção de riscos é tema presente no campo do empreendedorismo e da OE, sendo merecedora da realização de novos estudos teóricos e pesquisas empíricas a seu respeito e dos efeitos que vem a causar em outras áreas.

No entanto, como Lumpkin e Dess (1996) afirmam que o significado do termo risco dependerá do contexto no qual é aplicado, é importante esclarecer o seu significado no contexto de OE. Risco pode se referir à probabilidade de insucesso (HOUAISS, 2009), à ousadia, arrojo, audácia (BERNSTEIN, 1996), ou até mesmo à incerteza que envolve eventos e resultados futuros (ÖRELLER; TAPISNAR, 2006). Bernstein (1996) é enfático ao afirmar que os riscos estão

associados a eventos probabilísticos e não determinísticos. Cleland e Ireland (2012), por sua vez, enfatizam que risco refere-se a condições de incerteza.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam ser um tanto quanto impossível pensar na inexistência de riscos, uma vez que todos os empreendimentos envolvem algum tipo de risco, seja em relação a negócios, financeiros ou pessoais. No primeiro caso, riscos relacionados a negócios, estes são passíveis de acontecer quando as organizações pretendem incorrer em um novo empreendimento ou quando decidem alterar sua estratégia de negócio, a exemplo do lançamento de um novo canal de vendas (WIKLUND; SHEPHERD, 2011).

Em relação aos riscos financeiros, estes geralmente decorrem de decisões que envolvam investimentos. “O risco é simplesmente a variabilidade dos retornos ou resultados do investimento. [...], está relacionado com a possibilidade de ganhar um retorno diferente do esperado” (ÖRELLER; TASPINAR, 2006, p. 167). Em seus estudos, Öreller e Taspinar (2006) identificaram três tipos de atitudes relacionadas ao risco, quais sejam: (i) aversão ao risco, que se refere aos indivíduos intolerantes ao risco; (ii) risco neutro, no qual há indiferença ao risco; e (iii) propensão ao risco, que inclui os indivíduos que buscam situações, ações e decisões que envolvam risco.

A decisão de um indivíduo em relação à assunção ou não dos riscos com os quais se depara é influenciada por seus traços de personalidade e por seu comportamento (MEERTENS; LION, 2008). Com a finalidade de mensurar a tendência de um indivíduo em assumir riscos, os mencionados autores realizaram uma pesquisa junto a estudantes da Universidade de Maastricht, composta de três amostras, e, mediante a aplicação de questionários relacionados ao tema, foi obtido um total de 547 respondentes. Na sequência, a fim de atender ao objetivo proposto por seu estudo, foram utilizadas escalas que medissem o grau de assunção de risco dos indivíduos. Os resultados indicaram que os avessos ao risco, diferentemente dos tomadores de risco, planejam com antecedência antes de assumir determinado risco.

No Brasil, Martens, Freitas e Boissin (2011) realizaram uma pesquisa junto a executivos de 13 organizações de *software* que se destacaram no campo do empreendedorismo, todas localizadas no

Estado do Rio Grande do Sul, a fim de “consolidar um conjunto de elementos que caracterizam a assunção de riscos em empresas de *software*, a partir da literatura e da prática organizacional” (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011, p. 213). Para tanto, os autores elaboraram uma base conceitual de assunção de riscos, no qual são identificados as principais categorias de riscos e seus respectivos elementos (Quadro 1).

Quadro 1 – Base conceitual de assunção de riscos

Categorias	Elementos
Risco geral	(a) organização caracterizada por comportamento de assunção de riscos; (b) operações geralmente caracterizadas por alto risco; e, (c) forte inclinação a engajar-se em projetos de alto risco.
Risco de tomada de decisão	(a) visão não conservadora quando está tomando decisões; (b) postura forte e agressiva na tomada de decisão, para maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades; (c) preferência do gerenciamento para atuar com ousadia na busca dos objetivos organizacionais; e, (d) assunção de riscos pessoais.
Risco financeiro	(a) assunção de riscos financeiros.
Risco do negócio	(a) assunção de riscos empresariais; e, (b) realização de grandes ações para atingir os objetivos da organização.

Fonte: Martens, Freitas e Boissin (2011)

Conforme é possível verificar, três das quatro categorias apresentadas por Martens, Freitas e Boissin (2011) corroboram com os tipos de riscos apresentados por Lumpkin e Dess (1996), quais sejam: do negócio, financeiros e pessoais. Da mesma forma, é possível verificar que os elementos que compõem cada categoria estão relacionados às diversas conceituações de risco mostradas na literatura visitada, merecendo atenção especial os elementos da categoria risco geral.

Os resultados obtidos no estudo de Martens, Freitas e Boissin (2011) em relação a esses elementos, evidenciam: (i) a inerência do

risco à atividade empresarial e à realidade brasileira; (ii) o fato de que o setor de *software* tende a ser um pouco mais orientado ao risco do que os setores mais tradicionais; (iii) a inerência do risco ao tipo de negócio; (iv) o fato de que, em um setor dinâmico, mutável, as operações são geralmente consideradas de risco; (v) a existência de investimento no desconhecido; (vi) o fato de que a assunção de riscos deve ser realizada com base em decisões planejadas e riscos calculados; (vii) a promoção de alianças estratégicas, acordos de parcerias, fusões e aquisições entre as empresas; e (viii) a preocupação com a assunção de riscos calculados, com a medição das possibilidades de sucesso e de melhor retorno sobre o investimento.

No que diz respeito ao risco de tomada de decisão, aos riscos financeiros e aos riscos do negócio, os resultados indicaram que o comportamento do executivo perante situações de risco influencia na tratativa do risco pela organização. No entanto, deve-se ter cuidado ao generalizar esses resultados, uma vez que o estudo de Martens, Freitas e Boissin (2011) foi realizado em determinado contexto corporativo de um mercado específico (organizações de *software*).

Os resultados da pesquisa de Martens, Freitas e Boissin (2011) também evidenciaram que alguns elementos de assunção de riscos foram mencionados com maior frequência nas entrevistas realizadas, quais sejam: i) riscos gerais – assunção de riscos calculados, necessidade de assumir riscos para sobreviver e crescer, assunção de riscos inerente ao setor, avaliação das variáveis envolvidas na tomada de decisão, e assunção de riscos sem a certeza da obtenção de retornos; ii) riscos de negócios – ousadia na tomada de decisões organizacionais e atuação em um mercado altamente competitivo; iii) riscos na tomada de decisão – ousadia na tomada de decisão e assunção de riscos pessoais; iv) risco financeiro – ousadia na tomada de decisões financeiras, crescimento sustentável sem fundos de terceiros e decisões financeiras conservadoras.

Nesse contexto, considerando os estudos de Martens, Freitas e Boissin (2011) como base principal para a presente pesquisa no que se refere à dimensão de assunção de riscos da OE; e que um dos objetivos deste trabalho é identificar a relação entre a assunção de riscos e o gerenciamento dos riscos dos projetos, serão apresentados na seção seguinte aspectos conceituais e características do GRP.

2.2 Gerenciamento dos Riscos dos Projetos (GRP)

Segundo o PMBoK® (PMI, 2013), para uma organização implementar um processo de GP há necessidade de aperfeiçoamento por parte de sua administração nas dez áreas de conhecimento que compõem o GP, quais sejam: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e *stakeholders*. Cada uma dessas áreas constituem elementos-chave para a integração dos diversos projetos existentes ou que vierem a existir na organização. Considerando que o GRP constitui um dos eixos teóricos do presente artigo, atenção maior será dada a essa área do conhecimento do GP, cuja finalidade consiste em aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, bem como diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos no projeto (PMI, 2013).

No entanto, a fim de obter uma maior compreensão sobre o tema GRP, é importante conhecer o significado do termo risco no contexto de projetos. Risco pode ser conceituado como um evento ou condição incerta que, caso ocorra, gera um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto (PMI, 2013); ou a probabilidade de que algum evento adverso tenha impacto negativo nas metas do projeto, as quais podem ser traduzidas em custo, prazo e desempenho técnico (CLELAND; IRELAND, 2012). Para Carvalho e Rabechini (2011), o risco é inerente à atividade de projetos e, em diversas ocasiões, há confusão entre gerenciamento de risco e GP. Quanto maior conteúdo tecnológico ou mais complexo for o projeto, tanto maior a criticidade da gestão de riscos (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Ao revisitar a literatura sobre riscos dos projetos, foi possível constatar a constante associação das condições de incerteza a tais riscos (WIDEMAN; 1992, *apud* CARVALHO; RABECHINI, 2011; MEYER; LOCH; PICH, 2002; WARD; CHAPMAN, 2003; PERMINOVA; GUSATFSSON; WIKSTRÖM, 2008; KERZNER, 2011; CLELAND; IRELAND, 2012; PMI, 2013). A incerteza é um grande fator de risco do projeto (CLELAND; IRELAND, 2012) e os riscos do projeto têm suas origens na incerteza (PMI, 2013). Ward e Chapman (2003) afirmam que as incertezas podem apresentar-se quanto à: (i) variabilidade – variações aleatórias, porém previsíveis e controláveis; (ii)

incerteza previsível – poucos fatores conhecidos irão afetar o projeto de uma forma imprevisível; (iii) incerteza imprevisível – um ou mais fatores significativos que influenciam o projeto não podem ser previstos; e (iv) caos – fatores completamente imprevisíveis invalidam totalmente os objetivos, o planejamento e a abordagem do projeto.

Segundo Cleland e Ireland (2012), os riscos dos projetos podem ser divididos em duas categorias: (i) riscos internos, os quais são inerentes ao projeto, estão sob controle dos líderes do projeto e são parte das restrições impostas ao projeto; e (ii) riscos externos, os quais são influenciados por meio de contratos/acordos e não estão sob controle dos líderes do projeto. Por sua vez, para o PMI (2013) os riscos podem ser considerados conhecidos ou desconhecidos. Os riscos conhecidos são aqueles passíveis de identificação e análise, possibilitando o planejamento de respostas para esses riscos; já os riscos desconhecidos são aqueles que não podem ser gerenciados de forma proativa (PMI, 2013). Os riscos conhecidos, porém que não permitem o gerenciamento proativo, podem pleitear uma reserva de contingência.

O risco do projeto decorre de uma atitude ou comportamento de risco da organização e de seus gestores (PMI, 2013), seja por percepção, tolerância e ou outros vícios, uma vez que as pessoas e as organizações apresentam posturas diferentes em relação ao risco (CARVALHO; RABECHINI, 2011). Tanto os indivíduos como a organização podem mostrar-se avessos ao risco, tolerantes ao risco ou ainda demonstrar apetite pelo risco (assunção ao risco). É possível a existência de condições de risco associadas ao ambiente de projeto em si, tais como a falta de domínio das boas práticas de GP. Para Ward e Chapman (2003), assim como para o PMI (2013), riscos envolvem ameaças e oportunidades.

Para o PMBoK® (PMI, 2013), o projeto pode ser aceito se os riscos estão dentro das tolerâncias e estão em equilíbrio com as recompensas que podem ser adquiridas em razão da assunção de riscos; deve-se adotar uma abordagem coerente ao risco para cada projeto; e deverá haver transparência no que concerne à comunicação sobre os riscos. O GRP deverá ocorrer de forma proativa e consistente durante todo o projeto, bem como seu processo inclui as etapas de realização de planejamento, identificação, análise,

planejamento de respostas e controle de riscos em um projeto, devendo integrar-se entre si e com os processos de outras áreas de conhecimento (PMI, 2013).

A área de risco tem forte integração com as áreas de integração, escopo, prazo e custo do projeto (CARVALHO; RABECHINI, 2011). Kerzner (2011), por sua vez, afirma que o sucesso no GRP está em ele ser proativo e não reativo, bem como positivo e não negativo, e que a estratégia deve ser estabelecida logo no início do projeto e identificar e tratar os riscos constantemente em todo o ciclo de vida do projeto. Para o PMI (2013), a gestão de riscos deve ocorrer de forma proativa e consistente durante todo o projeto e a cada etapa do processo. O risco do projeto poderia existir no momento em que um projeto é iniciado, durante o seu curso ou mesmo quando está sendo finalizado. Portanto, avançar em um projeto sem um foco proativo no GRP seria permitir que novas situações de risco despontassem e prejudicassem o andamento do projeto.

A primeira fase do processo de GRP, elaboração do plano de gestão de risco, é fundamental para o bom andamento do projeto (CARVALHO; RABECHINI, 2011) e a chave para o sucesso está em elaborar o plano e compartilhar informações com a equipe do programa (KERZNER, 2011). Considerando que o plano de gestão de risco descreve e documenta como serão desenvolvidos os seis processos do GRP ao longo do ciclo de vida do projeto (PMI, 2013), as informações oriundas do *project charter* (termo de abertura), do Plano do Projeto e do escopo (declaração e WBS – *Work Breakdown Structure*) permitem ao tomador de decisão optar pelo rumo a ser seguido.

Segundo a quarta edição do PMBoK® (PMI, 2008), os riscos identificados no projeto deveriam ser ordenados nas categorias riscos técnicos, externos, organizacionais e da gestão do projeto. Na primeira categoria, riscos técnicos, deveriam ser incluídos os riscos oriundos do uso da tecnologia. Os riscos originados de aspectos legais, trabalhistas, subcontratações, relacionamento com fornecedores e consumidores, mudanças no mercado e questões relativas ao meio ambiente, deveriam ser incluídos na categoria riscos externos. Os riscos organizacionais seriam aqueles relacionados aos objetivos almejados pelas organizações, entre os pertinentes a custo, prazo e

escopo do projeto, incluindo recursos, fundos, dependências envolvidas entre os projetos e os envolvidos, bem como a priorização dos projetos. Por fim, a categoria riscos da gestão do projeto, incluiria os riscos decorrentes de falhas nas estimativas, no planejamento, no controle e na comunicação dos projetos, incluindo a falta de habilidade em tomar decisões. Para a quinta edição do PMBoK® (PMI, 2013), as categorias de risco devem ser nominadas de acordo com cada projeto, com cada organização, sendo importante categorizar os riscos para agrupar as suas causas potenciais já no momento da elaboração do plano de gestão de risco.

A segunda fase, identificação dos riscos, é considerada crítica por Carvalho e Rabechini (2011), uma vez que apenas os riscos conhecidos podem ser adequadamente equacionados. Cleland e Ireland (2012) corroboram com essa posição, afirmando que os eventos de risco são os efeitos adversos potenciais no projeto. Para Kerzner (2011), essa etapa deve ocorrer continuamente durante todo o ciclo de vida do projeto. A principal vantagem dessa fase é a documentação dos riscos existentes e o conhecimento e habilidade que fornece à equipe do projeto para antecipar eventos (PMI, 2013).

Uma vez procedida a identificação dos riscos, dá-se início à terceira fase do processo de GRP, a qual consiste na análise dos riscos por meio de ferramentas e técnicas qualitativas e/ou quantitativas, a fim de estabelecer a melhor estratégia de resposta (CARVALHO; RABECHINI, 2011; CLELAND; IRELAND, 2012; PMI, 2013). Ao iniciar o processo de análise do risco, o gerente de projetos deve decidir quando utilizar a análise qualitativa e quando usar a quantitativa (CARVALHO; RABECHINI, 2011), a depender da disponibilidade dos dados e dos requisitos levantados no projeto (KERZNER, 2011). Como a gestão do risco segue a proporção de impacto no projeto, é importante realizar uma análise cuidadosa do risco do projeto, para escolher corretamente as estratégias de resposta aos riscos do projeto (CLELAND; IRELAND, 2012). Assim, é possível reduzir o impacto de um risco negativo e/ou sua probabilidade de ocorrência (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

No que diz respeito à quarta fase do GRP, diversas estratégias de resposta aos riscos estão à disposição do decisor do projeto (CARVALHO; RABECHINI, 2011), porém, cabe à alta administração

a decisão a respeito de eventos de risco que tenham grandes consequências (CLELAND; IRELAND, 2012). Os riscos negativos podem ser evitados, transferidos ou mitigados e os riscos positivos podem ser explorados, compartilhados ou realçados. No entanto, pode-se optar pela estratégia da aceitação, que serve tanto para riscos negativos como também positivos, porém esta acontece *a posteriori* dos riscos, e é considerada a estratégia mais arriscada.

“Planejar as respostas aos riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto” (PMI, 2013, p. 342, tradução do autor). Considerando que o foco desse processo está na abordagem da prioridade dos riscos, inserindo recursos e atividades no plano de gestão do orçamento, cronograma e projeto, conforme necessário, as respostas aos riscos devem ser apropriadas à importância do risco e ao custo-benefício a ele associado.

A quinta e última fase de um processo de GRP, controle dos riscos, refere-se às atividades de rastreamento de todos os riscos do projeto e do acompanhamento de sua evolução ao longo do seu ciclo de vida (PMI, 2013). Trata-se de um processo contínuo, que monitora e controla também a execução dos planos de resposta ao risco e o fundo de contingência (CARVALHO; RABECHINI, 2011). Kerzner (2011) afirma que é preciso estabelecer um sistema de indicadores de gestão de custos, desempenho técnico e cronograma, que permita a todos os envolvidos avaliar o andamento do programa. Carvalho e Rabechini (2011) e Cleland e Ireland (2012) afirmam que a responsabilidade pelo monitoramento e pela execução das estratégias de resposta é dos donos do risco, cabendo-lhes também reportar periodicamente o progresso obtido na condução do plano, bem como qualquer imprevisto ou alteração no plano original.

Portanto, o GRP exige um processo rigoroso de planejamento dos riscos, identificação, análise qualitativa e quantitativa, planejamento de respostas aos riscos, mediante a adoção da estratégia mais adequada ao caso, e de monitoramento e controle dos riscos (CARVALHO; RABECHINI, 2011; CLELAND; IRELAND, 2012; PMI, 2013). A necessidade contínua do GRP é apoiada pelo tempo de duração do projeto, pelo investimento, pelo grau de desenvolvimento de maturidade e pelas interdependências entre os riscos (KERZNER, 2011).

Na seção seguinte, será apresentada uma síntese da literatura compreendendo a aproximação da dimensão assunção de riscos da OE e do GRP.

2.3 Síntese da literatura: risco sob a ótica da OE e do GP

Ao revisitar a literatura acerca dos dois constructos (a dimensão assunção de riscos da OE e o GRP), é possível identificar que o arcabouço teórico de ambos compartilha de características similares. Quanto aos seus objetivos, ambos os constructos buscam maximizar os resultados positivos, por meio da exploração de oportunidades, assim atingindo os objetivos organizacionais (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011; CARVALHO; RABECHINI, 2011; PMI, 2013). Ao mesmo tempo, procuram diminuir os impactos negativos que porventura venham a impedi-los de chegar aos objetivos esperados (CARVALHO; RABECHINI, 2011; PMI, 2013).

No que diz respeito ao significado do termo risco para os dois constructos (assunção de riscos e GRP), a análise da literatura permitiu identificar que uma organização que possui tendência para agir com ousadia, com visão não conservadora (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989; VENKATARAMAN, 1989; BERNSTEIN, 1996; LUMPKIN; DESS, 1996; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011), e não teme tomar decisões sob condições de incerteza (ÖRELLER; TASPINAR, 2006; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011; CLELAND; IRELAND, 2012), pode ser considerada como propensa ao risco e, portanto, pode auxiliar no desenvolvimento de atividades relativas a projetos ou ao seu gerenciamento, já que os projetos estão sujeitos a incertezas (WIDEMAN, 1992, *apud* CARVALHO; RABECHINI, 2011; MEYER; LOCH; PICH, 2002; WARD; CHAPMAN, 2003; PERMINOVA; GUSTAFSSON; WIKSTRÖM, 2008; CLELAND; IRELAND, 2012; PMI, 2013), e para tanto contam com uma área de conhecimento denominada gerenciamento de riscos.

No que se refere à classificação do risco tanto para a dimensão assunção de riscos da OE como para o GRP, a análise da literatura permitiu inferir que os dois constructos consideram a existência de riscos internos e externos (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011; CLELAND; IRELAND, 2012). Os riscos gerais, de tomada de

decisão, financeiros e do negócio possuem elementos que os configuram como riscos internos, a exemplo da ousadia na busca dos objetivos organizacionais. Uma postura forte e agressiva na tomada de decisão, para maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades, pode ser classificada como risco externo.

Também é possível afirmar por meio da literatura revisitada que as categorias de riscos relacionados à dimensão assunção de risco (ÖRELLER; TASPINAR, 2006) embasam o comportamento do gerente de projetos em relação aos tipos de riscos enfrentados por ele quanto ao GRP (KERZNER, 2011; CARVALHO; RABECHINI, 2011). Por exemplo: os riscos da gestão do projeto decorrem de falhas de estimativa, planejamento, controle e comunicação, incluindo a falta de habilidade em tomar decisões; portanto, há necessidade de uma postura forte e agressiva na tomada de decisão por parte do gestor de projetos, a fim de maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades (risco de tomada de decisão). Organizações com comportamento de assunção de riscos, que realizam operações de alto risco e que tendem a engajar-se em projetos de alto risco (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011), tendem a atuar com projetos e, por conseguinte, com GRP, dada a complexidade de tais operações e projetos de alto risco.

Segundo Martens, Freitas e Boissin (2011), a assunção de risco manifesta-se quando a organização procura maximizar as oportunidades e atingir os objetivos organizacionais com ousadia, adotando uma postura forte e agressiva e apresentando uma visão não conservadora ao tomar decisões, podendo-se inferir que tais características tendem a estar presentes ao se gerenciar riscos em projetos. Tal afirmação decorre do fato de que riscos técnicos, externos, organizacionais e da própria gestão do projeto exigem que o gestor de riscos em projetos apresente elementos de assunção de riscos para tomar as decisões adequadas a cada risco, por vezes atuando de modo ousado.

Pode-se afirmar, também, que a assunção de riscos financeiros é inerente a todos os riscos envolvidos no projeto, sobretudo os relacionados a investimentos e aportes de capital externo, a exemplo da aquisição de um sistema integrado de gestão, o qual pode estar imbuído de riscos técnicos e de gestão do projeto.

Nesse sentido, verifica-se que a organização que assume riscos empresariais e realiza grandes ações para atingir os objetivos organizacionais, ambos elementos pertencentes à categoria riscos do negócio, garante a mesma condição para lidar com os riscos oriundos do uso da tecnologia, de aspectos e eventos externos, da própria organização e daqueles decorrentes de falhas nas estimativas, no planejamento, no controle e na comunicação dos projetos.

Por fim, quanto às atitudes relacionadas ao risco, os dois constructos afirmam que tanto os indivíduos como as organizações podem ser classificados como avessos ao risco, neutros ao risco ou propensos ao risco, o que denota a aproximação conceitual entre a assunção de riscos e o GRP. O comportamento do indivíduo é preponderante nesse contexto, como identificado por Öreller e Taspinar (2006) e Meertens e Lion (2008) em seus estudos. Nesse sentido, tendo como base a síntese da literatura apresentada nesta seção, emerge o Quadro 2, o qual apresenta um resumo de tais similaridades e seus respectivos autores.

As reflexões presentes nesta seção denotam um esforço inicial para a aproximação conceitual entre os constructos assunção de riscos e GRP. De forma geral, os elementos que compõem o primeiro eixo teórico deste estudo são necessários ao gestor e à organização para o gerenciamento de riscos em projetos, uma vez que a tendência em assumir riscos em uma organização pode ser decisiva no GP.

Na seção seguinte, serão abordados os aspectos metodológicos do presente trabalho.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo possui caráter exploratório, tendo em vista a busca por uma definição mais precisa e com maior relevância na obtenção de dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem mais adequada (MALHOTRA, 2006). Também houve a pretensão de obter uma maior familiarização dos pesquisadores com o tema para a realização de pesquisas futuras e clareamento de conceitos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Considerando que este estudo pretende analisar o comportamento de risco de uma organização, à luz da assunção de riscos e do GRP, assim

Quadro 2 – Assunção de Riscos e Gerenciamento de Riscos: relação entre os constructos

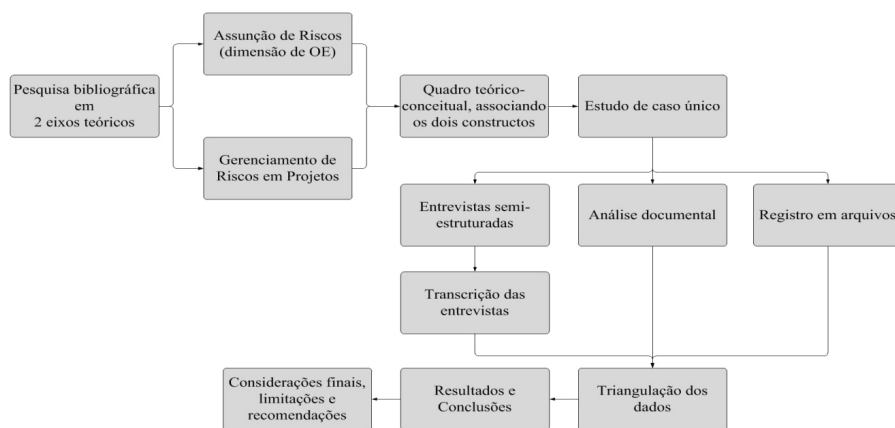
Elementos	Constructos	
	Assunção de Riscos – OE	Gerenciamento de Riscos – GP
Objetivo	<p>Covin e Slevin (1989) – maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.</p> <p>Lumpkin e Dess (1996) – obter altos retornos, inclusive financeiros, aproveitando oportunidades no mercado.</p> <p>Miller (1983); Martens, Freitas e Boissin (2011) – atingir os objetivos organizacionais.</p>	<p>PMBok® (PMI, 2013) – aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, bem como diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos no projeto.</p> <p>Kerzner (2011) – aumentar a probabilidade de sucesso do projeto.</p> <p>Carvalho e Rabechini (2011) – é possível reduzir o impacto de um risco negativo e/ou sua probabilidade de ocorrência, bem como aumentar o impacto ou a probabilidade de um risco positivo.</p>
Significado de risco	<p>Lumpkin e Dess (1996) – depende do contexto no qual é aplicado.</p> <p>Miller (1983); Covin e Slevin (1989); Venkataraman (1989); Bernstein (1996); Lumpkin e Dess (1996); Martens, Freitas e Boissin (2011) – ousadia, visão não conservadora.</p> <p>Öreller e Taspinar (2006); Martens, Freitas e Boissin (2011); Cleland e Ireland (2012) – incerteza.</p>	<p>Carvalho e Rabechini (2011) – o risco é inerente à atividade de projetos.</p> <p>Wideman (1992, como citado em Carvalho & Rabechini, 2011); Meyer, Loch e Pich (2002); Ward e Chapman (2003); Perminova, Gustafsson e Wikström (2008); Cleland e Ireland (2012); PM-BoK® (PMI, 2013) – incerteza.</p>
Classificação de risco	<p>Lumpkin e Dess (1996) – i) riscos do negócio; ii) riscos financeiros; e iii) riscos pessoais.</p> <p>Martens, Freitas e Boissin (2011) – i) risco geral; ii) risco de tomada de decisão; iii) risco financeiro; e iv) risco do negócio.</p>	<p>PMBok® (PMI, 2008) – i) riscos técnicos; ii) riscos externos; iii) riscos organizacionais; e iv) riscos do gerenciamento do projeto.</p> <p>Cleland e Ireland (2012) – i) risco interno; e ii) risco externo.</p> <p>PMBok® (PMI, 2013) – as categorias de risco serão nominadas de acordo com cada projeto, com cada organização.</p>
Classificação das atitudes relacionadas ao risco	<p>Öreller e Taspinar (2006) – i) avesso ao risco; ii) neutro ao risco; e iii) propenso ao risco.</p>	<p>Kerzner (2011) – i) conservador/avesso ao risco; ii) neutro ao risco; e iii) propenso ao risco.</p> <p>Carvalho e Rabechini (2011) – i) propenso ao risco; e ii) avesso ao risco.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

respondendo à questão *Qual a relação existente entre a assunção de riscos, uma das dimensões de Orientação Empreendedora (OE), e o Gerenciamento dos Riscos dos Projetos (GRP)?*, as estratégias de pesquisa adotadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, tendo em vista a utilização de materiais compilados, tais como fluxogramas de trabalho, relatórios e diários (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Utilizou-se também no desenvolvimento desta pesquisa o estudo de caso único como abordagem metodológica, em razão de se tratar de uma investigação empírica, na qual um fenômeno contemporâneo é investigado de modo profundo e em seu contexto de vida real (YIN, 2010).

O delineamento da pesquisa apresentou etapas sequenciadas e definidas, com permanente revisão da literatura durante o processo (Figura 1).

Figura 1 – *Desenho de pesquisa*



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme delineado pela Figura 1, inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica de artigos que abordam os constructos assunção de riscos e GRP. Na sequência, procedeu-se à identificação e análise da relação existente entre ambos, possibilitando assim a elaboração de um quadro que sintetize os resultados observados no estudo, o qual deu subsídio ao protocolo de pesquisa. Por fim, realizou-se um estudo empírico junto a uma organização que presta serviços de consultoria especializada em TI, escolhida em razão de realizar constantemente projetos junto aos seus clientes.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentação e registros em arquivos, envolvendo, também entrevista semiestruturada realizada com o fundador da organização e com três gestores de projetos; tais entrevistados foram nominados como “E1”, “E2”, “E3” e “E4”. As entrevistas ocorreram em dois dias sequenciais, destinando-se meio período para cada entrevistado, bem como foram gravadas e, em seguida, transcritas. Convém salientar que a entrevista semiestruturada é uma técnica de pesquisa conduzida por meio de um roteiro, porém, permite ao entrevistador acrescentar novas questões (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Os entrevistados inicialmente responderam a um questionário elaborado com base nos dois eixos teóricos deste estudo: assunção de riscos e GRP. O instrumento em questão contemplava 45 questões fechadas dicotômicas, ou seja, “uma pergunta com duas respostas possíveis” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 93), respondendo sim ou não a cada questão. Nesse sentido, considerando que foram entrevistados quatro profissionais e cada profissional deveria responder “sim” ou “não” a cada uma das 45 questões, partiu-se da seguinte premissa: caso três dos quatro entrevistados respondessem afirmativamente à questão, a tendência à propensão ao risco seria evidenciada e, por conseguinte, confirmada a relação entre assunção de riscos e GRP.

Para fins de realização da análise dos dados qualitativos, primeiramente procedeu-se à redução de dados, à apresentação de dados e, ao delineamento e busca das conclusões (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Em seguida, conforme sugerido por Yin (2010), para a concretização da análise dos dados, adotou-se a estratégia geral de descrição do caso, que auxilia no desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso. Desse modo, a coleta de dados convergindo de maneira triangular, representa uma técnica de análise, além de ser considerada um fator importante no estudo de caso utilizando diferentes fontes de evidências (YIN, 2010). Na sequência, de posse dos resultados, são apresentadas as conclusões e as considerações finais do estudo, inclusive enumerando suas contribuições para a academia e para a prática, bem como as limitações deste trabalho. Por fim, optou-se pela descrição do caso como estratégia geral, com vistas à concretização da análise

dos dados, vez que tal estratégia permite o desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso (YIN, 2010).

Os resultados obtidos no presente estudo com base na organização pesquisada e na literatura revisitada são apresentados na seção seguinte, a qual se inicia com a caracterização da organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização foco do presente estudo possui sede na cidade de São Paulo e realiza trabalhos de prestação de serviços de consultoria em infraestrutura de TI (Tecnologia de Informação), contando com clientes em todas as regiões da mencionada cidade. Fundada há aproximadamente cinco anos, a organização em questão, aqui chamada CITI (Consultoria em Infraestrutura de TI), presta serviços a pequenas e médias empresas, e conta com o apoio de dez profissionais em regime de parceria. O fundador da CITI possui formação na área de tecnologia e certificação PMP.

Atualmente, a CITI conta com oito projetos em andamento voltados à implantação ou reestruturação da infraestrutura de TI de seus clientes, além de manter contratos de prestação de serviços junto a clientes nos quais já realizou projetos. Segundo seu fundador, “qualquer processo de implantação ou reestruturação de infraestrutura na área de TI é considerado pela CITI como um projeto e, como tal, está sujeito à incerteza e risco”. Os projetos nos quais a organização está envolvida possuem, em média, previsão de término para o segundo semestre de 2014, seguem a metodologia do PMBoK® (PMI, 2013) e consideram o GRP, permitindo escolher a CITI como unidade de análise deste estudo. Ademais, a CITI possui características que a classifiquem como orientada ao empreendedorismo; seus gestores estão dispostos a favorecer mudanças e inovação, a assumir riscos e a atuar proativamente à frente de outras organizações (COVIN; SLEVIN, 1989), bem como a agir com autonomia e competir agressivamente perante seus concorrentes (LUMPKIN; DESS, 1996).

Inicialmente, a análise dos dados permitiu verificar a manifestação de alguns dos elementos que caracterizam a dimensão assunção de riscos, conforme Quadro 4, no qual são apresentados alguns trechos das entrevistas transcritas.

Quadro 3 – *A manifestação da dimensão assunção de riscos, à luz dos entrevistados*

Entrevistados e trechos que reforçam a manifestação da dimensão na CITI	
E1	“A CITI não é conservadora ao tomar decisões e em razão do ambiente no qual atua, acredito que pode ser vista como audaciosa, sobretudo para atingir os seus objetivos organizacionais.”
E2	“Somos encorajados a assumir riscos ao tomar decisões que favoreçam o atingimento dos objetivos da CITI, mesmo que não tenhamos certeza do sucesso.”
E3	“Projetos de risco fazem parte do dia a dia da CITI.” “A CITI muitas vezes busca recursos de outras fontes para levar adiante os seus projetos nos quais está envolvida, visando um maior retorno, mesmo que haja risco associado a essa ação.”
E4	“Considerando que a CITI é uma consultoria de TI e que seus clientes buscam sempre melhorias em sua infraestrutura de TI, ela deve estar sempre em busca de maximizar a utilização das oportunidades potenciais que surgem no mercado.”

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio do Quadro 3, verifica-se a existência de elementos que caracterizam a dimensão assunção de riscos na organização analisada, assim corroborando com a literatura pertinente à manifestação dessa dimensão. Segundo o entrevistado E1, a organização é ousada e possui uma visão não conservadora, confirmando o que fora proposto pelos autores Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Venkataraman (1989), Bernstein (1996), Lumpkin e Dess (1996) e Martens, Freitas e Boissin (2011), em relação ao significado de risco para essa vertente do conhecimento. Com base na afirmação do entrevistado E2, há clareza quanto ao objetivo da dimensão assunção de riscos na organização pesquisada, vez que ao assumir riscos busca-se atingir os objetivos organizacionais, como afirmado por Miller (1983) e Martens, Freitas e Boissin (2011). Nos dizeres desse mesmo entrevistado, verifica-se clara associação entre risco e incerteza, corroborando com os autores Öreller e Taspinar (2006), Martens, Freitas e Boissin (2011) e Cleland e Ireland (2012).

O entrevistado E3, por sua vez, afirma que a organização está

constantemente envolvida em projetos de risco, corroborando com Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Martens, Freitas e Boissin (2011). Ainda de acordo com esse mesmo entrevistado, os riscos financeiros estão presentes na CITI, vez que busca recursos externos para realizar seus projetos. Segundo Lumpkin e Dess (1996), risco financeiro é um dos tipos de risco considerados pela dimensão assunção de riscos. Por fim, para o entrevistado E4, a organização tende a explorar oportunidades potenciais (COVIN; SLEVIN, 1989) para fins de atingimento de seus objetivos, bem como aproveita oportunidades no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996).

Assim como em relação à assunção de riscos, o processo de análise de dados permitiu identificar a utilização e manifestação do GRP. Mediante a transcrição e análise dos depoimentos dos entrevistados, foi possível identificar trechos que corroboram com estudiosos do tema GRP, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – *O gerenciamento de riscos dos projetos, à luz dos entrevistados*

Entrevistados e trechos que reforçam o GRP na CITI	
E1	“Sempre buscamos um maior sucesso de nossos projetos, quanto maior a probabilidade de sucesso, melhor para a CITI.” “Riscos negativos são eliminados ou, pelo menos, buscamos minimizar seus impactos.”
E2	“A CITI não tem qualquer receio em assumir riscos, porém existe projeto desenvolvido em alguns clientes que realmente me deixam um tanto quanto ressabiado, pois sei que tais projetos são incertos, dada a organização do cliente.”
E3	“Projetos de risco fazem parte do dia a dia da CITI.” “Em nossa empresa trabalhamos com a classificação do PMBoK®, ou seja, com riscos técnicos, externos, organizacionais e do gerenciamento do projeto.”
E4	“Projetos de TI, sobretudo relacionados à implantação de sistemas e à infraestrutura de TI, incorrem em riscos, isto é, os riscos são inerentes a esse tipo de negócio. Não há como fugir deles, é preciso enfrentá-los.”

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no Quadro 4, é possível identificar claramente a manifestação de elementos que caracterizam o GRP, a exemplo da afirmação do entrevistado E3, quando menciona o uso da metodologia do PMBoK® (PMI, 2013), como norteadora de seus projetos no que concerne ao gerenciamento de riscos. A fala desse mesmo entrevistado, de que “projetos de riscos fazem parte do dia a dia da CITI”, corrobora com Carvalho e Rabechini (2011). O mesmo pode-se dizer da frase atribuída ao entrevistado E4.

No que concerne aos trechos cuja autoria é atribuída ao entrevistado E1, conclui-se que há a preocupação com eventos positivos e negativos decorrentes de riscos. Busca-se aumentar a probabilidade dos impactos positivos e reduzir a dos negativos, corroborando com os autores Carvalho e Rabechini (2011), Kerzner (2011) e PMI (2013). O entrevistado E2, por sua vez, deixa claro a sua posição mediante o risco, afirmando que a organização não tem receio em assumir projetos de riscos, porém ele, pessoalmente, não é muito propenso ao risco. Nesse sentido, pode-se considerar que o risco está atrelado a projetos e que a incerteza está presente em projetos (WIDEMAN, 1992, *apud* CARVALHO; RABECHINI, 2011; MEYER; LOCH; PICH, 2002; WARD; CHAPMAN, 2003; PERMINOVA; GUSTAFSSON; WIKSTRÖM, 2008; CLELAND; IRELAND, 2012; PMI, 2013).

Considerando como base o protocolo de pesquisa originado do Quadro 2, “Assunção de Riscos e Gerenciamento de Riscos: relação entre os constructos”, serão apresentados os resultados decorrentes da análise da organização face às entrevistas.

4.1 O comportamento de risco da CITI, à luz da assunção de riscos e do GRP

Composto de 45 questões fechadas, divididas em quatro elementos, o protocolo de pesquisa permitiu realizar um levantamento junto aos quatro entrevistados da presença ou não de elementos que permitam analisar o comportamento de risco da CITI, à luz da assunção de riscos e do GRP. Os elementos considerados para fins de realização do trabalho foram: i) objetivo; ii) significado de risco; iii) classificação das atitudes relacionadas ao risco; e iv) classificação de riscos. A cada elemento foram designadas questões tanto que se referissem à assunção de risco, como questões relacionadas ao

GRP. O resultado das entrevistas com base no primeiro grupo de questões, pertinente aos objetivos relacionados à assunção de riscos e ao GRP, foi consolidado no Quadro 6.

Quadro 5 – *Comportamento da CITI, quanto ao elemento Objetivos*

Quanto aos Objetivos									
Assunção de Riscos	E1	E2	E3	E4	GRP	E1	E2	E3	E4
1. A organização visa maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais?	N	S	N	S	7. A organização pretende aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos em seus projetos?	N	S	S	S
2. A organização pretende obter altos retornos, inclusive financeiros, aproveitando oportunidades no mercado?	N	S	S	S	8. A organização pretende diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos em seus projetos?	S	S	S	S
3. A organização visa atingir os objetivos organizacionais?	S	S	S	S	9. A organização pretende aumentar a probabilidade de sucesso de seus projetos?	S	S	S	S

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: S = Sim; N = Não. Com base no Quadro 5, verifica-se que na organização analisada os objetivos da dimensão assunção de riscos e do GRP possuem certo alinhamento, vez que nos dois constructos a presença de respostas afirmativas reforça a existência de alinhamento de suas ações em relação aos riscos e aos objetivos organizacionais. No entanto, deve-se atentar para o fato de que os objetivos associados ao GRP na CITI, apresentam maior aderência ao abordado na literatura: dos quatro entrevistados, apenas o E1 respondeu não

a uma das três questões. Em contrapartida, na dimensão assunção de riscos, o entrevistado E1 afirmou que a organização não procura aumentar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais (opinião compartilhada pelo entrevistado E3 e que denota uma neutralidade ao risco neste caso), tampouco pretende alcançar retornos financeiros e outros por meio de oportunidades vislumbradas no mercado. No que tange ao segundo grupo de questões, relativo ao significado de risco, é apresentado o Quadro 6.

Quadro 6 – *Comportamento da CITI, quanto ao elemento Significado de risco*

Significado de Risco									
Assunção de Riscos	E1	E2	E3	E4	GRP	E1	E2	E3	E4
4. A organização age com ousadia?	N	N	S	S	10. Para a organização o risco é inerente à atividade de projetos?	S	S	S	S
5. A organização possui uma visão não conservadora?	N	S	S	S	11. A organização associa os riscos em projetos à incerteza?	S	S	S	S
6. A organização associa risco à incerteza?	S	N	S	S					

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: S = Sim; N = Não O GRP é mais visível do que a dimensão assunção de riscos, sendo o elemento incerteza o mais aderente aos dois constructos, conforme Quadro 6. No que concerne a uma ação ousada por parte da organização, dois entrevistados não concordaram que a CITI age de forma ousada, audaciosa, o que pode ser corroborado pela resposta à questão de número 5, no caso do entrevistado E1. Quanto ao entrevistado E2, percebe-se a existência de conflito, vez que sua resposta à questão 5 é afirmativa, contradizendo sua resposta à questão anterior. Todas as questões pertencentes a esse grupo deixam claro que há propensão ao risco por parte da

organização, salvo a questão 4, tendo em vista que dois entrevistados responderam afirmativamente e dois negativamente, assim demonstrando neutralidade ao risco no que concerne à ousadia. Na sequência, no Quadro 7, é apresentada a análise quanto às atitudes relacionadas aos riscos, que são adotadas pela CITI.

Quadro 7 – *Comportamento da CITI, quanto ao elemento Atitudes relacionadas aos riscos*

Quanto às atitudes relacionadas aos riscos				
Assunção de riscos e GRP	E1	E2	E3	E4
12. A organização/o gestor aposta em ideias originais?	N	S	S	S
13. A organização/o gestor aproveita as oportunidades?	S	S	S	S
14. A organização/o gestor realiza uma gestão conservadora?	S	N	N	N
15. A organização/o gestor diversifica os riscos escolhidos?	N	N	N	N
16. A organização/o gestor tem medo de perder?	S	S	S	S
17. A organização/o gestor tem medo de eventos aleatórios?	S	S	S	S
18. A organização/o gestor realiza escolhas de alto interesse?	N	S	N	S
19. A organização/o gestor busca retornos estáveis?	S	S	S	S

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: S = Sim; N = Não. É possível verificar que todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a CITI não diversifica os riscos escolhidos. Tal fato permitiria concluir que a organização analisada possui uma postura conservadora quanto à diversificação dos riscos. No entanto, quando perguntados se a organização realiza uma gestão conservadora, apenas o entrevistado E1 respondeu afirmativamente. Esse resultado gera certa dubiedade nas informações, pois as respostas de três entrevistados (E2, E3 e E4) são contraditórias quanto às questões 14 e 15.

Nesse contexto, de acordo com as respostas obtidas nas questões 14, 15 e 18, verifica-se que a organização apresenta aversão ao risco no que concerne à postura conservadora por parte do gestor e à diversificação de riscos; no caso da realização de escolhas de alto interesse, notou-se a existência de neutralidade ao risco.

Por fim, o Quadro 8 apresenta os resultados pertinentes ao elemento classificação de riscos, conforme segue: i) risco geral – questões 20 a 22; ii) risco de tomada de decisão – questões 23 a 27; iii) risco financeiro – questão 28; iv) risco do negócio – questões 29 e 30; v) risco técnico – questões 31 a 33; vi) riscos externos – questão 34 a 39; vii) riscos organizacionais – questões 40 a 43; e viii) riscos da gestão dos projetos – questões 44 e 45. Os riscos constantes nas alíneas i) a iv) são classificações utilizadas pela assunção de risco e os riscos das alíneas v) a viii) são classificações do GRP.

Quadro 8 – *Comportamento da CITI, quanto ao elemento Classificação de Riscos*

Quanto à Classificação de Riscos									
Assunção de Riscos	E 1	E 2	E 3	E 4	GRP	E 1	E 2	E 3	E 4
20. A organização adota um comportamento de assunção de riscos?	N	S	N	S	31. A organização está sujeita a riscos oriundos do uso da tecnologia?	S	S	S	S
21. Suas operações possuem características de alto risco?	S	S	S	S	32. O grau de complexidade da tecnologia utilizada pela organização é alto?	S	S	S	S
22. A organização possui forte inclinação a engajar-se em projetos de alto risco?	S	N	S	S	33. A organização se depara com riscos referentes às interfaces, ao desempenho, à confiabilidade e à qualidade envolvida na tecnologia?	S	S	S	S
23. A organização possui uma visão não conservadora quando está tomando decisões?	N	N	N	N	34. A organização está sujeita a riscos originados de aspectos legais com frequência?	S	S	S	S

Quanto à Classificação de Riscos									
Assunção de Riscos	E	E	E	E	GRP	E	E	E	E
	1	2	3	4		1	2	3	4
24. A organização apresenta uma postura forte e agressiva na tomada de decisão?	S	N	N	S	35. A organização possui riscos relacionados a questões trabalhistas?	N	N	N	N
25. A organização busca maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades com essa postura?	N	S	S	S	36. O relacionamento da organização com seus fornecedores é considerado arriscado?	N	N	N	N
26. A organização possui um gerenciamento que tem preferência por atuar com ousadia na busca dos objetivos organizacionais?	N	N	N	N	37. O relacionamento da organização com seus consumidores é considerado arriscado?	N	N	N	N
					38. O mercado no qual atua sofre mudanças frequentes?	S	S	S	S
27. Há a assunção de riscos pessoais?	N	N	N	N	39. A organização sofre pressões constantes com questões relativas ao meio ambiente?	N	N	N	N
28. A organização assume riscos financeiros?	N	S	S	S	40. A organização tem problemas em atender ao custo do projeto?	S	S	S	S
29. A organização assume riscos empresariais?	N	S	S	N	41. A organização tem problemas em atender ao prazo do projeto?	N	S	N	S
30. A organização realiza grandes ações para atingir os objetivos organizacionais?	N	S	S	S	42. A organização tem problemas em atender ao escopo do projeto?	N	N	N	N
					43. A organização tem problemas em priorizar seus projetos?	N	S	N	S
					44. A organização apresenta falhas nas estimativas, no planejamento, no controle e na comunicação dos projetos?	S	S	S	S
					45. A organização não possui habilidade em tomar decisões?	S	N	N	S

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: S = Sim; N = Não A aversão ao risco fica evidenciada na CITI por meio da unanimidade de respostas negativas às questões 23, 26, 27, 35, 36, 37, 39 e 42, vez que se considera a existência de propensão ao risco por parte da organização quando ao menos três entrevistados respondem afirmativamente às questões apresentadas. Por sua vez, nas questões 20, 24, 29, 41 e 45, pode-se considerar que há neutralidade ao risco, dado que dois dos quatro entrevistados responderam “sim” às questões, e os outros dois “não”.

Analisando o Quadro 8, sob a ótica da assunção de riscos, pode-se verificar que os riscos que apresentam maior visibilidade são os gerais, financeiros e do negócio, vez que em sua maioria, suas respostas são positivas; a CITI conta com operações caracterizadas por alto risco, tem forte inclinação a engajar-se em projetos de alto risco, assume riscos financeiros e empresariais, bem como realiza grandes ações para atingir os objetivos organizacionais. Em contrapartida, o risco de tomada de decisão está associado muito mais a uma postura agressiva do que com visão não conservadora ou ousadia. Sob o ponto de vista de GRP, verifica-se que a organização analisada tem seus riscos associados à tecnologia, legislação, mudanças no mercado, custos e prazo dos projetos, priorização adequada dos projetos, falhas em estimativas, planejamento, controle e comunicação dos projetos, bem como na ausência de habilidade em tomar decisões. Os quesitos tecnologia e custos são os maiores geradores de risco, segundo os resultados obtidos e devem estar em constante acompanhamento. Questões de ordem trabalhista e de relacionamento com fornecedores e clientes não apresentam influência nos risco do projeto no caso estudado.

O presente estudo considera haver relação entre a assunção de riscos e o GRP no momento em que é evidenciada a existência de propensão ao risco, a qual ocorre mediante obtenção de ao menos três respostas positivas em cada questão. Considerando os resultados finais apresentados na Tabela 1 e evidenciados por meio das respostas às questões lançadas junto aos quatro entrevistados, no caso da CITI essa relação de fato existe.

Tabela 1 – *Relação entre Assunção de Riscos e Gerenciamento de Riscos de Projetos – Resultados Finais*

Elementos	Qtde. de Questões	Quantidade de respostas, considerando quatro entrevistados.	SIM	% SIM	NÃO	% NÃO
Grupo 1 – Objetivo	6	24	20	83,33%	4	16,67%
Grupo 2 – Significado de riscos	5	20	16	80,00%	4	20,00%
Grupo 3 – Classificação das atitudes	8	32	22	68,75%	10	31,25%
Grupo 4 – Classificação de riscos	26	104	56	53,85%	48	46,15%
Total	45	180	114	63,33%	66	36,67%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tendo em vista que 63,33% das respostas obtidas foram positivas, ou seja, os entrevistados responderam 114 vezes SIM às questões lançadas, evidencia-se a existência de relação entre os constructos estudados. No que tange às questões dos Grupos 1 e 2, considerando que ambos atingiram a monta de 80% de respostas SIM, essa relação fica mais evidente, podendo-se afirmar que o objetivo e o significado de riscos são semelhantes para os dois constructos analisados.

No Grupo 3, no qual as questões buscavam entender as atitudes da organização/gestor perante o risco, verificou-se que a maioria dos respondentes respondeu SIM, denotando atitude de propensão ao risco, porém na organização estudada não há preocupação com a diversificação de riscos. As questões pertinentes ao Grupo 4, as quais correspondiam a 58% do total de perguntas realizadas junto aos quatro entrevistados da CITI, possibilitaram verificar se há uma relação entre os dois constructos em relação à classificação dos riscos. Tal relação é confirmada tomando-se por base que a

organização utiliza os critérios de classificação apregoados na literatura tanto de assunção de riscos como de GRP. Tratam de riscos financeiros, falam em alto risco, tomam decisões sob condições de incerteza, trabalham com projetos considerados arriscados, realizam estimativas e controlam suas ações visando minimizar riscos que porventura possam acontecer.

Na seção seguinte serão apresentadas as considerações finais, limitações e recomendações deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho objetivou analisar o comportamento de risco de uma organização, à luz da assunção de riscos, dimensão da OE, e do GRP. Foi possível observar que o comportamento de risco da CITI propiciou a manifestação de elementos relacionados à assunção de riscos e do GRP. Nesse sentido, elaborou-se um quadro teórico-conceitual que representasse a relação entre a dimensão assunção de risco da OE e o gerenciamento de riscos em projetos, conforme verificado na análise dos resultados. Também foi possível identificar características tanto da dimensão assunção de riscos como do GRP na organização pesquisada, assim como o perfil de gerenciamento dos riscos no caso estudado, permitindo-se identificar a relação existente entre os dois eixos teóricos.

A assunção de riscos e o GRP possuem objetivos similares, como maximizar impactos positivos, mitigar ou minimizar impactos negativos, obter retornos significativos ou altos, sempre buscando atingir os objetivos almejados pela organização; tal relação foi evidenciada por meio das entrevistas junto aos colaboradores da CITI. Da mesma forma, para os dois constructos o significado de riscos tem relação com incerteza, ousadia e visão não conservadora.

No que tange à classificação de riscos, apesar de haver várias tipologias, tanto a assunção de riscos como o GRP tratam de riscos externos, internos, financeiros, organizacionais e de tomada de decisão, entre outros. Quanto às atitudes da organização perante o risco, verifica-se uma unanimidade quanto à sua classificação, vez que tanto um constructo como o outro afirmam que pode ocorrer aversão, propensão ou neutralidade ao risco. Tais inferências foram confirmadas por meio da análise dos resultados junto à empresa.

Este estudo contribui para a prática, vez que é composto de um arcabouço teórico que permita compreender a existência de relação entre assunção de riscos e gerenciamento dos riscos dos projetos. Também permite vislumbrar novos campos para pesquisa, com vistas a tornar o tema relevante sob o ponto de vista acadêmico.

Como principal limitação, está o fato de tratar-se de caso único, pois segundo Marconi e Lakatos (2012), essa estratégia de pesquisa não admite extrapolar os resultados ou generalizá-los. Nesse sentido, novos questionamentos emergiram a partir da aproximação conceitual exposta no presente artigo, assim motivando novos estudos, sobretudo empíricos, em um maior número de organizações. Sugere-se a realização de estudos quantitativos e qualitativos, inclusive com um maior arcabouço teórico, a fim de mapear a relação assunção de riscos de OE e GRP.

REFERÊNCIAS

- BERNSTEIN, P. L. **Against the gods: the remarkable story of risk**. New York: John Wiley and Sons, 1996.
- CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. P.; RABECHINI, R., JR. Maturidade em gestão de projetos e orientação empreendedora: uma análise da relação conceitual. In: XIV SemeAd – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, out. 2011.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R., JR. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CLELAND, D. I. Gestão de Projetos Globais, uma perspectiva crescente. **Revista Mundo PM**, v. 11, n. 2, out./nov. 2006.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, D. R. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, jan./fev. 1989.
- HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa: com a nova ortografia da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 10. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2011.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, jan. 1996.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J-P. Risk-taking in software companies: a sector study in Rio Grande do Sul. **R. Adm. – Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 213-227, jul./ago./set. 2011.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEERTENS, R. M.; LION, R. Measuring an individual's tendency to take risks: the risk propensity scale. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 38, n. 6, p. 1.506-1.520, jun. 2008.
- MEYER, A.; LOCH, C. H.; PICH, M. T. Managing project uncertainty: from variation to chaos. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 59-68, Winner 2002.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship on three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, jul. 1983.
- ÖRELLER, E. O.; TASPINAR, D. Utility function and risk taking: an experiment. **Journal of American Academy of Business**, v. 9, n. 2, p. 167-174, set. 2006.
- PERMINOVA, O.; GUSTAFSSON, M.; WIKSTRÖM, K. Defining uncertainty in projects: a new perspective. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 73-79, 2008.
- PMI – Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)**. 4th edition. United States: Project Management Institute, Inc., 2008.
- PMI – Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)**. 5th edition. United States: Project Management Institute, Inc., 2013.
- VENKATARAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-963, ago. 1989.
- WARD, S.; CHAPMAN, C. Transforming project risk management into project uncertainty management. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 2, p. 97-105, 2003.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A. Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. **ET&P – Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 925-946, set. 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em: 10.12.2014

Aprovado em: 29.10.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>