



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **A importância do gerenciamento de stakeholders para o alcance dos objetivos do projeto**

**MARCOS ANTONIO DE AQUINO RODRIGUES**

maquino@guanhaesenergia.com.br

**FERNANDA CARLA WASNER VASCONCELOS**

Centro Universitário UNA

fernanda.wasner@prof.una.br

**CRISTIANA TRINDADE ITUASSU**

cristianaituassu@yahoo.com.br

**FREDERICO CARVALHO DE FIGUEIREDO**

frederico.figueiredo@prof.unibh.br



## A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DO PROJETO

### Resumo

Esta pesquisa, de cunho qualitativo, buscou analisar quais são, na visão dos empreendedores, os impactos provocados pela atuação de *stakeholders* socioambientais em Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) em processo de construção. Trata-se de um estudo de caso envolvendo quatro PCHs, no qual doze profissionais da empresa que constitui a unidade de análise dessa pesquisa foram entrevistados. Suas falas submeteram-se à análise de conteúdo, com o auxílio dos softwares NVivo® e Mind Manager®. O resultado confirmou a importância da gestão de *stakeholders* e o gerenciamento dos riscos para o sucesso do projeto, em consonância com a literatura. Além disso, o estudo trouxe à luz uma variedade de dificuldades para a implantação de projetos hidrelétricos, evidenciando a necessidade de valorizar no planejamento, em especial, a gestão daqueles *stakeholders* interessados nos aspectos socioambientais dos projetos. Foi constatado também que, ao envolver os *stakeholders* conscientemente em seu planejamento estratégico, as empresas podem mitigar riscos ambientais, sociais e econômicos oriundos da implantação do projeto. Por se tratar de tema pouco explorado, a pesquisa veio contribuir com a comunidade científica e com práticas gerenciais, no tocante à gestão e ao relacionamento de *stakeholders* socioambientais em projetos de infraestrutura.

**Palavras-chave:** Partes Interessadas. Pequenas Centrais Hidrelétricas. Planejamento. Socioambiental

### Abstract

*This qualitative research, with descriptive character, consists of a case study involving four Small Hydroelectric Power Plants (SHP). It aims to analyze the impacts of the relations of socioenvironmental stakeholders in the SHP construction process. Twelve professionals from the investigated company were interviewed. It was used content analysis for processing the data, with aid of NVivo® and Mind Manager® softwares. The results show the importance of stakeholder management for the success of the project, in line with previous studies. Moreover, it brought to light a variety of problems and difficulties in the implementation of hydropower projects, highlighting the importance of enhancing planning, in particular stakeholder planning. Thus, it was found that by engaging stakeholders consciously in its strategic planning, companies can mitigate environmental, social and economic risks arising from the project implementation. Because it is a relatively unexplored subject, this research will contribute, in an innovative way, with the scientific community and management practices, providing tools to improve the exercise of the professional practice of those responsible for such projects, in managerial and strategic terms regarding the management and the relationship of socioenvironmental stakeholders in infrastructure projects.*

**Keywords:** Stakeholders. SHP. Planning. Socialenvironment.



## 1 Introdução

A busca pelo desenvolvimento sustentável em projetos hidrelétricos tem acarretado, entre outros fatores, conflitos de interesses entre empreendedores, órgãos licenciadores e regulatórios, organizações não governamentais (ONGs), mídias, consumidores, fornecedores e sociedade em geral. Afinal, as construções de hidrelétricas causam impactos sociais e ambientais negativos, como o alagamento de casas, de áreas produtivas e até de cidades, além dos impactos indiretos como perdas de laços comunitários, separação de comunidades e famílias, destruição de igrejas, capelas e inundação de comunidades indígenas e tradicionais (Vainer & Vieira, 2005).

Nesse contexto, a produção de energia proveniente de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs), devido ao seu baixo impacto socioambiental e por apresentar um reservatório de pequena área de influência, é uma opção interessante para aumentar a oferta de energia limpa e renovável, visando contribuir para o atendimento das constantes demandas de energia elétrica do Brasil (Andrade, 2006; Bermann, 2007; Eletrobras, 2000; EPE, 2015; Tiago Filho & Neder, 2013).

Segundo Moret e Ferreira (2008), o planejamento do setor elétrico deve considerar os fatores social, econômico e ambiental, visto que a energia é um fator estruturante da sociedade moderna. Os conflitos relacionados à área socioambiental tem se destacado nos projetos hidrelétricos das PCHs, tendo sido considerados como “fator de insegurança para empreendedores quanto à viabilidade de seus investimentos, para cidadãos quanto à segurança de seus direitos e qualidade de vida e para autoridades quanto aos limites de seus poderes de decisão” (Pimentel, 2012, p.14).

Por envolver diversas partes interessadas, esse tipo de conflito requer planejamento e gestão de relacionamentos. Neste contexto, não atentar para as questões que envolvam o licenciamento ambiental e negligenciar os *stakeholders* pode fazer com que o projeto não tenha um final bem-sucedido, conforme preconiza Krause (2014). Um exemplo seria o rompimento da barragem de rejeitos da Samarco<sup>1</sup>, em novembro de 2015, que destruiu o distrito mineiro de Bento Rodrigues, em Mariana (MG), Brasil. Na ocasião, evidenciou-se a importância de o gerenciamento do projeto contemplar *stakeholders* externos à organização, ou seja, as organizações precisam abordar as partes interessadas de forma completa, não concentrando suas preocupações apenas nos envolvidos mais próximos, como, por exemplo, patrocinadores, usuários e equipe de projeto (Borges & Carvalho, 2015).

Segundo Kerzner (2010), no contexto específico de gestão de projetos, a gestão de relacionamento com as partes interessadas deve ser entendida como o processo de gerenciar suas expectativas, sem comprometer a visão e a missão da organização. O tema tem sido relevante na gestão de projetos, como demonstra o fato de o Project Management Institute (PMI) ter lançado, em 2013, a 5ª edição do PMBOK<sup>®</sup> Guide (*Project Management Body of Knowledge*) incluindo, nesse documento, nova área de conhecimento denominada gestão de partes interessadas, dada a sua importância para o sucesso de um projeto (PMI, 2013).

Contudo, a despeito dos estudos de *stakeholders* terem se fortalecido entre acadêmicos e profissionais do campo da gestão estratégica, e apesar de sua relevância para a administração e o ambiente organizacional, a teoria dos *stakeholders* ainda está em formação, com evoluções significativas no âmbito internacional e em situação precária na literatura brasileira (Cintra et al., 2014).



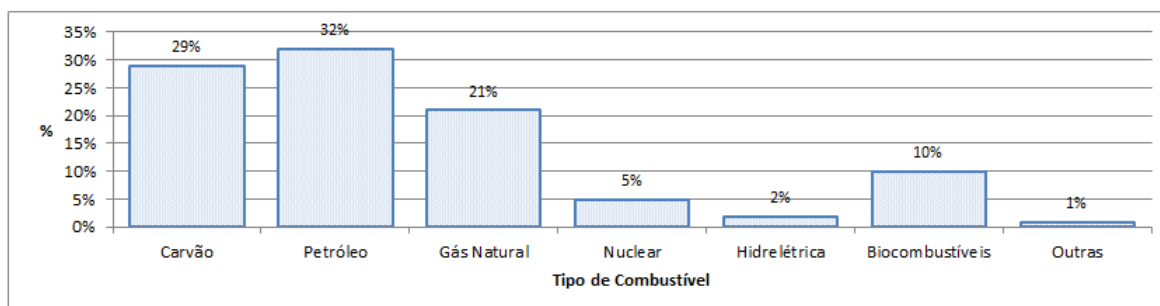
Foi no âmbito de gerenciamento de projetos hidrelétricos, notadamente na área socioambiental, e considerando as possíveis atuações dos *stakeholders*, durante a implantação de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs), no estado de Minas Gerais, Brasil, que este estudo se estruturou. Seu objetivo constituiu em caracterizar os stakeholders socioambientais e analisar, na visão dos empreendedores, os impactos provocados pelas suas atuações nas PCHs em construção. Buscou-se, assim, evidenciar a importância da gestão dos *stakeholders*, notadamente do meio socioambiental, de forma a trazer, à luz da literatura, informações relevantes para mitigar os riscos de insucesso no cumprimento dos objetivos dos projetos de implantação das obras de PCHs em decorrência de atuações de *stakeholders*, cujo tema é complexo e pouco conhecido, em termos de teoria, e negligenciado, em termos de planejamento, principalmente, na ótica deste estudo.

O artigo estrutura-se em cinco seções. A primeira consta dessa introdução. Na segunda, que consiste no referencial teórico, detalham-se os temas que fundamentam o estudo. Na seção seguinte, são explicitadas e justificadas as decisões metodológicas tomadas, ao longo da pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados da análise de dados e, na quinta e última seção, são construídas as considerações finais e conclusão do estudo.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 A Energia Elétrica Proveniente de Fonte Hidráulica

Apesar da abundância da água como recurso natural, sua participação na matriz energética mundial é pouco expressiva. Segundo o relatório *Key World Energy Statistics*, da *International Energy Agency* (IEA, 2015), a participação da fonte hidráulica na produção total de energia foi de 2% no ano de 2013, conforme explicitado na figura 1.



**Figura 1 - Matriz energética mundial em 2013**

Fonte: IEA (2015, p.4).

A energia elétrica no Brasil está estruturada na matriz de geração hídrica, sendo a principal fonte de produção de eletricidade proveniente das usinas hidrelétricas (Müller, 1995). De acordo com o Plano Nacional de Energia 2030, elaborado pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE), 65% do potencial hidráulico está concentrado em apenas 10 países. Nesse ranking, o Brasil ocupa o terceiro lugar (3.040MW), superado apenas pela China (5.920MW) e pelos Estados Unidos (4.485MW) (Brasil, 2007).

O potencial da água para a geração de energia se sobressai por ser um recurso renovável, não poluente, sem resíduos, reutilizável a jusante para o mesmo fim (Müller, 1995), além de não contribuir para o aquecimento global – o principal problema ambiental da atualidade.



Entretanto, para aproveitar a água como geradora de energia elétrica, são necessários a construção das infraestruturas, os desvios dos rios e a formação de reservatórios (ANEEL, 2008).

## **2.2 Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) e seus Aspectos Legais**

Entre as fontes renováveis de energia, destaca-se a energia elétrica proveniente de PCHs. Esses empreendimentos dependem de autorização do poder regulatório e licenciador para sua implantação e podem, de forma rápida e eficiente, contribuir na expansão da oferta de energia elétrica, para tanto, suprimindo a crescente demanda verificada no mercado nacional. De acordo com ANEEL (2015), uma PCH caracteriza-se pelo aproveitamento hidrelétrico com potência mínima de 3MW e máxima de 30MW, área máxima de reservatório de 13km<sup>2</sup>, excluindo a calha regular do rio.

As PCHs representam uma importante fonte de geração distribuída de energia e contribuem para a estabilidade do sistema nacional de transmissão de energia elétrica, além de atender às demandas de localidades isoladas, em áreas periféricas ao sistema de transmissão e em pontos marcados pela expansão agrícola nacional, com isso, promovendo o desenvolvimento de regiões remotas do país e possibilitando a substituição da geração térmica (Andrade, 2006; ANEEL, 2008). Entretanto, para implantação desses projetos, há a necessidade de cumprimento das etapas de licenciamento ambiental.

Segundo Bechara (2009, p.89), “o licenciamento ambiental é uma manifestação clara do poder de polícia do Estado sobre as atividades que possam perturbar e/ou comprometer a vida, a segurança e o bem-estar da coletividade”, a fim de que a administração pública possa exercer o necessário controle sobre as atividades humanas que interferem nas condições ambientais, visando conciliar o desenvolvimento econômico e social com o uso de recursos naturais de forma sustentável. A necessidade desse licenciamento tem conduzido as empresas a desenvolver modelos de geração de energia de valor sustentável, ao se reestruturarem para reconsiderar a utilização dos recursos naturais e os interesses das partes interessadas (Suplitz & Noro, 2012).

## **2.3 Stakeholders**

De acordo Freeman e McVea (2001), o termo *stakeholders* aparece pela primeira vez em 1963, num memorando interno do Instituto de Pesquisas de Stanford, com o objetivo de especificar todos os grupos ou partes interessadas sem os quais a empresa deixaria de existir. Nessa especificação, estariam os acionistas, os empregados, os fornecedores, os clientes, os credores e a sociedade. Atualmente, segundo os autores, a definição mais utilizada para o conceito de *stakeholders* ou de partes interessadas é a de Freeman (2010), segundo quem o termo *stakeholder* foi definido, em um amplo sentido estratégico, como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa (Freeman et al., 2010).

Segundo Cintra et al. (2014), as obras mais relevantes sobre a teoria de *stakeholders* foram as desenvolvidas por Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995) e Mitchell, Agle e Wood (1997), consideradas clássicas em suas perspectivas.

No que concerne à teoria dos *stakeholders*, Freeman (1984), pioneiro no tema, defende que as responsabilidades das organizações devem estar voltadas para todas as partes interessadas, e





não apenas para os acionistas (Freeman et al., 2010). A teoria dos *stakeholders* pressupõe que não faz sentido algum falar de negócios ou ética sem falar sobre as pessoas. Propõe, ainda, a ideia de que a sustentabilidade de longo prazo das empresas depende da capacidade do gerente de reconhecer e equilibrar os interesses das várias partes interessadas.

Segundo Freeman (1984), para o desenvolvimento de estratégias, a organização deve buscar resposta para as três perguntas básicas sobre seus *stakeholders*: Quem são eles? O que eles querem? Como eles tentarão atingir suas metas e satisfazer seus interesses?

A identificação das partes interessadas, a análise de seus níveis de interesses, expectativas, importância e influências, desde o início do projeto, são fundamentais para alcançar os objetivos nele definidos. A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificá-las, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência no tocante aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido (PMI, 2013; Krause, 2014).

### 3 Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa. Quanto aos fins, pode ser classificada como descritiva e, quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso (Denzin & Lincoln, 2006). Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, cujo roteiro foi elaborado considerando-se os objetivos da pesquisa e a literatura prévia sobre o assunto.

A unidade de análise ou área de estudo é uma sociedade composta por ações de capital fechado em fase pré-operacional, empresa de Sociedade de Propósito Específico (SPE), criada com o objetivo de implantar e explorar 4 PCHs em Minas Gerais, Brasil, durante o período de concessão da ANEEL. Em termos de capacidade de geração, essas PCHs perfazem um montante de 44MW.

Assim, a unidade de análise da presente pesquisa foi constituída por quatro PCHs de uma empresa de sociedade anônima e capital fechado, com quatro subsidiárias integrais, que no projeto de pesquisa, de forma a preservar o anonimato da organização, foi denominada de empresa Beta S.A. A empresa Beta S.A. tem como acionistas duas grandes empresas do setor elétrico brasileiro. Uma dessas empresas controladoras da Beta S.A. é, atualmente, formada por 231 Sociedades, 19 Consórcios e 2 Fundos de Investimento Privado.

Os sujeitos da pesquisa foram colaboradores da empresa Beta S.A. e suas subsidiárias que atuam efetivamente no projeto, em cargos de gestão. Assim, os entrevistados foram cinco gerentes, quatro conselheiros e um diretor da empresa Beta S.A., e, também, dois superintendentes de uma das empresas controladoras da Beta S.A., sendo um da área técnica e outro da área ambiental, ambos responsáveis por equipes com atuação no projeto, para supervisionar a qualidade dos serviços e equipamentos, na condição de engenharia do proprietário, totalizando 12 entrevistados.

Como técnica para tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, método de análise desenvolvido nas ciências sociais empíricas para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada (Bauer, 2008). Bardin (2011) destaca a necessidade de saber a razão pela qual se faz a análise de conteúdo e explicitá-la de forma a dar condições de analisar os dados obtidos na pesquisa. Segundo a autora, o tratamento desse material deve ser considerado como uma codificação do processo pelo qual os dados brutos





semelhante à análise documental, reside em fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.

A figura 3 apresenta o agrupamento dos termos em quatro categorias temáticas, nas seguintes perspectivas semânticas: (1) Negócio, (2) Meio Ambiente, (3) *Stakeholders* e (4) Planejamento. Os demais termos, devido à pluralidade e à diversidade dos dados, foram descartados da análise por não apresentar uma correlação lógica que possibilitasse seu agrupamento e tratamento.

<b>Categorias</b>	<b>Contagem</b>	<b>Palavras Relacionadas</b>
(1) Negócio	1047	projeto(s), empreendimento(s), empreendedor, empreendedorismo, implantação, implantações, empresa
(2) Meio Ambiente	625	licença(s), licença, licenciadas, licenciado(s), licenciador, licenciadores, licenciamento(S), licenciar, ambiental, ambientalmente, ambientais, meio ambiente
(3) <i>Stakeholders</i>	484	<i>stakeholders</i> , pública(s), público(s), órgãos, influência
(4) Planejamento	1198	planeja, planejada(s), planejado, planejamento(s), planejando, planejar, planejarmos, planejassem, planejou, processamento, processar, processo(s), gestão, problema(s), ações, custa, custar, custear, custo(s), prazo(s), início, obras, dificuldade(s), plano(s), avalia, impacto, desenvolve, desenvolvendo, desenvolver, desenvolveu, desenvolvida(s), desenvolvido(s), desenvolvimento
Outros (descartados)	1647	fazem, fazemos, fazendo, fazer, fazia, faziam, podem, podemos, podendo, poder, poderá, poderão, poderemos, poderes, poderia, poderiam, podia, tenha, tenham, tenhamos, tenho, grande(s), trabalha, trabalhada, trabalho(s), trabalhamos, trabalhar, trabalhava, trabalhavam, trabalhei, trabalho(s), trabalhou, estado, alguma, maior, maiores, maioria, tempo(s), devem, devemos, dever, deveria, deveriam, devia, devida(s), devido, gerado(s), gerais, geram, gerando, gerar, gerará, gerir, gerou, minas, coisa(s), determina, determinação, determinações, determinada(s), determinado(s), determinar, determinasse, falado, falamos, falando, falar, falasse, falava, falávamos, falei, falou, questão, melhor, melhora, melhorado, melhorar, melhores, melhoria, pergunta, perguntado, perguntar, perguntas, pergunto, vezes, primeira, primeiramente, primeiro, momento(s), feita, feito(s), certa(s), certamente, certo(s)
<b>Total</b>	<b>5001</b>	

**Figura 3 – Agrupamento dos termos em categorias**

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### **4 Resultados / Análise dos dados**

A pesquisa evidenciou, na visão dos entrevistados, conforme as categorias de estudo, que o investimento em projetos de PCH é um negócio atrativo em termos de rentabilidade e interessante para a diversificação da matriz energética (Categoria Negócio).

- “Um país que tem a possibilidade de ter uma matriz diversificada, ele tem oportunidades adequadas e boas para que essa matriz possa ser utilizada nos seus diferentes segmentos de ofertas de energia. Então, se nós podemos ter usinas hidrelétricas de porte, PCHs – que são geradores de pequeno porte; podemos ter eólica, podemos ter solar, podemos ter térmica –, isso é uma garantia de que a gente pode ter uma diversidade nessa matriz. Portanto, a PCH em um país como nosso, em um estado como o nosso que possui muitos rios tributários de todo tipo de porte, é uma alternativa interessante a ser explorada.” (Entrevistado 2, grifo nosso).





- “É uma energia limpa, o Brasil tem hoje esse recurso renovável em abundância e então nós temos privilégio neste sentido, e temos histórico amplo bem maior que outros países desenvolvidos no mundo. Sem impacto demasiadamente significativo.” (Entrevistado 8, grifo nosso).

Entretanto, apresenta grandes desafios e riscos para a implantação do projeto, principalmente, no estado de Minas Gerais, em que as condições atuais do órgão ambiental (falta de estruturas técnica e operacional) são preocupantes para o sucesso do empreendimento (Categoria Meio Ambiente).

- “São vários desafios, mas o que eu destaco em primeiro lugar seria o ambiental. Principalmente no estado de Minas Gerais. Que é o estado, dentro da federação brasileira, além de ser o mais complexo, é o mais burocrático e o mais político no que diz respeito ao meio ambiente. Onde sofre intervenções de todas as espécies, da população e de instituições públicas como o Ministério Público [...]. Então, em primeiro lugar, para mim, o entrave maior é o meio ambiente e, por isso, o projeto é lento. (Entrevistado 12, grifo nosso).

- “Eu acho péssimos, os órgãos ambientais em Minas Gerais, apesar de terem descentralizado na época de 2006, para agilizar a coisa, não estruturaram a adequadamente os órgãos, então há falta de pessoal e há essa demora, tem mais de 5 mil processos no estado todo dependendo de licenciamento, e tem mais também, dizem quando se cobra multa, ninguém paga a multa e fica por isso mesmo.” (Entrevistado 4, grifo nosso).

- “Bom, os órgãos ambientais, com certeza, eles estão desaparelhados e não têm a estrutura necessária para fazer um licenciamento no tempo em que [...] as PCHs precisam. Então eles atuam [...] de forma bem deficitária, digamos assim. E eles, além de não atenderem os prazos, de repente eles até faltam com uma devida inspeção, se o empreendedor está até cumprindo, realmente, aquelas obrigações. [...] Eu acho que realmente, o órgão ambiental não tem atuado como deveria atuar.” (Entrevistado 9, grifo nosso).

Ficou claro, também, que não basta apenas identificar os *stakeholders* socioambientais. É preciso conhecer suas necessidades, mensurar o interesse e poder que cada um deles exerce sobre o projeto e, dentro do possível, atender aos seus interesses de forma a engajá-los para o alcance das metas dos projetos (Categoria *Stakeholders*).

- “[...] basicamente o que posso dizer para concluir esta pergunta é que, para um projeto de geração de energia elétrica ou qualquer outro projeto de uma grande empresa que impacta uma série de pessoas e de stakeholders é que se não houver uma equipe que tenha a sensibilidade da necessidade da manutenção de um diálogo, os prejuízos financeiros ou de prazo são bem maiores, do que se mantiver o diálogo. A relação tem que ser de constante respeito e contato com os *stakeholders*, então essa é a importância deles para o projeto.” (Entrevistado 12, grifo nosso).

- “Eu acho que é [...] um ponto extremamente importante no desenvolvimento de qualquer projeto, a gestão de stakeholders. Então, acho fundamental questões relacionadas, aí... estão muito ligadas à questão da comunicação, seleção dos *stakeholders* e a forma de comunicar a evolução do projeto e os problemas relacionados ao projeto com esses *stakeholders*. [...]. Eu acho que a boa comunicação com o stakeholders foi fundamental para o acompanhamento e o apoio, o devido apoio também do stakeholders em relação a esses assuntos, e também para que os stakeholders pudesse... aqueles que tinham participação, por exemplo no conselho, que pudessem dar para a direção as devidas diretrizes de como agir em relação a esses problemas que nós experimentamos. Então, eu acho



que a gestão do stakeholders é fundamental, é extremamente importante e ela não deve ser negligenciada.” (Entrevistado 4, grifo nosso).

Portanto, para aumentar as chances de êxito do projeto, o planejamento deve ser valorizado e aplicado de forma estratégica e integrada, envolvendo, principalmente, o gerenciamento de *stakeholders* socioambientais e o gerenciamento de riscos (Categoria Planejamento), reduzindo ou eliminando os conflitos socioambientais com os *stakeholders*.

- “A etapa de planejamento, ela, sem dúvida nenhuma [...] é a mais importante onde você tem que investir aquilo que você tem de melhor em termos de contratação, de recursos. Porque o profissional – ou o grupo de profissionais – que está atrás desse planejamento, ele vai dar, através dos estudos ambientais que são a grande ferramenta para esse processamento, ele vai estar identificando todos os pontos que possam ser considerados oportunidade ou possam ser considerados pontos críticos. Vai estar elaborando os planos de ação através do PCA ou do PBA, dependendo do órgão ambiental; os mapas de risco. Enfim, you vai ter, através do planejamento, todas as situações críticas identificadas.” (Entrevistado 2, grifo nosso).

- “As ações que desenvolve antes, elas são todas planejadas de acordo com os estudos que são feitos e aprovados pelo próprio órgão ambiental, então, você tem a licença prévia. Na licença prévia, você já certifica a viabilidade do empreendimento. Ali você já tem uma série de ações que você tem que tomar para conseguir a licença de instalação e no momento que você consegue a licença de instalação, você está apto a desenvolver o projeto ambientalmente da forma que ele foi projetado, e na forma como consta nos estudos ambientais que foram aprovados pelo órgão ambiental. Então, planejamento do empreendedor, ele é todo feito em cima desses estudos ambientais aprovados previamente [...] no caso desses empreendimentos, [...] o administrador gasta muito tempo para atender ações que não foram, não constavam no planejamento, nos estudos que foram aprovados e foram requeridas posteriormente. Então, isso realmente afeta demais o andamento do projeto e toma muito tempo. Atrasa o cronograma e gera outros impactos, inclusive em custo.” (Entrevistado 3, grifo nosso).

- “[...] Primeiro passo. Adota que qual vai ser, até aonde você vai até de uma forma mesmo quantificada, [...]. Eu gosto muito de gestão planejada eh... com risco, gestão de risco... O segundo passo, [...] estabelecer determinados pactos, escritos mesmos, bem na linha do que prega os modelos aí de gestão de projetos, né, para lidar com os tipos de *stakeholders* que vão estar classificados nesse grupo aí que não é acionista. E por fim, estabelecer para cada situação que fuja de alguma maneira ao seu controle, planos ‘B’, ‘C’, por exemplo, você é surpreendido, entre aspas, por uma Ação Civil Pública onde é concedido uma liminar de paralisação do empreendimento... Quanto melhor você planejou, mais chances de sucesso você tem [...]” (Entrevistado 5, grifo nosso).

De uma maneira geral, este estudo evidenciou a importância da gestão de *stakeholders* para a organização executora do projeto, em consonância com os estudos de Freeman e outros autores sobre o tema. O trabalho suscitou inúmeras situações adversas para implantação de PCHs (precárias condições técnicas e estruturais do órgão ambiental; desconhecimento de quem são os *stakeholders* e como eles interferem no projeto de instalação do empreendimento; maior rigor técnico na avaliação dos impactos socioambientais apresentados nos estudos ambientais, entre outros), evidenciando a necessidade de se valorizar o planejamento, particularmente, no que tange aos *stakeholders*.



## 5 Conclusão / Considerações finais

O Brasil possui o 3º maior potencial hidráulico do mundo e está entre o grupo de países em que a principal fonte de eletricidade é proveniente de usinas hidrelétricas, porém essa fonte ainda é pouco explorada. As PCHs, pelas características técnicas e ambientais, tendem a gerar menores impactos socioambientais quando comparadas às hidrelétricas de maior porte, e podem contribuir para aumentar a exploração dos recursos hídricos brasileiros para geração de energia elétrica proveniente de uma fonte limpa e renovável, além de diminuir os impactos tarifários no custo da energia para os consumidores.

A questão que se impõe é que, para viabilização dos projetos hidrelétricos, há a necessidade de um planejamento rigoroso e integrado que envolva as diversas partes interessadas, em especial, aquelas relacionadas ao meio socioambiental. O desafio, todavia, reside em encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade esperada pelo empreendedor e o atendimento das diversas demandas socioambientais que nem sempre são lícitas ou justificáveis, mas que acarretam conflitos e afetam o resultado dos projetos, além de comprometer o planejamento do setor elétrico e o próprio crescimento econômico do país.

Segundo o PMI (2013), todos os projetos têm partes interessadas que podem afetá-los ou serem afetadas de uma maneira positiva ou negativa. Embora algumas partes interessadas tenham limitação quanto a influenciar o projeto, outras podem ter um impacto significativo no projeto e nos seus resultados esperados. A identificação e o gerenciamento dessas partes interessadas de maneira apropriada podem fazer a diferença entre o êxito e o fracasso do projeto. No contexto da pesquisa, o das PCHs.

Em termos gerenciais, a ênfase para a gestão das partes interessadas do projeto de implantação de uma PCH deve ocorrer logo no início do projeto concomitantemente com o planejamento das comunicações e a avaliação dos riscos para a obtenção de um processo eficaz de gerenciamento das partes interessadas. A não observância ou a ausência de um tratamento adequado das partes interessadas, desde a etapa de planejamento, pode comprometer os objetivos do projeto no que tange aos prazos, aos custos e à rentabilidade esperada, além de trazer riscos que podem afetar a imagem da empresa no mercado. Por isso, identificar as ações de planejamento estratégico que devem ser adotadas antes do início das obras, tais como: mapeamento de todos os *stakeholders*, mensuração dos interesses e poder desses atores, e definição de estratégia com o poder público municipal são fundamentais para a viabilização do projeto, considerando os prazos e custos estabelecidos na proposta inicial para esse negócio.

Assim, o tema *stakeholders* é relativamente novo e pouco explorado em termos acadêmicos e profissionais, a pesquisa contribuiu para demonstrar a importância e a influência da gestão de relacionamento com as partes interessadas nos projetos, inclusive as atuantes no meio socioambiental, para que se alcance o êxito do projeto, ou mesmo, se possibilite a sobrevivência da organização, conforme preconizam Freeman et al. (2010).

A pesquisa também poderá ser aproveitada, como ponto de partida, para novos estudos em outros projetos de infraestrutura do país, como rodovias, portos, aeroportos, ferrovias, rodoviárias, sistemas de telecomunicações, rede de distribuição de água e tratamento de esgoto, sistemas de transmissão de energia, etc.



## Referências

- Andrade, J.S.O. (2006). Pequenas centrais hidrelétricas: análise das causas que impedem a rápida implantação de PCHs no Brasil. 88fls. Dissertação (Mestrado em Regulação da Indústria de Energia) – UNIFACS, Salvador.
- ANEEL (2008). Agência Nacional de Energia Elétrica. Atlas de energia elétrica do Brasil. 3. ed. Brasília. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/atlas3ed.pdf>>.
- \_\_\_\_\_ (2015). Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução normativa nº 673, de 4 ago 2015. Estabelece os requisitos e procedimentos para a obtenção de outorga de autorização para exploração de aproveitamento de potencial hidráulico com características de Pequena Central Hidrelétrica – PCH. Brasília: Diário Oficial.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. (2008). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W. e Gaskell, G. (Eds). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, Cap. 2, p. 39-63.
- Bechara, E. (2009). Licenciamento e compensação ambiental na Lei do Sistema Nacional das Unidades de Conservação (SNUC). São Paulo: Atlas.
- Bermann, C. (2007). Impasses e controvérsias da hidreletricidade. Estud. av., São Paulo , v. 21, n. 59, p.139-153. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142007000100011>
- Borges, J. G., & Carvalho, M. M. (2015). Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e *stakeholders*. Production, v. 25, n. 1, p. 232-253.
- Brasil (2007). Ministério de Minas e Energia / Empresa de Pesquisa Energética. Plano nacional de energia 2030. Brasília: MME/EPE. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/pne/forms/empreendimento.aspx>>.
- \_\_\_\_\_ (2012). Plenário do Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: Diário Oficial nº 12, seção 1, p. 59. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html)>.
- Cintra, R. et al. (2014). “Stakeholder Theory”: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v.13, n.4, p.44-55. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1645-44642014000400005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1645-44642014000400005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, Cap. 1, p. 15-42.





Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n.1, p. 65-91, 1995. <http://dx.doi.org/10.2307/258887>

Eletrobras (2000). Centrais Elétricas Brasileiras S.A. Diretrizes para estudos e projetos de pequenas centrais hidrelétricas. Rio de Janeiro: Centrais Elétricas Brasileiras S.A./ Ministério de Minas e Energia.

EPE (2015). Empresa de Pesquisa Energética. Plano decenal de expansão de energia 2024. Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME/EPE.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Freeman, R. E. et al. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press, Cambridge.

IEA (2015). International Energy Agency. World energy trends excerpt from: energy balances of non-OECD countries (2015 edition). Disponível em: < [https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WorldTrends\\_NonOECD\\_countries2015.pdf](https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WorldTrends_NonOECD_countries2015.pdf) >.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v.20, n.2, p.404-437, 1995. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>

Kerzner, H. (2010). *The future of project*. São Paulo: International Construction Management Institute for Learning.

Krause, W. (2014). *ISO 21500: Orientações sobre gerenciamento de projetos – diretrizes para o sucesso*. Rio de Janeiro. Brasport.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Moret, A. S., & Ferreira, I. A. (2008). UHE's do Madeira: o planejamento para atendimento da demanda elétrica, celeridade nos estudos e as consequências socioambientais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENERGIA, 12, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: COPPE, UFRJ.

Müller, A. C. (1995). *Hidrelétricas, meio ambiente e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books.





V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Pimentel, T. T. B. C. (2012). O enfrentamento político dos conflitos socioambientais decorrentes da implantação de usinas hidrelétricas. 91fls. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Ambiental) – Universidade Católica de Brasília.

PMI. Project Management Institute (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide – fifth edition). EUA: PMI.

Suplitz, C. C., & Noro, G. B. (2012). Sustentabilidade: uma visão baseada em *stakeholders*. *Disciplinarum Scientia. Série: Sociais Aplicadas*, v. 8, n. 2, p. 209-228.

Tiago Filho, G. L., & Neder, C. V. G. (2013). Licenciamento ambiental de pequenas centrais hidrelétricas – PCHs no estado de Minas Gerais e os impactos ambientais. *Revista PCH Notícias & SHP NEWS*, n.55.

Vainer, C., & Vieira, F. B. (2005). Movimento dos Atingidos por Barragens. Manual do Atingido. Rio de Janeiro: MAB/ETTERN/IPPUR/UFRJ.

---

<sup>i</sup> Ocorrido em 2015, o rompimento de uma barragem com rejeitos de mineração destruiu uma comunidade matando 18 pessoas e deixando uma desaparecida, contaminou o rio Doce com impactos no abastecimento de água de cidades de dois estados distintos, trouxe danos culturais ao patrimônio histórico e prejudicou a fauna e flora da bacia hidrográfica, além de causar prejuízos à atividade pesqueira e ao turismo na região, neste que ficou conhecido como o maior desastre socioambiental do País.