

## RESENHA DO ARTIGO “ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E TOMADA DE DECISÕES”

### STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT RISK MANAGEMENT, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DECISION MAKING

**Paulo Cesar Rodrigues Borges<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

 <http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil

E-mail: [pcrborges.eng@gmail.com](mailto:pcrborges.eng@gmail.com)

**Cesar Augusto Prudencio Pimenteira<sup>2</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0001-6914-9311>

 <http://lattes.cnpq.br/2252869982262227>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil

E-mail: [cesar.pimenteira@iesb.edu.br](mailto:cesar.pimenteira@iesb.edu.br)

#### Resenha da obra:

NAPOLITANO, N. R., ALBANO, M., GASPAS, M. A., & SASSI, R. J. Estudo sobre as relações entre gerenciamento de riscos em projetos, gestão do conhecimento e tomada de decisões. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, 10(1), p. 1-20, jan, dez 2020.

#### Resumo

Esta é uma resenha do artigo intitulado “Estudo sobre as relações entre Gerenciamento de Riscos em Projetos, Gestão do Conhecimento e Tomada de Decisões”. Este artigo é de autoria de Domingos Márcio Rodrigues Napolitano, Marcelo Albano, Marcos Antonio Gaspar e Renato José Sassi. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Navus – Revista de Gestão e Tecnologia”, ano X, Vol. 10, jan.-dez., 2020.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos; Gerenciamento de Riscos em Projetos; Gestão do Conhecimento; Tomada de Decisão; Análise Bibliométrica.

#### Abstract

*This is a review of an article entitled “Study on relationship between project risk management, knowledge management and decision-making”. This article is by Domingos Márcio Rodrigues Napolitano, Marcelo Albano, Marcos Antonio Gaspar and Renato José Sassi. The article reviewed here was published in the journal “Navus – Revista de Gestão e Tecnologia”, year X, Vol. 10, Jan.-Dec., 2020.*

<sup>11</sup> Dr em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. Gestão Estratégica de Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões do Uniprocesso.

<sup>2</sup> Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Graduado em Ciência Navais pela Escola Naval. Oficial da Marinha do Brasil. Orcid:

**Keywords:** *Project Management; Project Risk Management; Knowledge Management; Decision Making; Bibliometric Analysis.*

### Resenha

O presente texto, em forma de resenha, trata da apreciação do artigo anteriormente mencionado e de autoria identificada.

A formação e a experiência dos autores deste artigo contribuem para a reflexão dos temas aos quais se propõem a escrever. A seguir, um breve currículo de cada um deles para que se possa melhor conhecê-los.

O primeiro autor deste artigo é Domingos Márcio Rodrigues Napolitano. Graduado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Mauá de Tecnologia (IMT); Mestre em Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE); Doutor em Informática e Gestão do Conhecimento pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado e Doutorado em Informática e Gestão do Conhecimento da UNINOVE. CV: <http://lattes.cnpq.br/0433818215929535>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-6757>.

O segundo autor deste artigo é Marcelo Ferreira Albano. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE); Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Diretor da HVMR Engenharia Ltda, INSPRIE, Brasil. CV: <http://lattes.cnpq.br/3392758888478198>.

O terceiro autor deste artigo é Marcos Antonio Gaspar. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana MACKENZIE; Mestre em Administração pelo Centro Universitário Santanna, UNISANT'ANNA; Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, FEAC/USP. Docente permanente e Pesquisador do Programa de Mestrado e Doutorado em Informática e Gestão do Conhecimento da UNINOVE. CV: <http://lattes.cnpq.br/3809285940688486>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2422-2455>.

O quarto autor deste artigo é Renato José Sassi. Graduado em Ciências Econômicas pela Faculdade de Economia Finanças e Administração de São Paulo, FEFASP; Mestre em Administração de Empresas (Gestão de Negócios) pelo Centro Universitário Santanna, UNISANT'ANNA; Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (USP). Docente permanente e Pesquisador do Programa de Mestrado e Doutorado em Informática e Gestão do Conhecimento da UNINOVE. CV: <http://lattes.cnpq.br/8750334661789610>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5276-4895>.

O artigo é dividido nos seguintes capítulos: resumo, palavras-chave, *abstract*, *keywords*, introdução, referencial teórico, tomada de decisão no processo decisório, gerenciamento de riscos em projetos, gestão do conhecimento, relação entre decisão, gestão do conhecimento e gerenciamento de riscos, metodologia da pesquisa, apresentação e discussão dos resultados, resultados da pesquisa bibliográfica dos principais autores, resultados da análise, bibliométrica, conclusão e referências bibliográficas.

No resumo deste artigo consta:

Muitas organizações são constantemente estimuladas a inovar em seus processos, produtos e serviços, diferenciando-se da concorrência para conquistar a preferência dos clientes. Uma das formas de inovar é a consecução de projetos que buscam renovar-se frente ao mercado. Não obstante, a gestão desses projetos é necessária para o desenvolvimento de conhecimentos que possam ser utilizados na gestão dos riscos em projetos desenvolvidos pelas empresas. Nesse contexto apresentado, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as relações teóricas entre os processos de gerenciamento de riscos em projetos, da gestão do conhecimento e da tomada de decisão? E, no intuito de responder tal questão, estabeleceu-se o objetivo que foi analisar as relações teóricas entre o gerenciamento de riscos em projetos, gestão do conhecimento e a tomada de decisões, por meio da análise da produção acadêmica sobre estes três elementos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada de caráter exploratório. Em primeiro lugar foram analisadas as estruturas dos três construtos propostos pelos principais autores, para identificar as relações entre elementos constituintes. Em uma segunda etapa, foi realizado um estudo bibliométrico para confirmar as relações identificadas na produção acadêmica. Como resultado, identificaram-se relações teóricas reunidas em um modelo conceitual que apresenta as principais variáveis e respectivos componentes da temática pesquisada. Além disso, o modelo proposto também agrupa as variáveis e respectivos componentes, proporcionando uma visão abrangente das inter-relações existentes entre os temas enfocados, até então independentes entre si, verificou-se também que existem poucas pesquisas sobre o tema, sendo uma problemática que merece atenção de trabalhos futuros. (NAPOLITANO et al., 2020, p. 1).

Neste artigo, buscou-se uma interrelação entre os construtos gestão de riscos em projetos, gestão do conhecimento e tomada de decisão. Os autores pretendiam responder à seguinte questão: quais as relações teóricas entre os processos de gerenciamento de riscos em projetos, da gestão do conhecimento e da tomada de decisão?

De posse da questão, estabeleceram o objetivo de analisar as relações teóricas entre o gerenciamento de riscos em projetos, gestão do conhecimento e a tomada de decisão por meio da análise da produção acadêmica sobre estes três elementos.

A pesquisa foi classificada como aplicada, de característica exploratória conforme definido por SAMPIERI et al. (2013).

Para atingir o objetivo da pesquisa, os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura em duas etapas: na primeira etapa, realizou-se uma revisão de tipo narrativa (Paré, et al. 2015) e uma segunda etapa foi realizada uma meta-análise, que empregou métodos mais rígidos de extração e análise quantitativa dos dados bibliográficos, tendo como resultado uma avaliação menos sujeita a vieses dos pesquisadores.

Continuando, na segunda etapa eles realizaram uma busca por artigos científicos que possuíssem um dos três construtos na base de dados *Web of Science*, sendo encontrado um total de 1.332 artigos publicados entre 2010 e 2019.

Depois disso, eles apresentaram os percentuais quantitativos dos construtos combinados dois a dois, culminando na intersecção das palavras-chave 'tomada de decisão', 'gerenciamento do conhecimento', 'gerenciamento de projetos' e/ou 'gerenciamento de riscos em projetos', em que evidenciaram uma lacuna ao

encontrarem apenas um artigo.

Os autores organizaram o referencial teórico em quatro subcapítulos. No primeiro, tomada de decisão no processo decisório, apresentaram a visão clássica de SIMON (1955), complementadas por outros autores como RADNER (1975), KERZNER (2011), DEAN Jr & SHARFMAN (1996) e finalizaram com GUILLEMETTE et al. (2014), que apresentou os elementos componentes da qualidade de uma decisão.

Em seguida, gerenciamento de riscos em projetos, os autores apresentaram um encadeamento de noções, para expressar que no mundo competitivo é preciso introduzir ideias inovadoras e isso é propiciado por intermédio do gerenciamento de projetos. Neste contexto, ferramentas para o gerenciamento de riscos são constituídas por processos, ferramentas e técnicas para lidar com as ameaças e, muitas vezes, são estendidas às oportunidades dos projetos de forma a auxiliar o seu gerente nas decisões para tratar os riscos (KERZNER, 2011).

Por outro lado, ZWIKAEL e AHN (2011) identificaram cinco obstáculos para a adoção de práticas de gerenciamento de riscos que são: limitada variedade de ferramentas, emprego equivocado, ferramentas existentes de uso complexo, limitada autonomia dos gerentes de projetos e insatisfação com os resultados das ferramentas.

Para o construto gestão do conhecimento, os autores iniciaram a revisão por DALKIR (2017), explicando que a gestão do conhecimento é uma área multidisciplinar que envolve diversos campos. Em seguida trouxeram uma referência seminal, PENROSE (1959), que explicou o efeito de fatores organizacionais como pesquisa e desenvolvimento, além de uma base tecnológica consistente, como aspectos fundamentais ao desenvolvimento das organizações.

Eles finalizaram este subcapítulo com as ideias de NONAKA & TAKEUCHI (1997), FERRARESI & SANTOS (2014) e NONAKA & TOYAMA (2007), alertando sobre a necessidade de as instituições implementarem processos para transformar o conhecimento tácito (individual) em explícito (coletivo).

Para encerrar o referencial teórico, os autores buscaram uma relação entre Decisão, Gestão do Conhecimento e Gerenciamento de Riscos. WIIG (2003) apresentou uma relação entre o conhecimento com a capacidade de tomada de decisão e o desempenho de uma organização. Em seguida, referenciando WIIG (1993) e DALKIR (2017), eles concluíram que a tomada de decisão é caracterizada pela resultante do conhecimento disponível ao decisor.

A relação entre o conhecimento e o risco é demonstrada utilizando os conceitos do PMI (2017) e de KNIGHT (1921). Por último, os autores encerraram o referencial teórico, apresentando a ligação entre KERZNER (2011), RAMSEY (1931) e KEYNES (1921), em que concluíram que identificar fatores de sucesso no gerenciamento de riscos em projetos é uma atividade ligada ao grau de crença do decisor, já que este é quem atribui a probabilidade de o evento ocorrer.

As citações de (KNIGHT, 1921) e (KEYNES, 1921), cerca de cem anos atrás, denotaram rigor e consistência nessa fase da pesquisa.

Na apresentação e discussão dos resultados, eles verificaram a existência de relações entre os componentes estruturais dos construtos. A primeira subdivisão trouxe os resultados da pesquisa bibliográfica. Eles apresentaram as principais evidências dessas relações presentes nas teorias propostas pelos principais autores,

MARCH(1991), MINTZBERG et al. (1976), FERRARESI et al. (2014), AKINTOYE & MACLEOD (1997), dentre outros.

Os autores assumiram que o gerenciamento de riscos produz conhecimento sobre um conjunto de eventos que afetam a organização e que esse conhecimento deve ser processado de modo a permitir uma tomada de decisão, sobre a qual deve se considerar uma série de alternativas, com o fito de se garantir o melhor resultado para a organização.

Os autores esquematizaram um modelo conceitual para o estudo. Assinalaram que todos os processos se iniciam pela busca ou captura das informações, enquanto no gerenciamento de riscos o processo é iniciado pela identificação dos riscos e a sua posterior análise (PMI, 2017).

Em um segundo momento, foi realizada a avaliação e a análise, possibilitando a determinação e seleção de alternativas no processo decisório, que devem ser compartilhadas, organizadas e disseminadas em conformidade com os processos de gestão de conhecimento; em seguida, inicia-se a etapa de controle dos riscos, as escolhas entre as alternativas e a sua disseminação pela organização.

Uma vez verificadas as relações teóricas entre os conceitos apresentados, puderam avaliar como operacionalizar o modelo conceitual, determinando as variáveis a serem observadas e o respectivo modelo de mensuração. O modelo ora proposto foi ilustrado no artigo, onde se verificou que ele poderia ser desdobrado até um modelo operacional (de mensuração), passando pelas variáveis observadas.

Para facilitar as análises bibliométricas, eles utilizaram o *software* em linguagem R e empregaram o pacote Bibliometrix (ARIA & CUCCURULLO, 2017). Os resultados obtidos desses *softwares* assemelham-se a outro programa bastante conhecido pelos pesquisadores acadêmicos, o IRAMUTEQ®. (RATINAUD, 2009).

De posse dos resultados da busca no *Web of Science*, foi avaliada uma rede de coocorrência de citações que, de acordo com ARIA e CUCCURULLO (2017), se expôs as relações de similaridade entre uma amostra de artigos. Uma rede de cocitações demonstrou as relações entre as palavras-chave empregadas pelos autores com maior frequência. Um rede *coocorrência* foi ilustrada no artigo.

Em seguida, os autores executaram a verificação da análise da estrutura conceitual, que de acordo com ARIA e CUCCURULLO (2017), revelou os conceitos por meio do emprego da técnica de multiescalonamento dimensional e *clusterização* (agrupamento), baseando-se na ocorrência de como as palavras-chave estão distribuídas em grupos. O mapa da estrutura conceitual da amostra analisada foi ilustrado no artigo. Foram verificados quatro grupos (*clusters*) no mapa da estrutura conceitual analisada.

Após a análise dos resultados obtidos, os autores sugeriram que o modelo teórico proposto contribui para as pesquisas destinadas a verificar como o gerenciamento do conhecimento e o gerenciamento de riscos em projetos pode influenciar a tomada de decisão dos profissionais nas organizações.

A assertiva precedente baseou-se no fato de que estas relações constituem um tema emergente, inseridos numa área que vem evoluindo desde os anos 1990, além de cada vez mais envolver novos campos de pesquisa, mas que somente mais recentemente vem sendo estudada de forma mais direta, com a aplicação de estudos de caso e a formulação de trabalhos que propõem sua estruturação teórica de forma

mais rigorosa e consistente.

A principal contribuição deste trabalho foi a proposição de um modelo conceitual para estudos gerenciamento de riscos em projetos, da gestão do conhecimento e da tomada de decisão que mostrou tratar-se de uma lacuna de pesquisa, que pode ser empregada em futuras pesquisas na área.

O artigo apresentado inspirou os resenhadores a utilizarem os resultados alcançados numa dissertação de mestrado relacionada a duas das três áreas do conhecimento aqui exploradas: a Gestão Estratégica de Organizações e a Gestão de Riscos Estratégicos.

## Referências

- AKINTOYE, A. S., & MACLEOD, M. Risk analysis and management in construction. **International journal of project management**, 15(1), p. 31-38, 1997.
- ARIA, M., & CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, 11(4), p. 959-975, 2017.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice** (3rd. ed.). Routledge, 2017.
- DEAN Jr., J.; SHARFMAN, M. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, 39(2), p. 368-392, 1996.
- FERRARESI, A. A., SANTOS, S. A. dos. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, 15(2), 2014.
- GUILLEMETTE, M.; LAROCHE, M.; CADIEUX, J. Defining decision making process performance: Conceptualization and validation of an index. **Information & Management**, 51(6), p. 618-626, 2014.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos - Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle** (10a.ed., GAMA NETO, J. & PRADO, J. Trads.) São Paulo, SP, Brasil: Edgard Blucher Ltda, 2011.
- KEYNES, J. M. **A Treatise on Probability**. Milton Keynes: Lightning Source, 1921.
- KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. Boston: Houghton Mifflin & Co., 1921.
- MARCH, J. G. **How decisions happen in organizations**. Human-computer interaction, 6, p. 95-117, 1991.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. e THEORËT, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, 21, p. 246-275, 1976.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação (2a ed.)**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, 1(1), p. 2-10, 2007.

PARÉ, G., TRUDEL, M. C., JAANA, M., KITSIOU, S. Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. **Information & Management**, 52(2), 183-199, 2015.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - PMBOK GUIDE (6. ed.). **Project Management Institute**, Inc. Newton Square, PA, 2017.

RADNER, R. Satisficing. **Journal of Mathematical Economics**, 2, p. 253-262, 1975.

RAMSEY, F. P. **Truth and probability**. The foundations of mathematics and other logical essays. Eastford: Martin Fine Books, 1931.

RATINAUD, P. **IRAMUTEQ**: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires [Computer software], 2009. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. (5a. ed.). Porto Alegre: AMGH, 2013.

SIMON, H. A. Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, 1(69), p. 99-118, 1955.

WIIG, K. M. Knowledge management foundations. Arlington, TX: **Schema Press**, 1993.

WIIG, K. M. A knowledge model for situation-handling. **Journal of Knowledge Management**, 7(5), p. 6- 24, 2003.

ZWIKAEEL, O.; AHN, M. The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across industries and countries. **Risk analysis**, 31(1), p. 25-37, 2011.