

# Subjetividade em Megaprojetos: Uma estrutura para apoiar o processo de avaliação de risco social<sup>1</sup>

## 1. Bárbara Santana da Silva

M. Sc. In Management Systems  
Researcher - Universidade Federal Fluminense (UFF)  
Rio de Janeiro, Brasil  
Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativa  
[bsantana@id.uff.br](mailto:bsantana@id.uff.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-6300-4565>

## 2. Fernando Oliveira de Araujo

Ph. D. in Production Engineering  
Professor Associado II. Universidade Federal Fluminense (UFF)  
Niterói, Brasil  
Núcleo de Economia Criativa, Stakeholders, Organizações e Sociedade (NECSOS)  
Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativa  
[fernandoaraujo@id.uff.br](mailto:fernandoaraujo@id.uff.br)  
<https://orcid.org/0000-0003-3716-0844>

## 3. Chrystyane Gerth Silveira Abreu

Ph. D. in Production Engineering  
Professora - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca  
Nova Iguaçu, Brasil  
Núcleo de Economia Criativa, Stakeholders, Organizações e Sociedade (NECSOS)  
Rol del autor: intelectual  
[chrystyane.abreu@cefet-rj.br](mailto:chrystyane.abreu@cefet-rj.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-3519-2378>

## 4. Marcio Carapeto Silveira Faria

M. Sc. In Management Systems.  
Researcher - Universidade Federal Fluminense (UFF)  
Niterói, Brasil  
Rol del autor: intelectual  
[marciocarapeto@id.uff.br](mailto:marciocarapeto@id.uff.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-3334-9490>

**Resumo:** o objetivo deste artigo é investigar a interferência da subjetividade no gerenciamento de riscos sociais de megaprojetos de engenharia de uma empresa de energia brasileira de grande porte, com base na percepção dos profissionais participantes das reuniões sobre o tema. Além disso, procura-se sistematizar a análise em um framework orientado a apoiar o processo de avaliação de riscos sociais. Em termos metodológicos, foram realizadas entrevistas presenciais com 18 dos 31 participantes de reuniões técnicas para a avaliação qualitativa de riscos sociais, a partir de questionário fundamentado pela literatura acadêmica. Os resultados confirmam a interferência da subjetividade na avaliação de riscos sociais em projetos da empresa em tela e identificam que aspectos como formação ou educação, tempo de experiência na atividade e área de atuação profissional são fontes de incorporação de julgamentos pessoais capazes de comprometer a isenção do processo técnico de avaliação de riscos sociais. O trabalho propõe um framework correlacionando os principais fatores de interferência da subjetividade e evidencia ainda que essas distorções no processo de avaliação de riscos sociais, principalmente em um contexto de megaprojetos, podem gerar consequências financeiras, de reputação e para os stakeholders diretamente impactados pela iniciativa.

**Palavras-chave:** risco social, avaliação de riscos sociais, subjetividade, megaprojetos.

**Citação sugerida:** Silva, B.S, Oliveira, F., Silveira, C.G. & Faria, M.C.S. (2021) Subjetividade em Megaprojetos: Uma estrutura para apoiar o processo de avaliação de risco social. *Innovar*, 31(81). In press. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95578>

**Classificação JEL:** L71, M14, L25

**Recebido:** 1/11/2018 **Aprovado:** 25/06/2020 **Preprint:** 14/5/2021

<sup>1</sup> Parte desta obra foi publicada na dissertação de mestrado de um dos autores intitulada “Subjetividade na avaliação de riscos sociais: análise em projetos de engenharia de uma empresa brasileira de energia”, a qual está disponível em <https://app.uff.br/riuff/handle/1/4709>

## Introdução

Conforme evidenciam os estudos de Van der Ploeg e Vanclay (2017) e Van Alstine e Afionis (2013), as empresas extrativistas de grande porte não têm sido eficientes na mitigação de impactos sociais e ambientais provenientes de suas atividades interventivas, sobretudo para a restauração dos meios de vida das comunidades locais e dos grupos vulneráveis.

Megaprojetos são considerados empreendimentos de alta complexidade, de grande escala, com duração prolongada e custo acima de 1 bilhão de dólares, e geram transformações definitivas na região de sua implementação (Flyvbjerg, 2014; Othman, 2014; Freitas, 2016).

Para além das implicações para o meio ambiente e para as comunidades vulneráveis, esses impactos geram prejuízos financeiros e de reputação para as empresas (Franks et al., 2014) que se veem “sujeitas às mudanças nos valores e ideologias da sociedade e às pressões do ambiente externo à organização, que acabam por influenciar seu desempenho no mercado” (Abreu et al., 2004).

Em termos de práticas organizacionais, o gerenciamento de riscos diz respeito a um conjunto de abordagens, metodologias e boas práticas que buscam reduzir ou amortecer essas incertezas por meio da atuação preventiva e com o intuito de gerar valor para as partes interessadas (Risk Management Research and Development Program Collaboration [RMRDPC],) 2002; ISO 31000: 2009; Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission [Coso], 2007; Fortes, 2011; Makarova, 2014).

As avaliações de riscos (social, técnico, econômico-financeiro, ambiental e político ou legal) nas operações de uma empresa compõem o diversificado espectro do gerenciamento de riscos e são mecanismos importantes para o fortalecimento dos processos decisórios, diligência (*due diligence*) e para a redução de riscos de negócio (Esteves et al., 2012; Graetz & Franks, 2013).

A gestão de riscos sociais tem sido gradativamente introduzida na agenda das empresas, uma vez que os impactos sociais gerados pelas atividades do negócio “tornaram-se aparentes para indivíduos, comunidades, agências reguladoras e sociedade civil” (Graetz & Franks, 2013, p. 97).

Porém, a gestão do risco evoluiu de forma heterogênea enquanto área do conhecimento. Observa-se que, na maioria das organizações, a gestão de risco é fragmentada, “com pouca comunicação entre aqueles que diagnosticam o risco e aqueles que tomam as decisões com base nesses diagnósticos” (Damodaran, 2008, p. 373).

Soma-se a isso o fato de que o julgamento humano, apesar de relevante e inerente em avaliações profissionais, interfere na precisão do resultado da análise e pode gerar erros sistemáticos e vieses na avaliação de riscos (Tversky & Kahneman, 1974; Slovic, 1987; Hillson & Murray-Webster, 2007; Feitosa et al., 2014; Freitas, 2013; Newell, 2013; Sousa, 2017). A comunicação eficiente, o engajamento das partes interessadas e a efetividade da gestão de riscos podem contribuir fortemente para o sucesso do projeto (Vezzoni et al., 2013).

Os métodos de mitigação de risco fundamentados de maneira superficial, a partir das distorções que particularidades individuais dos avaliadores podem gerar, tendem a ser pouco efetivos. Isso é percebido nas tomadas de decisões equivocadas, levando ao desperdício no uso dos recursos. Assim, um efeito contrário à redução ou à eliminação do risco é encontrado (Hubbard, 2009). A esse respeito, assevera-se

que “se não formos capazes de compreender a maneira como as pessoas veem o risco, gerenciaremos mal o risco e faremos um mau cálculo de seu valor” (Damodaran, 2008, p. 51).

Em especial na indústria de energia, mais especificamente em empresas extrativistas, geradoras de impactos significativos, uma análise minuciosa do risco possibilita a atuação proativa e direcionada da empresa, o que amorteceria o impacto do risco social. Consequentemente, racionaliza-se o custo de capital, com relevantes contribuições à reputação corporativa.

Considerando-se o contexto de incertezas no negócio, os especialistas em risco devem ser profissionais habilitados para o fornecimento de pareceres tecnicamente embasados, com vistas a amparar as decisões corporativas. Por sua vez, é importante considerar que esses profissionais contam com distintas trajetórias formativas, experiências práticas e crenças, fatores diretamente associados à incorporação de percepções individuais de mundo que podem interferir (positiva ou negativamente) na precisão dessa análise.

No sentido de oferecer um entendimento mais aprofundado sobre a supracitada problemática, neste estudo, propõe-se a investigar a possibilidade da interferência da subjetividade em reuniões de avaliação de riscos sociais, a partir de entrevistas com membros de uma comissão de avaliadores de riscos sociais de projetos de engenharia de uma empresa brasileira de energia. A comissão de avaliadores foi formada a partir da indicação feita pelos seus gerentes imediatos, sendo composta por profissionais com distintos níveis hierárquicos, formações e experiências, de diversas áreas de atuação no projeto, como recursos humanos, construção e montagem, planejamento e controle, comunicação e de responsabilidade social de forma a oferecer uma cobertura plural do objeto a ser analisado.

Os megaprojetos sobre os quais foram feitas avaliações de riscos sociais em 2014 e 2015 consistem em iniciativas da área de engenharia para a construção e a montagem de estruturas de produção e escoamento de uma empresa de energia de grande porte brasileira, numa ordem de grandeza de 1 bilhão de dólares. Dada a natureza pretérita do objeto estudado, a pesquisa é caracterizada como *ex-post*, conforme será descrito na seção de metodologia.

Esses projetos foram produzidos para atenderem à demanda de produção de combustível fóssil e que tinham uma área de influência de 26 municípios brasileiros. Tendo em vista a característica *offshore* da atividade para à atividade de produção de combustível fóssil, os quais as referidas iniciativas foram contratadas, trata-se de empreendimentos com potencial para impactar diretamente comunidades pesqueiras, além do bioma marinho. Considerando a complexidade desses projetos, a empresa estudada contratou empresas do setor de engenharia e construção para a execução desses projetos, denominadas, neste estudo, “contratadas”.

Ao longo do estudo, são perseguidas respostas às seguintes questões: quais são os principais fatores que interferem na incorporação da subjetividade e do julgamento humanos nas avaliações de riscos sociais nos projetos estudados? A valoração atribuída à atividade de avaliação de riscos sociais é distinta entre os profissionais participantes das reuniões?

## Revisão da literatura

### Gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos consiste em um processo proativo de planejamento, identificação, avaliação, elaboração de plano de resposta e monitoramento de eventos futuros (RMRDPC, 2002; Fortes, 2011) com o objetivo de transformar a incerteza incontrolável em um risco mensurável, com vistas a maximizar o retorno sobre o capital (Makarova, 2014).

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (Coso, 2007, p. 3).

O processo de gerenciamento de riscos “quantifica as consequências dos riscos em função do impacto que terão sobre os objetivos do projeto. A saída deste processo é um risco que pode ser aceitável ou inaceitável” (Pedroso, 2007, p. 29). Em complemento, o sucesso do gerenciamento de riscos vai além da identificação dos riscos em si, contudo a busca das causas desses riscos pode melhorar a eficácia do tratamento deles (Smith & Merritt, 2002).

### Riscos sociais

Entre as diversas tipologias de riscos observadas na literatura, uma em especial versa sobre o risco social. Essa tipologia de risco tem sido discutida no âmbito corporativo para o enfrentamento dos desafios de seus projetos de investimento (Bekefi et al., 2006; Zavadskas et al., 2010; Esteves et al., 2012; Graetz & Franks, 2016; Liu et al., 2016).

A literatura acadêmica apresenta um conceito difuso para “risco social”. A expressão é multidisciplinar, ou seja, é abordada em diferentes campos do conhecimento, como Sociologia, Antropologia, Economia, Ciência Política, e tem definições diferentes em cada uma dessas disciplinas (Graetz & Franks, 2016; Liu et al., 2016). Compreende “desde desastres naturais, ameaças tecnológicas, condições de trabalho, impactos na saúde ambiental, criminalidade, terrorismo e poluição até atividades de lazer” (Renn, 2008, p. 50).

Dessa forma, observam-se, na literatura, assimetrias de entendimento entre os distintos campos de conhecimento que abordam o risco social, em especial sob a perspectiva de megaprojetos empresariais, notadamente de infraestrutura. Entre as diversas conotações da expressão, a título de exemplo, na Economia, “risco social” é visto como vulnerabilidade gerada pela pobreza (Holzmann & Jorgensen, 1999) e, na Medicina, como fatores de risco à saúde do indivíduo (Caleyachetty et al., 2014).

O risco social, sob a perspectiva empresarial, é definido a partir de ações das empresas em suas operações que geram vulnerabilidades para as partes interessadas que se voltam contra a empresa,

pressionando por mudanças comportamentais e gerando danos financeiros e de reputação (Joyce & Thomson, 2000; Kytle & Ruggie, 2005; Bekefi et al., 2006; Franks, 2011).

O risco social para as corporações é definido como:

Desafios lançados pelas partes interessadas quanto às práticas de negócios, devido aos impactos nos negócios, reais ou percebidos, em uma ampla gama de questões relacionadas com o bem-estar humano como, por exemplo, condições de trabalho, qualidade ambiental, de saúde ou oportunidade econômica. As consequências podem incluir: danos à marca e à reputação, intensificada pressão regulatória, ação legal, boicotes de consumidores e paradas operacionais, comprometendo o valor de curto e de longo prazos para o acionista (Bekefi et al., 2006, p. 3).

Graetz e Franks (2016) consolidam os tipos e os exemplos de risco social, conforme sistematizado no quadro 1.

#### **Quadro 1.**

##### **Tipologias de risco social e exemplos**

<b>Tipo</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Risco socioeconômico</b>	Ameaça de risco socioeconômico da futura perda de rendimentos; risco de desigualdade social; distribuição desigual de bens, serviços e recursos; dependência de rendas dos recursos/royalties para a subsistência.
<b>Risco socioambiental</b>	Ameaça de contaminação ambiental e perda do acesso às terras; perda potencial futura do uso da terra; uso potencial alterado da terra.
<b>Risco cultural</b>	Ameaças de riscos culturais ao patrimônio cultural; potencial de profanação dos sagrados locais; ameaças a modos de vida tradicionais; perda da linguagem; fragmentação da comunidade.
<b>Risco de violações de direitos humanos</b>	Ameaças à propriedade; negação da livre associação e de expressão; negação do direito de consentir e controlar o desenvolvimento.
<b>Risco de saúde e de segurança</b>	Ameaças à saúde humana, incluindo stress, câncer, doenças respiratórias e abuso de substâncias; risco de ferimentos ou morte.
<b>Risco aos meios de vida</b>	Ameaça de risco aos meios de vida, incluindo o emprego, o acesso a bens e serviços, e habitação; ameaças às formas tradicionais de vida.

**Fonte:** elaborado a partir de Graetz & Franks (2016).

A gestão de riscos sociais tem sido entendida como uma abordagem relevante para o tratamento de questões sociais das empresas inspirada em documentos orientadores e metodologias de relatos e indicadores como a ISO 26000: 2010, nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (2012), Global Reporting Initiative (2015) e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (Instituto Ethos, 2007).

O mercado financeiro também tem solicitado para as empresas a estruturação da gestão de riscos socioambientais e o relato desses riscos, como a Comissão de Valores Mobiliários (2014), a Comissão de Valores Imobiliários dos Estados Unidos (US Securities and Exchange Commission, 2013), a BMEF Bovespa

(2020) e as agências avaliadoras de risco ou as agências de rating (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, 2013).

Graetz e Franks (2013, 2016) apontam que empresas de grande porte, em megaprojetos, têm envidado esforços com vistas à caracterização dos riscos gerados pelas interações com as comunidades do entorno das suas operações. “Tais riscos têm o potencial para inviabilizar o desenvolvimento de projetos, resultar em impactos sociais indesejados para indivíduos e comunidades, além de ocasionar danos à reputação e diminuir capital financeiro para as empresas” (Graetz & Franks, 2016, p. 4).

As pesquisas *Top 190 projects to change the world* (Goldman Sachs, 2008), citada por Ruggie (2010) e *The costs of conflict with local communities in the extractive industry* (Davis & Franks, 2011) analisaram e confirmaram a interferência de aspectos sociais no custo e no cronograma de projetos de indústrias extrativistas que “possuem o potencial de transformar significativamente o meio ambiente, as comunidades e as economias” (Franks et al., 2014, p. 7576) e geram impactos sociais e ambientais significativos para indivíduos e comunidades (IPIECA, 2013; Oxfam, 2015).

Especificamente a avaliação de riscos sociais consiste em uma ferramenta de diligência que complementa o relacionamento com as partes interessadas e contribui para a identificação dos prováveis impactos a esse público (Esteves et al., 2012; Graetz & Franks, 2016; Liu et al., 2016). Os benefícios do gerenciamento efetivo dos riscos sociais envolvem:

Retornos mais elevados para acionistas, uma empresa mais sensível às prioridades e preocupações, a aquisição do apoio social pelas comunidades, a prevenção de litígios, uma redução de incidentes de segurança e de saúde e conservação da biodiversidade são apenas algumas das potenciais oportunidades/benefícios para as partes interessadas e para o ambiente, decorrentes da formalização de estratégias de gestão de risco (Graetz e Franks, 2016, p. 11).

Entre as maiores interessadas em analisar e tratar as questões associadas aos riscos, as empresas integrantes da indústria extrativista têm se dedicado a investigar com mais atenção essa problemática, considerando a própria natureza intervintiva e extrativista de suas atividades que geram impactos significativos em termos econômicos, sociais e ambientais (Franks, 2011).

### **Subjetividade e julgamento humanos**

Por envolver pessoas, o gerenciamento de riscos envolve também a subjetividade e o julgamento humanos que têm limitações e estão sujeitos a falhas e erros sistemáticos na avaliação dos riscos e no processo decisório para o tratamento deles (Tversky & Kahneman, 1974; Slovic, 1987; Coso, 2007; Hillson & Murray-Webster, 2007; Feitosa et al., 2014; Freitas, 2013; Newell, 2013; Sousa, 2017). Nesse sentido, a subjetividade baseia-se em crenças, valores e experiências de vida que resultam em uma opinião não passível, portanto, de discussão (Mayos, 2011).

Os seres humanos utilizam estratégias mentais ou heurísticas em busca de uma lógica para inúmeras incertezas. Essas estratégias mentais são válidas até certo ponto ou podem gerar erros e vieses, o que afeta a coerência na avaliação de riscos (Tversky & Kahneman, 1974; Slovic, 1987). As heurísticas consistem em:

A existência de vieses sistemáticos e previsíveis influenciando processos decisórios racionais levou à constatação de que pessoas fazem uso de regras simples e práticas ao tomar decisões: as heurísticas. As heurísticas são alternativas simples para lidar com quantidades inviavelmente extensas de informação, possibilitando uma ação rápida quando o tempo é escasso, funcionando assim como mecanismos para o

enfrentamento dos complexos ambientes inerentes aos contextos decisórios. No entanto, o seu uso normalmente é feito de forma inconsciente, levando a aplicações inadequadas destas regras simplificadoras (Feitosa et al., 2014, p. 1).

Os julgamentos e as decisões humanos podem ser melhorados a partir da compreensão do funcionamento das heurísticas que geram vieses (Tversky & Kahneman, 1974), sem, no entanto, ter a ilusão de eliminá-los:

Os desvios sistemáticos do cérebro podem ser contrapostos a novas rotinas reflexivas, desde que o intérprete perceba que os desvios cognitivos limitam e toldam a capacidade de avaliação sensata. Não se trata de negar a serventia evolucionária dos vieses. Tampouco pretendo dizer que toda predisposição seja sinônimo de erro. Longe disso. Saber lidar com as predisposições, no entanto, consiste em fazer com que deixem de funcionar como fonte de desvios e ilusões conducentes a erros sistemáticos (Freitas, 2013, p. 242).

As emoções, o conhecimento, a confiança e as visões de mundo determinam a percepção e influenciam a avaliação de riscos tanto quanto fatores cognitivos, lógicos ou estatísticos (Pachur et al., 2012; Siegrist & Sütterlin, 2014; Bourassa et al., 2016). Exemplo disso é a heurística da disponibilidade que consiste na predisposição em indicar a frequência ou a probabilidade de um evento baseando-se na disponibilidade mental de casos relevantes do indivíduo, como experiências próprias ou de pessoas próximas (Tversky & Kahneman, 1974; Hillson & Murray-Webster, 2007).

## **Metodologia da pesquisa**

A pesquisa empírica foi realizada com base em estudo de um caso em megaprojetos de empresa de grande porte da indústria de energia com o objetivo investigar a interferência da subjetividade no gerenciamento de riscos sociais, a partir da percepção da comissão avaliadora dos projetos de engenharia.

Para Yin, o estudo de caso analisa em profundidade um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, e conta com uma conotação de estratégia de um método científico que “compreende a explicitação de outras implicações da hipótese para outros dados disponíveis e a exposição de como eles se correspondem. Também inclui a procura por explicações concorrentes das evidências em foco e a análise de sua plausibilidade” (2004, p. 5).

Complementarmente, é relevante indicar que a pesquisa foi remissiva aos anos de 2014 e 2015, durante avaliações realizadas com avaliadores de riscos na área de engenharia da empresa estudada. Essa comissão heterogênea de profissionais designados pela empresa foi composta com o objetivo de considerar os riscos sociais na tomada de decisões dos projetos estratégicos da empresa que, em fase de construção e montagem, tinham grande interface e geravam impactos principalmente para as comunidades do entorno dos empreendimentos.

## **Caracterização dos sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos considerados nesta pesquisa referem-se aos empregados e/ou contratados que participaram de pelo menos uma reunião de avaliação de riscos sociais realizada em quatro dos projetos mais recentes da área de engenharia da empresa estudada, entre 2014 e 2015. Considerando-se o objetivo do estudo, foram identificados 31 profissionais com o supracitado perfil. Nesse sentido, cumpre mencionar que, devido a uma ampla reestruturação da empresa, muitos profissionais que, à época, eram do quadro

de colaboradores, não integravam mais o corpo de funcionários da organização na ocasião da realização do presente estudo. As entrevistas foram realizadas em março e junho de 2017.

Dessa forma, devido às características da pesquisa remissiva, ao contexto da empresa estudada e considerando os profissionais de projetos estratégicos da empresa estudada, a seleção dos sujeitos da pesquisa foi por conveniência, baseada na disponibilidade (Gray, 2011/2012); assim, foram identificados 21 possíveis profissionais a entrevistar.

Quanto ao perfil desses 21 profissionais especialistas, sete atuavam em construção e instalação, cinco, na área de saúde, meio ambiente e segurança, cinco, em responsabilidade social, dois, em contratação, um, em construção e montagem e um, em suprimentos.

Todos os 21 entrevistados foram contatados, mas, em três casos, a entrevista não foi concretizada por indisponibilidade dos profissionais selecionados, totalizando 18 entrevistas realizadas.

A relevância para a pesquisa desses 18 sujeitos deve-se ao fato de serem profissionais especialistas que atuavam nos projetos analisados, tendo vivência no contexto local e se tornaram interlocutores da empresa para o recebimento e o tratamento das demandas sociais relacionadas aos impactos sociais gerados pelas operações nos projetos.

Para a realização das entrevistas, ainda foram considerados os aspectos de representatividade e heterogeneidade, as especialidades dos participantes, além da atuação em áreas distintas. Cumpre observar ainda que, dos 18 entrevistados, cinco tiveram funções gerenciais nos projetos de engenharia, o que sugere também a representatividade das lideranças.

### **Técnicas de coleta de dados primários**

A coleta de dados primários foi obtida por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas junto a avaliadores de riscos de quatro megaprojetos de engenharia da empresa estudada.

O roteiro de entrevistas é um instrumento de coleta de dados coerente para captar percepções, comportamentos ou experiências sobre um evento. Nesse sentido, o roteiro de entrevista desenvolvido contemplou questões abertas e fechadas, considerando a necessidade de captar a percepção dos avaliadores de riscos sociais dos fatores que interferem na avaliação desses eventos. O roteiro de entrevista considerou ainda a flexibilidade para acrescentar informações originadas do entrevistador não previstas pelo pesquisador (Marconi & Lakatos, 2006).

Conforme ilustra o quadro 2, o roteiro de entrevistas foi construído com base em aspectos-chave identificados na literatura acadêmica.

#### **Quadro 2.**

#### **Fundamentação teórica das questões do roteiro de entrevista**

Questões	Fatores	Autores
De 1 a 6	Interferência da formação profissional e da atuação dos avaliadores na avaliação de riscos sociais	Slovic (1987); Tversky e Kahneman (1974); Hillson e Murray-Webster (2007); Fortes (2011); Pachur et al. (2012); Feitosa et al. (2014); Siegrist e Sütterlin (2014); Bourassa et al. (2016); Graetz e Franks (2016); Liu et al. (2016)

De 7 a 13	Processo de avaliação de riscos sociais	Coso (2007); Damodaran (2008); Fortes (2011); Freitas (2013); Newell (2013); Feitosa et al. (2014)
De 14 a 20	Entendimento sobre risco social e relação do risco social e do risco de negócio	Tversky e Kahneman (1974); RMRDPC (2002); Kytle e Ruggie (2005); Bekefi et al. (2006); Goldman Sachs (2008); Damodaran (2008); Zavadskas et al. (2010); Davis e Franks (2011); Esteves et al. (2012); Feitosa et al. (2014); Makarova (2014); Sevä (2014); Graetz e Fraks (2016); Liu et al. (2016)

**Fonte:** os autores.

A fim de aprimorar o instrumento de coleta de dados, foram realizados dois pré-testes com vistas aos refinamentos técnico e semântico realizados junto a profissionais com experiência na temática, para que melhorias fossem incorporadas ao questionário final.

### **Procedimentos de análise de dados**

A etapa de análise consistiu na organização e na preparação das informações, na leitura aprofundada e na codificação do material coletado em campo, e, por fim, no tratamento dos resultados, na interpretação e nas inferências. Além disso, para melhor ilustrar os achados provenientes da pesquisa de campo, foram utilizadas transcrições e análises das respostas dos entrevistados.

A triangulação das informações coletadas visa a aumentar a confiabilidade da abordagem qualitativa e a apresentação das conclusões em um relatório sob o mesmo rigor dos requisitos exigidos para a pesquisa experimental. A pesquisa adotou ainda a triangulação de dados a partir da coleta de dados de quatro contextos de reuniões de avaliação de riscos sociais que possibilitaram a identificação de pontos de aproximação e de afastamento entre os casos (Gray, 2012).

A etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretações “envolve abstrair além dos códigos e temas para um significado maior dos dados” (Creswell, 2014, p.152).

Dessa forma, entende-se que o método proposto possibilitou a geração de conclusões relevantes para a pesquisa a partir da análise correlacionada do referencial teórico e das entrevistas semiestruturadas previstas neste trabalho.

### **Limitações do método**

Por considerar o resgate de informações no passado, a pesquisa *ex-post* pode ter limitações como informações relevantes para o estudo que podem ser omitidas, intencionalmente ou não, e pode haver distorção da realidade nas respostas pelos entrevistados, devido à natureza subjetiva da percepção: “há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito” (Gil, 2002, p. 51).

Além disso, outra limitação da pesquisa remissiva: a não garantia da relação causa-efeito nas conclusões do estudo. “O que geralmente se obtém nesta modalidade de delineamento é a constatação da existência de relação entre variáveis. Por isso é que essa pesquisa muitas vezes é denominada correlacional” (Gil, 2002, p. 50).

## Resultados da investigação empírica: fatores de subjetividade identificados

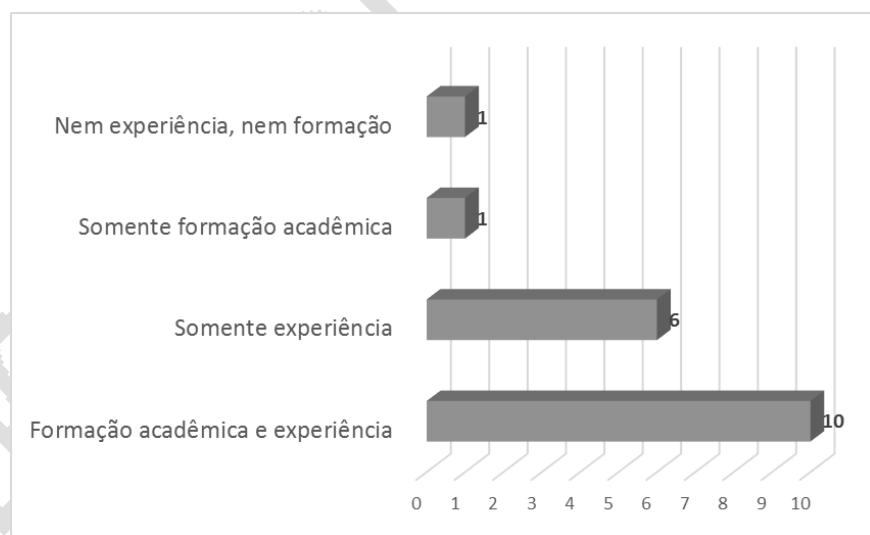
Os resultados apresentados a seguir estão subdivididos em aderências às duas etapas do processo de avaliação de riscos sociais, a saber: planejamento da reunião de avaliação e realização da reunião de riscos sociais. A esse respeito, foram endereçadas perguntas aos profissionais, com base na literatura, sobre aspectos que poderiam indicar ou revelar fatores de subjetividade na avaliação de riscos sociais.

### Planejamento da reunião de avaliação de riscos sociais

No que concerne à dinâmica e à realização das reuniões de avaliação, os entrevistados foram questionados quanto às informações disponibilizadas sobre as avaliações de riscos sociais e o conceito de riscos sociais. Essas perguntas preliminares tinham a intenção de identificar o nível de conhecimento sobre os possíveis temas a serem debatidos na reunião que sinalizassem possíveis lacunas antes da avaliação de riscos sociais em si.

A primeira pergunta dizia respeito à formação acadêmica versus experiência profissional a fim de identificar as fontes de conhecimento acerca das questões sociais e uma possível correlação com fatores de subjetividade.

Conforme ilustra a figura 1, dos 18 entrevistados, 10 afirmam que tanto a formação acadêmica quanto a experiência influenciam na avaliação de riscos sociais. Para seis entrevistados, somente a experiência, para um somente a formação e, para um entrevistado, nem formação nem experiência influenciam na avaliação de riscos sociais.



**Figura 1.** Experiência profissional e formação acadêmica como influências na avaliação de riscos sociais

**Fonte:** elaboração própria.

A experiência profissional é atribuída enquanto fator potencial para a incorporação de subjetividade nas avaliações, devido à vivência dos entrevistados em projetos anteriores. Essa experiência em projetos anteriores permitiu aos entrevistados atuarem junto às comunidades e em obrigações legais com o poder público e com órgãos reguladores, e agrega conhecimentos das questões sociais relacionadas às operações da empresa. O entrevistado 1 explica:

O tempo de experiência por ter trabalhado em diversas obras que possibilitou conhecer a comunidade [vivência social, compreensão das características e clamores do ambiente em que a intervenção aconteceu] e entender como funciona a interação entre a empresa e a comunidade [mediação e engajamento de stakeholders] [...] A formação em pedagogia contribuiu para melhor percepção dos fatores sociais e como estes são influenciados pelo ambiente.

Analogamente, de acordo com os entrevistados, a formação acadêmica também representa fator de subjetividade nas avaliações, principalmente para os entrevistados formados em áreas de gestão ou ciências humanas, conforme o entrevistado 2:

a bagagem de conhecimento técnico devido ao curso de gestão [empresarial] que aborda os efeitos colaterais do negócio e em como a sua unidade está influenciando a comunidade. E a experiência porque sempre trabalhou na área social e possui interesse em questões sociais.

Considerando-se os depoimentos acima, observa-se que os entrevistados consideram a formação acadêmica combinada à experiência profissional, mesmo que empírica, como fatores que contribuem para maior entendimento do contexto social do empreendimento.

Com relação a essa questão, os entrevistados indicaram como problema a não disponibilização de informações previamente à reunião de riscos sociais, para melhor planejamento, preparação e indicação de riscos sociais.

Esse resultado indica pontos de aproximação com a literatura acadêmica. Vezzoni *et al.* (2013) confirmam que a comunicação eficiente é o principal fator crítico para o sucesso em projetos. O engajamento das partes interessadas e a efetividade da gestão de riscos foram indicados como relevantes fatores críticos de sucesso em projetos.

### **Realização da reunião de avaliação de riscos sociais**

Na etapa de realização da reunião de avaliação de riscos sociais, as perguntas sobre a etapa de avaliação de riscos sociais buscam mais diretamente evidenciar comportamentos que indicassem fatores de subjetividade nas avaliações.

Sobre essa fase, surgem também questões ligadas à informação, como o conhecimento das questões de responsabilidade social relacionadas às operações, o que contribuiu para a participação efetiva dos entrevistados na reunião.

A esse respeito, dos 18 entrevistados, 13 deles afirmam que participaram da reunião realizando proposições de riscos sociais, como assessoria a partir da validação, dos questionamentos, das observações e do complemento de riscos sociais propostos pelos demais participantes.

A entrevistada 15 acredita ter sido contributiva:

Entendo ter sido participativa por conhecer a realidade tanto das comunidades impactadas pelo empreendimento, como por conhecer as atividades de construção e montagem de uma obra de engenharia. Identifico também ter contribuído por conhecer melhor os participantes convidados da reunião, tentando explicar e conduzir o pensamento deles à identificação de riscos sociais.

Por sua vez, o entrevistado 9 acredita que foi pouco contributivo: “naquele momento, fui mais para conhecer, pois estava iniciando na empresa. Pouco contribuí, mas foi bom como aprendizado”. Essa

declaração sugere que a experiência possa influenciar na avaliação de riscos, como sinaliza a fala do entrevistado 12: “eu contribuí pouco, pois as outras pessoas eram mais experientes”.

O entrevistado 4 alega que participou pouco na reunião: “a contribuição foi menor. Mais ouvinte do que ‘opinador’. Não tinha nada específico para contribuir. O grupo como um todo tinha [sugeria] riscos parecidos, havia pequenas diferenças de acordo com a área de atuação [do projeto]”.

Os entrevistados foram perguntados quanto às situações que poderiam gerar interferências negativas na avaliação de riscos sociais.

O entrevistado 1 alega que houve divergência de entendimento sobre a identificação dos riscos e uma tendência do grupo em apontar os riscos mais comuns, sem aprofundar outros mais específicos, mas que interferem no andamento do projeto:

quando a pessoa não tem muito conhecimento de riscos sociais, ela se restringe mais às informações mais conhecidas. A pessoa tenta te trazer para o centro e não explorar as outras possibilidades. Tenta sempre voltar para o padrão sem considerar as especificidades, características da região, do local [...]. Muitas vezes aquela ação para determinada região não vai surtir o efeito esperado; às vezes ela causa até um desconforto na aplicação daquela ação. Compromete a efetividade porque não está direcionada para o problema real.

A partir das declarações dos entrevistados 1 e 4, é possível perceber também a abordagem da heurística da disponibilidade (Tversky & Kahneman, 1974): quanto mais recorrente o risco social, mais provável que seja lembrado em detrimento de riscos mais específicos e aderentes ao projeto de engenharia em questão.

Com base na correlação das questões sobre o conhecimento do objetivo da reunião e do conceito de riscos sociais na fase de planejamento e da participação na reunião em si, é possível inferir que os entrevistados que atuavam em áreas técnicas consideraram sua participação menos contributiva em função do conhecimento insuficiente sobre o tema responsabilidade social. O entrevistado 2 explica que, tendo em vista essa aresta, durante a realização da reunião de análise de riscos sociais, a contribuição dos avaliadores pode ser superficial e não aprofundar questões centrais de riscos sociais:

Influência não negativa [sobre responsabilidade social], mas que tende a uma zona de conforto [...]. Às vezes o problema [impacto social] é um efeito colateral de uma causa básica. O risco é da mesma natureza, entretanto o tratamento não pode ser o padrão [...]. O risco social é um efeito colateral de outro risco preexistente e se você tratar essa condição preexistente, você automaticamente, você reduz aquele risco a partir da causa básica do risco.

O entrevistado 5, que tem pouco tempo de empresa, alega a dificuldade dos participantes com pouco conhecimento da metodologia de avaliação de riscos: “novatos na metodologia ficam retraídos ou se posicionam demais ou os posicionamentos tendem a ser conflitantes”.

Outra confirmação que sugere que a pouca experiência dos participantes influencie negativamente na avaliação de riscos sociais foi indicada pelos entrevistados 2, 6, 11 e 14. O entrevistado 14 comenta:

Eu sempre tive a impressão de que o pessoal técnico ia para a análise de riscos sociais porque era obrigado. Eles não enxergavam a importância do processo. Muitas vezes a reunião é delegada para uma pessoa que nem sabe do que se trata e que está com menos serviço, só para falar que teve a participação da área.

A entrevistada 15 reitera essa percepção: “na cabeça dos engenheiros, obra se faz com riscos, social ou não, para eles não tem a menor diferença. O lema é: estragou-conserta, isso quando fazem. O social [...] não sabem nem do que se trata”.

Outra questão que dizia respeito aos gestores foi apontada como fator que interfere na avaliação de riscos sociais. O entrevistado 11 atribui a indiferença do grupo de avaliadores à atuação dos gestores:

Quando tratava de ações referentes ao ambiente de trabalho, já há uma má impressão do gerente, o que influenciou na avaliação [...]. As pessoas presentes na reunião já tinham um pré-julgamento da gestão e estavam desconfortáveis ou sem esperança de qualquer melhoria na gestão.

Em mais uma questão relacionada à interferência de gestores sobre a avaliação dos riscos sociais, os entrevistados 14 e 18 relataram o caso de a opinião de um participante na reunião prevalecer em função da posição hierárquica. “Aconteceram alguns exageros”, opina o entrevistado 18. Essa declaração indica que a opinião de um participante da reunião pode prevalecer em detrimento de opiniões divergentes, em função da posição hierárquica ocupada, mesmo que a visão do gerente não coadune com a maioria dos presentes ou esteja distorcida. Assim, a postura do gerente pode conferir influência para a subjetividade interferir negativamente na avaliação de riscos sociais.

Sobre a questão da interferência dos gestores, a falta de conscientização dos gestores é um ponto crítico, pois assim não terão condições de motivar a sua equipe para que o melhor trabalho de avaliação seja feito e ainda fragilizam o processo já no início, ao não indicarem pessoas adequadas ou capacitadas para a participação da avaliação de riscos sociais.

Outro agravante é o fato de o gestor participar da reunião e induzir a análise de riscos de forma a manter o seu *status* ou não expor as fragilidades do projeto, que podem evidenciar suas próprias falhas em termos de gestão ou temas tabus da empresa que são evitados.

Observam-se pontos de aproximação entre a literatura especializada e a pesquisa empírica com relação à identificação de estratégias mentais ou heurísticas nas avaliações de riscos, o que pode gerar erros sistemáticos (Tversky & Kahneman, 1974; Slovic, 1987; Hillson & Murray-Webster, 2007; Feitosa et al., 2014; Freitas, 2013; Newell, 2013; Sousa, 2017). A esse respeito, a literatura especializada suporta os resultados obtidos por meio da pesquisa empírica.

Uma questão relevante levantada pelos entrevistados, que também conta na literatura acadêmica, foi a constatação de que a subjetividade é inerente ao ser humano e um importante mecanismo para o processo de avaliação, porém é necessário ficar atento para as possibilidades de vieses que geram os efeitos negativos (Freitas, 2013).

Outro ponto de aproximação entre as entrevistas e a literatura indica que fatores emocionais como confiança e visões de mundo são determinantes para a percepção de riscos tanto quanto os fatores cognitivos ou as análises estatísticas (Tversky & Kahneman, 1974, Pachur et al., 2012; Siegrist & Sütterlin, 2014; Bourassa et al., 2016).

Dessa forma, o quadro 3 sumariza os principais achados empíricos que interferem na avaliação de riscos sociais, com base na percepção dos entrevistados, de acordo com as fases de planejamento e realização da reunião.

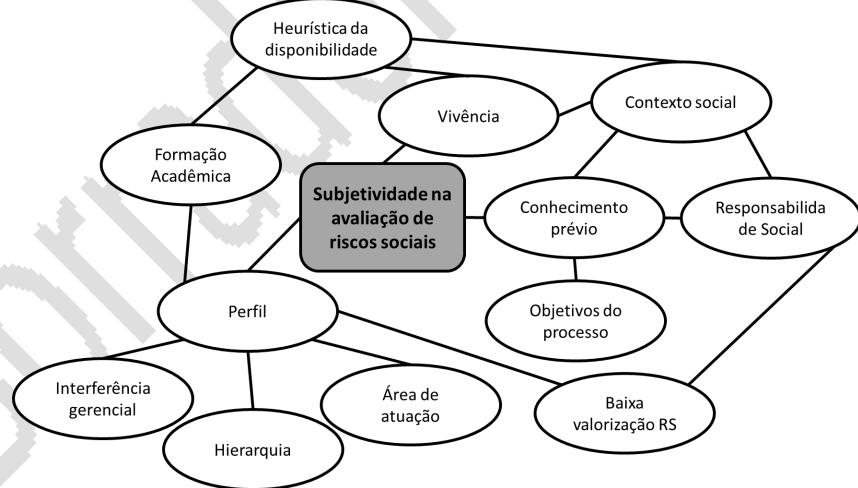
**Quadro 3.**

**Fatores evidenciados de subjetividade que interferem na avaliação de riscos sociais**

Planejamento da reunião	Realização da reunião
Formação acadêmica, principalmente em áreas de ciências humanas ou gestão	Conhecimento das questões de responsabilidade social
Vivência em questões sociais cotidianas do projeto de engenharia	Avaliação de riscos sociais restrita à área de atuação dos avaliadores de riscos sociais
Conhecimento dos objetivos da reunião de avaliação de riscos sociais	Heurística da disponibilidade – quanto mais recorrente o risco social, mais é lembrado na dinâmica de identificação de riscos sociais
Conhecimento prévio do contexto social interno e externo do projeto de engenharia para a avaliação de riscos sociais	Direcionamento da avaliação devido à posição hierárquica. Opinião preponderante em função da posição hierárquica
Interferência gerencial na indicação dos participantes para a reunião de avaliação de riscos sociais	

**Fonte:** elaboração própria.

A figura 2 ilustra o framework analítico proposto – que contempla os principais achados empíricos provenientes das entrevistas junto a especialistas em megaprojetos de alto impacto socioeconômico e ambiental – correlacionando os fatores de subjetividade que podem interferir no processo de avaliação de riscos sociais, proveniente da literatura.



**Figura 2.** Framework de correlação dos principais fatores de interferência da subjetividade em avaliações de riscos sociais

**Fonte:** elaboração própria.

Conforme se pode depreender, a gestão de riscos sociais é o núcleo do modelo; assim, observa-se que uma primeira camada analítica a ser considerada é conformada pelo perfil dos participantes – que sofre interferência gerencial de sua área de atuação na empresa.

Essa primeira camada do framework apresenta uma correlação estreita com o conhecimento prévio em responsabilidade social, devido à baixa valorização da disciplina perante as disciplinas mais técnicas, o que,

por sua vez, incorpora desvios tanto do conhecimento dos objetivos do processo de avaliação de riscos sociais quanto do conhecimento do contexto social.

Já o conhecimento do contexto social apresenta uma correlação com a vivência dos participantes em situações perecidas em projetos anteriores, o que pode direcionar também para a heurística da disponibilidade, no sentido de o avaliador usualmente atribuir maior importância para os riscos sociais já conhecidos e vividos.

A heurística da disponibilidade é influenciada também pela formação acadêmica dos participantes, que fecha o ciclo para o fator perfil dos participantes como fatores que interferem na subjetividade do processo de avaliação de riscos sociais.

Vale ressaltar que esse framework consiste em um mapa correlacionando diversas variáveis de fatores humanos que podem interferir nas avaliações de riscos sociais e, por esse motivo, pode ser uma ferramenta útil para apoiar a gestão da atividade de avaliação de riscos sociais.

### **Conclusões e sugestões de estudos futuros**

Foram evidenciados pontos de aproximação entre as questões teóricas e empíricas relacionadas à subjetividade nas avaliações de riscos. A literatura especializada e a pesquisa empírica convergiram em que fatores emocionais e visões de mundo interferem e têm o potencial de gerar vieses e erros sistemáticos nas avaliações de riscos.

Sobre isso, a pesquisa empírica contribuiu com o refinamento desses fatores subjetivos, ao desvelar questões específicas do cotidiano de projetos, que aparentemente não teriam relação direta com a avaliação, mas que interferem na percepção e na forma como os participantes avaliam os riscos sociais.

A partir da literatura acadêmica, considera-se que o conceito de risco social se encontra em desenvolvimento, apresentando diferentes significados de acordo com a abordagem do campo de conhecimento. Nesse contexto, este estudo contribui para o maior esclarecimento e debate do conceito e suas implicações para o negócio, notadamente para o ambiente de megaprojetos.

Dessa forma, respondendo à primeira questão, a pesquisa empírica confirma a interferência da subjetividade na avaliação de riscos sociais, a partir da identificação de fatores que podem interferir no julgamento humano, a saber: heurística da disponibilidade, conhecimento prévio das questões sociais e sobre o processo de gestão de riscos sociais, formação acadêmica, vivência em questões sociais, perfil do moderador, interferência gerencial na indicação dos participantes na reunião de avaliação de riscos sociais, direcionamento da avaliação devido à posição hierárquica e avaliação de riscos sociais restrita à atuação dos avaliadores de riscos sociais.

O primeiro fator subjetivo, e uma das principais contribuições deste trabalho, refere-se à disponibilização prévia de informações sobre o processo de gestão de riscos sociais e sobre responsabilidade social por parte dos participantes, fator esse que origina ou exacerba os demais fatores de subjetividade.

Indicada tímida e superficialmente na literatura acadêmica (Pachur *et al.*, 2012; Siegrist & Sütterlin, 2014; Bourassa *et al.*, 2016) como uma interferência na avaliação, a necessidade de conhecimento sobre

os riscos sociais e sobre o processo de riscos na pesquisa empírica fora evocada repetidamente pelos respondentes e sob diversas formas, principalmente na fase de planejamento da reunião de avaliação de riscos.

Na fase de planejamento, a ausência ou a deficiência de informações prévias sobre o processo de avaliação, sobre questões sociais e sobre o contexto social, impossibilita a conscientização para as questões sociais do empreendimento e para a reflexão mais aprofundada que precede e prepara os integrantes na problematização do tema para a reunião. Dessa forma, o resultado da avaliação de riscos sociais fica comprometido antes mesmo da realização da reunião.

Pela ausência de critérios de seleção e, em parte, pela falta de conscientização dos gestores quanto às questões sociais, os participantes da reunião de riscos nem sempre são os mais indicados e empoderados para exercer tal papel, o que resulta em desmotivação para o participante, avaliações inconsistentes e baixa efetividade do processo de riscos.

Vale salientar que, pela estrutura enxuta da equipe de projeto, em muitos casos, há somente um técnico da disciplina elegível para o processo de avaliação. Porém, observa-se a relevância que os gestores entendam centralidade da avaliação de riscos sociais e patrocinem o processo para sensibilizar e estimular a participação dos seus subordinados para as questões sociais que envolvem os projetos.

Durante a reunião, os entrevistados indicaram certo grau de despreparo e até mesmo constrangimento pela deficiência de informações prévias, o que pode ter contribuído para a interpretação equivocada dos objetivos do processo, assim como avaliações inconsistentes sobre o contexto social, o que interfere diretamente no direcionamento das demandas de riscos sociais do projeto.

A interferência direta no processo de avaliação surge na realização de uma análise dos participantes restrita à disciplina em que atua e na indicação dos aspectos que lhes são mais recorrentes, não necessariamente os mais relevantes, o que dificulta o encaminhamento de tratamento dos riscos efetivamente multidisciplinar.

Outra questão que este trabalho avança na reflexão acadêmica sobre a temática consiste na atuação dos gestores no processo de avaliação de riscos sociais. A pesquisa revelou como ponto crítico a indicação dos participantes pelos gestores do projeto.

Quanto à segunda questão formulada, os fatores identificados sugerem que a valoração atribuída à atividade de avaliação de riscos sociais seja distinta entre os profissionais participantes das reuniões.

A evidência dessa valoração distinta foi observada na pesquisa empírica pela conscientização da força de trabalho para questões sociais afetas ao projeto. Os entrevistados indicaram como fator que interfere na avaliação de riscos a baixa valorização da área de responsabilidade social, a não apresentação ou o não acompanhamento das ações de tratamento aos riscos sociais e as dificuldades para a adequação das orientações corporativas para as questões sociais.

Além da deficiência de informações citada anteriormente, a atuação de muitos empregados – restrita à sua formação técnica – impossibilita que temas referentes ao contexto social do projeto sejam debatidos e trabalhados matricialmente pelas diversas disciplinas do projeto (contratação, comissionamento etc).

Outra interferência do fator hierarquia que evidencia a valoração à atividade de avaliação de riscos sociais consiste na participação do gestor na reunião de avaliação de riscos sociais. A pesquisa empírica revelou situações de interferência e indução no processo de identificação e ponderação dos riscos sociais em função da posição hierárquica, em muitos casos com o intuito de não expor as fragilidades do projeto ou evitar temas tabus na empresa.

Esse posicionamento de alguns gestores compromete o objetivo do processo e a efetividade do tratamento dos riscos sociais. Soma-se a isso outra interferência gerencial que consiste na possibilidade da não implementação do plano de ação para a mitigação dos riscos sociais em detrimento de outras priorizações ou da própria desvalorização do processo.

A compreensão dos fatores que interferem no processo de análise de riscos sociais é relevante tanto em termos sociais quanto econômicos e de reputação para a empresa, devido ao potencial de direcionar a avaliação para tratamentos pouco efetivos para a mitigação dos impactos causados pelas operações da empresa.

Um agravante para a baixa efetividade do processo de gerenciamento de riscos é o perfil e o porte da empresa estudada, uma empresa de energia e que gera impactos significativos nas localidades em que atua, o que confere maior necessidade de atenção aos planos de ação advindos da avaliação de riscos sociais.

Dessa forma, a pesquisa foi contributiva para evidenciar lacunas e pontos de aprimoramento no processo de análise de riscos sociais da empresa estudada que podem gerar vieses e a interferência do julgamento humano na identificação e avaliação dos riscos sociais, fragilizando a efetividade do tratamento desses riscos sociais.

Adicionalmente, o trabalho complementa a literatura no que concerne à proposição de um framework analítico que visa a sistematizar possíveis fatores de incorporação de subjetividade no processo de análise de riscos sociais, contribuindo com a oferta de um mapa conceitual para apoiar a gestão dessa atividade.

A pesquisa empírica também confirma a relevância sobre a percepção de riscos para as reflexões científicas e empíricas sobre o processo de gestão de riscos sociais, indo ao encontro do que propõe a literatura, considerando a identificação de elementos e situações que podem ser relevantes para o estudo das temáticas e o aprimoramento da metodologia de avaliação de riscos.

As limitações deste trabalho devem-se ao fato de os resultados estarem delimitados ao contexto da área de engenharia da empresa estudada e aos fatores de subjetividade, assim como as medidas para a redução da interferência negativa na avaliação de riscos sociais podem ser diferentes em outra área da empresa ou em outras empresas.

Por sua vez, é relevante considerar que dada a vultosa representatividade econômica e social da empresa cujos projetos foram analisados, os resultados podem ser inspiradores também a outras organizações do setor de energia ou outros segmentos em que os riscos precisam ser analisados com esmero.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se a análise da possibilidade de integração entre o processo de gestão de riscos sociais e os processos de gestão de risco de negócio das empresas. Outra sugestão de trabalho futuro consiste na análise da efetividade das avaliações de riscos sociais sob a

perspectiva da conscientização dos participantes para as questões sociais, no intuito de contribuir para maior aderência e efetividade da gestão de riscos sociais ao negócio.

## **Declaração de conflito de interesses**

Os autores não manifestam conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

## **Referências**

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.  
<https://www.normas.com.br/visualizar/abnt-nbr-nm/28977/abnt-nbriso31000-gestao-de-riscos-diretrizes>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2010). NBR ISO 26000: diretrizes sobre responsabilidade social.  
[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)
- Abreu, M. C. S. D., Rados, G. J. V., & Figueiredo Junior, H. S. D. (2004). As pressões ambientais da estrutura da indústria. RAE - Revista de Administração de Empresas eletrônica, 3(2).  
<https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000200002>
- Bekefi, T., Jenkins, B., & Kytle, B. (2006). Social risk as strategic risk. *Corporate social responsibility initiative, Working Paper 30.* John F. Kennedy School of Government, Harvard University.  
[https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper\\_3\\_0\\_bekefietal.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_0_bekefietal.pdf)
- Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros [BM&FBOVESPA]. (2020). ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial: questionário 2020 Dimensão Social. Bolsa de Valores de São Paulo.  
<http://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2020--versao-final>
- Bourassa, M., Doraty, K., Berdahl, L., Fried, J., & Bell, S. (2016). Support, opposition, emotion and contentious issue risk perception. *International Journal of Public Sector Management*, 29(2), 201-216.  
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2015-0172>
- Caleyachetty, Rishi et al. Cumulative social risk and risk of death from cardiovascular diseases and all-causes. *International Journal of Cardiology*, Amsterdam, v. 177, n. 3, p. 1106-1107, Dec. 2014.  
<https://doi.org/10.7916/D8NS0V97>
- Comissão de Valores Mobiliários. (2014). Instrução CVM Nº 552, de 9 de outubro de 2014. Altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009 e altera dispositivos da Instrução CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002 e da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009. <http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/500/inst552.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (Coso). (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada.* <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens.* Penso Editora.
- Damodaran, A. (2008). *Gestão estratégica do risco.* Bookman Editora.

- Davis, R., & Franks, D. M. (2011). The costs of conflict with local communities in the extractive industry. SR Mining 2011. <https://www.csrm.uq.edu.au/publications/the-costs-of-conflict-with-local-communities-in-the-extractive-industry>
- Estados Unidos da América. (2013). U.S. Securities and exchange commission. FORM 20-F. <http://www.sec.gov/about/forms/form20-f.pdf>
- Esteves, A. M., Franks, D. M., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34-42. <http://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>
- Feitosa, A. B., Silva, P. R., & Silva, D. R. (2014). A influência de vieses cognitivos e motivacionais na tomada de decisão gerencial: Evidências empíricas em uma empresa de construção civil brasileira. *Revista de Negócios*, 19(3), 3-22. <http://doi.org/10.7867/1980-4431.2014v19n3p3-22>
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>
- Fortes, F. S. D. (2011). *Influência do gerenciamento de riscos no processo decisório: análise de casos* ((dissertação de mestrado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Brasil. <http://doi.org/10.11606/D.3.2011.tde-13072011-144139>
- Franks, D. M. (2011). Management of the social impacts of mining. Em P. Darling (Ed.), *SME mining engineering handbook*, 1817-1825. Society for Mining, Metallurgy, and Exploration <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:227913>
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A. J., Ali, S. H., Kemp, D., & Scurrah, M. (2014). Conflict translates environmental and social risk into business costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(21), 7576-7581. <http://doi.org/10.1073/pnas.1405135111>
- Freitas, J. (2013). A hermenêutica jurídica e a ciência do cérebro: como lidar com os automatismos mentais. *Revista da AJURIS*, 40(130), 223-244. <http://ajuris.kinghost.net/OJS2/index.php/REV AJURIS/article/view/297>
- Freitas, R. S. de. (2016). *Diretrizes para gestão de riscos sociais em megaprojetos: caso Porto Maravilha* (tese de mestrado da Universidade Federal Fluminense).
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. Atlas.
- Global Reporting Initiative. (2015). Princípios para relato e conteúdos padrão, 2016. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>
- Graetz, G., & Franks, D. M. (2013). Incorporating human rights into the corporate domain: Due diligence, impact assessment and integrated risk management. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(2), 97-106. <http://doi.org/10.1080/14615517.2013.771006>
- Graetz, G., & Franks, D. M. (2016). Conceptualising social risk and business risk associated with private sector development projects. *Journal of Risk Research*, 19(5), 581-601. <http://doi.org/10.1080/13669877.2014.1003323>
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Penso-Artmed.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2007). *Understanding and managing risk attitude*. Gower Publishing, Ltd.

- Holzmann, Robert; Jorgensen, Steen. Social protection as social risk management: conceptual underpinnings for the social protection sector strategy paper. *Journal of International Development*, Chichester, v. 11, n. 7, p. 1005-1027, 1999. DOI: [10.1002/\(SICI\)1099-1328\(199911/12\)11:7<1005::AID-JID643<3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1328(199911/12)11:7<1005::AID-JID643<3.0.CO;2-B)
- Hubbard, D. W. (2009). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=fMbKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=The+failure+of+risk+management:+Why+it%27s+broken+and+how&ots=kh9aBTcWm\\_&sig=6Sr\\_iodjpQmJh\\_ADprHHTuGkT0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=fMbKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=The+failure+of+risk+management:+Why+it%27s+broken+and+how&ots=kh9aBTcWm_&sig=6Sr_iodjpQmJh_ADprHHTuGkT0#v=onepage&q&f=false)
- Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. (2013). Guia Rápido: Agências de Rating [http://www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/guia\\_rapido\\_rating.pdf](http://www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/guia_rapido_rating.pdf)
- Instituto Ethos. (2007). Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para micro y pequeñas empresas. <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Indicadores-Ethos-Sebrae-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-para-Micro-y-Peque%C3%BDas-Empresas-2007.pdf>
- International Petroleum Industry Environmental Conservation Association. (2013). Integrating human rights into environmental, social and health impact assessments. <https://www.ipieca.org/news/integrating-human-rights-into-environmental-social-and-health-impact-assessments/>
- Joyce, S., & Thomson, I. (2000). Earning a social licence to operate: Social acceptability and resource development in Latin America. *CIM bulletin*, 93(1037), 49-53.
- Kytley, B., & Ruggie, J. (2005). Corporate social responsibility as risk management: A model for multimodals. *Corporate social responsibility initiative*, Working paper 10. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/455/1/Corporate%20social%20responsibility%20as%20risk%20management%20a%20model%20for%20multinationals.pdf>
- Liu, Z. -Z., Zhu, Z. -W., Wang, H. -J., & Huang, J. (2016). Handling social risks in government-driven mega project: An empirical case study from West China. *International Journal of Project Management*, 34(2), 202-218. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.11.003>
- Makarova, V. A. (2014). The effectiveness of risk management implementation in Russian companies. Em, *SGEM2014 Conference Proceedings* (pp. 709-720). STEF92 Technology Ltd. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43096638&pf=1>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2006). *Técnicas de pesquisa*. 4<sup>a</sup> ed. Atlas.
- Mayos, G. (2011). O iluminismo frente ao romantismo no marco da subjetividade moderna (Trad. Karine Salgado). [https://www.ub.edu/histofilosofia/gmayos\\_old/PDF/IluminismoFrenteRomantPort.pdf](https://www.ub.edu/histofilosofia/gmayos_old/PDF/IluminismoFrenteRomantPort.pdf)
- Newell, B. R. (2013). Judgment under uncertainty. Em D. Reisberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Cognitive Psychology*. Oxford Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195376746.013.0038>

- Othman, A. (2014). A conceptual model for overcoming the challenges of mega construction projects in developing countries. *African Journal of Engineering Research*, 2(4), 73-84. [http://www.netjournals.org/z\\_AJER\\_14\\_029.html](http://www.netjournals.org/z_AJER_14_029.html)
- Organização das Nações Unidas. (2012). Princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos. [https://www.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/nsa/arquivos/conectas\\_principiosorientadoresruggie\\_mar20121.pdf](https://www.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/nsa/arquivos/conectas_principiosorientadoresruggie_mar20121.pdf)
- Oxfam. (2015). Índice de consentimento comunitário. <https://www.oxfam.org.br/setor-privado-e-direitos-humanos/impacto-das-multinacionais-brasileiras/indice-de-consentimento-comunitario-2015/>
- Pachur, T., Hertwig, R., & Steinmann, F. (2012). How do people judge risks: Availability heuristic, affect heuristic, or both? *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 18(3), 314-330. <https://doi.org/doi.org/10.1037/a0028279>
- Pedroso, L. H. T. R. (2007). *Uma sistemática para a identificação, análise qualitativa e análise quantitativa dos riscos em projetos* (dissertação de mestrado), Escola Politécnica. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-03082007-174606/en.php>
- Risk Management Research and Development Program Collaboration (RMRDPC) (2002). Universal Risk Project – Final report. [https://02f0a56ef46d93f03c90-22ac5f107621879d5667e0d7ed595bdb.ssl.cf2.rackcdn.com/sites/785/uploads/7224/Universal\\_Risk\\_Project\\_Final\\_Report\\_Feb\\_200220151002-4513-tsh2gk.pdf](https://02f0a56ef46d93f03c90-22ac5f107621879d5667e0d7ed595bdb.ssl.cf2.rackcdn.com/sites/785/uploads/7224/Universal_Risk_Project_Final_Report_Feb_200220151002-4513-tsh2gk.pdf)
- RENN, Ortwin. Concepts of Risk: An Interdisciplinary: Review Part 1: Disciplinary Risk Concepts. *GAIA: Ecological Perspectives for Science and Society*, Munich, v. 17, n. 1, p. 50-66, Mar. 2008. <https://doi.org/10.14512/gaia.17.1.13>
- Ruggie, J. C., (2010) Report of the Special Representative of the UN Secretary-General on the issue of human rights, and transnational corporations and other business enterprises – Business and human rights: further steps towards the operationalization of the “protect, respect and remedy” framework. *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 29(2), 224-253. <https://doi.org/10.1177/016934411102900206>
- Siegrist, M., & Sütterlin, B. (2014). Human and nature- caused hazards: The affect heuristic causes biased decisions. *Risk Analysis*, 34(8), 1482-1494. <http://doi.org/10.1111/risa.12179>
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280-285. <http://doi.org/10.1126/science.3563507>
- Smith, P. G., & Merritt, G. M. (2002). *Proactive risk management: Controlling uncertainty in product development*. Productivity Press.
- Sousa, J. P. de A. (2017). *Proposta metodológica para análise quantitativa de riscos em cronogramas de megaprojetos: um estudo junto a consultores e gerentes de projetos de uma multinacional do setor de energia* (dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense. <http://www.repository.uff.br/jspui/handle/1/4339>

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <http://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Van Alstine, J., & Afionis, S. (2013). Community and company capacity: The challenge of resource-led development in Zambia's 'New Copperbelt'. *Community Development Journal*, 48(3), 360-376. <http://doi.org/10.1093/cdj/bst019>
- Van der Ploeg, L., & Vanclay, F. (2017). A tool for improving the management of social and human rights risks at project sites: The Human Rights Sphere. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 4072-4084. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.028>
- Vezzoni, G., Júnior, A. C. P., Junior, A. L. B., & da Silva, S. L. (2013). Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(1), 116. <http://doi.org/10.5585/ gep.v4i1.83>
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Tamošaitiene, J. (2010). Risk assessment of construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 16(1), 33-46. <https://doi.org/10.3846/jcem.2010.03>