

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**

Recebimento dos originais: 18/06/2019

Aceitação para publicação: 12/07/2019

Ricardo Luiz Fernandes Bella

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense - UFF
 Instituto de Ciência e Tecnologia - UFF
 R. Recife, Lotes, 1-7 - Jardim Bela Vista, Rio das Ostras - RJ, 28895-532
 ricardobella@id.uff.br

Ruben Huamanchumo Gutierrez

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
 Escola de Engenharia - UFF
 R. Passo da Pátria, 156 - 209 - São Domingos, Niterói - RJ, 24210-240
 rubenhg3000@yahoo.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
 Escola de Engenharia - UFF
 R. Passo da Pátria, 156 - 209 - São Domingos, Niterói - RJ, 24210-240
 oquelhas@uol.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é 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. O modelo é desenhado em uma linguagem de processos e utiliza como base o modelo de gestão de projetos do Project Management Institute (PMI). Para atingir o objetivo do artigo, a metodologia utilizada consistiu em três etapas principais:

(1) o estudo prévio do modelo de gestão do PMI, elegendo os processos mais interessantes para a integração da percepção de risco de stakeholders; (2) proposição de um modelo conceitual; e (3) análise e discussão de algumas questões a respeito da sua aplicação. A principal contribuição desse artigo é a discussão sobre a integração de stakeholders no gerenciamento de riscos de projetos, sendo o modelo proposto aplicável a qualquer tipo e tamanho de projeto.

Palavras-chaves: Gestão de Riscos, Percepção de Risco, Gestão de Projetos, Partes Interessadas.

ABSTRACT

The objective of this article is to propose a project risk management model that integrates the risk perception of project stakeholders into the processes of risk identification and analysis. For this, the article makes a theoretical discussion of questions that involve the application of the proposed model. The model is designed in a process language and is based on the project management model of the

Project Management Institute (PMI). To reach the objective of the article, the methodology used consisted of three main steps:

(1) the previous study of the PMI management model, choosing the most interesting processes for the integration of stakeholder risk perception; (2) proposition of a conceptual model; and (3) the analysis and discussion of some questions regarding its application. The main contribution of this article is the discussion about the integration of stakeholders in project risk management, being the proposed model applicable to any type and size of project.

Keywords: Risk Management, Risk Perception, Project Management, Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

Uma gestão de riscos eficiente, segundo Chapman e Ward (2004), deve maximizar ganhos e diminuir perdas. Embora aparentemente fácil, as abordagens práticas para atingir esses objetivos enfrentam grande complexidade.

Verbano e Venturi (2013) relatam que as abordagens de gerenciamento de riscos são variadas, entretanto as que enfatizam o lado negativo dos riscos (as ameaças) em detrimento do lado positivo (as oportunidades) são as mais difundidas.

No caso da abordagem de projetos, segundo Chapman e Ward (2004), as abordagens também vem se restringindo à gestão das ameaças implicando em perdas organizacionais. Isso porque, segundo o autor, ao explorar as oportunidades, a gestão de riscos de projetos contribui de forma abrangente gerando conhecimento e estimulando uma cultura de risco empresarial que recompensa o risco.

No contexto de gestão de projetos, a tarefa de lidar com a complexidade da gestão de riscos tradicionalmente é realizada pela equipe de projeto, que muitas vezes não considera, ou considerando timidamente, a percepção de riscos dos *stakeholders* do projeto (Ward e Chapman, 2003).

Nesse sentido, o objetivo do artigo é propor um modelo de gestão de riscos de projetos baseado na integração da percepção de risco de *stakeholders* do projeto, de modo que o conhecimento deles possa ser utilizado para aprimorar o processo gestão de riscos.

Essa necessidade de aprimorar o processo de gestão de riscos de projetos se verifica em trabalhos como o do Cox (2008) que discute as limitações de uma das ferramentas mais difundidas pelas boas práticas em gestão de projetos, a matriz de probabilidade e impacto. Segundo o autor, as principais limitações dessa ferramenta são: baixa precisão, ambiguidades e ineficácia dos seus desdobramentos.

Sendo assim, o artigo faz um estudo através da exposição e discussão de um modelo teórico alicerçado na introdução de um processo que estabelece uma relação entre a gestão de *stakeholder* e

a gestão de riscos, promovendo a integração da percepção de risco desses atores junto à identificação e análise de riscos do projeto.

Para atingir o objetivo do artigo, o conteúdo foi organizado em sete seções: introdução; revisão da literatura; metodologia; modelo de gestão de riscos; análise e discussão; conclusão; e referências bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Essa seção aborda os principais eixos temáticos discutidos por esse artigo, são eles: gestão de projetos; gestão de riscos de projetos; *stakeholder* e percepção de risco.

a. Gestão de projetos

Segundo o PMI (2013), um projeto é caracterizado por um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Ainda segundo o autor, a natureza de um projeto é temporária mesmo que seu resultado seja duradouro.

Outra característica do projeto é a sua particularidade, isto é, cada projeto é único, independente das muitas semelhanças que possam existir, como por exemplo o ciclo de vida do projeto, que inclui as seguintes fases: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Por outro lado, as diferenças entre os projetos tem origem principalmente nos objetivos do projetos, isto é, custo, escopo, cronograma e qualidade (PMI, 2013).

Dessa maneira, dado os objetivos de um projeto, é preciso realizar um grupo de processos que garantam o atendimento dos seus objetivos. Segundo o PMI (2013), a este grupo de processos chama-se de gestão de projetos, que pode ser entendido como um esforço complexo compreendido por um conjunto de entradas, ferramentas, técnicas e saídas que abrangem diversas áreas do projeto.

Segundo o PMI (2013), as áreas do projeto são: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e *stakeholders*. Dentre essas áreas de conhecimento o artigo dá ênfase a área de riscos e adicionalmente aborda alguns conceitos da área de *stakeholders* para propor um modelo.

b. Gestão de riscos de projetos

A gestão de riscos é responsável por identificar, analisar, planejar e responder a eventos futuros que podem ter impactos positivos ou negativos de graus variados e com diferentes probabilidades (PMI, 2013).

Essa modelagem do processo de gerenciamento de riscos de projetos contida na definição do PMI é observada nos principais modelos da atualidade. Segundo Kutsch e Hall (2010), os principais modelos estão construídos em uma estrutura de quatro etapas: planejamento, identificação, análise e resposta, conforme a tabela 1.

| | Project Institute | Management Office of Government Commerce | Association for Project Management |
|---------------|--|--|--|
| Planejamento | Planejar a gestão de risco | Mapear contexto | Focar e definir |
| Identificação | Identificar os riscos | Identificar os riscos | Identificar os riscos |
| Análise | Analisar qualitativa e quantitativamente os riscos | Estimar e avaliar riscos | Estimar e avaliar riscos |
| Resposta | Planejar e monitorar riscos | Planejar, implementar e comunicar | Planejar, distribuir responsabilidades e controlar |

Tabela 1: Comparativo dos principais modelos de gestão de risco de projetos Fonte: Kutsch (2010)

Além de esclarecer a definição do processo segundo o modelo estudado, é importante elucidar a definição do objeto deste processo, em outras palavras, os riscos. Segundo o PMI (2013), os riscos são definidos de modo analítico, com ênfase nas variáveis que o explicam, ou seja, o risco pode ser entendido como uma função de duas variáveis: a probabilidade de ocorrência do evento risco e as consequências caso este ocorra.

Definidos o processo e o objeto do processo segundo o modelo escolhido para a pesquisa, há de se detalhar o objeto deste trabalho, isto é, a gestão de risco de projetos. Na tabela 2, os processos que compõem o gerenciamento de riscos de projetos segundo o PMI e seus respectivos objetivos podem ser observados.

| Processo | Objetivo | Atuação de Stakeholders |
|------------------------------------|--|-------------------------|
| Planejar o Gerenciamento de Riscos | Definir a condução do gerenciamento de risco | |
| Identificar os Riscos | Registrar riscos e suas informações | |
| Realizar a Análise Qualitativa | Avaliar e classificar os riscos | |

| | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|------------|
| Realizar a Análise Quantitativa | Quantificar impactos prováveis | os |
| Planejar as Respostas aos Riscos | Desenvolver opções e ações | deresposta |
| Controlar os Riscos | Monitorar riscos e implementar planos | |

Tabela 2: Processos de gerenciamento de riscos de projetos Fonte: PMI (2013)

Conforme apresentado na tabela 2, os autores identificaram que a atuação potencial de *stakeholders* ocorre nos processos de identificação e análise qualitativa de riscos. Isso porque, nestes dois processos a uma demanda elevada de interpretação do projeto e seu ambiente.

Dessa maneira, é importante analisar as ferramentas e técnicas que a equipe do projeto lança mão para identificar e classificar riscos. Na tabela 3, nota-se a que o potencial de atuação de *stakeholders* acontece de forma pontual para as ferramentas e técnicas dos processos destacados.

Além disso, vale ressaltar que ferramentas são instrumentos utilizados na execução de uma atividade, enquanto que, as técnicas são procedimentos usados para realizar uma atividade (PMI, 2013).

| Ferramenta ou técnica | Processo | Objetivo | Atuação de stakeholders |
|--|-------------------------|--|-------------------------|
| Revisão de documentação | Identificação de riscos | Identificar e organizar documentos pertinentes a gestão de riscos | |
| Técnicas de coleta de informações | | Coletar dados e informações, identificar fatores e auxiliar decisões | |
| Análise de listas de Verificação | | Identificar riscos decorrentes de atividades e tarefas | x |
| Análise de premissas | | Identificar riscos decorrentes de premissas do projeto | x |
| Técnicas de diagramas | | Identificar riscos decorrentes de processos | x |
| Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (swot) | | Identificar riscos decorrentes da relação entre projeto e seu contexto | x |
| Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos | Análise qualitativa | Classificar os riscos segundo as variáveis probabilidade e impacto | x |
| Matriz de probabilidade e impacto | | Classificar os riscos quanto ao efeito combinado dos aspectos de probabilidade e impacto de cada risco | |

| Avaliação de qualidade dos dados sobre os riscos | | Examinar o nível em que os riscos são compreendidos em relação a x características como precisão, confiabilidade e integridade | |
|--|----------|--|-------------------------|
| Categorização de riscos | | Atribuir aos riscos categorias que possam ser úteis quanto a identificação do foco do risco, a definição de responsabilidades e a elaboração de respostas eficazes | |
| Ferramenta ou técnica | Processo | Objetivo | Atuação de stakeholders |
| Avaliação da urgência dos riscos | | Estabelecer graus de prioridades para cada risco | |
| Opinião especializada | Ambos | Identificar, ponderar e adequar dados, ferramentas e técnicas às particularidade do contexto de cada projeto | |

Tabela 3: Ferramentas e técnicas dos processos de identificação e análise qualitativa de riscos Fonte: PMI (2013)

Conforme apresentado na tabela 3, os autores identificaram que a atuação de maior potencial de *stakeholders* ocorre nas seguintes ferramentas e técnicas: análise de listas de verificação; análise de premissas; técnicas de diagrama; análise SWOT; avaliação de probabilidade e impacto; e, avaliação dos dados sobre os riscos. Essas ferramentas e técnicas foram escolhidas porque elas atuam de maneira direta sobre as entradas dos processos de identificação e análise qualitativa de riscos relacionando-se com as principais saídas dos mesmos, isto é, o registro e a classificação dos riscos.

2.3 STAKEHOLDERS

A Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976) estuda as relações entre os proprietários de uma organização e os gestores que a administram. Nessa linha de pensamento, surgiu a teoria dos *stakeholders* (Freeman e Reed, 1983) que vai além dos donos e administradores, incluindo comunidade, governo e até gerações futuras (Carcello, 2009).

Segundo o PMI (2013), que traduz o termo *stakeholders* para partes interessadas, estes são os indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados, ou até mesmo, sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.

Atualmente, essa definição é compartilhada entre outras áreas de conhecimento, como por exemplo, na governança corporativa. Além disso, é interessante notar que nesta definição, o termo se torna tão abrangente quanto possível ao incluir qualquer ator que se sinta impactado, isto é, que se perceba como parte interessada (Aaltonen, 2011).

Nesse contexto, o artigo lança mão da percepção de risco de um grupo selecionado de *stakeholders* que possam contribuir para a identificação e avaliação dos riscos. Dentre esses atores qualificados para a tarefa, o artigo destaca a integração de atores segundo o seu maior envolvimento durante as fases do projeto, como por exemplo: patrocinadores, clientes e responsáveis técnicos da fase de execução.

Esse tipo de abordagem que considera a integração da perspectiva de *stakeholders* nos processos de gestão de projeto pode ser percebido em outros trabalhos como os de Jepsen e Eskerod (2009) e Missonier e Loufrani-Fedida (2014). Entretanto, a integração de percepção de risco de *stakeholders* na gestão de riscos de projetos é pouco estudada, sendo abordada de maneira mais próxima em trabalhos que estudam a participação de *stakeholders* na fase de planejamento do projeto (Heraviet *al.*, 2015).

Dessa maneira, ressalta-se a relevância desse estudo, uma vez que, a integração de *stakeholders* na gestão do projeto tem impacto sobre o sucesso do projeto, conforme observado em trabalhos como os de Wang e Huang (2006) e Beringer *et al.* (2013).

2.4 PERCEPÇÃO DE RISCO

Segundo a NBR ISO/IEC Guia 73 (2009) a percepção de riscos é definida como “a maneira como a parte envolvida percebe o risco com base em um conjunto de valores ou interesses.” Ao buscar na literatura a origem desse termo, encontrou-se um relato de Silva e França (2011a) dizendo que o primeiro estudo sobre percepção de riscos foi desenvolvido em 1969 por Chauncey Starr. Nesse trabalho intitulado de “Social benefit versus technological risk”, o autor chega a conclusão de que as pessoas aceitam riscos na medida em que estão associados a benefícios (Silva e França, 2011a).

Ainda debruçado sobre a literatura, Silva e França (2011a) citam Slovic (1987), que declara que, enquanto analistas empregam técnicas sofisticadas para avaliar riscos, a maioria dos cidadãos tem um julgamento intuitivo sobre o risco, chamado de percepção de riscos.

Atualmente, segundo Sjöberg, Elin Moen e Rundmo (2004, p.10) citado por Silva e França (2011b), somente duas teorias dominam o campo da percepção de riscos: o paradigma psicométrico enraizado nas disciplinas da psicologia e ciências da decisão; e a teoria da cultura, desenvolvida por sociólogos e antropólogos.

Nesse sentido, esta pesquisa considera como percepção de risco a interpretação de um indivíduo fundamentada em fatores de origem circunstanciais, psicológicas, sociais, institucionais, culturais, escolares e histórico pessoais, conforme ilustrado no trabalho de Masini (2009). Dessa maneira, é interessante perceber que invariavelmente a análise de riscos está sujeita a subjetividade da percepção de analistas.

Entretanto, é através da *expertise* de analistas que a mesma subjetividade que pode enfraquecer o processo se torna uma ferramenta eficaz na identificação e avaliação dos riscos. Sendo assim, os autores entendem que dado a grande variedade de tipos de risco aos quais um projeto pode envolver (como por exemplo, riscos de custos, cronograma, escopo, qualidade, seguros, saúde, segurança, meio ambiente, engenharia, logística, dentre outros), é interessante que se considere a perspectiva de especialistas envolvidos nas diversas áreas do projeto.

3 METODOLOGIA

A estrutura metodológica utilizada neste artigo foi constituída de três etapas principais: a primeira etapa consistiu em um estudo prévio do modelo de gestão de riscos de projeto com o objetivo de mapear os processos mais aderentes a proposta de integração da percepção de risco de *stakeholders* na identificação e análise de riscos; a segunda etapa baseou-se na proposição de um modelo conceitual que cumprisse a proposta de pesquisa; a terceira e última etapa consistiu na análise e discussão de algumas questões a respeito da aplicação do modelo proposto através de reflexões teóricas introduzidas pelos autores.

Estas etapas de pesquisa foram suportadas por uma revisão da literatura sobre os principais eixos temáticos traçados pelo artigo. A revisão da literatura foi realizada com base em artigos, livros e teses pesquisados através de banco de teses, plataforma *Scopus*, anais de eventos e acervo pessoal, utilizando as palavras: gestão de risco de projetos, *stakeholders* e percepção de risco.

Dessa maneira, criou-se uma bibliografia predominantemente composta por artigos internacionais com fator de impacto elevado, como por exemplo, os artigos dos periódicos *International Journal of Project Management* e *Risk Analysis*, que possuem Qualis A1 nas disciplinas de engenharias III.

Sendo assim, pôde-se traçar um breve panorama dos temas discutidos, bem como esclarecer os referenciais teóricos utilizados na construção da pesquisa, que se delimitaram principalmente a três pontos: o primeiro ponto foi a escolha do modelo de gestão de riscos de projeto do *Project Management Institute* (PMI) como modelo de referência; o segundo foi a

delimitação do termo *stakeholders*, também segundo o modelo PMI; e o terceiro e último ponto foi a delimitação do termo percepção de risco segundo Masini (2009).

4 MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DE PROJETOS

O modelo de gestão de riscos de projetos apresentado não tem a pretensão de substituir o modelo PMI. Ao contrário, o modelo proposto tem o objetivo de integrar a percepção de riscos de *stakeholders* aos processos de gestão de risco predefinidos pelo PMI.

Dessa maneira, o modelo se baseia na introdução de um processo que relaciona de maneira transversal os processos de gestão de *stakeholders* e gestão de riscos. Esse processo, denominado de “integração da percepção de riscos de *stakeholders*”, foi estruturado em quatro processos, são eles: planejar a integração; selecionar *stakeholders*; engajar à identificação dos riscos; e engajar à avaliação qualitativa dos riscos.

Na figura 1, o modelo de gestão de riscos proposto é apresentado através de um fluxograma multifuncional elaborado na ferramenta *MS Visio*. Nessa figura, podem-se observar as relações estabelecidas entre o processo sugerido pelo modelo de gestão de risco e os processos do PMI através de conectores diferenciados por números que vão de 1 a 7.

A primeira conexão do modelo se estabelece entre os processos de planejar a gestão de *stakeholders* e planejar a integração. Essa conexão representa basicamente a passagem de informações provenientes do registro de *stakeholders* do plano de gestão de *stakeholders*.

A segunda conexão se estabelece entre os planejamentos de riscos e da integração, onde informações oriundas do plano de gestão de riscos são transmitidas para apoiar o plano de integração da percepção de riscos.

A terceira conexão se estabelece entre a seleção de *stakeholders* e a gestão do engajamento, representando a transferência do registro de *stakeholders* selecionados para o engajamento ao processo de gestão de riscos.

A quarta e a quinta conexões se estabelecem entre o processo de controlar o engajamento e os processos de engajar à identificação de riscos e engajar à avaliação qualitativa de riscos. Essas duas conexões representam a atualização do plano de integração.

A sexta e sétima conexões são paralelas e se estabelecem no sentido de engajar os *stakeholders* aos processos de identificar riscos e analisar qualitativamente. Essas conexões representam os registros de percepção de riscos de *stakeholders* quanto à identificação e análise qualitativa dos riscos.

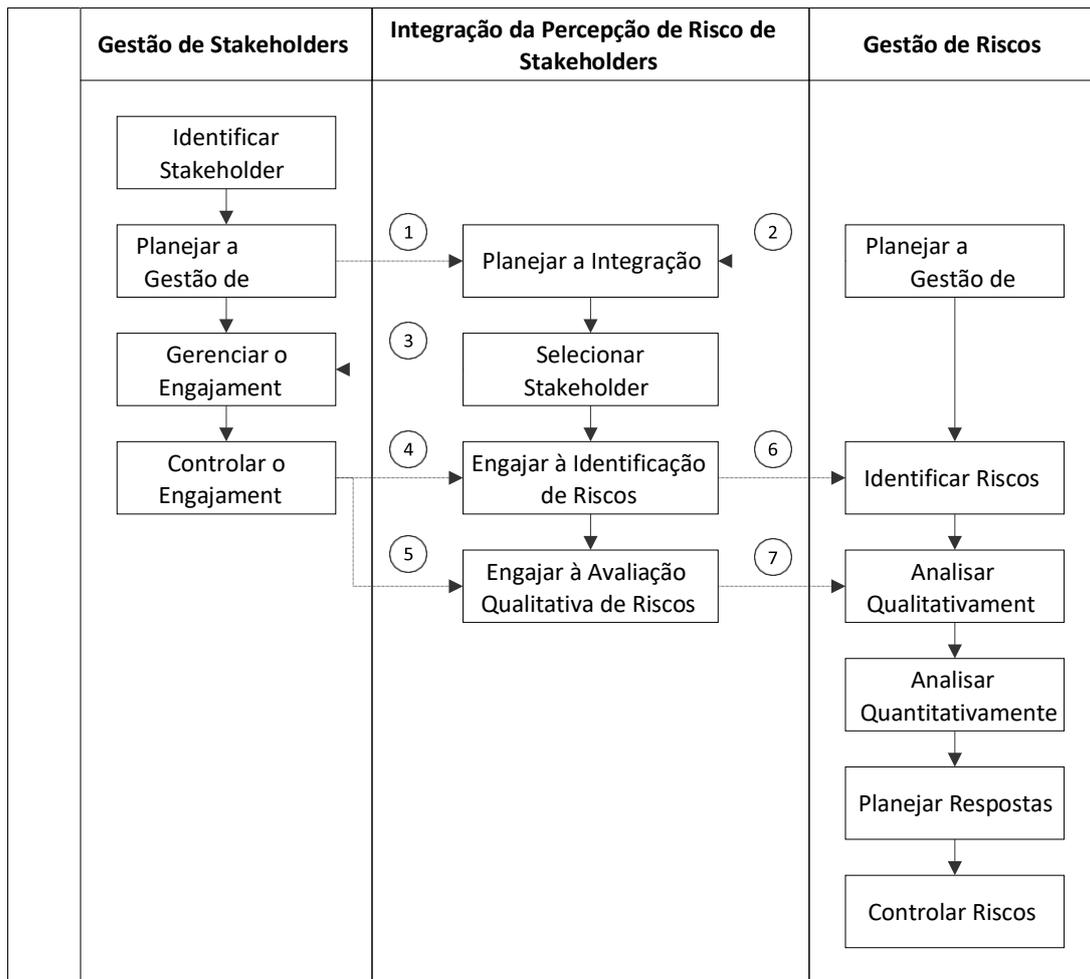


Figura 1: Integração da percepção de risco de *stakeholders* à identificação e análise de riscos Fonte: PMI (2013)

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A relevância do gerenciamento de riscos para a gestão de projetos pode ser percebida em trabalhos como o De Bakker *et al.* (2010) e Rabechini Junior e Carvalho (2013) que relacionam a gestão de riscos com o sucesso do projeto. Entretanto, apesar da relevância do tema, percebe-se que a gestão de riscos muitas vezes é negligenciada pelas equipes de projeto. Além disso, é importante ressaltar que o estudo delimitou-se sobre a fase de planejamento do projeto. Isso porque, apesar do gerenciamento de riscos ser realizado em todas as fases do projeto, ele ocorre de maneira mais intensiva na fase de planejamento, onde a maior parte dos riscos são identificados e classificados. O que pode representar uma vantagem na aplicação do modelo, uma vez que ele solicita o engajamento de pessoas em um momento que elas não estão comprometidas com a fase de execução do projeto. Nesse sentido, a aplicação do modelo proposto se desenvolve basicamente através da utilização de ferramentas de coleta de dados, como entrevistas e questionários, empregadas com o objetivo de captar a percepção de risco.

Além disso, algumas preocupações na aplicação do modelo precisam ser abordadas, como por exemplo, a seleção de *stakeholders* e o engajamento desses atores nos processos de identificação e avaliação dos riscos.

A respeito da seleção de *stakeholders*, é importante que se tenha uma visão clara de quem serão estes participantes, identificando fatores como a área e grau de *expertise*, além do seu grau de poder e de interesse no projeto, que são informações provenientes da gestão de *stakeholders*.

A respeito do engajamento desses atores, é importante ressaltar a necessidade de alocação personalizada dessas pessoas a um determinado escopo de identificação e análise de risco. Essa personalização deve ser detalhada no processo de planejar o engajamento com informações provenientes do plano de gestão de riscos, como: as ferramentas e técnicas selecionadas para o processo.

Neste escopo, podem-se determinar, no caso da identificação de riscos, as áreas que podem ser fonte de riscos e o nível de detalhamento a ser discutido. No caso da avaliação qualitativa de riscos, determina-se o grupo de riscos e o nível de profundidade a ser tratado.

Dessa maneira, o modelo busca, através de um esforço de personalização do engajamento dos *stakeholders*, uma leitura mais eficiente da realidade com o objetivo de criar desdobramentos úteis ao projeto, como por exemplo, estratégias de controle e resposta de riscos eficazes.

Além disso, vale ressaltar que a escolha pelo modelo de gestão de projeto do PMI não restringe a aplicação do modelo proposto, uma vez que, ao se analisar os principais modelos de gestão observa-se grandes semelhanças (vide tabela 1). Entretanto, para que o modelo de gestão de riscos seja utilizado em outros modelos de gestão de projetos é preciso que este seja adaptado a partir de uma leitura conceitual do modelo proposto.

Outro ponto a ressaltar é a escolha da integração da percepção de *stakeholders* somente ao processo de análise de risco qualitativo, ao invés de considerar também a integração à análise quantitativa. Tal fato se deu devido a maior compatibilidade das informações de percepção de risco, uma vez que, o processo qualitativo é responsável por atribuir características, mesmo que escalares, aos riscos identificados. Enquanto que, o processo quantitativo é responsável por estimar valores aos riscos com base em métodos numéricos e coleta de dados objetivos.

6 CONCLUSÃO

Este artigo apresentou um modelo de gestão de riscos de projetos que se baseia na introdução de um processo que cria uma relação entre os processos predefinidos de gestão de *stakeholders* e de riscos, integrando a percepção de risco de *stakeholders* aos processos de identificação e análise qualitativa de riscos.

Ao final desta pesquisa, percebe-se que ainda há muito a ser discutido a respeito do engajamento de *stakeholders* no gerenciamento de riscos de projetos. Entretanto, pôde-se perceber que esse engajamento possui uma contribuição potencial à gestão de riscos, como por exemplo, uma leitura mais eficiente da realidade nos processos de identificação e análise de riscos.

Tal benefício só é alcançado devido ao esforço de integração da percepção de risco de *stakeholders* ao processo de gestão de riscos realizado pelo modelo proposto neste estudo. Esse esforço acontece através de um engajamento personalizado de *stakeholders* selecionados, se baseando na delimitação de um escopo de identificação e análise de riscos, elaborado com informações como: áreas de identificação de riscos e grupo de riscos a serem avaliados.

Nesse sentido, a principal contribuição do estudo é a discussão de um modelo de gestão de riscos que propõe o engajamento de *stakeholders* à gestão de riscos, mas não substitui a abordagem de riscos de projetos tradicional, ao invés disso, integra processos predefinidos pela gestão de projetos.

Como principais limitações, têm-se: a opção de discutir o modelo teoricamente, sem uma ilustração prática; e a não definição das entradas, ferramentas, técnicas e saídas dos processos que compõe o processo de integração da percepção de riscos de *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO/IEC Guia 73. Gestão de riscos: vocabulário: recomendações para uso em normas. Rio de Janeiro, 2009.

AALTONEN, K. Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, v. 29, n. 2, p. 165-183, 2011.

BERINGER, C.; JONAS, D.; KOCK, A. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 6, p. 830-846, 2013.

CHAPMAN, C.; WARD, S. Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects. *International Journal of Project Management*, v. 22, n. 8, p. 619-632, 2004.

COX, L. A., JR. What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis*, v. 28, n. 2, p. 497-512, Apr 2008.

DE BAKKER, K.; BOONSTRA, A.; WORTMANN, H. Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 5, p. 493-503, 2010.

HERAVI, A.; COFFEY, V.; TRIGUNARSYAH, B. Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 5, p. 985-997, 2015.

JEPSEN, A. L.; ESKEROD, P. Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, v. 27, n. 4, p. 335-343, 2009.

KUTSCH, E.; HALL, M. Deliberate ignorance in project risk management. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 3, p. 245-255, 2010.

MASINI, A. A. M. Fatores de personalidade e Percepção de Riscos podem prever o comportamento de risco? Um estudo com universitários. 2009.186f. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

MISSIONIER, S.; LOUFRANI-FEDIDA, S. Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 7, p. 1108-1122, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 5 edição, 2013.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. D. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. *Produção*, v. 23, n. 3, p. 570-581, 2013.

SILVA, B. F.; FRANÇA, S. L. B. Análise da Percepção do Trabalhador sobre os Riscos no Ambiente de Trabalho: Estudo de Caso em Unidade de Operação de Empresa de Energia Brasileira. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro 2011a.

_____. Contribuição da Análise da Percepção de Riscos do Trabalhador Ao Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 2011b.

VERBANO, C.; VENTURI, K. Managing Risks in SMEs A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 8, n. 3, 2013.

WANG, X.; HUANG, J. The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*, v. 24, n. 3, p. 253-260, 2006.

WARD, S.; CHAPMAN, C. Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, v. 21, p. 97- 105, 2003