



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

ISSN: 2237-6453

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado do

Rio Grande do Sul

Brasil

# Implantação de Usinas Hidrelétricas e Teoria Dos Stakeholders: Analisando o Processo de Negociação a Partir de um Estudo de Caso

Lima, Andreina Del Carmen Camero de; Lima, Marina Aparecida; Ferreira, Patrícia Aparecida; Mafra, Flávia Luciana Naves

Implantação de Usinas Hidrelétricas e Teoria Dos Stakeholders: Analisando o Processo de Negociação a Partir de um Estudo de Caso

Desenvolvimento em Questão, vol. 15, núm. 41, 2017

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75252699016>

**DOI:** <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.457-497>

## Implantação de Usinas Hidrelétricas e Teoria Dos Stakeholders: Analisando o Processo de Negociação a Partir de um Estudo de Caso

Implementation of Hydroelectrics and Stakeholders Theory: Analyzing the Negotiation Process Through a Case Study

*Andreina Del Carmen Camero de Lima*  
*Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Servidora da Universidade Federal de Lavras., Brasil*  
andreinalima@yahoo.com.br

DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.457-497>  
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75252699016>

*Marina Aparecida Lima*  
*Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras, Brasil*  
marinalima23@ymail.com

*Patrícia Aparecida Ferreira*  
*Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professora da Universidade Federal de Lavras., Brasil*  
paf@dae.ufla.br

*Flávia Luciana Naves Mafra*  
*Doutora em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (2006). Professora da Universidade Federal de Lavras, Brasil*  
flnaves@gmail.com

Recepção: 24 Março 2015  
Aprovação: 01 Novembro 2016

### RESUMO:

As usinas hidrelétricas têm sido as responsáveis pela maior parte da energia elétrica gerada no Brasil. Além disso, há uma tendência de que a geração de energia elétrica seja ampliada no país, levando a um aumento na construção de hidrelétricas. Observa-se que, como em outros tipos de empreendimentos, existe a presença de interesses antagônicos: de um lado temos o Estado e empresas privadas, e do outro, as comunidades atingidas. Considerando que esses empreendimentos são quase sempre justificados por um discurso de desenvolvimento, não se pode negar que a população atingida sofre diversos impactos e que geralmente tende a ser excluída do processo decisório. Essa ideia encontra-se oposta à noção mais ampla da Teoria dos Stakeholders, segundo a qual a empresa deveria considerar todos os atores envolvidos e/ou afetados pelas ações empresariais nas suas decisões, evitando conflitos e buscando promover o equilíbrio entre os interesses dos stakeholders e da própria organização (CINTRA et al., 2015). Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar as ações de negociação adotadas na implantação de um empreendimento hidrelétrico no sul de MG em relação aos seus stakeholders, apontando a participação dos atingidos, o acesso e transparência e as relações de poder presentes no processo de negociação. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e que utiliza a técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados demonstram que nesse processo de negociação houve escassa participação dos atingidos, pouco acesso e transparência a informações relevantes, além de forte presença de relações de poder.

**PALAVRAS-CHAVE:** Usinas hidrelétricas, Atingidos por barragens, Stakeholders, Processo de negociação.

### ABSTRACT:

Hydroelectric power plants have been primarily responsible for most of the electricity generated in Brazil. In addition, there is a tendency that the electricity generation be expanded in the country, leading to an increase in hydroelectric constructions. It

is observed in this context, as in other kind of enterprises, that there is the presence of opposing interests: on the one hand we have the State and private companies, and on the other hand, affected communities. Whereas these projects are almost always justified by development discourse, one can not deny that the affected population suffers diverse impacts and that usually tends to be excluded from the decision-making process. This idea is opposed to the broader notion of stakeholder theory, according to which the organization should consider all the actors involved and/or affected by corporate actions in its decisions, avowing conflicts and trying to promote the equilibrium between the stakeholders and the organization's interests. Thus, this study aims to identify and analyze trading actions adopted in the implementation of a hydroelectric project in southern Minas Gerais in relation to its stakeholders, indicating the participation of those affected, access and transparency, and the power relations present in the negotiation process. This study is characterized as a qualitative research that utilizes the Content Analysis technique. The main results show that in this negotiation process there was little participation of affected, little access and transparency to relevant information, and a strong presence of power relations.

**KEYWORDS:** Hydroelectric power plants, Affected by dams, Stakeholders, Negotiation process.

As usinas hidrelétricas são responsáveis pela maior parte da energia elétrica gerada no Brasil, representando 71% de toda a capacidade energética instalada. Ademais, o potencial técnico de aproveitamento da energia hidrelétrica do Brasil está entre os cinco maiores do mundo. No Brasil a construção e exploração de usinas hidrelétricas ocorrem por meio de concessões da União que são controladas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), ou seja, o setor de energia hidrelétrica está nas mãos da iniciativa privada (BRASIL, 2013).

Em relação à construção de barragens, observa-se a presença de interesses antagônicos. De um lado temos o Estado que, ao adotar a perspectiva de crescimento econômico e progresso, concede às empresas consorciadas o direito de construção e operação de hidrelétricas em prol da geração de energia elétrica e os consórcios empreendedores, cujo objetivo está centrado no lucro e/ou no fornecimento de energia para outros empreendimentos que integram seus conglomerados empresariais. Do outro lado, à mercê desses interesses, temos as comunidades atingidas por esses empreendimentos que, não tendo envolvimento com a decisão das organizações ou com seus objetivos mais gerais, desconhecem os impactos que estes podem causar e se submetem ao imperativo de ter de recomeçar sua vida.

Observa-se que a construção de hidrelétricas é quase sempre justificada em prol do progresso e definida por critérios técnicos. Tais critérios, porém, tendem a limitar a questão social a uma proposta de “bem maior”, que seria a garantia de energia e a possibilidade de desenvolvimento, mas desconsiderando as implicações sociais causadas na vida da população atingida. Vale ressaltar que desde o início da implantação de uma barragem os impactos sociais e ambientais começam a surgir, vez que “uma grande área de terra (na maioria das vezes, produtiva) será alagada e todo sistema social e ecológico será destruído para sempre” (DERROSSO; ICHIKAWA, 2013, p. 134), de modo que os danos causados pela implantação de uma barragem são irreversíveis.

Nesse sentido, percebe-se que nas propostas de negociação do consórcio empreendedor predominam medidas econômicas que visam a compensar os danos materiais causados. Tais medidas, contudo, não abrangem os aspectos sociais e simbólicos das comunidades atingidas, e as ações mitigatórias raramente conseguem equilibrar os impactos negativos, e o processo de negociação não possibilita a discussão da mitigação desses impactos (MASSOLI; BORGES, 2014). Isso se deve ao fato que na relação consórcio e atingidos, estes são os atores mais vulneráveis, com uma capacidade limitada em relação ao poder do empreendimento. Os atingidos, portanto, não recebem a devida atenção por parte do consórcio, tornando-se incapazes de modificar o processo de negociação de acordo com os seus interesses. De acordo com Oliveira e Martinelli (2014, p. 196), pode-se caracterizar a negociação como “um processo social, em que as pessoas interagem umas com as outras, utilizada para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos”. No caso dos atingidos, porém, esse processo de negociação proposto pelo consórcio geralmente é marcado por relações desiguais de poder, tratando-se, na maioria das vezes, não de um acordo comum, mas de uma imposição da

parte mais forte à parte vulnerável, visando a garantir a legitimidade do empreendimento e inibir a resistência dos atingidos.

Van Aaken, Splitter e Seidl (2013) observam que numa perspectiva econômica, a Teoria dos Stakeholders serve para definir e identificar stakeholders de acordo com sua relevância para o sucesso econômico da organização. Ou seja, a empresa tende a dar mais atenção aos stakeholders que têm algum poder para prejudicar as suas ações e interesses. Essa perspectiva mais restrita revela que a legitimidade e o poder dos stakeholders são elementos fundamentais para definir o tratamento adequado (ou não) dos stakeholders por parte das empresas. Em uma visão mais ampla, todavia, a Teoria dos Stakeholders aponta que qualquer ator que possa influenciar ou ser influenciado pelas ações de uma organização é relevante para a definição dessas ações e, nesse sentido, a empresa deveria atrelar suas ações às questões éticas e morais, considerando a participação de todos os atores envolvidos em suas atividades, prezando pelo acesso e transparência nas informações importantes e necessárias. No caso específico de construção de usinas, esse tipo de comportamento poderia estabelecer negociações mais adequadas com os stakeholders vulneráveis, além de possibilitar que suas demandas fossem mais bem atendidas e que as medidas mitigatórias fossem mais eficientes.

Deste modo, a Teoria dos Stakeholders, mediante uma abordagem crítica e não instrumental, surge como uma possibilidade para auxiliar na compreensão do processo de negociação para a implantação de empreendimentos hidrelétricos, servindo como um meio para dar voz aos atingidos e trazer a percepção desses atores sobre a construção de barragens, ajudando a problematizar a visão de desenvolvimento pregada acerca desses empreendimentos.

Diante do contexto sucintamente apresentado, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar as ações de negociação adotadas na implantação de um empreendimento hidrelétrico no sul de MG em relação aos seus stakeholders, a partir da percepção dos representantes desse empreendimento e dos atingidos de uma das três comunidades atingidas pela barragem. Para atender ao objetivo proposto o trabalho é composto por, além desta introdução, uma revisão teórica contextualizando o setor em estudo e apresentando os principais aspectos sobre a Teoria dos Stakeholders, seguida da metodologia adotada, da discussão dos resultados e, por fim, das considerações finais.

## REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta uma resumida contextualização sobre o setor energético no Brasil, destacando a política energética, as leis e regulamentações da área e também o conceito de atingidos por barragens. Em seguida apresenta-se a Teoria dos Stakeholders, evidenciando os conceitos e visões que podem contribuir para a compreensão da temática em estudo.

### Política Energética e os Atingidos por Barragens

No Brasil a construção de hidrelétricas iniciou-se no fim do século 19 (FOSCHIERA; THOMAZ JUNIOR, 2012), a partir de investimentos privados com o intuito de atender à demanda por energia elétrica, sendo essa fase inicial da produção marcada por grandes projetos de investimento, os quais se apropriavam de recursos naturais e humanos sob a lógica estritamente econômica (SILVA; SILVA, 2011).

Posteriormente, entre os anos de 1930 e 1980, a política de produção de energia elétrica foi tomada como opção de desenvolvimento pelo Estado. A construção de grandes empreendimentos para a expansão do setor elétrico foi viabilizada por investimentos públicos, pois o Estado visava a manter o parque industrial, permitir a urbanização e também possibilitar o acesso da população a serviços públicos (ZHOURI; OLIVEIRA, 2007; PASE; ROCHA, 2010).

Com a ideia de que o setor privado, com sua maior competência e capacidade de investimento, estaria mais bem preparado para assumir o controle da operação e do planejamento do sistema elétrico brasileiro, a partir da década de 80, sob a influência do neoliberalismo, o Estado passou a estabelecer políticas de privatização, transferindo para as empresas privadas a responsabilidade pelo setor de energia elétrica (BASTOS, 2003; BORGES, 2007). Desde então as políticas públicas direcionadas para o setor elétrico brasileiro são pautadas na noção de que os investimentos para a geração de energia estão diretamente relacionados “ao crescimento econômico e à melhoria da qualidade de vida da população” (MASSOLI; BORGES, 2014, p. 253).

Como ressaltam Massoli e Borges (2014, p. 256), porém, “a construção destes grandes empreendimentos implica bruscos impactos no ciclo hidrológico e alterações no meio ambiente de modo geral”. Apesar desses impactos estarem presentes desde o início, a preocupação com os problemas sociais e ambientais provocados pela construção de uma barragem emergiu apenas no fim dos anos 80. Acompanhando o processo de redemocratização, ocorreu no Brasil a ascensão de movimentos ambientalistas, a consequente difusão das preocupações com a preservação do meio ambiente, a pressão da sociedade civil e, sobretudo, a resistência das populações atingidas, fatores que conduziram progressivamente o setor elétrico a incorporar questões sociais e ambientais a sua agenda (PINHEIRO, 2006). Esse período foi caracterizado pela incorporação de um “aparato institucional e técnico-operacional” relacionado às questões ambientais nas grandes empresas energéticas, que foram privatizadas, tiveram de se adaptar às novas exigências legais, e consequentemente, olhar para os atingidos (VAINER, 2007, p. 119).

Desde então, a relação entre Estado, empreendedores de usinas hidrelétricas e atingidos passou a ser permeada por mecanismos legais e agências governamentais que atualmente regulam a construção de barragens, conforme apresentado no Quadro 1:

Lei/Resolução	Conteúdo
Lei nº 6.938/81	Estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente
Resolução Conama nº 1/86	Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e o Relatório de Impacto Ambiental (Rima) para fins de licenciamento ambiental
Resolução Conama nº 9/87	Dispõe sobre a questão das audiências públicas
Resolução Conama nº 237/97	Regulamenta os aspectos do licenciamento ambiental estabelecidos na Política Nacional do Meio Ambiente
Lei nº 9.433/97	Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos
Lei nº 9.985/00	Estabelece o Sistema Nacional de Unidades de Conservação
Decreto nº 7.342/10	Institui o cadastro socioeconômico para identificação da população atingida por barragens e o Comitê Interministerial de Cadastro Socioeconômico

Quadro 1– Regulamentações para a instalação de usinas hidrelétricas

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Esses documentos legais, contudo, são mais orientados para a dimensão ambiental do que para a social. Nascimento e Pereira (2010) expõem que ainda há uma deficiência de mecanismos de regulamentação para mitigação e compensação dos impactos sociais sofridos pelas comunidades atingidas por barragens, fazendo-se necessárias alterações na legislação para possibilitar o menor desconforto possível a essas populações. Ademais, considerando que há o predomínio dos interesses econômicos e que a legislação regulamenta apenas os impactos ambientais causados pela construção das hidrelétricas, Silva e Moret (2012) expõem que a lei e o Estado são omissos quanto à reparação social que deveria ser destinada aos atingidos. “Não há previsão legal de como deve ser o tratamento aos atingidos, de que maneira e respeitando a que princípios devem ser feitas as reparações” (SILVA; MORET, 2012, p. 24), deixando-os à mercê da pressão exercida por grandes grupos econômicos que objetivam a instalação e exploração da barragem.

Além disso, é preciso ressaltar que “a decisão da implementação e o gerenciamento do empreendimento são exógenos à região (desterritorialização do comando), ou seja, não possuem identidade com a região da localização do empreendimento” (BERNARDY et al., 2014, p. 159). Isso significa que pode haver dificuldades em identificar as características locais que são relevantes no processo de mitigação, principalmente dos impactos sociais.

Piacenti et al. (2003) assinalam que a construção de uma usina hidrelétrica gera vários impactos, que podem atingir regiões além daquelas em que estão situados os reservatórios. Esses impactos podem ser divididos em ambientais, sociais e econômicos. Entre os principais impactos ambientais estão as mudanças causadas na flora e na fauna, e também sobre os recursos naturais, além das alterações na estrutura física e climática das regiões. Quanto ao aspecto social, os autores relatam que os principais impactos são a realocação e as desapropriações, que alteram o perfil da comunidade e o sistema populacional, podendo causar mudanças na cultura e no modo de vida das pessoas. Já sobre os impactos econômicos, aponta-se a injeção de recursos devido à construção do empreendimento, mas também o alagamento de áreas produtivas, podendo prejudicar a dinâmica econômica local (PIACENTI et al., 2003).

Indubitavelmente os principais afetados pela construção de barragens são os moradores das áreas alagadas, os quais são conhecidos na literatura como “atingidos por barragens”. Segundo Vainer (2008), por muito tempo os atingidos foram considerados apenas os proprietários das terras que seriam alagadas ou pessoas que foram “inundadas”, independentemente de serem os proprietários das terras. O conceito de atingido proposto por Vainer (2008, p. 5), no entanto, abrange qualquer pessoa que passe por algum tipo de deslocamento físico ou econômico, ou que seja afetada pela “desestruturação de relações preexistentes, da eliminação de práticas, da perda de valores e recursos imateriais (religiosos, culturais)”. Ademais, esse autor cita que com base na literatura acadêmica também pode-se considerar como atingidos os proprietários ou comunidades a jusante da barragem, independente de terem sido inundados.

Apesar, no entanto, dos avanços na concepção sobre os atingidos por barragens, o que se observa na prática é que no tratamento desses grupos ainda prevalece uma abordagem baseada nas concepções anteriores. A Comissão Mundial dos Atingidos por Barragens alerta que, na prática, muitas pessoas não são reconhecidas como atingidas, e consequentemente não são reassentadas ou indenizadas, e quando são reassentadas, os meios e modos de vida raramente são recompostos (CMB, 2000, apud NOBREGA, 2011).

As medidas compensatórias, denominadas de ações sociais, são realizadas como forma de minimizar ou neutralizar os danos causados pela construção de uma barragem, no entanto tais medidas não são capazes de atender às demandas das comunidades atingidas. Além disso, a avaliação de impactos sociais só é realizada após a definição do empreendimento, o que revela a ausência de preocupação com as questões sociais (NOGUEIRA, 2007).

Tendo isso em vista, Fearnside (2014) adverte que a defesa do Estado de produção de energia hidrelétrica “limpa” não corresponde à realidade quando se analisa os impactos ambientais irreversíveis, e em relação aos atingidos, desconsidera-se que as usinas hidrelétricas destroem os meios de subsistência de diversas famílias que vivem perto dos rios. Além disso, o processo de desterritorialização, muitas vezes, força as comunidades ribeirinhas a migrar para as cidades, em busca de um futuro incerto. Segundo esse autor, os governos defendem que estão promovendo o progresso para essas populações, mas a realidade tende a ser muito diferente: as hidrelétricas geram mais pobreza e têm impactos negativos significativos tanto para a população humana quanto para o meio ambiente.

Considerando a complexidade do contexto de implantação de uma usina hidrelétrica e os diversos impactos causados, torna-se essencial refletir sobre os atores envolvidos (stakeholders) nesse processo. A seção seguinte aborda a Teoria dos Stakeholders, apontando os principais conceitos da teoria e uma reflexão de como essa perspectiva pode enriquecer os debates sobre a temática dos atingidos e a construção de barragens.



## Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders teve seu marco de surgimento na década de 80, com o livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de Edward Freeman, e originou-se a partir de quatro ciências, a sociologia, a economia, a política e a ética (MAINARDES et al., 2011). O surgimento da teoria está relacionado ao grande aumento da preocupação sobre a responsabilidade social das empresas durante as últimas décadas (VAN AAKEN; SPLITTER; SEIDL, 2013). Moysés Filho, Rodrigues e Moretti (2011) assinalam que devido às novas pressões sociais, existe uma necessidade por parte das organizações de justificarem sua atuação, pois a sobrevivência dessas organizações depende da sua relação com os seus stakeholders (DAHER et al., 2007).

Nesse sentido, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a abordagem dos stakeholders tem servido como um meio para compreender a organização em seu ambiente, com a intenção de ampliar a visão dos seus papéis e responsabilidades, além da geração de lucros, buscando incluir os interesses e reivindicações de outros grupos, e não apenas dos proprietários e acionistas (stakeholders primários). Mainardes et al. (2011) comentam que Freeman propôs essa teoria devido ao contexto organizacional que demonstrou que as organizações têm uma dependência de grupos externos com os quais se relacionam direta ou indiretamente. Devido a essas relações de interdependência, a Teoria dos Stakeholders sugere que todas as partes interessadas sobre as ações de determinada organização devem ser levadas em conta na definição de tais ações.

O conceito de stakeholders proposto por Freeman “inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais” (1984, p.174 apud CAMPOS, 2003, p. 4). Assim, a gestão dos stakeholders mostra-se como um meio para que as organizações possam reconhecer, analisar e examinar os atributos de cada indivíduo ou grupo que exerce influência ou é influenciado pelas ações organizacionais, a fim de identificar os stakeholders, desenvolver processos de acordo com suas necessidades e interesses e constituir relacionamentos, para buscar atingir seus objetivos (MAINARDES et al., 2011).

A concepção de Mitchell, Agle e Wood (1997) assume como proposta identificar os stakeholders por intermédio de três características: poder de influência sobre a organização, legitimidade das relações e urgência das demandas dos stakeholders sobre a empresa. Em uma das proposições feitas pelos autores, a importância dos stakeholders será positivamente relacionada com o número acumulado de atributos (poder, legitimidade e urgência) percebido pelos gestores. Assim, quanto mais atributos estiverem presentes para um stakeholder, mais relevância ele terá para a corporação. É possível, dessa forma, inferir que as organizações tendem a valorizar aqueles stakeholders que possuam mais força e poder para interferir em suas ações, relegando a segundo plano aqueles com menor influência, e ainda que as organizações adotam este conceito tentando evitar situações conflituosas que podem surgir quando não atendidas as demandas dos stakeholders (CAMPOS, 2006).

Assim sendo, presume-se que a busca por conhecer e se envolver com os stakeholders trata-se apenas de um meio para melhor compreender e gerenciar o comportamento de tais atores, em oposição a compreender de fato as consequências sociais e/ou responsabilidades inerentes ao comportamento das empresas. Ou seja, os modelos de stakeholders servem mais para limitar os interesses das partes interessadas e modelar o comportamento, e são especialmente inadequadas quando envolvem o tratamento de atores marginalizados ou vulneráveis (MAYES; PINI; MCDONALD, 2013).

Destaca-se que apesar de uma longa história de envolvimento corporativo com a sociedade, a principal função de uma corporação ainda continua sendo a geração de lucro para os shareholders, o que limita um real engajamento das empresas com os seus stakeholders e questões sociais mais amplas (BANERJEE, 2014). Na realidade, há apenas uma tentativa de comprovar uma postura organizacional condizente com as demandas da sociedade: por meio da adoção de práticas e políticas que nem sempre correspondem às necessidades dos stakeholders (VAN AAKEN; SPLITTER; SEIDL, 2013; DAHER et al., 2007).

A adoção dessa visão restrita e instrumental da Teoria dos Stakeholders acaba deixando de lado aspectos como a ética, a moral e a transparência, que seriam essenciais para o relacionamento entre empresa e

stakeholders. O conceito de ética e moral está ligado à noção de ações que visam a fazer o bem. No campo organizacional, refere-se à adoção de uma postura de “cumprimento da legislação e normas, cumprimento de contratos e compromissos, a concorrência leal e livre, o não uso negativo de lobby e subornos”. Em relação à transparência, refere-se “à clareza, completude e timing de comunicação, com seus públicos internos e externos” (BARDAGI; SCACCHETTI, 2014, p. 3), facilitando o acesso dos stakeholders a informações importantes que possibilitem a compreensão por parte desses atores sobre as políticas e ações da empresa (PINHO et al., 2012).

Em relação à participação e o acesso às informações, Helin, Jensen e Sandström (2013) apontam que mesmo realizando a gestão dos stakeholders, geralmente a empresa decide o significado do conteúdo das informações e se limita a informar ou persuadir os stakeholders sobre essas informações. Assim, mesmo pautada em uma orientação voltada para as informações, que pode levar a um maior envolvimento com as partes interessadas, a gestão dos stakeholders ocorre sem uma participação genuína. Ou seja, a relação com os stakeholders torna-se permeada pela corporação procurando manter determinados processos que favoreçam os seus interesses.

Desse modo, a gestão dos stakeholders assume por finalidade garantir a legitimidade das ações organizacionais e inibir a resistência, perdendo a sua finalidade ética de propiciar a participação e o envolvimento dos stakeholders nos processos decisórios, e excluindo os seus interesses das ações e estratégias organizacionais. No caso específico de construção de usinas hidrelétricas é possível perceber esse tipo de posicionamento, pois os atingidos têm sido usados apenas como meio para que a empresa alcance seus objetivos (CAMPOS, 2006), desprezando noções básicas como acesso, transparência e efetiva participação, que deveriam estar sempre presentes nas negociações desse tipo de empreendimento. Os atingidos não participam da decisão das medidas mitigatórias, não têm acesso a informações relevantes sobre o processo e falta transparência sobre os impactos. Assim, os stakeholders mais vulneráveis desse contexto são impedidos de obter uma reparação adequada em relação às suas necessidades e as suas preocupações são praticamente ignoradas (BELAL; COOPER; ROBERTS, 2013; MAYES; PINI; MACDONALD, 2013).

Por meio de uma visão mais ampla, no entanto, “os stakeholders devem ser considerados enquanto fim em si mesmos e não como meio para se alcançar determinados fins” (CAMPOS, 2006, p. 116), exigindo-se “mudanças significativas na legislação” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 37) e no comportamento das empresas, prezando pelo acesso, transparência e efetiva participação dos stakeholders nas tomadas de decisão, bem como buscando atenuar as relações de poder desiguais, que muitas vezes tornam os stakeholders meros recursos estratégicos para solucionar situações conflituosas e a divergência de interesses entre os atores sociais.

## METODOLOGIA

Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, com o objetivo de identificar e analisar as ações de negociação adotadas na implantação de um empreendimento hidrelétrico no sul de MG em relação aos seus stakeholders, a partir da percepção dos representantes desse empreendimento e dos atingidos de uma das três comunidades atingidas pela barragem. Para atender ao objetivo proposto foi realizada pesquisa de campo, por meio de entrevistas com os representantes do empreendimento e com moradores de uma das comunidades atingidas.

Ao todo foram realizadas 20 entrevistas, orientadas por questionário semiestruturado. As principais questões norteadoras são apresentadas no Quadro 2. Desse total, 16 entrevistas referem-se ao grupo dos atingidos, incluindo membros das associações dessa comunidade, e quatro representantes do consórcio empreendedor. A definição desses dois grupos como sujeitos da pesquisa deve-se ao fato de representarem as principais partes envolvidas no processo de negociação.

Os representantes do empreendimento foram indicados pelo próprio consórcio gestor da usina hidrelétrica. O critério de inclusão para a categoria de atingidos foi por conveniência e/ou acessibilidade –



interesse e disponibilidade para participar da pesquisa. Para delimitar o número de participantes na categoria atingidos foi adotado o princípio de saturação, considerando o momento em que os dados se tornaram repetitivos.

Para realizar as análises foi utilizada a técnica Análise de Conteúdo, ferramenta definida como um grupo de metodologias de análise de comunicações, que emprega métodos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, possibilitando inferir os conhecimentos concernentes às condições de produção/recepção das mensagens (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Para a realização da Análise de Conteúdo foram utilizadas as etapas propostas por Bardin (2010): 1) a análise prévia do material, realizando sua organização e sistematização; 2) a análise exploratória, em que se realizam as codificações e classificações dos materiais e por fim, 3) o tratamento dos resultados e interpretação dos dados coletados, mediante leituras minuciosas das entrevistas.

Os grupos de ações de negociação identificados foram: a) Indenizações e realocação dos atingidos; b) Programas de Reativação Econômica e c) Acesso a serviços sociais. As categorias para análise emergiram de conceitos relacionados à Teoria dos Stakeholders, dividindo-se em: 1) Participação; 2) Acesso e Transparência e 3) Relações de Poder.

Categorias de Análise	Autores Relacionados	Principais Questões Relacionadas
Participação	BELAL; COOPER; ROBERTS (2013); BERMANN (2007); VAINER (2007); ZHOURI; OLIVEIRA (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O (a) sr. (a) participou de alguma etapa da implantação da UHE Funil? Se sim, como?</li> <li>• Na sua opinião, quais foram as contribuições da implantação da UHE Funil para esta comunidade? Trouxe algum problema?</li> </ul>
Acesso e Transparência	MENEZES; DIAS; GOIMES (2010); SOUZA; AZEVEDO; NÓBREGA (2012); BARDAGI; SCACCHETTI (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como ocorreram as negociações para o realojamento dos moradores das comunidades atingidas pela barragem?</li> <li>• Foram realizadas reuniões e audiências públicas?</li> <li>• As negociações foram individuais ou coletivas? Teve ajuda de algum profissional?</li> </ul>
Relações de Poder	MAYES; PINI; MACDONALD (2013); MITCHELL; AGLE; WOOD (1997); CAMPOS (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O senhor poderia contar como foi o processo de implantação da usina, descrever como foram as negociações, a realocação das pessoas? Contar um pouco dessa história?</li> <li>• Houve conflitos ou problemas durante as negociações?</li> </ul>

Quadro 2 – Categorias de análise

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Quadro 2 mostra como emergiram as categorias utilizadas para a análise dos dados, decorrentes da relação entre o referencial teórico adotado pela pesquisa e as principais questões usadas nas entrevistas.

## DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram divididos em três grupos de ações de negociação: Indenizações e realocação dos atingidos; Programas de reativação econômica e Acesso a serviços sociais. A partir desses grupos serão apresentados os resultados encontrados e as reflexões pertinentes.

### Indenizações e realocação dos atingidos

A primeira ação do Consórcio identificada nas entrevistas refere-se à indenização e realocação daquelas pessoas que seriam atingidas pelo empreendimento. Devido às necessidades legais, o Consórcio deve ressarcir de algum modo qualquer pessoa que possua áreas ou imóveis a serem alagados e também aqueles que tenham seus meios e modos de vida afetados pelas mudanças decorrentes da implantação da barragem. A principal forma de ressarcimento adotada pelo Consórcio foi a indenização e realocação dos atingidos, ressaltando que inicialmente foram considerados apenas os proprietários legais. Somente após reivindicações dos moradores da região foram incluídos os demais atingidos, classificados como casos sociais. Os representantes do

Consórcio empreendedor afirmam que a negociação com os atingidos ocorreu de duas formas: i) negociações individuais e ii) negociações coletivas. Nas negociações individuais foram tratados os interesses de cada pessoa atingida, como o valor da casa, do terreno e os frutos naturais, enquanto nas negociações coletivas foram tratados os interesses coletivos da comunidade, como a escolha do local para realocação, as obras de infraestrutura que as comunidades iriam receber e os critérios para negociação individual.

[...] não existia associação antes, né? Era meio que cada um por si, né? [...] Agora depois da barragem é que teve (Representante do Consórcio 4).

Primeiro toda a negociação foi feita com as associações, então saber assim sobre os critérios de negociação. [...] a associação era interlocutora da comunidade com a usina e negociou os critérios (Representante do Consórcio 3).

Houve algumas associações que formaram quando eles começaram a negociar, mas a gente não participou não, [...] a maioria negociou por si só mesmo. [...] foi mais as negociações individuais (atingido 1).

Em relação às negociações individuais, as análises das entrevistas dos atingidos revelaram que este grupo considerou que as indenizações foram desiguais e injustas em muitos casos. Dois atingidos chegaram a fazer avaliações particulares e dizem que houve uma diferença relevante entre o valor avaliado e o valor pago pelo Consórcio empreendedor. De acordo com as entrevistas, as opções para negociar as casas e terras eram indenização em dinheiro ou fazer uma troca por lotes e/ou casas na nova comunidade, mais indenização em dinheiro caso o valor do novo lote e/ou casa fosse inferior ao que eles possuíam. Essas condições foram definidas durante o processo de negociação individual, em que cada atingido poderia escolher a forma de indenização entre as opções supracitadas, propostas pelo Consórcio. Verificou-se que nas negociações houve a permuta de 20 casas para os atingidos que tiveram suas propriedades totalmente alagadas e 32 casas construídas para os casos sociais (UHE FUNIL, 2014), mas não foi possível ter acesso ao número exato de atingidos que receberam apenas lotes ou indenizações em dinheiro. Em relação à troca por casas, a maioria dos atingidos relatou que as casas que foram construídas eram muito malfeitas, pequenas e com estrutura deficiente.

Vários entrevistados relataram falta de clareza dos critérios estabelecidos para realizar as indenizações, demonstrando sua insatisfação por não saberem quais foram os critérios utilizados para definir os valores que cada um deveria receber. Esse fato evidencia que não houve transparência quanto ao estabelecimento dos critérios utilizados na negociação e que os atingidos não tiveram acesso a essa informação tão relevante para que houvesse um processo indenizatório justo, impedindo uma efetiva participação da comunidade na definição de aspectos que impactariam as suas próprias condições de vida.

Entre a avaliação particular e a avaliação deles, deu uma diferença enorme. [...] então a gente não sabe muito bem o critério que foi usado [...] É muito vago, as coisas são muito vagas... (atingido 5).

A questão da terra foi uma meramente indenizatória e exploratória vamos dizer assim, do grande com o pequeno, a questão da terra foi colocada assim, foi uma negociação desigual [...] o movimento mitigatório com o pessoal mais humilde não foi adequado... (atingido 8).

A fala do atingido 8 revela ainda a presença de relações de poder desiguais, demonstrando que o Consórcio possuía uma grande força em relação aos atingidos. Inclusive o acesso do Consórcio a certos recursos (profissionais especializados, informações, capital, etc.) e a falta de acesso para os atingidos reforça a noção de uma relação desigual, em que os atingidos ocupam uma posição de vulnerabilidade (SILVA, 2007; ZHOURI; OLIVEIRA, 2007; VAINER, 2007). É necessário destacar também que, além dessas diferenças em relação ao consórcio, muitos dos atingidos já se encontravam vulneráveis antes mesmo da construção do empreendimento, pois a maioria era de posseiros ou agregados (acreditavam que não tinham direitos em relação às terras e casas que ocupavam), e não tinham acesso a um conjunto de recursos nem o suporte do poder público, como é evidenciado pelas suas falas:

[...] houve tudo isso, a falta de uma abordagem mais adequada, uma assistência de alguém que entendesse. Então tudo foi feito pela parte que interessava tanto pela “empresa X” quanto pela “empresa Y”. Nós não tivemos nem habilidade para nos organizarmos. Orientação, que nos ajudasse a negociar melhor ou que a gente, que fizesse a gente ter uma noção melhor do

que tava acontecendo com a gente, quais seriam nossos direitos, isso em momento algum a gente teve, até pelo contrário, a gente se sentiu solto no mundo... (atingido 8).

[...] eles têm tudo, e a gente não tem ninguém. Eles têm advogado, e a gente não tem ninguém (atingido 7).

Além da posição de vulneráveis e das diferenças de poder existentes, alguns relatos evidenciam também a adoção de estratégias por parte do consórcio que buscaram diminuir ainda mais a força e a resistência dos atingidos, buscando manter as relações de poder entre esses grupos.

A psicologia deles é fora do sério. Então quando senta pra negociar, se você não for esperto, você faz uma pergunta pra eles, eles te retruca e pergunta pra que você quer isso, se você não souber responder, você já foi pro espaço, entendeu? Então não tem como você negociar com eles. Então aí fizeram isso, tiraram as lideranças, tiraram as forças das lideranças e o resto manobram do jeito que quer. [...] Só que você puxa e aí chega uma certa altura parece que você ganha uma determinada força e o consórcio vai e te tira essa força. Aí vai e chega uma hora que você desanima (atingido 7).

Por meio das entrevistas é possível perceber que inicialmente a participação dos atingidos nos processos decisórios foi pequena, pois o grupo não estava organizado. Apenas após a criação da associação de moradores (negociação coletiva) é que os atingidos conseguiram obter uma participação maior nas decisões, exigindo do Consórcio a realização de reuniões e audiências públicas. É preciso deixar claro, no entanto, que as reuniões e audiências públicas são obrigatórias por lei nesses casos, segundo a Resolução Conama 9/87. Chama a atenção o fato de que alguns atingidos não tiveram conhecimento das reuniões e audiências, demonstrando que o consórcio não ajudou na divulgação dessas informações, dificultando o acesso e a transparência, o que é percebido nas entrevistas por falas contraditórias sobre tais reuniões e audiências. Isso confirma os apontamentos feitos por vários autores (BERMANN, 2007; ZHOURI; OLIVEIRA, 2007; VAINER, 2007) de que há um descaso por partes dos empreendedores em relação à efetiva participação dos atingidos nas audiências públicas e nos processos decisórios, além de manobras que buscam enfraquecer a ação coletiva das populações nesses espaços de discussão.

Não, nunca teve reunião. [...] Eram pessoas humildes que não sabiam o que estavam fazendo, se a gente não faz essa associação, nós não teríamos nada. Nós saímos daqui e batalhamos, fomos a Belo Horizonte, fomos na Feam (atingido 2).

É o que te falei, no início são tudo maravilhas, entendeu? Vem, traz maquete, traz planta, traz projeto, traz tudo e de repente vai endurecendo a negociação conforme vai surgindo interesse. Em alguns momentos nós da comunidade tivemos que pedir audiência pública, entendeu? [...] Peguei, tive a audiência, não convocou a comunidade, eu fiquei sabendo porque tinha um cara que era conselheiro do Copam, amigo nosso, gostava demais da comunidade, então ele me dava as dicas (atingido 7).

Outro problema presente nas indenizações e realocação foi a dificuldade para definir quem poderia fazer parte do grupo de casos sociais. Segundo o conceito de atingido definido por Vainer (2008) e também pela legislação, qualquer pessoa que tenha suas relações sociais ou econômicas desestruturadas, ou que seja afetado por alguma perda de valores e/ou aspectos imateriais, deve ser considerada como atingido. Esses atores, portanto, também se caracterizam como atingidos e stakeholders na instalação da usina, tendo direito a receber as devidas indenizações.

A legislação, porém, ainda não pontua exatamente quais critérios devem ser levados em conta na definição deste grupo nem de seus direitos, ficando essas medidas a cargo do empreendimento e, neste caso específico, da associação que buscou conseguir esse tipo de indenização. Mesmo assim, alguns entrevistados deste grupo relataram que enfrentaram dificuldades para conseguir o “benefício”, demonstrando uma falta de preocupação do Consórcio em atender às demandas de atores mais vulneráveis, como este grupo. Percebe-se uma abordagem instrumental dos stakeholders, em que estes são identificados e têm seu grau de importância medido devido ao seu poder de influência sobre a empresa, e aqueles que possuem menos poder têm seus benefícios reduzidos ao máximo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Em parte dos casos sociais, as casas que eles fizeram lá não foi grande coisa não. [...] Fizeram um quadrado e colocaram eles pra dentro. Ai seu cocho e pronto. (representante de associação 1).

Que tinha gente lá que tinha quatro pessoas na família e ganhou uma casa pequena (atingido 10).

Apesar da criação da associação, foi possível inferir pelos relatos dos atingidos que nas propostas de indenização não foram levados em conta aspectos simbólicos, nem os danos morais e psicológicos decorrentes das mudanças causadas pelo empreendimento. A maioria dos atingidos disse que passou por transtornos emocionais, alguns identificaram que as pessoas mais velhas sofreram inclusive com doenças, além do sentimento de perda das raízes e da própria identidade. Esses fatos também são apresentados pela literatura, que aponta que a construção de usinas gera transformações profundas para as comunidades atingidas, alterando o modo de vida e a cultura local, e que na maioria das vezes as indenizações são insuficientes e excluem os danos sociais, morais e emocionais das compensações (NOBREGA, 2011; PIACENTI et al., 2003).

Olha teve gente que falou que nem o dinheiro que eles receberam paga os danos morais deles, de terem nascido lá [...] (atingido 9).

Ainda sobre as indenizações, os atingidos que eram proprietários de comércios na região também delataram a dificuldade para receber indenização sobre os lucros cessantes, e acreditam que os cálculos não foram justos nem foram suficientes para restabelecer suas atividades comerciais. É interessante notar, no entanto, que este grupo de atores reivindicou os direitos sobre suas atividades econômicas, optando por resistir às propostas iniciais feitas pelo Consórcio e exercendo pressão para receber as indenizações pelos lucros cessantes. O fato de ter havido resistência e briga pelos direitos por parte desses atores está relacionado ao maior acesso às informações e à participação nas audiências e reuniões, à ajuda profissional de advogados, e até mesmo a um maior grau de influência em relação aos demais atingidos perante Consórcio, elementos que permitiram melhores condições de negociação para esse grupo de atingidos.

[...] eu acompanhei muitas reuniões, lá na Feam em Belo Horizonte, eu acompanhei muito, então nós reivindicamos pelo menos três anos para as pessoas do comércio, porque a mudança era muito radical, a gente nem sabia o que ia ficar aqui, o que ia acontecer (atingido 5).

Outro aspecto relevante apontado pelos atingidos é a pressão exercida pelo Consórcio empreendedor para que estes aceitassem as negociações e deixassem as suas casas rapidamente, aproveitando-se do discurso em relação ao tempo limitado para construir o empreendimento e representando uma postura violenta por parte do Consórcio diante dos seus stakeholders, além de uma pressão psicológica pautada no medo dos atingidos em perder tudo que tinham e na sua vulnerabilidade ante o poder do Consórcio. A pressão exercida neste caso gerou dois comportamentos diferentes entre os atingidos, resultando em dois grupos de stakeholders: um grupo maior que foi levado à adesão pautada no medo, e um pequeno grupo que não se intimidou e buscou lutar por melhores propostas.

E outra coisa, quase que eu fui escorraçado de lá, porque a gente teve que construir depressa aqui, e mudamos pra cá sem ter uma porta assentada. E eles obrigaram já com máquina derrubando tudo (atingido 5).

Teve alguns que reclamaram e acabaram recebendo e de certa forma acaba sendo demorado e é aquela coisa briga judicial com um empreendedor deste tamanho é a mesma coisa que se você pegar um cachorrinho pequinês e colocar do lado de um fila, o pequinês sempre vai ter que tá correndo dele porque se for enfrentar vai tar lascado. É complicado porque hoje a lei defende os pequenos, mas tem mil e uma brechas... (atingido 4).

É interessante notar que há uma demonstração de que alguns atingidos resistiram às negociações iniciais e fecharam acordos com o Consórcio apenas no final. Essa situação indica que os casos de resistência e conflito foram poucos, além de os atingidos também não terem feito muitas exigências e reivindicações. A ausência de uma força coletiva atrelada às incertezas do momento e a fragilidade da população causaram uma desarticulação dos atingidos e das associações, impossibilitando o fortalecimento de um movimento de luta e resistência.

Além disso, com base nas entrevistas, é possível concluir que o fato de haver pouca resistência pode estar relacionado a algumas ações adotadas pelo Consórcio na época da implantação, como negociar

primeiramente com grandes proprietários (stakeholders com maior poder) dispostos a aceitar a negociação e deixar os atingidos mais vulneráveis para o fim das negociações.

Eu trabalhei com casas que tinham mais valores, igual a casa do prefeito ali na ilha. Quer dizer, esse pessoal abriu o caminho. E nós das comunidades eles foram deixando pro final (atingido 7).

E eles foram negociando as partes mais fáceis, que eles achavam entre aspas mais fáceis, e foi deixando os outros pra trás. [...] Papai foi o último, aí ficou sem força pra brigar [...] não adianta lutar contra o governo (atingido 5).

De forma geral, a literatura sobre stakeholders pode ajudar a compreender a situação apresentada sobre as indenizações e a realocação dos atingidos. Os resultados e trechos apresentados são condizentes com a visão de Mitchell, Agle e Wood (1997) sobre a questão de poder de influência dos stakeholders, bem como a ideia apresentada por Van Aaken, Splitter e Seidl (2013) sobre o grau de relevância dos stakeholders para o sucesso econômico da empresa, indicando que os atores que podem influenciar de forma mais efetiva as ações empresariais e os seus resultados geralmente são os que têm mais chances de ver suas reivindicações atendidas. Já no caso contrário, quanto mais vulnerável for o atingido, mais sujeito à pressão e prejuízos ele estará, ficando suas necessidades à mercê dos interesses do empreendimento.

Além do próprio medo dos atingidos diante de uma situação totalmente desconhecida e a falta de acesso a informações e recursos, o Consórcio com sua representação de grande poder econômico, político e social também ajuda a construir a desigualdade de posições, mediante uma forte dominação do processo decisório, pela desarticulação dos stakeholders e pela forte pressão exercida sobre estes atores, inibindo a formação de um movimento de resistência e qualquer reação negativa da sociedade perante suas ações.

## Programas de reativação econômica

A segunda ação do Consórcio identificada foi a criação de associações para a realização dos Programas de Reativação Econômica. Vale ressaltar que esses programas se relacionam às exigências estabelecidas para o licenciamento ambiental e obtenção das licenças para instalação e operação do empreendimento. A criação dessas associações foi proposta pelo próprio Consórcio, o qual também definiu quais seriam as atividades de cada uma delas.

Ao todo foram criadas três associações para a reativação econômica: uma associação de pesca, uma de agricultura e outra de artesanato. Percebe-se que houve pouca participação da comunidade na criação e na definição dos critérios dessas associações, e que as atividades definidas não se adequaram à realidade, pois os atingidos não conheciam o tipo de trabalho ou não se adaptaram a ele, não gerando o resultado esperado. Além disso, também é possível identificar uma “estratégia” do Consórcio com relação às associações, que buscou desarticular e diminuir a força da comunidade.

Esses três grupos são chamados de grupos da reativação econômica, o da pesca, da agricultura e do artesanato, são três grupos de reativação econômica, são grupos que tão buscando alguma coisa pra dar certo, pra não depender mais do Consórcio, mas não tem como não depender, porque nenhum deu certo ainda (representante da associação 2).

Aí eles já pegaram e dividiram os grupos e colocaram um grupo de pesca, um de agricultura do qual eu participo e quer dizer, quebrou as forças da comunidade contra uma muralha, porque se chegar 30 pessoas e falar a mesma língua aperta eles (atingido 4).

As informações no site do empreendimento apontam que esses programas deveriam ser apenas uma complementação de renda e não a renda principal, mas constata-se que, na realidade, para alguns atingidos essas atividades se tornaram a única fonte de subsistência. Identifica-se ainda uma relação de dependência das associações em relação ao Consórcio, que fornece subsídios financeiros e materiais para o desenvolvimento das atividades e para que as associações possam ser mantidas em funcionamento. Os participantes dessas associações sabem que podem contar sempre com a ajuda do Consórcio mediante auxílio financeiro, compra de máquinas e materiais para realizar as atividades, aquisição dos produtos produzidos pelas associações e



até mesmo algum tipo de curso ou treinamento. Assim, essas associações funcionam por meio de convênios assistencialistas estabelecidos com o Consórcio. O próprio Consórcio também reconhece essa relação de dependência das associações, mas mantém a postura de incentivador da comunidade.

O consórcio a gente deixa o mais grosso. Porque tudo que a gente; até hoje, tudo que eu fui lá no consórcio pedir, eles deram, tudo que a gente precisou; porque a gente leva documento, ofício, certinho, tudo legalizado, aí eles não negam pra gente não. A gente chega e fala tô precisando disso, disso e isso, aí eles chegam e vão lá (Representante de associação 1).

Então a gente tá sempre apoiando novas atividades, novas ações deles, pessoal da pesca com criação de peixe em tanque rede, pessoal do artesanato com curso de costura. Então a gente apoia eles. A gente fez um convênio com eles, a gente passa o recurso pra eles comprarem equipamentos, fazer reforma lá, alugar um cômodo pra fazer a venda dos salgados e dos doces, compra o produto deles. [...] A gente sempre pensa naquela coisa de dar vara pra pescar, né? Mas eles na verdade tão de olho no peixe. E de preferência o maior possível (Representante do consórcio 1).

Percebe-se que há uma deficiência na organização das associações, pois essas pessoas não estavam acostumadas nem possuíam experiência no trabalho cooperativo e em equipe, e também não houve uma preocupação por parte do Consórcio em prepará-las para tal tipo de atividade. Os relatos indicam ainda que há brigas e conflitos de interesses entre os associados, e que as pessoas se associaram sem saber o seu papel dentro de uma associação. Assim sendo, os programas de reativação econômica não funcionam efetivamente, e os associados que continuam a participar do programa geralmente permanecem devido ao fato de não haver tantas alternativas de trabalho na comunidade.

Nós éramos pescadores ali no Funil, nós éramos todos individualistas ao extremo. Mas nós tínhamos um código pra gente correr da polícia. Que a gente pescava proibido. Então quando era pra correr da polícia, todo mundo se unia. Aí de repente a usina chegou e falou, não, vocês vão ter que ser unidos, cooperar. Eu nunca trabalhei em cooperativa com você, por que eu tenho que ser parceiro? (atingido 7).

Outro ponto a ser ressaltado é o fato de os membros participantes das associações também receberem uma cesta básica mensalmente do Consórcio, verificando-se novamente uma relação de dependência da associação e dos associados em relação ao Consórcio. A doação de cestas básicas representa uma medida assistencialista que se justifica para a manutenção das associações, pela ineficácia dessas atividades econômicas e pela falta de trabalho enfrentada pelos moradores da comunidade. Esse assistencialismo foi identificado na fala de quase todos os entrevistados, seja pela percepção desses atores de que recebem essa cesta por não terem condições de adquiri-la com seu próprio trabalho ou mesmo pela situação de dependência.

Tanto é que uma coisa que eles fizeram, que eu não concordo até hoje, foi a doação da cesta básica. A cesta básica pra mim foi o que fez a diferença e acabou com a comunidade. Eu principalmente era contra. [...] Nós não queremos cesta básica. Nós queremos condição pra gente ganhar a cesta, pra gente trabalhar, pra gente conquistar ela. Não queremos ela de graça. Isso aí vai ser massa de manobra e é até hoje (atingido 7).

Isso revela que o assistencialismo tornou-se uma característica intrínseca a esses programas de reativação econômica, que traz implicações para o Consórcio, como custos extras para o empreendimento e a necessidade de se manter uma relação sempre próxima à comunidade. Essa postura assumida pelo Consórcio, no entanto, pode estar atrelada à necessidade de manter sua aceitação perante a comunidade. No caso das empresas, isso implica justificar sua atuação por meio de uma postura que seja condizente com as demandas da sociedade e da expectativa de não causar danos aos seus stakeholders, adotando medidas além das obrigações legais, contribuindo para o bem-estar social e garantindo a sobrevivência da organização (MOYSÉS FILHO; RODRIGUES; MORETTI, 2011; MELO; RÉGIS, 2013; PAULA SOARES, 2004). Assim, pode-se relacionar essa postura do Consórcio de “cuidar” dos atingidos e a adoção de medidas assistencialistas com a manutenção de um comportamento visto como aceitável pela sociedade, uma vez que os atingidos sentem que o Consórcio tem uma “dívida” com eles, devido à construção da barragem.

Eles tiraram a gente de um lugar que a gente tinha tudo, pra mudar lá pra cima que não tem nada, eu acho que eles dão cesta básica até hoje por causa disso (atingido 9).

É igual eu disse, a gente nunca fala não. Mas muitas vezes a gente realmente não pode atender. Mas a gente não deixa de procurar uma solução; alguém que possa atender aquela questão (Representante do Consórcio 1).

Deve-se ressaltar ainda que mesmo com os programas de reativação e a ajuda do Consórcio, muitas pessoas que permaneceram na comunidade, após 12 anos da construção da barragem, ainda não conseguiram restabelecer seus meios e modos de vida anteriores ao empreendimento, e se tornar independentes da ajuda do Consórcio.

Esses projetos é o caso seguinte, a gente queria ter as mesmas condições que tinha no anterior, plantar. Eles até tentaram, mas o Consórcio foi muito vivo nesse ponto, que se tivesse apenas uma associação, a comunidade aqui seria muito forte, aí eles desmembraram a comunidade em grupos de pescaria, artesanato e agricultura, entendeu! [...] (atingido 2).

Não, ainda não (tem autonomia), porque o terreno é posto no nome da Associação, mas não é dado uma escritura de nós 11, somos agora em 10. Ainda não é relatado no nome de cada um ser dono de lá não. Então o que a gente for plantar lá tem que reunir com eles, pegar opinião, pedir uma ajuda e uma força com eles, pra ajudar a gente lá nas terras (representante de associação 4).

Em que pese prevalecer nos discursos dos atingidos uma insatisfação quanto às associações e a situação econômica em que vivem, principalmente em relação à dependência que têm do Consórcio, nunca houve nenhum grande conflito ou resistência por parte deles quanto aos programas ou às medidas assistencialistas. Entende-se que essa aceitação pode estar atrelada à falta de alternativas e outras possibilidades de trabalho na região, além da aparente falta de poder perante o Consórcio para exigir mudanças, bem como a própria articulação dos empreendedores que garantiu a legitimidade dessas ações, levando os atingidos a se conformarem com a situação de dependência.

## Acesso a serviços sociais básicos

A terceira ação do Consórcio identificada foi em relação a serviços sociais básicos. É preciso destacar que o Consórcio não presta os serviços à comunidade, apenas realizou melhorias de infraestrutura (construção de escola, posto de saúde), que fazem parte das exigências para licenciamento, e facilitou a prestação dos serviços na comunidade, por meio de acordos e parcerias com a prefeitura de Lavras, responsável pela região da comunidade do Funil. As análises revelam que os atingidos mencionam o acesso a serviços sociais básicos como educação, saúde, habitação e transporte como ações trazidas pelo empreendimento em parceria com a prefeitura, pois o Consórcio realizou a construção da escola, do posto de saúde, das sedes das associações como medidas que possibilitaram o acesso a tais serviços.

O Consórcio fez a unidade, isso aí a comissão representativa correu atrás e eles fizeram, na época o prefeito C. inaugurou. [...] e eles assumiriam a responsabilidade sobre água, rede de esgoto, a própria prefeitura (atingido 4).

Olha, o benefício que teve aqui de início é a questão do transporte, não estando chovendo, é claro, mas agora melhorou um pouco, o ônibus passa aqui na porta, a facilidade da gente se deslocar, o posto de saúde que tem médico a cada quinze dias, tem escola, tem muita coisa boa (representante de associação 2).

Médico, por exemplo, se você precisava de um médico você tinha que vir em Lavras. Então nós construímos um posto de saúde. Ele mostrou que o prefeito deu importância pro posto de saúde. Então médico a cada 15 dias, tem enfermeiro. A escola funciona na comunidade, coisa que não era. Então tudo isso aí é legal (atingido 7).

Com a formação da nova comunidade, os representantes do Consórcio empreendedor também apontam que as obras estruturais realizadas possibilitaram uma melhoria significativa na qualidade de vida das pessoas atingidas. Além disso, observa-se que a aceitação da implantação da Usina do Funil na região está estritamente relacionada com as obras de infraestrutura e das casas novas construídas pelo Consórcio, que proporcionou um desenvolvimento social para aquela região.

[...] formou uma comunidade, né? E isso traz toda uma estrutura que não existia, estrutura física que não existia, estrutura em energia com uma qualidade melhor, uma água com uma qualidade melhor, você traz escolas mais próximas, creche, posto de

saúde, tudo ali ficou mais próximo pra eles, o transporte, o apoio que antes, às vezes, não existia de uma forma mais conjunta, hoje eles têm. Então isso é qualidade social, de vida (representante do Consórcio 4).

Tem a questão social que eu vejo é a melhoria na qualidade das moradias. Então você vê pessoas que antes não tinham nem banheiro em casa, hoje têm banheiro em casa, tem uma estrutura, tem asfalto, tem iluminação, tem rede de esgoto. Então isso, eu acho que um empreendimento desse tipo traz esse tipo de benefício pros moradores (representante do Consórcio 1).

Deve-se ressaltar, no entanto, que de acordo com a legislação vigente no país e a Resolução 1/86 do Conama, a realização dessas medidas é obrigatória para que este tipo de empreendimento possa obter seu licenciamento nos órgãos reguladores (SILVA; MORET, 2012; VAINER, 2008). Infere-se, portanto, que o acesso a esse tipo de serviço, promovido pelo Consórcio, tratou-se de uma ação que também objetivou atender às exigências legais e promover o empreendimento a partir de aspectos favoráveis quanto às condições de vida na nova comunidade, proporcionando aos atingidos serviços que anteriormente eram de difícil acesso e de responsabilidade da prefeitura.

É possível perceber que há uma falta de acesso à informação nesse sentido, pois os atingidos percebem essas melhorias como benefícios que o empreendimento trouxe para a comunidade, e não como direitos aos quais eles deveriam ter acesso, pois são garantidos por lei para qualquer pessoa. O conhecido abandono de áreas rurais no Brasil em relação a esses serviços básicos pode levar a essa noção que os atingidos têm de que tais ações são benefícios trazidos pelos empreendimentos, pois eles preenchem uma lacuna deixada pelo Estado e se utilizam disso como um controle social perante os stakeholders da empresa. Apenas um dos entrevistados do consórcio aponta que essas obras eram obrigações do Consórcio para construir a barragem, distanciando-se da visão de que o Consórcio empreendedor é socialmente responsável:

Dentro do licenciamento do empreendimento, a gente tinha obrigações a cumprir com essas comunidades. Então a gente construiu casas, fez toda estrutura dessas comunidades, asfalto, água potável, esgoto, igreja, seja ela católica ou de qualquer outra religião, campo de futebol. Então toda estrutura pra se formar uma comunidade, pra que ela viva em comunidade, isso foi fornecido. Escolas, né? Isso tudo ao final dessa construção e repasse pra esses moradores, a comunidade foi repassada ao município (Representante do Consórcio 1).

Atrelado à noção de acesso a serviços sociais está o discurso desenvolvimentista adotado pelo Consórcio, o qual argumentava que a construção da usina traria desenvolvimento e progresso para a região, e conseqüentemente, maior acesso a políticas sociais e melhorias na qualidade de vida da comunidade. O Consórcio defende que além do desenvolvimento social propiciado pelas obras de infraestrutura, o empreendimento trouxe muitos benefícios e desenvolvimento, como sinônimo de crescimento econômico, para a região. Os principais fatores apontados como possibilidade de desenvolvimento, porém, são o potencial turístico devido à formação do lago e a valorização das terras, benefícios que estão fortemente atrelados à dimensão econômica e não a dimensões sociais, como a melhoria na qualidade de vida.

Além disso, percebe-se que a perspectiva de desenvolvimento e da exploração do turismo trouxe uma grande especulação imobiliária para a região, acarretando a construção de loteamentos e casas, e a valorização das terras no entorno do lago, mas ressalta-se que esses benefícios ficaram restritos a um pequeno grupo, não favorecendo os atingidos mais vulneráveis e nem mesmo a comunidade em si.

Mas da valorização econômica das propriedades não tenha dúvida, quem ficou com um pedacinho recuperou, foi o melhor negócio! A minha propriedade vale bem mais do que antes do lago, sem dúvida disso. [...] Houve desenvolvimento sim e houve uma eterna valorização das terras em torno do lago, isso aconteceu sim e vai acontecer cada vez mais (atingido 8).

[...] você ganha na parte imobiliária, a partir do momento em que você tem um terreno na beirada da água ele vale mais. Então isso; eu acho que a parte territorial valorizou bastante, hoje você tem terrenos aí que valem muito dinheiro, né? Por causa dessa proximidade com o lago (Representante do Consórcio 1).

Assim, observa-se que o discurso desenvolvimentista adotado pelo Consórcio ainda é utilizado e está atrelado à aceitação do empreendimento pelos atingidos, mas apesar do discurso é possível notar que este não correspondeu às expectativas, pois a maioria dos atingidos afirma que a construção da usina não gerou nenhum progresso para a comunidade:

Mas a pessoa já tinha um pouco de consciência de melhoria, de desenvolvimento pra região e viu que seria uma coisa. Os atingidos enxergavam a construção da barragem como uma oportunidade de melhoria (representante do Consórcio 1).

Tem esse discurso (de desenvolvimento), a possibilidade aqui é o turismo e o que o turista quer? É lazer e não tem lazer aqui, tem a represa e tem a praia que não tem areia. Não tem, não existe. Eles dizem que isso é o progresso né, é a coisa mais fácil né e falar que isso é o progresso, em cima do sofrimento de muitos né, você tirou uma coisa que não vai devolver nunca mais, o que tem aqui.... aqui nem criança nasce mais (atingido 2).

[...] o progresso até hoje não chegou, só mudaram e ficou, só mudou a gente de lugar, igual a uma planta que tira da sementeira e joga no solo, só deixar germinar e dar frutos, agora progresso não tivemos, falar que nós temos uma vida tranquila nós não temos, estamos batalhando pra ter um custo de vida bom, mas que temos não temos, isso é real (representante de associação 2).

De modo geral, ao considerar as principais estratégias e ações propostas pelo Consórcio, percebe-se que não houve uma preocupação em realmente atender às necessidades dos atingidos, levando em conta suas demandas e opiniões. Os dados apontam que tais ações buscaram apenas atender aos objetivos de construção do empreendimento, acatando as exigências legais presentes na legislação, promovendo o empreendimento como uma questão de desenvolvimento e melhoria para a comunidade, e evitando movimentos de conflito e resistência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de usinas hidrelétricas representa um fator de desenvolvimento, constituindo a principal fonte de energia elétrica gerada no país. Observa-se que a política energética é voltada tão somente para a expansão do setor, e, no entanto, não se discutem as formas de [A1] implantação desse tipo de empreendimento e seus desdobramentos na vida dos atingidos. É possível perceber que as ações de negociação para a instalação de usinas hidrelétricas são fundamentadas principalmente em dimensões técnicas, que desconsideram os aspectos sociais e simbólicos da região afetada.

Diante do exposto, este trabalho buscou identificar e analisar as ações de negociação adotadas na [A2] implantação de um empreendimento hidrelétrico no sul de MG em relação aos seus stakeholders, a partir da percepção dos representantes desse empreendimento e dos atingidos de uma das três comunidades atingidas pela barragem. Deste modo, foram identificados três grupos de ações de negociação: 1) Indenizações e realocação dos atingidos; 2) Programas de reativação econômica e 3) Acesso a serviços sociais, os quais foram analisados a partir das categorias analíticas apresentadas na metodologia.

Desde o primeiro momento da instalação da usina, observou-se a existência de interesses divergentes entre os empreendedores e a população local, como já indicava a teoria e outros estudos. Verifica-se que o Consórcio empreendedor adotou ações e medidas mitigatórias pontuais e que apenas cumprem com as obrigações legais impostas a esse tipo de empreendimento. O Consórcio, todavia, considera que as medidas adotadas foram suficientes e capazes de compensar os danos causados, mas para os atingidos algumas demandas não [A3] foram atendidas e essas ações adotadas não foram satisfatórias.

Além disso, tais ações caracterizam-se ora como práticas assistencialistas, ora como ações persuasivas, com o intuito de evitar a resistência dos atingidos. Não obstante, muitos atingidos, apesar de não satisfeitos com a construção da barragem e as mudanças, devido a sua posição de vulnerabilidade, aceitaram sem luta ou conflitos as imposições feitas a eles, ficando relegados ao imperativo de recomeçar a vida com o pouco que lhes restou. O próprio Consórcio observa que houve pouca resistência e demandas judiciais. Tal assertiva revela a noção de incapacidade dos atingidos em relação ao Consórcio, pois mesmo insatisfeitos, eles concordaram com as ações de negociação.

Constata-se que essas ações impuseram a eles um processo de negociação unilateral, com critérios e padrões de indenização estabelecidos pelo Consórcio, não prezando pela participação efetiva desses atores nas tomadas de decisão, além de renegar as noções de acesso e transparência, o que impossibilitou maior acesso às informações e conhecimento dos direitos dos atingidos. Apesar disso, o Consórcio buscou imprimir

junto aos atingidos a impressão de promotor do desenvolvimento e bem-estar dessa população, por meio da adoção de medidas assistencialistas e da realização de ações que promoviam algumas melhorias na vida dos atingidos, como a doação de cestas básicas e a construção da escola e do posto de saúde. Desta forma, constatou-se nas entrevistas realizadas que ocorreu a exclusão da parte mais vulnerável – os atingidos – no processo decisório relativo à [A4] implantação do empreendimento, como já apontado por estudiosos da Teoria do Stakeholders.

Além da falta de poder e posição de vulnerabilidade dos atingidos em relação ao Consórcio, os principais fatores que possibilitaram esse processo excludente é a falta de participação do poder público nas tomadas de decisão desse processo e a falta de um marco legal que regulamente os direitos dos atingidos e os deveres do Consórcio em relação a essa população. As poucas regulamentações existentes são o Estudo de Impacto Ambiental e o Relatório de Impacto do Meio Ambiente, que descrevem as medidas que devem ser realizadas a fim de mitigar os danos causados. A elaboração desses documentos, entretanto, fica sob a responsabilidade das próprias empresas que, visando a reduzir ao máximo os custos do empreendimento, limitam suas ações ao mínimo exigido pelos órgãos responsáveis.

Assim, a discussão desses direitos e deveres fica a cargo principalmente do Consórcio e dos atingidos. Além disso, um agravante deste processo de negociação é que o lado do Consórcio tem amplo acesso a informações, recursos, profissionais especializados trabalhando em prol de seus interesses e em muitos dos casos, experiência nesse tipo de negociação. Já os atingidos não possuem conhecimento acerca desses processos decisórios, muitas vezes não contam com assistência de profissionais capacitados para auxiliá-los nessa fase, nem com um espaço adequado para discutir suas demandas, que seriam as audiências públicas.

Isso posto, observa-se que nessa relação os atingidos ficam desamparados tanto pelo poder público quanto pela legislação, reforçando a ideia de hipossuficiência desses atores. Considerando tais fatores, não há como falar em processo de negociação entre atingidos e Consórcio empreendedor, pois as relações de poder são desiguais, há pouca participação e uma grande dificuldade de acesso a informações, além da falta de transparência das empresas. O “processo de negociação”, portanto, é visto como a adesão dos atingidos às propostas impostas pelo Consórcio empreendedor. Ou seja, a noção de um processo de negociação bilateral é desconstruída, revelando ser mais um processo de imposição, que apenas cumpre com as obrigações para licenciamento e operação do empreendimento, tendo o atingido pouca participação e insignificante poder de influência nesse processo.

Diante dos resultados e da discussão apresentada, esse trabalho contribui para aprofundar a compreensão sobre a temática dos atingidos por barragens, trazendo uma nova percepção sobre a [A5] implantação de empreendimentos hidrelétricos e o processo de negociação adotado pelas empresas. Em termos teóricos, a pesquisa contribuiu para demonstrar como a Teoria dos Stakeholders tem sido utilizada na sua visão mais restrita, enfocando apenas os interesses organizacionais em detrimento das necessidades e interesses dos stakeholders (principalmente os mais vulneráveis). O estudo também corrobora com a Teoria dos Stakeholders apresentando dados empíricos que complementam as reflexões teóricas já existentes. Além disso, o caso apresentado revela que é preciso abordar a Teoria dos Stakeholders com um olhar mais crítico, refletindo sobre seus princípios e intenções no contexto organizacional.

Em relação às contribuições práticas, o texto aponta para a necessidade de se repensar as leis e regulamentações existentes para o licenciamento e construção de usinas hidrelétricas, destacando as fragilidades e brechas da legislação atual, em especial ao abordar as questões sociais. Ou seja, verifica-se a necessidade de rever e aprimorar os critérios para o licenciamento desses empreendimentos, além de buscar proposições de novas regulamentações e políticas públicas para o setor, e ações que sejam capazes de garantir uma adequada mitigação dos impactos para as populações atingidas por barragens, superando a visão generalista dos critérios legais que contribuem para a exclusão dos atingidos e a concentração do poder de decisão apenas nas mãos das empresas.



Apesar das contribuições, destaca-se também as limitações deste estudo e possibilidades para pesquisas futuras. Uma das limitações é o fato de ter sido enfocada apenas uma das três comunidades atingidas pelo empreendimento. Além disso, por se tratar de um estudo de caso, não é possível criar generalizações para outros casos, apesar de ficar claro que a atuação das empresas tem se constituído de maneira uniforme ou similar nesse setor. Acredita-se que um estudo abordando as três comunidades possa trazer outras contribuições que ajudem a compreender de forma mais ampla o contexto geral da [A6] implantação da usina, além de poder demonstrar as semelhanças e diferenças na abordagem de comunidades com características distintas. A participação de outros atores, como representantes de movimentos sociais correlatos e do poder público, também pode contribuir para as reflexões acerca dessa temática. Outra possibilidade para as pesquisas seria englobar outras abordagens (como a Responsabilidade Social Empresarial) aos estudos sobre a Teoria dos Stakeholders e atingidos por barragens, buscando outros olhares que possam desenvolver os debates sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- BANERJEE, S. B. A critical perspective on corporate social responsibility: Towards a global governance framework. *Critical perspectives on international business*, 10 (1/2), p. 84-95, 2014.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARDAGI, M. P.; SCACCHETTI, D. C. *Responsabilidade social empresarial (RSE) e sua integração às práticas de gestão*. 2014. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/125.pdf>>. Acesso em: out. 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.
- BASTOS, F. M. *Neoliberalismo e a recente política de privatização no Brasil: o caso da malha nordeste da Rede Ferroviária Federal AS-RFFSA*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2003.
- BELAL, A. R.; COOPER, S. M.; ROBERTS, R. W. Vulnerable and exploitable: The need for organisational accountability and transparency in emerging and less developed economies. *Accounting Forum, Elsevier*, vol. 37, n. 2, p. 81-91, 2013.
- BERMANN, C. Impasses e controvérsias da hidroeletricidade. *Estudos avançados*, São Paulo, v. 21, n. 59, 2007.
- BERNARDY, R. J. et al. Análise da influência dos empreendimentos hidrelétricos sobre as receitas municipais no entorno do Rio Uruguai. *Desenvolvimento em Questão*, v. 12, n. 28, p. 155-184, out./dez. 2014.
- BORGES, J. Modelo energético brasileiro e a questão hidrelétrica: análise do discurso governamental. In: ENCONTRO LATINOAMERICANO CIÊNCIAS SOCIAIS E BARRAGENS, 3., 2007. *Anais...*, Salvador, 2007.
- BRASIL. *Decreto nº 7.342*, de 26 de outubro de 2010.
- BRASIL. *Hidroeletricidade*. Disponível em: <[www.brasil.gov.br/sobre/economia/energia/setor-eletrico/hidroeletricidade](http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/energia/setor-eletrico/hidroeletricidade)>. Acesso em: jun. 2013.
- BRASIL. *Lei 6.938*, de 31 de agosto de 1981.
- BRASIL. *Lei 9.433*, de 8 de janeiro de 1997.
- BRASIL. *Lei 9.985*, de 18 de julho de 2000.
- BRASIL. *Resolução Conama nº 1*, de 23 de janeiro de 1986.
- BRASIL. *Resolução Conama nº 237*, de 19 de dezembro de 1997.
- BRASIL. *Resolução Conama nº 9*, de 3 de dezembro de 1987.

- CAMPOS, T. L. C. Administração de Stakeholders: uma proposta metodológica para as pesquisas sobre responsabilidade social das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2003.
- CAMPOS, T. L. C. Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 111-130, 2006.
- CINTRA, R. F. et al. Stakeholder Theory e Value Creation: Revisão Sistemática na Publicação Científica Internacional, 1990-2014. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015. Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, MG, 2015.
- DAHER, W. M. et al. Responsabilidade Social Corporativa Segundo o Modelo de Hopkins: um Estudo nas Empresas do Setor Energético do Nordeste Brasileiro. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*. V.1, n. 1, p. 31-46, 2007.
- DERROSSO, G.; ICHIKAWA, E. Y. O papel da Crabi no assentamento dos ribeirinhos atingidos pela construção da hidrelétrica de Salto Caxias no Estado do Paraná. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 133-155, 2013.
- FEARNSIDE, P. M. Impacts of Brazil's Madeira River dams: Unlearned lessons for hydroelectric development in Amazonia. *Environmental Science & Policy*, v. 38, p. 164-172, 2014.
- FOSCHIERA, A. A.; THOMAZ JÚNIOR, A. A luta dos atingidos por barragens no Brasil: o caso dos atingidos pela Usina Hidrelétrica de Barra Grande. *Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS)*, Sobral, v. 14, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.uvanet.br/rcgs/index.php/RCGS/article/view/10>>. Acesso em: nov. 2014.
- HELIN, S.; JENSEN, T.; SANDSTRÖM, J. "Like a battalion of tanks": A critical analysis of stakeholder management. *Scandinavian Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 209-218, 2013.
- MAINARDES, E. W. et al. Um novo modelo de classificação de stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Anpad, 2011.
- MASSOLI, E. C.; BORGES, F. Q. Análise das externalidades geradas pela Usina Hidrelétrica de Estreito (MA) e o processo de desenvolvimento. *Desenvolvimento em Questão*, v. 12, n. 28, p. 251-278, out./dez. 2014.
- MAYES, R.; PINI, B.; MCDONALD, P. Corporate social responsibility and the parameters of dialogue with vulnerable others. *Organization*, London, v. 20, n. 6, p. 840-859, 2013.
- MELO, P. T. N. B.; RÉGIS, H. P. Classificação dos laços entre gestores e stakeholders na rede dos pontos de cultura no grande Recife. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 20, n. 64, p. 75-96, 2013.
- MENEZES, U. G.; DIAS, V. V.; GOMES, C. M. O paradigma sustentável e a formulação de estratégias empresariais para a competitividade. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 78, 2010.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MOYSÉS FILHO, J. E.; RODRIGUES, A. L.; MORETTI, S. L. A. Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos stakeholders. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 204-236, 2011.
- NASCIMENTO, K. A.; PEREIRA, J. L. G. Desenvolvimento e culturas locais: a visão dos moradores sobre a construção da hidrelétrica de Baguari – MG. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE SOCIOLOGIA DA REGIÃO NORTE, 2., 2010, Belém. *Anais...*, Belém, 2010.
- NOBREGA, R. S. Os atingidos por barragem: refugiados de uma guerra desconhecida. *Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, v. 19, n. 36, 2011.
- NOGUEIRA, N. D. *A Usina Hidrelétrica Cachoeira do Emboque-MG: o significado da barragem para os atingidos*. 2007. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Viçosa, 2007.
- OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. Negociação, cooperação e desenvolvimento local sob uma perspectiva sistêmica: um estudo de caso no arranjo produtivo local de fruticultura de Jaíba-MG. *Desenvolvimento em Questão*, v. 12, n. 28, p. 193-223, out./dez. 2014.

- PAULA SOARES, G. M. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2004.
- PASE, H. L.; ROCHA, H. J. O governo Lula e as políticas públicas do setor elétrico. *Revista Debates*, v. 4, n. 2, p. 32, 2010.
- PIACENTI, C. A. et al. Apontamentos sobre a economia dos municípios atingidos pelas hidrelétricas de Salto Caxias e Itaipu Binacional. *Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD*, (104), p. 103-123, 2003.
- PINHEIRO, D. C. *Reestruturação do setor elétrico no Brasil e suas consequências no tratamento de questões sociais e ambientais: o caso da Usina Hidrelétrica de Cana Brava, GO*. 2006, 113p. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- PINHO, F. S. N. et al. Transparência e responsabilidade empresarial: uma análise dos sites das 500 maiores. *Revista Científica da Faculdade Lourenço Filho*, Fortaleza, v. 9, n. 1, 2012.
- SILVA, A. M. Barragens: controvérsias ambientais, sociais e simbólicas. In: ENCONTRO LATINOAMERICANO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E BARRAGENS, 3., 2007, Salvador. *Anais...* Salvador, 2007.
- SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 7, n. 1, 2005.
- SILVA, L. L. C.; MORET, A. S. Impactos sociais de hidrelétricas e a necessidade de legislação para o remanejamento. *Hidro&Hydro*, Centro Nacional de Referência em Pequenas Centrais Hidrelétricas (CERPCH), n. 54, p. 16-25, jul./ago./set. 2012, publicação trimestral.
- SILVA, R. G. S.; SILVA, V. P. Os atingidos por barragens: reflexões e discussões teóricas e os atingidos do Assentamento Olhos D'água em Uberlândia-MG. *Sociedade & Natureza*, Uberlândia, ano 23, n. 3, p. 397-408, set./dez. 2011.
- SOUZA, I.; AZEVEDO, R. R.; NÓBREGA, C. V. Responsabilidade social como ação cidadã? desmascarando a prática discursiva de uma nova exigência da ética de mercado. *Revista Labor*, Fortaleza, n. 7, v. 1, p. 36-48, 2012.
- UHE FUNIL. *A usina*. Disponível em: <<http://www.ahefunil.com.br/home/>>. Acesso em: mar. 2014.
- VAINER, C. B. Conceito de atingido: uma revisão do debate. In: ROTHMAN, F. D. (Org.). *Vidas alagadas: conflitos socioambientais, licenciamentos e barragens*. Viçosa: UFV, 2008.
- VAINER, C.B. Recursos hidráulicos: questões sociais e ambientais. *Estudos Avançados*, v. 21, n. 59, p. 119-137, 2007.
- VAN AAKEN, D.; SPLITTER V.; SEIDL, D. Why do corporate actors engage in pro-social behaviour? A Bourdieusian perspective on corporate social responsibility. *Organization*, London, v. 20, n. 3, p. 349-371, 2013.
- ZHOURI, A.; OLIVEIRA, R. Desenvolvimento, conflitos sociais e violência no Brasil rural: o caso das usinas hidrelétricas. *Ambiente & sociedade*, v. 10, n. 2, p. 119-135, 2007.

## NOTAS

[A1]Rejeitar alteração.

[A2]Rejeitar alteração.

[A3]A alteração provoca uma discordância no sentido da frase.

[A4]Rejeitar alteração.

[A5]Rejeitar alteração.

[A6]Rejeitar alteração.