

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DELFIN JOSÉ LEITE ROCHA

**RETÓRICA E PRÁTICA NA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM
EMPREENDIMENTOS HIDRELÉTRICOS: O ESTUDO DE CASO DA UHE SANTO
ANTÔNIO**

SÃO PAULO

2020

DELFIN JOSÉ LEITE ROCHA

**RETÓRICA E PRÁTICA NA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM
EMPREENDIMENTOS HIDRELÉTRICOS: O ESTUDO DE CASO DA UHE SANTO
ANTÔNIO**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo do conhecimento: Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Mario Prestes Monzoni Neto.

SÃO PAULO

2020

DELFIN JOSÉ LEITE ROCHA

**RETÓRICA E PRÁTICA NA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM
EMPREENHIMENTOS HIDRELÉTRICOS: O ESTUDO DE CASO DA UHE SANTO
ANTÔNIO**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data da aprovação:

20/02/2020

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Mário Prestes Monzoni Neto
(Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. André Pereira de Carvalho
FGV-EAESP

Prof. Dr. Artur Moret
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

“Todo ponto de vista é a vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são seus olhos e qual é a sua visão do mundo. Isso faz da leitura sempre uma releitura” (BOFF, 1997).

Assim, dedico este trabalho a três grupos de *stakeholders* que, direta ou indiretamente, comigo interagiram nesta jornada e que menciono a seguir, não obrigatoriamente em ordem de importância.

Para todos aqueles – e não foram poucos – que muitas vezes me questionaram sobre a validade de, nesta altura da vida, eu decidir cursar um novo Mestrado.

Em contrapartida, também para aqueles que, voluntariamente ou não, contribuíram para que eu continuasse ao encontro desse objetivo. Entre eles, meus companheiros de curso, que tanto alimentaram meu espírito e me ensinaram com sua generosidade, criatividade e energia.

E, por fim, dedico, acima de tudo, meu trabalho e toda a minha trajetória, de forma eternamente carinhosa e saudosa, aos meus pais já falecidos que, com seus ensinamentos sobre a importância da persistência, não têm me permitido esmorecer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu companheiro de vida, Nil, pelo incentivo, apoio irrestrito e pela incansável paciência que teve comigo durante o período de elaboração deste trabalho.

Agradeço também à equipe da empresa que tenho a honra de gerir, representada por meus companheiros de diretoria - Thomaz, Renato e Nil -, pela compreensão que tiveram da importância, para mim e para a organização, do Mestrado Profissional, e pelo suporte que muitas vezes me deram suprimindo minhas dificuldades de dedicação ao dia-a-dia empresarial.

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Mario Monzoni, pelos aconselhamentos que me foram dados, de particular importância para o foco da pesquisa, para a estruturação e análise crítica de seu conteúdo.

Agradeço ainda a todos os entrevistados, que contribuíram, de forma efetivamente espontânea e interessada, com suas vivências e percepções para os resultados e conclusões aqui estampados. Da mesma forma, aos profissionais que me deram o devido suporte para a realização das entrevistas no município de Porto Velho, no estado de Rondônia.

Agradeço à minha companheira de mestrado e amiga, Mônica Picavêa, com quem tive o privilégio de discutir o teor deste trabalho durante todo o seu desenvolvimento e que, sempre de modo generoso e paciente, se dispôs a ler e avaliar o material à medida que ia sendo gerado.

Negócios *as usual*, poder público *as usual* e, talvez, até mesmo protestos *as usual* não nos estão possibilitando caminhar, como necessitamos, para alcançar o desenvolvimento sustentável. Vamos ver então se não podemos trabalhar juntos para encontrar formas melhores e mais efetivas de seguir em frente (HOHNEN, 2001).

RESUMO

A relevância da geração hidrelétrica para a confiabilidade e a segurança da matriz energética brasileira é inegável. No entanto, muitos são os estudos, projetos, implantação e ou operação de empreendimentos retardados ou interrompidos por conflitos com diversos *stakeholders*. Nesse contexto, esta pesquisa identifica e avalia estratégias de empreendedores do setor para gestão de partes interessadas ao longo das diferentes etapas dos projetos, visando antecipar e minimizar riscos para os acionistas. Toma-se, para tal, o estudo de caso da Usina Hidrelétrica Santo Antônio, em operação desde o início de 2012 no Rio Madeira, estado de Rondônia, na Região Amazônica. Para a análise, são considerados conceitos, variáveis de influência e modelos da Licença Social para Operar (LSO). A LSO representa a manifestação da aceitação de um empreendimento pela comunidade. Embora, venha sendo incorporada rapidamente no discurso de empreendedores, agentes sociais e instituições financiadoras sobre sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, esta tendência ainda não é apreendida pelo setor hidrelétrico. Uma ampla análise documental, avaliada *vis a vis* entrevistas junto a diversos *stakeholders*, leva à conclusão que um nível elevado de LSO, pautado pela confiança do público em geral, pode ser alcançado combinando-se estratégias de gestão que gerem expectativas significativa de benefícios econômicos individuais e para a sociedade; usem práticas de participação social para envolver o público atingido nas decisões sobre medidas e ações mitigadoras e compensatórias; e se apropriem de recursos humanos locais para facilitar a mobilização das comunidades. No entanto, manter a LSO torna-se altamente instável se as essas expectativas não são atendidas a contento, altera-se a qualidade do diálogo e não se consegue construir capital social junto à população atingida. Nesse cenário, a LSO passa a se fiar apenas na permanência de benefícios individualizados, sem que o empreendedor consiga apoio junto às comunidades em situações que possam colocar em risco sua credibilidade, como a cheia de 2014 na bacia do rio Madeira. Adicionalmente, apresenta-se considerações para a gestão de *stakeholders* envolvendo a busca por parcerias e apoios diversos ao projeto; os riscos de se postergar estudos e avaliações técnicas de detalhe em prol de uma agilização do licenciamento; a efetivação e a continuidade de ações de participação social, e a relevância estratégica de se colaborar para a real sustentabilidade do território. Também são feitas contribuições para a modelagem da LSO e o planejamento, implantação, monitoramento e avaliação crítica de sistemas de gestão de *stakeholders*, restritas às limitações técnicas de um estudo de caso único.

Palavras-chave: Usinas Hidrelétricas. Licença Social para Operar. Gestão de *Stakeholders*. Conflitos.

ABSTRACT

Hydropower generation is undeniably relevant both to the reliability and safety of Brazilian energetic matrix. However, studies, designs, construction and or operation of hydroelectric projects have been either delayed or interrupted due to conflicts involving different stakeholders. According to this scenario, this research identifies and evaluates strategies to stakeholders' management throughout projects' various stages, implemented by entrepreneurs in order to anticipate and minimize risks to shareholders. The case study of Santo Antonio Hydroelectric Power Plant (HPP) is taken into consideration. That HPP is in operation in Madeira River, Rondonia state, in Amazonic Region, since the beginning of 2012. The analysis is based on concepts, influence factors and models associated with the Social License to Operate (SLO). SLO represents the manifestation of community's acceptance of a facility in a given territory. Although SLO is being quickly incorporated to entrepreneurs, social agents and financial institutions' discourse on sustainability and corporate social responsibility, this tendency is still not being applied by the hydropower sector. The analysis of numerous documents together with stakeholders' interviews leads to the conclusion that a high SLO level, based on public trust, can be reached putting together management strategies that generates expectations of relevant individual economic benefits; social participation procedures to involve affected population in decision making on mitigation and compensation measures; and allocation of local human resources to enable communities' social mobilization. Nevertheless, keeping SLO turns highly unstable if those expectations are not adequately attended, the dialogue quality is changed and social capital is not built involving the impacted population. If that happens, SLO is only sustained by the maintenance of individual benefits and the entrepreneur is not supported by communities in general if a risky situation to the investors' credibility occurs, like the 2014 flood in the Madeira river basin. Technical considerations on stakeholder's management are also presented related to different partnerships and supports to HPP's projects; risks in postponing detailed studies and technical evaluations in order to accelerate environmental licensing; implementing and going on with social participation actions; and strategic relevance of contributing to the effective territory sustainability. Contributions are made to SLO modelling, as well as to planning, putting into practice, monitoring and critical evaluating stakeholders' management systems, restricted to technical limitations related to an unique case study.

Keywords: Hydroelectric Power Plants. Social License to Operate. Stakeholders' management. Conflicts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores potencialmente influenciadores do resultado de um diálogo com características transformacionais.....	40
Figura 2 – Atributos do diálogo multi- <i>stakeholder</i>	41
Figura 3 – Classificação de stakeholders em função de poder, legitimidade e urgência	45
Figura 4 – Níveis e métodos de gestão de <i>stakeholders</i> e tipos de diálogo associados.....	47
Figura 5 – Lógica circular associada à Licença Social para Operar.....	51
Figura 6 – Modelos de Thomson e Boutilier para a Licença Social para Operar.....	54
Figura 7 – Critérios de influência para a concessão da LSO extraídos por meio da análise crítica da literatura	62
Figura 8 – Síntese da metodologia de pesquisa adotada	78
Figura 9 – Etapas do licenciamento ambiental ao longo do processo de materialização de um empreendimento hidrelétrico	83
Figura 10 – Sequência metodológica para a análise de instrumentos processuais associados à UHE Santo Antônio.....	89
Figura 11 - Aplicação iterativa da triangulação aos processos de coleta e análise de dados para o estudo de caso da UHE Santo Antônio.....	93
Figura 12 – Modelo lógico para análise dos processos ao longo da sequência cronológica....	95
Figura 13 – Localização dos projetos hidrelétricos e das hidrovias do Complexo Madeira..	103
Figura 14 – Localização das UHEs Santo Antônio e Jirau no município de Porto Velho	105
Figura 15 – Localização do bairro Triângulo e de elementos do patrimônio histórico em relação à UHE Santo Antônio	106
Figura 16 – Vista do arranjo geral da UHE Santo Antônio.....	107
Figura 17 – Composição acionária do empreendedor	109
Figura 18 – Linha do tempo e documentos socioambientais apresentados pelo empreendedor para a UHE Santo Antônio	110
Figura 19 - Marcos da UHE Santo Antônio em relação a marcos políticos históricos	111
Figura 20 – Nível do rio Madeira na cheia de 2014 junto à ponte da Rodovia BR-319	112
Figura 21 – Ciclos de ocupação na bacia hidrográfica do rio Madeira	116
Figura 22 – Evolução das populações urbana e rural no estado de Rondônia.....	117
Figura 23 – Localização dos reassentamentos coletivos	119
Figura 24 – Público-alvo do Programa de Ações a Jusante	120
Figura 25 – Principais <i>stakeholders</i> identificados para a UHE Santo Antônio.....	123

Figura 26 – Dinâmica de variáveis do constructo da LSO e do nível de conflitos ao longo das etapas da UHE Santo Antônio	171
Figura 27 – Fatores que influenciam a Licença Social para Operar.....	183
Figura 28 – Modelo proposto para gestão do relacionamento com <i>stakeholders</i> à luz das variáveis do constructo da LSO.....	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágios das empresas relativos ao Desenvolvimento Sustentável	36
Quadro 2 – Matriz para mapeamento dos stakeholders em acordo com seus interesses.....	46
Quadro 3 – Riscos associados ao processo de engajamento de <i>stakeholders</i>	48
Quadro 4 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre “Gestão de <i>Stakeholders</i> ” com suas respectivas temáticas	48
Quadro 5 – Resultados e conclusões afetos a custos associados a conflitos em empreendimentos minerários	60
Quadro 6 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre LSO com suas respectivas temáticas	66
Quadro 7 – Equivalência entre tipos de participação social, métodos de gestão de <i>stakeholders</i> e tipologias de diálogo	70
Quadro 8 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre Participação Social com suas respectivas temáticas	74
Quadro 9 – Conceitos, modelos e variáveis selecionados, a partir da revisão de literatura, para orientar a análise do estudo de caso da UHE Santo Antônio	75
Quadro 10 – Conformidade da UHE Santo Antônio com os critérios para seleção de estudo de caso único	80
Quadro 11 – Grupos de <i>stakeholders</i> selecionados para o estudo de caso da UHE Santo Antônio	82
Quadro 12 – Fontes de evidências utilizadas em cada fase da análise documental para o estudo de caso da UHE Santo Antônio	85
Quadro 13 – Dados sobre os processos do Ibama envolvendo a UHE Santo Antônio	86
Quadro 14 – Modelo empregado para síntese da avaliação de processos por etapa	96
Quadro 15 – Comparação entre fatos registrados pelo Ibama e ou Emater e percepções de entrevistados reveladores do início da frustração de expectativas de benefícios	142
Quadro 16 – Estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> empregadas pela SAE na cheia de 2014	155
Quadro 17 – Ações de interação com <i>stakeholders</i> com participação da SAE durante o processo de autorização para incremento da potência instalada da UHE Santo Antônio	157
Quadro 18 - Síntese, para a UHE Santo Antônio, da análise do contexto, estratégias para gestão de <i>stakeholders</i> e seus resultados	170

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados dos indicadores para análise dos Planos Decenais de Expansão de Energia (PDEs) no intervalo 2006 – 2028.....	25
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ACRÔNIMOS E SIGLAS

AAE	Avaliação Ambiental Estratégica
ACP	Ação Civil Pública
AE	Autorização Especial
AG	Andrade Gutierrez
ANA	Agência Nacional de Águas
Aneel	Agência Nacional de Energia Elétrica
APP	Área de Preservação Permanente
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Caerd	Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia
CAF	Comissão Andina de Financiamento
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CEF	Caixa Econômica Federal
CEPH/FGV	Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas
CGH	Central Geradora Hidrelétrica
CGISE	Comitê de Gestão Integrada de Empreendimentos de Geração do Setor Elétrico
CMB	Comissão Mundial de Barragens
CMSE	Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico
CNO	Construtora Norberto Odebrecht S.A.
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
Cobrape	Companhia Brasileira de Projetos e Empreendimentos
Conacobam	Conselho das Associações e Cooperativas do Médio e Baixo Madeira
Conama	Conselho Nacional de Meio Ambiente
Coomade	Cooperativa de Agroextrativismo do Médio e Baixo Madeira
CPPT Cuniã	Centro de Pesquisas de Populações Tradicionais Cuniã
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DPU	Defensoria Pública da União
DPE Rondônia	Defensoria Pública do Estado de Rondônia
EFMM	Estrada de Ferro Madeira-Mamoré
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
Eletrobras	Centrais Elétricas Brasileiras S.A. Eletrobras
Eletronorte	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. Eletronorte

Emater	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
ESBR	Energia Sustentável do Brasil S.A.
EUA	Estados Unidos da América
EVTE	Estudo de Viabilidade Técnica de Engenharia
FIP	Fundo de Investimentos e Participações
FMI	Fundo Monetário Internacional
GEE	Gases de efeito estufa
GAS	Grupo de Acompanhamento Social
GPI	Grandes Projetos de Investimento
Ibama	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IHA	<i>International Hydropower Association</i>
IIRSA	Iniciativa para a Integração da Infraestrutura Regional Sul Americana
Incra	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INPA	Instituto de Pesquisas da Amazônia
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IUCN	União Internacional para a Conservação da Natureza
LI	Licença de Instalação
LO	Licença de Operação
LP	Licença Prévia
LSO	Licença Social para Operar
MAB	Movimento dos Atingidos por Barragens
MAE	Mercado Atacadista de Energia Elétrica
MESA	Madeira Energia S.A.
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MME	Ministério de Minas e Energia
MPF	Ministério Público Federal
MP Rondônia	Ministério Público do Estado de Rondônia
N.A.	Nível de Água
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
ONS	Operador Nacional do Sistema

Oscip	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PA	Projeto de Reassentamento
Pacuera	Plano Ambiental de Conservação e Uso do Entorno do Reservatório Artificial
PBA	Projeto Básico Ambiental
PCH	Pequena Central Hidrelétrica
PD	Padrões de Desempenho
PDE	Plano Decenal de Expansão de Energia
PDEE	Plano Decenal de Expansão de Energia Elétrica
PDMA	Plano Diretor para Conservação e Recuperação do Meio Ambiente nas Obras e Serviços do Setor Elétrico
PE	Princípios do Equador
PEA	População Economicamente Ativa
Pidise	Programa Integrado de Desenvolvimento Inclusivo Sustentável
PNMA	Política Nacional de Meio Ambiente
PPP	Parceria público-privada
PT	Partido dos Trabalhadores
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
RLO	Renovação da Licença de Operação
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SAE	Santo Antônio Energia S.A.
SIN	Sistema Interligado Nacional
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TBL	<i>Tripple Bottom Line</i>
TCA	Termo de Compromisso Ambiental
TI	Terra Indígena
TR	Termo de Referência
TRF	Tribunal Regional Federal
UC	Unidade de Conservação
UG	Unidade Geradora
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UHE	Usina Hidrelétrica
UPA	Unidade de Pronto Atendimento
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
2	OBJETIVOS E PERGUNTA DE PESQUISA	30
2.1	OBJETIVOS.....	30
2.1.1	OBJETIVO GERAL	30
2.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
2.2	PERGUNTA DE PESQUISA	31
3	REVISÃO DE LITERATURA	32
3.1	GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	32
3.1.1	ASPECTOS TEÓRICOS EVOLUTIVOS	32
3.1.2	ENCANTAMENTO <i>VERSUS</i> ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	37
3.1.3	IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO E DO TIPO DE POSTURA PERANTE OS <i>STAKEHOLDERS</i>	38
3.1.3.1	<i>Tipos e fatores influenciadores do diálogo</i>	38
3.1.3.2	<i>Tipos de postura perante os stakeholders e suas potenciais consequências</i>	42
3.1.4	MAPEAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> PARA FINS DE GESTÃO.....	44
3.1.5	NÍVEIS DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> , MONITORAMENTO E RISCOS ASSOCIADOS	46
3.1.6	SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS SOBRE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	48
3.2	LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR	50
3.2.1	CONCEITUAÇÃO E HISTÓRICO DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR	50
3.2.2	MODELOS DE LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR	53
3.2.3	CONFLITOS SOCIAIS	56
3.2.4	MONITORAMENTO DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR	62
3.2.5	AS CRÍTICAS À LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR	64
3.2.6	SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS SOBRE LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR	66
3.3	PARTICIPAÇÃO SOCIAL	68
3.3.1	CONCEITUAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL	68
3.3.2	TIPOLOGIAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL	69
3.3.3	SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS SOBRE PARTICIPAÇÃO SOCIAL	74
3.4	CONCEITOS, MODELOS E VARIÁVEIS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	74
4	METODOLOGIA	78
4.1	MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

4.1.1	O PORQUÊ DA OPÇÃO PELO ESTUDO DE CASO	79
4.1.2	O PORQUÊ DA SELEÇÃO DO ESTUDO DE CASO DA UHE SANTO ANTÔNIO	80
4.1.3	A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO DA UHE SANTO ANTÔNIO	81
4.1.4	HORIZONTE TEMPORAL	82
4.2	TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES	83
4.2.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	84
4.2.1.1	<i>Considerações metodológicas</i>	84
4.2.1.2	<i>Análise jurídica de conflitos na UHE Santo Antônio</i>	87
4.2.2	ENTREVISTAS.....	90
4.2.2.1	<i>Seleção dos entrevistados</i>	90
4.2.2.2	<i>Protocolo de entrevista e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</i>	91
4.2.2.3	<i>Realização e registro das entrevistas</i>	92
4.2.3	PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO	92
4.2.4	ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS ANALÍTICAS UTILIZADAS	94
5	DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	97
5.1	O CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO E DE SUSTENTABILIDADE APLICADO AO COMPLEXO MADEIRA	97
5.1.1	O CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO	97
5.1.2	O CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE	100
5.2	CARACTERIZAÇÃO DA UHE SANTO ANTÔNIO	103
5.2.1	LOCALIZAÇÃO E PRINCIPAIS ASPECTOS DE PLANEJAMENTO E ENGENHARIA	103
5.2.2	COMPOSIÇÕES DO EMPREENDEDOR E DOS AGENTES FINANCIADORES	108
5.2.3	LINHA DO TEMPO PARA AS DIFERENTES ETAPAS DO EMPREENDIMENTO	109
5.2.3.1	<i>Etapas e fases componentes da linha do tempo vis a vis alterações no contexto político</i>	109
5.2.3.2	<i>Fatores extrínsecos e intrínsecos de destaque na linha do tempo</i>	112
5.3	POPULAÇÕES NÃO INDÍGENAS ATINGIDAS PELA UHE SANTO ANTÔNIO.....	116
5.4	COMPENSAÇÕES SOCIAIS	120
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	123
6.1	OS DIFERENTES <i>STAKEHOLDERS</i> AO LONGO DA LINHA DO TEMPO DA UHE SANTO ANTÔNIO	123
6.2	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> NA ETAPA DE PLANEJAMENTO	125

6.2.1	CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO E DE SUSTENTABILIDADE	125
6.2.2	OS PILARES ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	127
6.2.2.1	<i>Primeiro pilar estratégico: a concepção das UHEs Santo Antônio e Jirau segundo a ótica do território da bacia hidrográfica do Rio Madeira</i>	127
6.2.2.2	<i>Segundo pilar estratégico: a geração de expectativas de benefícios individuais e para a sociedade rondoniense</i>	128
6.2.2.3	<i>Terceiro pilar estratégico: a utilização de recursos humanos e institucionais locais para facilitar o engajamento das comunidades</i>	130
6.2.2.4	<i>Quarto pilar estratégico: o discurso da participação social</i>	131
6.2.2.5	<i>Quinto pilar estratégico: o diálogo e a colaboração com o Ministério Público</i>	135
6.2.2.6	<i>Sexto pilar estratégico: a mudança de objetivo do diálogo após a definição do empreendedor no Leilão de Concessões da Aneel</i>	136
6.3	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> NA ETAPA DE IMPLANTAÇÃO	138
6.3.1	CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO E DE SUSTENTABILIDADE	138
6.3.2	OS PILARES ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	138
6.3.2.1	<i>Primeiro pilar estratégico: a manutenção da ONG local para o contato do empreendedor com a população atingida</i>	140
6.3.2.2	<i>Segundo pilar estratégico: o atendimento por demanda</i>	140
6.3.2.2.1	Diretrizes e práticas gerais de gestão de <i>stakeholders</i>	140
6.3.2.2.2	As práticas de gestão de <i>stakeholders</i> nos núcleos de reassentamento	141
6.3.2.2.3	As práticas de gestão de <i>stakeholders</i> nas áreas urbanas	145
6.3.2.3	<i>Terceiro pilar estratégico: o discurso da participação social junto à população ribeirinha a jusante da UHE Santo Antônio</i>	147
6.3.3	O INCREMENTO DA EFETIVA PARTICIPAÇÃO DOS MOVIMENTOS SOCIAIS	149
6.4	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> NA ETAPA DE OPERAÇÃO	150
6.4.1	CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO E DE SUSTENTABILIDADE	150
6.4.2	A ANÁLISE DA JUDICIALIZAÇÃO DE CONFLITOS AO LONGO DA ETAPA DE OPERAÇÃO	151
6.4.3	OS PILARES ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	153
6.4.3.1	<i>Pilar estratégico perante os impactos socioambientais do início da operação e à cheia histórica: a negação de responsabilidade e a colaboração por liberalidade</i>	153

6.4.3.2	<i>Pilar estratégico em razão da busca da autorização para incremento da potência instalada: a comunicação tradicional reativa.....</i>	156
6.4.3.3	<i>Pilar estratégico em razão da busca da autorização para incremento da potência instalada: as alianças políticas estratégicas.....</i>	161
6.4.3.4	<i>Pilar estratégico em razão da continuidade do remanejamento da população atingida: o reforço da assimetria de procedimentos e a priorização das lideranças</i>	162
6.4.3.5	<i>O discurso da participação social junto à população ribeirinha de jusante.....</i>	164
6.4.3.6	<i>Pilar estratégico atual perante as partes interessadas, com destaque para a população atingida: o enclausuramento</i>	165
6.4.4	A PERCEPÇÃO DA RELAÇÃO "GANHA-GANHA" DURADOURA PELA POPULAÇÃO IMPACTADA	168
7	CONCLUSÕES	169
7.1	SOBRE A GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> E OS NÍVEIS DE LICENÇA SOCIAL AO LONGO DA LINHA DO TEMPO DA UHE SANTO ANTÔNIO...	169
7.2	SOBRE CONTRIBUIÇÕES PARA A MODELAGEM DA LSO E IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> PELOS EMPREENDEDORES DO SETOR HIDRELÉTRICO	178
7.2.1	A BUSCA POR PARCERIAS E SUBSEQUENTES APOIOS POLÍTICOS AO PROJETO	179
7.2.2	LACUNAS NA REALIZAÇÃO DE ESTUDOS DE IMPACTO AMBIENTAL E NO DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS DE CONTROLE AMBIENTAL	179
7.2.3	A ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO DE REUNIÕES PARTICIPATIVAS E DE SEU SUBSEQUENTE ESFRIAMENTO	180
7.2.4	A AGREGAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS LOCAIS PARA A INTERAÇÃO SOCIAL E OS RISCOS DE SUA “NEUTRALIZAÇÃO”	181
7.2.5	A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DE SE COLABORAR PARA O ALCANCE DA REAL SUSTENTABILIDADE DO TERRITÓRIO	181
7.2.6	CONTRIBUIÇÕES PARA A MODELAGEM DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR E PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	182
7.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
8	REFERÊNCIAS	188
	APÊNDICE A - ROTEIROS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	208
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	229
	APÊNDICE C - INFORMAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS REALIZADAS PARA O ESTUDO DE CASO	232

APÊNDICE D - PBA CONSOLIDADO - SUBPROGRAMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, PROGRAMA DE REMANEJAMENTO DA POPULAÇÃO ATINGIDA, PROGRAMA DE AÇÕES A JUSANTE E PROGRAMA DE COMPENSAÇÃO SOCIAL	237
APÊNDICE E - LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS AÇÕES CIVIS PÚBLICAS, AÇÕES POPULARES E AÇÕES PENAIS APLICADAS ÀS UHES SANTO ANTÔNIO, JIRAU E BELO MONTE	250
APÊNDICE F - QUADROS-RESUMO DAS ESTRATÉGIAS E VARIÁVEIS INFLUENCIADORAS DO NÍVEL DE LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR NAS DIFERENTES ETAPAS DA UHE SANTO ANTÔNIO	260
ANEXO A - INDICADORES OECD PARA MONITORAMENTO DO ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	272

1 INTRODUÇÃO

Stakeholders, segundo Freeman (1984), podem ser definidos como qualquer grupo ou indivíduo que seja impactado por um determinado projeto ou possa afetar o alcance dos objetivos de uma corporação. Ao encontro dessa ótica, Evan e Freeman (1988) postulam que, assim como os acionistas têm direitos que devem ser assegurados pela gestão empresarial, outros *stakeholders* também o têm de se posicionar e reagir, de diferentes formas, perante as ações da organização.

Nesse norte, a denominada Licença Social para Operar (LSO) representa, grosso modo, a percepção de *stakeholders* quanto à aceitação de uma empresa e sua operação em um dado território (THOMSON; BOUTILIER, 2011a, 2011b; MOFFAT; ZHANG, 2014). Assim, Gunningham, Kagan e Thornton (2004) entendem essa aceitação, ou não, como fruto do rol de demandas e expectativas dos *stakeholders* – locais e da sociedade em geral – com relação a como um determinado empreendimento ou negócio deve operar. Portanto, para esses autores, a LSO deveria ser vista como um processo de constante adaptação dos setores produtivos a normas sociais a eles aplicáveis.

Importa realçar que, a despeito do uso do termo “licença”, a LSO não se traduz em documento que possa ser concedido a uma empresa ou projeto por uma determinada autoridade ou sistema jurídico, e sim conquistada e negociada continuamente junto aos *stakeholders* (SANTIAGO et al., 2019). Nesse sentido, Hall et al. (2014) pontuam que diplomas legais, como as licenças ambientais, representam na realidade, de forma estática, os padrões mínimos de performance socioambiental para uma dada operação, o que necessariamente não significa a sua aceitação social, caracterizada fundamentalmente pelo dinamismo.

É relevante ainda observar que o surgimento e desenvolvimento da LSO estão vinculados não a iniciativas da sociedade propriamente dita, mas sim principalmente à indústria da mineração, em um período em que esta, diante de oposições públicas crescentes, passou a ter a viabilidade de seu negócio ameaçada (OWEN; KEMP, 2013). Ou seja, a LSO nasceu da necessidade das empresas de dispor de estratégias para posicionamento ante os questionamentos por suas atividades; de uma crescente articulação de seus *stakeholders* (SANTIAGO et al., 2019); e do reconhecimento, pelas organizações, de que a inexistência ou retirada de apoio público a um dado empreendimento pode levar a contingências imprevistas de custos e de cronogramas (DAVIS; FRANKS, 2014; FRANKS et al., 2014), e mesmo a prejuízos à conformidade legal do projeto diante de entidades reguladoras (HALL et al., 2014).

Na realidade, segundo Hall et al. (2014), os limites da LSO já sofreram extrapolação para além das interações entre empresas e comunidades, alcançando contextos regionais, nacionais e de setores produtivos como um todo. E, em função da evolução e expansão dos conceitos e práticas associados à LSO, esta já é hoje aplicada a diferentes segmentos e às várias etapas de empreendimentos ao longo de suas vidas úteis, motivo pelo qual já é frequentemente denominada apenas de “licença social” (BOUTILIER; ZDZIARSKI, 2017).

Especificamente para o setor de geração de energia hidrelétrica, em âmbito global, várias são as iniciativas de instituições diversas que resultaram em protocolos voltados para orientar processos de tomada de decisão a respeito da construção de futuras grandes barragens, de forma sustentável e defendendo a transparência e a efetiva participação da sociedade civil na discussão sobre esse tipo de empreendimentos (MORAN et al., 2018). Destacam-se nesse rol os princípios e diretrizes desenvolvidos em processo iniciado em 1998, com duração de dois anos, pela Comissão Mundial de Barragens (CMB), fórum independente criado por decisão conjunta do Banco Mundial e da União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN); e aqueles gestados pela *International Hydropower Association* (IHA), com sua primeira versão datada de 2006 e com atualizações em 2008, 2010 e 2018 (SKINNER; HAAS, 2014; RIBEIRO, 2019). Em ambos os casos, os documentos resultaram de processos de diálogo *multi-stakeholder* debruçados sobre estudos de caso, reunindo representantes de governos, do setor privado, academia, Organizações Não Governamentais (ONGs) e movimentos sociais com participação na implementação de projetos de hidroeletricidade, criando condições de os mesmos interagirem para gerar boas práticas lastreadas nas perspectivas e expertises de cada um deles (HEMMATI et al., 2002; DUBASH et al., 2003).

Vale ressaltar ainda a aplicação, para o setor hidrelétrico, dos denominados “Princípios do Equador” (PE), gestados em 2002 para a gestão de riscos socioambientais em financiamentos de projetos, necessidade detectada em especial para mercados emergentes. Essas regras para direcionar políticas de crédito e avaliação de riscos, acompanhamento e prestação de contas de empreendimentos alvo de financiamento foram desenvolvidas com base nos Padrões de Desempenho (PD) da *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, passando a ser adotadas, com abrangência global, por um conjunto de agentes financiadores signatários dos PE (O’SULLIVAN; O’DWYER, 2015).

Há dois Princípios especificamente afetos ao processo de relacionamento com *stakeholders*: o Princípio 5 “Engajamento de Partes Interessadas” e o Princípio 6 “Mecanismo de Reclamação”. O primeiro determina que a interação junto às comunidades impactadas e outros *stakeholders* seja um processo contínuo, estruturado, culturalmente apropriado, livre de

manipulação externa, interferências, coerção ou intimidação. Deverá constituir o que se denomina de um processo de “Consulta e Participação Informada”, adequado à fase em que o projeto se encontra, à linguagem desses *stakeholders* e aos impactos e riscos do empreendimento. Já o Princípio 6 estabelece que, para todos os projetos de potencial de riscos ou impactos socioambientais significativos, o empreendedor estruture e implante um mecanismo de reclamação para receber comentários e queixas quanto ao desempenho socioambiental do Projeto e facilite a busca de soluções para tais demandas (THE EQUATOR PRINCIPLES ASSOCIATION, 2013).

No Brasil, ainda que protocolos e diretrizes de sustentabilidade, adicionais ao ambiente regulatório representado pelas licenças ambientais, possam já ser aplicados, com destaque para os PE no âmbito do financiamento de projetos de médio e grande portes, mostram-se cada vez mais frequentes e intensas as dificuldades para a viabilização de empreendimentos hidrelétricos devido a questões socioambientais. Isso a despeito de a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), instituição responsável pelo planejamento energético nacional, ter manifestado a importância da geração hidrelétrica para a matriz energética brasileira em função da complementariedade com outras fontes intermitentes, como a eólica e a solar; de sua flexibilidade operativa, que permite a alavancagem de outras alternativas energéticas renováveis, com consequente segurança operacional; e da manutenção de uma matriz de baixo carbono (BRASIL, 2017).

Segundo Tahseen e Karney (2017), os atributos acima são reveladores da sustentabilidade da geração de energia hidrelétrica vista sob uma ótica sistêmica. Assim, segundo os autores, a relevância estratégica dessa fonte para o País deve ser levada em consideração quando da análise da viabilidade socioambiental de um projeto, o que não o desobriga de buscar prevenir e minimizar ao máximo, bem como compensar de modo efetivo e adequado, os impactos negativos que por ele serão gerados.

Foi essa complementaridade no tempo e no espaço relativa à energia hidráulica ao longo de um ano no território brasileiro que levou à interligação dos sistemas energéticos sudeste e norte-nordeste (BELUCO; SOUZA; KRENZINGUER, 2003) e, mais à frente, a se pensar também na incorporação de dois sistemas isolados: Acre-Rondônia, por meio das usinas hidrelétricas (UHEs) Santo Antônio e Jirau, no rio Madeira, e Manaus-Macapá (BRASIL, 2006). Promoveu-se ainda a geração coordenada de diferentes fontes interligadas para viabilizar o fornecimento de energia, de forma estável, constante e com a qualidade necessária, a longas distâncias (AN et al., 2015).

As dificuldades para viabilização socioambiental de projetos hidrelétricos no País passaram a ser reconhecidas nos Planos Decenais de Expansão de Energia (PDEs), “[...]”

documento informativo voltado para toda a sociedade, com uma indicação, e não determinação, das perspectivas de expansão futura do setor de energia sob a ótica do Governo no horizonte decenal” (BRASIL, 2019).

Como resultado dessas dificuldades, dois são os fatores recorrentes que vêm sendo observados: mudanças na matriz energética fomentadas pelo governo federal e o conseqüente movimento dos investidores para oportunidades de negócios associadas a outras fontes de geração de energia. Com relação ao primeiro tópico, vale analisar os resultados apresentados pelos PDEs em momentos distintos, refletidos, em síntese, na **Tabela 1**, mais à frente.

O PDE 2006-2015 estampou uma visão extremamente otimista para o aproveitamento de energia hidrelétrica. Assim, em um horizonte de 10 (dez) anos, previu-se a possibilidade de viabilização de 83 (oitenta e três) empreendimentos, sendo oito na região amazônica, responsáveis por cerca de 32% da energia total a ser gerada, incluindo as UHEs Santo Antônio e Jirau, previstas para conexão ao Sistema Interligado Nacional (SIN) em 2008, e a UHE Belo Monte, com interligação a partir de 2012 (BRASIL, 2006). Esse clima de otimismo também permeou o PDE 2020, que já registrou o crescimento exponencial das demais fontes renováveis, então concentradas nas Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs), usinas eólicas e de biomassa (BRASIL, 2011); e o PDE 2024, que, pela primeira vez, explicitou a dificuldade de obtenção das licenças ambientais para UHEs (BRASIL, 2015).

Já sob a égide de novo governo federal, o PDE 2026 reconheceu a retração nos três grandes setores da economia – agropecuária, indústria e serviços -, com grande impacto sobre o consumo de eletricidade na rede pela classe industrial, retornando a valores próximos àqueles verificados em 2006 (BRASIL, 2017). Assumiu-se então como muito significativos os desafios associados ao aproveitamento do potencial hidroenergético na Amazônia, passando-se de uma previsão de algo em torno de 30.000 MW (BRASIL, 2006) para uma futura capacidade instalada, no decênio 2017-2024, de apenas 3.066 MW (BRASIL, 2017). Em contrapartida, a participação na matriz energética das fontes alternativas atingiu 30%.

Os PDEs para os decênios 2018-2027 (BRASIL, 2018) e 2019-2028 (BRASIL, 2019) prosseguiram com reduzidas “cestas de ofertas” de UHEs, justificadas pela complexidade de empreendimentos com interferências diretas em Terras Indígenas (TIs) e ou Unidades de Conservação (UCs) de Proteção Integral. Destacam a significativa competitividade da oferta eólica em termos de preço de energia, bem como o problema associado à necessidade de expansão de potência complementar. Especificamente para a fonte solar fotovoltaica, o PDE 2029 confirma a queda vertiginosa de seus preços e dá especial destaque ao desenvolvimento de um mercado de gás natural mais agressivo (BRASIL 2019).

Tabela 1 – Resultados dos indicadores para análise dos Planos Decenais de Expansão de Energia (PDEs) no intervalo 2006 – 2028

Período abarcado pelo PDE	Consumo de eletricidade (%)		Participação na matriz energética (%)					UHEs planejadas para entrada em operação	
	Variação média anual	Participação setor industrial	UHEs	Fontes alternativas	Nuclear	Termelétricas	Outras	Quantidade	Potência (MW)
2006/2015	5,2	43,2 (notas 1 e 2)	73,0	5,0 (nota 3)	2,0	14,0	6,0 (nota 4)	83	30.045
2011/2020	4,9	43,0 (nota 5)	67,0	16,0 (nota 3)	2,0	15,0	-	24	18.185
2015/2024	3,9	34,6 (notas 6 e 7)	56,7	27,4 (nota 8)	1,6	14,3	-	22	28.349
2017/2026	3,7	(nota 9)	52,0	30,0 (nota 8)	-	13,0	6,0 (nota 10)	15	3.066
2018/2027	3,6	(nota 11)	51,0	28,0 (nota 8)	-	15,0	6,0 (nota 10)	9	1.898
2019/2028	2,5	32,1 (nota 12)	49,0	33,0 (nota 13)	-	18,0	-	8	2.016

Fonte: PDE 2006-2015 (BRASIL, 2006); PDE 2020 (BRASIL, 2011); PDE 2024 (BRASIL, 2015); PDE 2026 (BRASIL, 2017); PDE 2027 (BRASIL, 2018); PDE 2029 (BRASIL, 2019).

Notas:

- 1- A classe industrial é a que perderia mais participação no *ranking* de consumo de eletricidade: de 46,5% em 2005 passaria para 43,2% em 2015.
- 2- Previa-se que a autoprodução de energia elétrica sofreria incremento de 85,4% no decênio, sendo 68,5% advindo dos grandes consumidores.
- 3- As fontes alternativas contemplavam geração de energia a partir de biomassa, Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) e usinas eólicas.
- 4- As outras fontes de geração de energia referiam-se à importação de energia, seja de outros países da América do Sul, seja da venda de gás liquefeito.
- 5- A participação do setor industrial era tida como aproximadamente constante ao longo do decênio, em percentuais médios semelhantes aos do período 2006/2015. A autoprodução por parte dos grandes consumidores, ao longo do período, sofreria um incremento de cerca de 55,0% a 60,0%.
- 6- A indústria reduziria a sua participação no consumo de energia na rede, apresentando taxa de crescimento inferior à média (passando de 36,1% para 34,6%).
- 7- Previa-se que a autoprodução de energia elétrica sofreria incremento de 81,5% no decênio, sendo 41,0% advindo dos grandes consumidores.
- 8- Além da geração de energia a partir de biomassa, PCHs e usinas eólicas, as fontes alternativas passavam a contemplar, formalmente, a geração a partir de energia solar.
- 9- Em função dos impactos no consumo de eletricidade devido às crises econômicas, o setor industrial atingiu, em 2016, um nível de consumo semelhante ao de 2006. No entanto, não foram disponibilizados no PDE 2017/2025 dados que permitissem avaliar o incremento de consumo do setor industrial no decênio.
- 10- Referiam-se às destinadas ao atendimento da demanda de ponta, como as termelétricas de partida rápida, a motorização adicional em UHEs e as usinas reversíveis.
- 11- A classe industrial demonstrou sinais de recuperação em 2017. No entanto, no cenário decenal, previu-se que o consumo na rede desta classe crescerá abaixo da média.
- 12- Espera-se que o consumo de energia no setor industrial evolua à taxa média de 3,0% a.a.
- 13- As fontes alternativas contemplam geração de energia a partir de biomassa, PCHs, usinas eólicas e energia solar.

Quanto ao fato de os investidores passarem a optar por oportunidades de negócios associadas a outras fontes de geração de energia em função de menores incertezas quanto ao retorno de seus recursos, vale se reportar aos resultados do Leilão de Geração nº 04/2019 realizado pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) em 18 de outubro de 2019. Este leilão objetivou a contratação de energia proveniente de novos empreendimentos de geração, considerando diferentes fontes com início de suprimento a partir de janeiro de 2025. Segundo a CCEE, dos 2.978,9 MW de potência negociados, 34,9% corresponderam à fonte eólica, 24,6% de térmicas a gás natural, 18,0% de fonte solar fotovoltaica e 7,8% de térmicas à biomassa. Os 14,7% restantes (438 MW) reservados à hidroeletricidade, ficaram assim distribuídos: 3,0% por seis Centrais Geradoras Hidrelétricas - CGHs (potências instaladas até 5 MW), 57,0% por 19 (dezenove) PCHs (potências variando entre 5 e 30 MW e área do reservatório de até 13 km², excluindo-se aquela ocupada pela calha do rio) e por volta de 40% por apenas duas UHEs¹.

Como consequência desse decréscimo na implantação de empreendimentos para geração de hidroeletricidade no Brasil, a razão entre o máximo de energia armazenada nos reservatórios e a carga de energia mensal requerida para abastecimento no País tem regredido de forma crescente, com decréscimo superior a 20% desde o início dos anos 2000 (INSTITUTO ACENDE BRASIL, 2017). Esta redução, aliada à necessidade de complementar a intermitência de geração de outras fontes renováveis e diante do incremento progressivo da demanda de eletricidade - à exceção de alguns poucos anos -, tem levado à entrada da geração térmica no sistema, acarretando uma elevação dos Gases de Efeito Estufa (GEE) que, no período de 2006 a 2015, passaram de 0,03 para 0,12 tCO₂/MWh (BRASIL, 2016).

Em acordo com Fontana, Sastre-Merino e Baca (2017), as dificuldades e conflitos que vêm sendo enfrentados no setor hidrelétrico para viabilização de seus empreendimentos podem ser reflexo de fatores diversos, tais como imposição, pelos empreendedores, de sua visão a respeito do que é mais apropriado para as populações impactadas, em especial quanto a programas socioambientais de mitigação e compensação; percepção de inflexibilidade desses agentes por parte das comunidades; e carência de reconhecimento da cultura e participação, no processo, das pessoas atingidas. Ou ainda, segundo Araújo e Moret (2016), pelo não cumprimento, ao encontro do esperado, de discursos de melhorias feitos no início dos estudos,

¹ Disponível em <<http://leilapublico.ccee.org.br/A6/ResumoVendedor.aspx?q=8ejV3FqhuLILdnhFhtR5rDtZgZzmgJvr>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

principalmente tendo em vista que projetos hidrelétricos são normalmente planejados para localização em municípios com carências de infraestrutura e serviços sociais.

Fato é que o cenário se mostra bastante assemelhado àquele verificado em 2002, em âmbito internacional, para o setor minerário, quando o *International Institute of Environment and Development* publicou suas salvaguardas para o desenvolvimento sustentável na atividade minerária, visto como “[...] uma tentativa do setor para conciliar as necessidades e expectativas dos *stakeholders* com os imperativos do negócio, em uma época em que o setor estava sob ameaça coletiva de ampla gama de atores externos por ter falhado na resolução prévia desse desafio” (OWEN; KEMP, 2013, p. 29, tradução nossa).

Em suma:

Esta situação sugere que **um elemento prioritário na estratégia de negócios** deve residir em uma **atenção mais detalhada e cuidadosa ao relacionamento com comunidades, principalmente no que tange ao seu envolvimento nas decisões do projeto**, demonstrando um interesse genuíno no seu desenvolvimento (FONTANA; SASTRE-MERINO; BACA, 2017, p. 370, tradução e grifo nossos).

Essas preocupações já foram objeto de manifestação por parte da EPE ao apresentar, no PDE 2026, diretrizes gerais para enfrentar o desafio de alavancagem da fonte de geração hidrelétrica na matriz energética brasileira. Nesse sentido, a instituição considerou ser essencial

[...] tratar as questões socioambientais inerentes aos projetos hidrelétricos de forma mais abrangente, com um alcance maior do que aquele conferido pelo atual processo de licenciamento ambiental. Para isso, deve-se **antecipar comunicação e o diálogo, buscando a participação legítima da sociedade neste processo**, sobretudo em regiões mais sensíveis, onde é evidente a relevância de estudos regionais visando o desenvolvimento sustentável e **internalizando estas atividades no processo de planejamento** (BRASIL, 2017, p. 237, grifo nosso).

À luz dessa abordagem, verifica-se ser altamente relevante para as organizações do setor hidrelétrico dispor de estratégias que, já colocadas em prática em empreendimentos e com resultados diversos para a minimização de conflitos com *stakeholders* diversos, possam orientar a gestão desse relacionamento, a título de lições aprendidas para reduzir os riscos de conflitos sociais e consequentes interferências no processo de licenciamento ambiental de seus projetos, além de externalidades de cronogramas, custos e desgastes de suas imagens corporativas.

Nesse sentido, analisando-se Termos de Referência (TRs) emitidos mais recentemente pelo órgão ambiental federal – o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis (Ibama) – para orientar o desenvolvimento de Estudos de Impacto Ambiental (EIAs) e Relatórios de Impacto Ambiental (RIMAs) para empreendimentos hidrelétricos de médio e grande portes, como a UHE Bem Querido, com potência instalada de 650 MW e prevista para ser instalada no rio Branco, no estado de Roraima, observa-se que passa a ser demandado constar do EIA uma Seção específica dedicada aos “Mecanismos de Comunicação e

Participação Social”. Nela deverão ser descritas as ações de relacionamento com *stakeholders* diversos (prefeituras, secretarias e outros órgãos públicos, entidades civis e população em geral) realizadas durante o desenvolvimento dos estudos, bem como as estratégias planejadas para divulgar a(s) Audiência(s) Pública(s) que deverá(ão) ser organizada(s), além de obrigatórias reuniões antecipatórias com públicos específicos, tais como comunidades afetadas e vulneráveis, e poder público (IBAMA, 2015, v. 2, p. 148). Importa esclarecer que esse tipo de exigência não constava dos TRs emitidos anteriormente pelo Ibama para outros empreendimentos, tais como as UHEs Santo Antônio, Jirau, Belo Monte, Teles Pires, São Luiz do Tapajós e Tabajara, entre outras. Tem-se, assim, comprovado o reconhecimento, pelo órgão ambiental, da relevância de como é desenvolvido o processo de interação com *stakeholders* ao longo da etapa de planejamento de um projeto hidrelétrico, passando a incorporar formalmente esta variável ao processo administrativo de seu licenciamento ambiental.

É ainda importante avaliar essas estratégias nas diferentes etapas do processo de materialização de um projeto de hidroeletricidade, haja vista que, a depender dos objetivos dos empreendedores em cada uma delas, os resultados do relacionamento com *stakeholders* podem ser potencialmente diversos, assim como seus reflexos para os investidores (HALL et al., 2014).

Sob essa ótica, é mister que se proceda à análise dessas estratégias de relacionamento com as comunidades impactadas por um projeto hidrelétrico ao encontro de algumas premissas de sustentabilidade e aderência aos direitos humanos, inclusive em conformidade com o que pregam os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS (UNITED NATIONS, 2015), de forma interligada e indivisível. Assim, segundo Fontana, Sastre-Merino e Baca (2017), devem ser verificados, principalmente, os níveis de respeito, primazia e transparência praticados junto a essas populações; os graus de interação priorizando o diálogo “de baixo para cima” (*bottom-up*) e de cumprimento dos compromissos pactuados; a busca e o alcance de seu bem-estar social e desenvolvimento sustentável; e as parcerias configuradas que possam ter alavancado – ou não – o atendimento desses pressupostos. Trata-se, segundo os autores, de uma análise endógena ao processo de relacionamento, devendo, para tal, ser considerada a visão dos *stakeholders* afetados e daqueles com poder de influência sobre eles, em uma dimensão territorial.

Observa-se assim, à luz do exposto no início desta Seção introdutória, que o problema de identificação e avaliação, junto ao setor elétrico, de estratégias para o relacionamento com *stakeholders* pode ser trabalhado à luz do conceito, das metodologias e de uma análise crítica da LSO, inclusive em função do crescente interesse da indústria com relação a avaliar os efeitos financeiros positivos de se contar com essa “licença” para orientar investimentos para sua

obtenção, conectando-a, então, com o valor de negócio, com a gestão de riscos e com a tomada de decisão nas empresas (TARNOPOLSKAVA; LITTLEBOY, 2015, p. 1098).

Agrega-se a isso o fato de que, à parte de a LSO ter rapidamente ampliado sua abrangência do setor de mineração para outros, como óleo e gás, indústria de reflorestamento e geração de energia eólica, ainda são restritas as pesquisas científicas que a relacionam com a hidroeletricidade. Adicionalmente, como observam Hall et al. (2014), a efetividade da LSO pode variar dependendo do setor produtivo à qual é aplicada, não só em função da diversidade de impactos e riscos que afetam os *stakeholders*, mas também dos diferentes níveis de maturidade dos empreendedores e de contestações vinculadas aos projetos.

Nesses termos, justifica-se a relevância, tanto para investidores do setor hidrelétrico, quanto para as comunidades impactadas por seus projetos atuais e futuros, do desenvolvimento da pesquisa em tela para analisar criticamente como esses agentes planejam e implementam suas ações de relacionamento com a população do território onde se inserem. Respalda-se também, para tal, a utilização preferencial – mas não exclusiva – dos conceitos, modelos e estratégias associados à LSO, em função de sua aderência conceitual com as variáveis que, em geral, constituem o cerne de conflitos que acabam por prejudicar a atratividade econômica, financeira e ambiental da hidroeletricidade para a matriz energética brasileira, que dela não pode prescindir para atender às necessidades de confiabilidade do abastecimento da população.

Com base no exposto, este trabalho foi assim estruturado para fins de sua apresentação:

- a) Na Seção 2, subsequente, são abordados os objetivos geral e específicos que se buscou atender e, conseqüentemente, a pergunta de pesquisa que norteou o trabalho;
- b) A Seção 3 dedica-se à revisão de literatura, abordando temas voltados à gestão de *stakeholders*, LSO e participação social;
- c) Na Seção 4, detalha-se a metodologia empregada para consecução da pesquisa;
- d) A Seção 5 descreve o estudo de caso único selecionado para a pesquisa, referente à UHE Santo Antônio, em operação no Rio Madeira, estado de Rondônia, na Região Amazônica;
- e) A Seção 6 contempla a análise e discussão integrada dos resultados auferidos pela pesquisa;
- f) Na Seção 7 concentram-se as conclusões específicas a respeito do estudo de caso, considerações mais abrangentes para o Setor Hidrelétrico e recomendações para futuras pesquisas associadas ao tema “gestão de *stakeholders* em projetos de hidroeletricidade”;
- g) Por fim, a Seção 8 congrega as referências empregadas no trabalho e aqui citadas.

O trabalho encontra-se complementado por apêndices e anexos, que contribuem para uma melhor compreensão do tratamento realizado para responder à pergunta de pesquisa.

2 OBJETIVOS E PERGUNTA DE PESQUISA

2.1 OBJETIVOS

Ao encontro da abordagem realizada no item introdutório, a presente pesquisa foi desenvolvida em torno do tema “relacionamento com partes interessadas intervenientes no processo de implantação de empreendimentos geradores de energia hidrelétrica”. Fundamentalmente, tem como objetivo, baseando-se em estudo de caso da UHE Santo Antônio, jogar luz nas estratégias que são utilizadas pelos empreendedores do setor de hidroeletricidade ao longo da linha do tempo de seus projetos, com vistas a identificar fatores que possam contribuir para incrementar o nível de aceitação desse tipo de interferência pelas populações direta e indiretamente impactadas pelo empreendimento.

Busca-se, assim, contribuir para a evolução do setor de geração de energia hidrelétrica no País no sentido de minimizar os conflitos sociais e ambientais que, ao fim e ao cabo, têm se traduzido em complexidades incrementais para a viabilização de novos empreendimentos do setor, não exclusivamente restritas a usinas de grande porte, mas também já extensivo, com abrangência nacional, a pequenas centrais geradoras.

Não se trata de uma intenção voltada exclusivamente para beneficiar o agente investidor, mas também, e principalmente, a sociedade brasileira, haja vista que, reconhecidamente, a geração hidrelétrica tem o condão de atuar em complementaridade com outras fontes renováveis com caráter intrinsecamente intermitente, auferindo a segurança imprescindível ao abastecimento de energia para a população. Destaque-se ainda a contribuição positiva que se procura trazer a populações atual e futuramente impactadas, no sentido de se incrementar sua efetiva participação no processo decisório relativo à implantação desse tipo de empreendimentos, ao encontro de uma justa minimização e compensação de impactos socioambientais e do desenvolvimento sustentável do território onde se inserem.

2.1.1 OBJETIVO GERAL

A partir do estudo de caso da UHE Santo Antônio, avaliar como o relacionamento com populações impactadas é utilizado pelo empreendedor para tentar influenciar a criação de valor de projetos de geração de energia hidrelétrica ao longo de suas diferentes etapas de licenciamento ambiental.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Com base no estudo de caso da UHE Santo Antônio:
 - detectar quais estratégias de gestão de *stakeholders*, de participação social e de compensações sociais foram utilizadas pelo empreendedor em cada etapa de seu processo de licenciamento ambiental;
 - analisar o nível de aceitação pelas comunidades impactadas, e sua inter-relação com o grau de participação social, em que se encontrava o empreendimento quando da concessão de suas Licenças Prévia (LP), de Instalação (LI), de Operação (LO) e, eventualmente, de renovação da Licença de Operação (RLO), considerando-se a percepção de representantes do empreendedor, das próprias comunidades e de outras partes que poderiam tê-las influenciado, como poder público, órgão ambiental licenciador e Ministério Público;
- b) Sob o prisma de lente de análise, proceder a uma revisão de literatura sobre conceitos, teorias, modelos e estratégias associados à LSO e a temas correlatos;
- c) Ainda com base nessa revisão de literatura, identificar variáveis que influenciam os níveis de aceitação e de participação social, por parte de populações impactadas, para um projeto hidrelétrico;
- d) Tecer considerações sobre pontos de atenção a serem observados, em especial pelos empreendedores do setor hidrelétrico, no delineamento e colocação em prática de engajamento de *stakeholders* ao longo do processo de materialização de seus projetos com vistas à agregação de valor sustentável para os acionistas e comunidades impactadas.

2.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A pergunta de pesquisa direcionadora dos trabalhos foi: “Como a agenda de relacionamento com *stakeholders* é utilizada pelo empreendedor ao longo das diferentes etapas de licenciamento ambiental de projetos de geração de energia hidrelétrica, no caso da UHE Santo Antônio?”

3 REVISÃO DE LITERATURA

Conforme abordado na Seção 1, esta pesquisa considera a LSO como referência para análise do estudo de caso da UHE Santo Antônio. O nível de aceitação de uma população à materialização de um dado projeto em seu território, representado pela LSO, implica em avaliar como se dá o relacionamento entre empresa e comunidade nesse espaço físico e geopolítico que condiciona essa anuência ou a ausência dela. Lado outro, deter uma LSO pode indicar que o empreendedor logrou êxito em trabalhar, efetiva ou minimamente na esfera da percepção entre seus *stakeholders*, níveis elevados de participação social. Em contrapartida, a negação da LSO pode ser decorrente de patamares inadequados ou insuficientes dessa participação e traduzida por meio de reações conflituosas entre as partes.

Em coerência com essa relação de causa-efeito associada à LSO, estruturou-se esta Seção apresentando-se, inicialmente, a revisão de literatura para o tema “gestão de *stakeholders*”, incorporando aspectos teóricos evolutivos e relacionados ao processo de engajamento com partes interessadas. Na sequência, procede-se à abordagem de conceitos, modelos e estratégias afetos à LSO propriamente dita, como consequência desse relacionamento entre as partes. Para finalização, concentra-se no tema indicativo dos efeitos da concessão ou não dessa licença, a “participação social”.

3.1 GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

3.1.1 ASPECTOS TEÓRICOS EVOLUTIVOS

Nos anos 1960 e 1970, o desempenho das organizações empresariais era fundamentalmente voltado para a criação de valor econômico sobre capital, cujo sucesso dependia da capacidade de o empreendedor, em conjunto com seus gestores, maximizar lucro (GAZZOLA, 2018) em prol de uma única parte interessada: os seus acionistas (FREEMAN; MCVEA, 2001). Ainda de acordo com a Teoria do Acionista (FRIEDMAN, 1982), os benefícios das empresas para a sociedade eram intrínsecos e inequívocos, pois que, remunerando os fatores de produção, geravam renda e, ao recolherem impostos, potencialmente viabilizavam que os governos solucionassem os problemas sociais.

Em razão das alterações e turbulências que agitavam o ambiente de negócios nos anos 1980, a gestão empresarial teve de ampliar seus limites para além de sua visão tradicional (FREEMAN; McVEA, 2001). Verificava-se que decisões pautadas exclusivamente na ótica

econômica tinham consequências sociais e vice-versa, enevoando e confundindo os limites entre essas duas vertentes (PEDERSEN, 2006). A organização passou assim a ser encarada como um ator social, envolvida em uma variada e ampla rede de relações composta por agentes econômicos, políticos e sociais, determinantes para a produção de valor para a empresa em condições de sustentabilidade em relação a esse ambiente (GAZZOLA, 2018) e para sua contínua sobrevivência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Configurou-se, então, a denominada Teoria dos *Stakeholders*, definidos como qualquer grupo ou indivíduo que seja impactado ou possa afetar o alcance dos objetivos empresariais (FREEMAN, 1984).

Em suma, a teoria procurou problematizar, nas organizações empresariais, três questões: “[...]1. A geração e mudança de valores; 2. Um melhor entendimento da relação entre ética e capitalismo; e 3. Ajudar os gestores na mudança de suas percepções sobre a criação de valor e ética em ambientes mutáveis” (NETO; BORGES, 2019, p. 7, tradução nossa).

Em coerência com o reconhecimento que, assim como os direitos dos acionistas que devem ser assegurados pela gestão empresarial, outras partes interessadas também podem se posicionar e reagir, de diferentes formas, ante as ações da organização (EVAN; FREEMAN, 1988), Alkhafaji² definiu *stakeholders* como grupos perante aos quais a organização tem responsabilidade (1989 apud Mitchell, Agle e Wood, 1997, p. 856).

Em acordo com Freeman e McVea (2001), para atingir os objetivos estratégicos, a gestão empresarial que levava em consideração suas relações com todos os *stakeholders*, conforme proposto por Freeman (1984), mesclava conceitos e práticas diversos:

- a) o objetivo central dessa abordagem era a sobrevivência da organização. Assim, em um ambiente de negócios turbulento, era necessário definir um rumo para a empresa e não simplesmente procurar abrandar os efeitos de tal turbulência. Para tanto, partia-se do pressuposto de que a empresa pode afetar o ambiente onde se insere e vice-versa e, portanto, as relações com as partes interessadas podem ser criadas ou influenciadas, lastreadas em uma avaliação sob as óticas política, econômica e moral;
- b) estratégias bem-sucedidas seriam aquelas que integrassem, de forma coerente, os interesses de todas essas partes, não favorecendo algum(ns) grupo(s) de atores e ou marginalizando outro(s). Deveria se buscar a satisfação simultânea de múltiplos *stakeholders* e não causar conflitos entre grupos. Em suma, a gestão em prol de interesses coletivos, e segundo uma ótica de longo prazo, deveria prevalecer sobre aquela voltada para propósitos centrados somente nos acionistas;

² ALKHAFAJI, A. F. **A stakeholder approach to corporate governance**. Managing in a dynamic environment. Westport, CT: Quorum Books, p. 36, 1989.

- c) nesse contexto, a identificação dos *stakeholders* e de suas inter-relações era vista como fator crítico para o sucesso das estratégias de gestão, que deveriam priorizar o coletivo.

Em síntese:

O exercício atual da gestão nas corporações aproxima-se daquele a cargo do Rei Salomão. A *Teoria dos Stakeholders* não confere primazia a um grupo em relação a outro, embora venham a ocorrer ocasiões em que o benefício de alguns se dê às custas de outros. No entanto, via de regra, a gestão deve manter em equilíbrio as relações entre as partes interessadas. Quando essas relações ficam desequilibradas, a sobrevivência da organização está ameaçada (EVAN; FREEMAN, 1988, p. 103, tradução nossa).

Phillips (1997) pontua que alguns autores consideram que a Teoria dos *Stakeholders* deve ser encarada como mais que somente uma boa prática de gestão, e sim sob a vertente da ética, contrapondo-se ao modelo tradicional, insustentável sob o ponto de vista moral. Dessa forma, as empresas têm obrigação moral de tratar seus *stakeholders* de forma justa, levando em conta seus interesses e bem-estar nas tomadas de decisão, no lugar de encará-los apenas como um meio para atingir um objetivo corporativo (EVAN; FREEMAN, 1988; PHILLIPS, 1997).

Prosseguindo na incorporação de novas visões de sustentabilidade à trajetória empresarial, se chega à teoria do denominado *Tripple Bottom Line* – TBL (ELKINGTON, 2001), que introduz a abordagem do resultado das empresas não apenas pelo valor econômico adicionado, mas também por aquele de cunho social e ambiental que elas criam ou destroem. Em suma, apregoava-se que um sistema economicamente sustentável deve ser capaz de produzir produtos e serviços continuamente, sem causar problemas de ordem fiscal ou financeira nos diversos setores produtivos. Este sistema deve também atender à dimensão social por meio da promoção da justiça na distribuição de renda e oportunidades, com serviços sociais, principalmente saúde e educação, e igualdade de tratamento para todos os seus membros. O sistema deve ser ainda ambientalmente sustentável, não comprometendo as bases de recursos, renováveis ou não, utilizando-os parcimoniosamente, além de procurar manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema.

Nesse ponto, vale aqui retomar a conceituação de Carroll (1991) e a sua representação, sob a forma de pirâmide, de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), no sentido de que as organizações devem estar voltadas para perseguir, nas suas tomadas de decisão, políticas e ações, todo o espectro de obrigações que têm com a sociedade, perpassando, de forma ascendente na pirâmide, os níveis econômicos, legais, éticos e filantrópicos, estes objetivando a melhoria da qualidade de vida das comunidades. Assim, embora o TBL tenha representado uma evolução, em especial no sentido de conservação e manejo adequado dos recursos naturais, alimentando o nível de responsabilidades éticas da Pirâmide de RSC de Carroll, sob a ótica do

empresário, ainda se continuava a trabalhar sob uma visão prioritária de “praticar o bem” mas apenas à guisa de desembolsos, com redução dos resultados financeiros da empresa.

Veio então à tona o conceito defendido por Porter e Kramer (2006) de que a RSC pode ser uma fonte efetiva de oportunidades, inovações e vantagens competitivas para o negócio, a serem detectadas e desenvolvidas a partir de um olhar sistêmico e detalhado para a cadeia de valor, em termos de suas atividades primárias e de apoio. Evoluía-se, assim, de uma visão de o empresário agir reativamente a pressões sociais externas, ou por iniciativa filantrópicas, para a produção do que Porter considerava uma “agenda de RSC positiva”, que pode produzir não só ganhos para o negócio, como também reais benefícios sociais. No entanto, Porter ainda deixava a decisão sobre quais iniciativas tomar para maximizar esse binômio “maior resultado para a corporação/maior benefício social” fundamentalmente nas mãos da empresa. Isso fica claro quando, ao abordar o mapeamento das oportunidades sociais, o autor advogava que a cadeia de valor debulhada pela empresa deve ser vista como um painel para a identificação de impactos sociais positivos e negativos gerados pelo negócio. No entanto, é a partir desse painel que a companhia deve “escolher” uma ou poucas iniciativas que terão maior valor compartilhado, ou seja, beneficiar a sociedade e a própria competitividade e o resultado da empresa.

Hart e Milstein (2004) propuseram então um modelo de criação de valor, no âmbito das empresas, levando em conta os desafios do desenvolvimento sustentável. Em suma, o modelo trabalha com quatro quadrantes, sendo que o eixo vertical reflete a necessidade simultânea que a organização tem de manter os negócios atuais e de criar tecnologia para atender, ou mesmo criar, os mercados de amanhã. Já o eixo horizontal traduz a necessidade de a empresa se observar internamente, protegendo suas habilidades e potenciais, enquanto que deve também se deixar permear por perspectivas, novos modelos e tecnologias gerados externamente a ela. Segundo os autores, as organizações devem ter um bom desempenho simultâneo nos quatro quadrantes, de forma a maximizar o valor para o acionista ao longo do tempo. Ou seja, para que se crie efetivo valor para o acionista e que o mesmo se torne sustentável, é mister que os empresários trabalhem o modelo com uma visão multidimensional.

O modelo contempla, com destaque, a influência que os *stakeholders* trazem sobre as estratégias, ações e reações corporativas, concluindo pela necessidade do engajamento corporativo dessas partes interessadas. Ao encontro dos conceitos trabalhados por Weiser e Zadek (2000), para esse engajamento, as corporações devem considerar atributos sociais, culturais, econômicos e, onde aplicável, organizacionais de todas essas partes. É importante observar, no entanto, que o engajamento corporativo defendido por Hart e Milstein (2004) referencia-se exclusivamente a impactos de natureza positiva sobre os *stakeholders*, ou seja, é

um conceito que se relaciona direta, porém mais ou menos intensamente, e de forma mais ou menos apropriada, ao planejamento, à implantação e ao monitoramento de práticas de RSC.

Hart e Milstein (2004) concluíram que, ao se engajar construtivamente as partes interessadas, as empresas conseguem elevar a confiança externa em suas intenções e atividades, alavancando e solidificando a reputação corporativa, e a catalisar a disseminação de outras práticas sustentáveis no sistema de negócios como um todo. Assim, ao encontro do que defende a *International Organization for Standardization (ISO)*, convém que a organização:

- identifique suas partes interessadas;
- reconheça e tenha a devida consideração pelos interesses e direitos legítimos de suas partes interessadas e responda às preocupações por elas expressas;
- reconheça que algumas partes interessadas podem afetar significativamente as atividades da organização;
- avalie e considere a capacidade relativa das partes interessadas de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização;
- leve em conta a relação entre os interesses de suas partes interessadas, as expectativas mais amplas da sociedade e o desenvolvimento sustentável, assim como a natureza das relações das partes interessadas com a organização [...]; e
- considere os pontos de vista das partes interessadas, cujos interesses possam ser afetados por uma decisão ou atividade, mesmo que não tenham um papel formal na governança da organização ou não estejam conscientes desses interesses (ABNT. ISO, 2010, p. 13).

Verifica-se, assim, que a gestão de *stakeholders* passou a representar uma macro estratégia empresarial de sustentabilidade. Nesse contexto, a condução dessa gestão pela organização acaba por se dar em coerência com as características dos estágios de Desenvolvimento Sustentável que pautam, segundo Zadek (2004), a curva de aprendizado das corporações nessa temática, conforme retratado no **Quadro 1**, a seguir.

Quadro 1 – Estágios das empresas relativos ao Desenvolvimento Sustentável

Estágio	Características
Defensivo	Negação de práticas, impactos ou responsabilidades associadas à sustentabilidade.
Obediência (<i>Compliance</i>)	Adoção de políticas e procedimentos de cunho sustentável para atender ao arcabouço legal e normativo. Entendido, em termos corporativos, como um custo inerente ao negócio.
Gerencial	Incorporação das questões de sustentabilidade nos processos de gestão, como parte do negócio.
Estratégico	Integração das questões de sustentabilidade nas estratégias do negócio a título de um diferencial competitivo.
Liderança Social	Mobilização do mercado para seu amplo envolvimento nas questões de sustentabilidade, com vistas a liderá-lo com base nessa macro estratégia do negócio.

Fonte: Autoria própria com base em Zadek (2004).

3.1.2 ENCANTAMENTO *VERSUS* ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

O termo “engajamento de *stakeholders*” é um conceito que foi construído para se referenciar a um amplo espectro de práticas que dependem do contexto em que são empregadas. Dessa forma, suas definições são também variadas e objeto de contestação, até porque podem ser aplicadas em uma gama diversa de projetos, com diferentes escalas, abrangendo potencialmente um rol significativo de atores e colocadas em curso por um conjunto variado de gestores, facilitadores, especialistas e não especialistas, com diferentes graus de experiência no tema (TALLEY; SCHNEIDER; LINDQUIST, 2016).

Segundo Gazzola e Colombo (2013), engajar não significa envolver *stakeholders*, pois enquanto este pode ser visto como um “encantamento” do outro, um “fazer para”, o engajamento implica em uma atuação conjunta, colaborativa, um “fazer com”. No entanto, alguns autores, como Passeti et al. (2019), adotam a terminologia “engajamento de *stakeholders*” de forma mais genérica, tanto para se referenciar a estratégias voltadas para exercer controle sobre as partes interessadas, como para aquelas direcionadas ao estabelecimento de cooperação, sob princípios mais democráticos. Para fins desta pesquisa, tomou-se a diferenciação proposta por Gazzola e Colombo (2013) por sua aderência com aquela que vem sendo adotada por diversas instituições no âmbito internacional, como Banco Mundial e a ISO. Nessa linha, considera-se que ambos - engajamento e envolvimento - são tidos como forma de gestão da relação das empresas com suas partes interessadas.

O processo de envolvimento associa-se à prática de procurar conter os efeitos dos *stakeholders* sobre as organizações, “envelopando-os”, o que leva, progressivamente, ao soerguimento de barreiras. Trata-se da postura mais tradicionalmente adotada, em especial junto a *stakeholders* externos às empresas, colocada em prática por meio de comunicação retórica e na qual os interesses e as perspectivas das partes interessadas são levadas em conta sob um viés marginal aqueles prioritários da empresa (PASSETTI et al., 2019). Já o engajamento das partes interessadas significa trazê-las para o processo de tomada de decisão empresarial, o que implica em identificação, comunicação, negociação, gestão de relacionamento, motivação e formação de parcerias estratégicas, transpassadas por princípios e comportamentos éticos e justos para que se alcance a confiança necessária para a efetiva cooperação entre as partes. É um processo proativo, de interdependência e mutuamente benéfico, buscando criar e ampliar objetivos comuns (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; PHILLIPS, 1997; GAZZOLA, COLOMBO, 2013), com a redução de assimetrias de poder (PASSETTI et al. 2019).

Ao encontro das diferenciações para envolvimento e engajamento, tem-se os conceitos de gestão “de” e “para” *stakeholders*. No primeiro modelo, as partes interessadas são vistas primordialmente como recursos ou meios, e a gestão é o instrumento para fazer com que elas sigam seu papel, não dificultando o desenvolvimento do negócio ou projeto. Porém no conceito “gestão para *stakeholders*”, estes são vistos como detentores de idéias, com seus direitos e sua legitimidade, não sendo encarados em virtude do que possam vir a desempenhar, mas sim de seus interesses (SILVIUS; SCHIPPER, 2019).

Com base em extensa revisão de literatura, Reed (2008) identificou algumas práticas fundamentais para o sucesso de processos de engajamento de *stakeholders*: a) empoderamento, desenvolvimento de confiança e equidade entre os participantes; b) inclusão, o mais antecipadamente possível, das partes interessadas no processo; c) garantia da representatividade dos *stakeholders*; d) definição clara de objetivos para o processo; e) utilização de métodos adequados para o engajamento, inclusive que propiciem a sua facilitação; f) integração ao processo de conhecimento local e científico; e g) institucionalização da participação. Posteriormente, Talley, Schneider e Lindquist (2016) os sintetizaram nos objetivos (d), (c) e (e), acompanhados por dois outros considerados flexíveis e essenciais, e que inter-relacionam os demais objetivos propostos por Reed (2008): a criação de oportunidades, o mais cedo possível, para a co-propriedade do projeto, refletidas na participação do processo de tomada de decisão e em influenciar a definição de alternativas e os resultados do projeto; e oportunidades de reflexão, por parte dos *stakeholders*, sobre o processo e seus produtos.

Por fim, é fundamental que a gestão de *stakeholders* esteja alinhada com os objetivos, estratégias e operações da empresa, haja vista a necessidade de definição dos temas a serem endereçados pelo processo, dos que serão nele envolvidos internamente à organização e do período de tempo que lhe será destinado (ACCOUNTABILITY, 2015). Além disso, reitera-se o já exposto no item 3.1.1, ou seja, que essa gestão mostre-se coerente com o estágio de maturidade empresarial na temática de sustentabilidade (ZADEK, 2004).

3.1.3 IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO E DO TIPO DE POSTURA PERANTE OS *STAKEHOLDERS*

3.1.3.1 *Tipos e fatores influenciadores do diálogo*

Davis e Franks (2014) pontuam os custos significativos que podem advir para as empresas de um processo de gestão de *stakeholders* mal sucedido, materializados na forma de protestos, campanhas e atos violentos. Nesse sentido, ressalta-se a relevância da forma como

se dá o diálogo entre as partes, se apenas sob a ótica da tradicional disseminação unidirecional de informações, ou fundamentado em se apropriar da sinergia potencial que uma abordagem colaborativa entre indivíduos ou grupos pode trazer.

Em pesquisa de referencial teórico, Mercer-Mapstone et al. (2017) identificaram diferentes tipos de diálogo para a relação de empresas com comunidades:

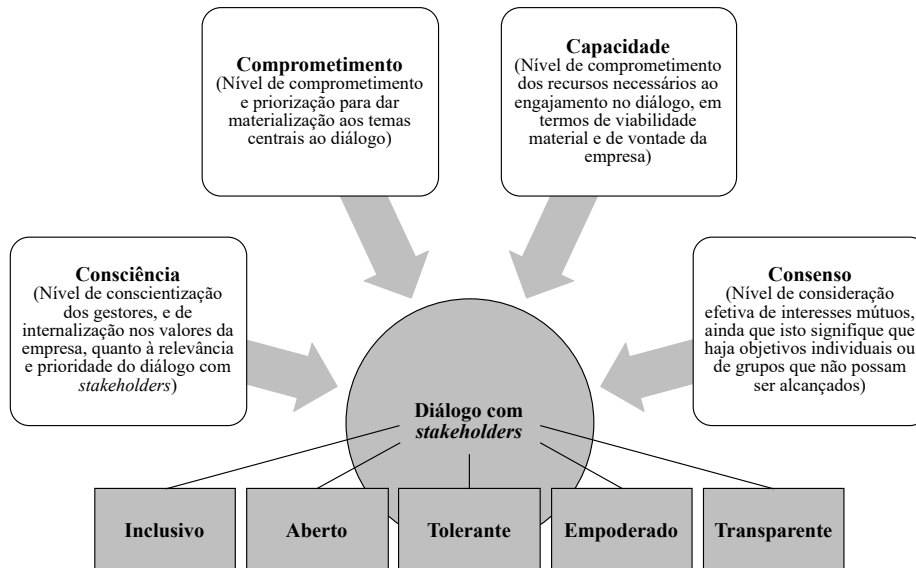
- a) “transacional”, unidirecional e voltado eminentemente para a disseminação de informações;
- b) “transicional”, com fundamentos bidirecionais, ainda que predomine o fluxo da empresa para a comunidade, mas então havendo a preocupação de se escutar a opinião da população com vistas a levá-la em consideração no processo de tomada de decisão;
- c) “transformacional”, bidirecional em sua essência e em busca de um processo de aprendizado de ambas as partes em prol da construção de uma governança colaborativa do território fundamentada na confiança.

Os autores chamam a atenção para a importância da identificação da duração do diálogo ao longo do ciclo de vida de um projeto e das eventuais transformações e evoluções nas tipologias supracitadas. Pontuam ainda que, mesmo que se trate de um “diálogo estrategicamente orientado” - mais voltado para um ambiente de cumprimento de cronogramas, tomada de decisões e busca de resultados -, o mesmo poderá vir a se transformar em um mecanismo de entendimento e aprendizado social para ambas as partes.

Faz-se ainda necessário que as empresas entendam que o sucesso das estratégias de gestão de riscos representadas por um processo de gestão de *stakeholders*, e do diálogo a ele associado, depende da compreensão do contexto social e político-econômico do território onde passam a ser inseridas (EHRNSTRÖM-FUENTES; KRÖGER, 2017; MERCER-MAPSTONE et al. 2017; WRIGHT; BICE, 2017).

Pedersen (2006) atenta para a diferença muitas vezes existente entre dar voz aos *stakeholders* e transformar suas expectativas e demandas em ações, e ou com a efetividade em face dos impactos originalmente percebidos ou apregoados. Este descompasso pode ser devido a fatos que poderão manifestar-se no âmbito individual, motivados, por exemplo, por visões conflitantes de gestores; no organizacional, tais como dificuldades financeiras da empresa; ou externamente à empresa, como impasses políticos e impossibilidades tecnológicas. Nesse contexto, a **Figura 1** sintetiza os fatores que podem influenciar nos resultados do processo de diálogo e, conseqüentemente, da gestão de partes interessadas. A Figura sumariza ainda as principais características do diálogo para que ele seja transformacional.

Figura 1 – Fatores potencialmente influenciadores do resultado de um diálogo com características transformacionais



Fonte: Autoria própria com base em Pedersen (2006, p. 153).

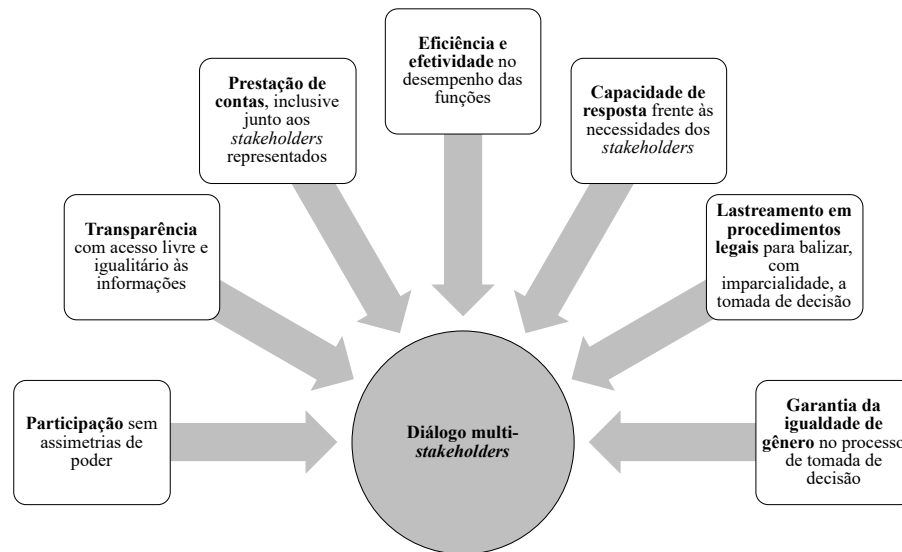
Passetti et al. (2019) destacam a importância da heterogeneidade do discurso, com o reconhecimento de múltiplas vozes durante o processo de engajamento dialógico e a oportunidade de grupos marginalizados expressarem livremente suas idéias. Pontuam ainda a significância de o debate poder ser conduzido com liberdade para a exposição de ideias, conflitos e divergências, sem temores de penalizações. Nessas formas, o diálogo acaba levando à construção de uma identidade coletiva, mais importante do que a individual.

Enquadra-se a princípio, no reconhecimento da relevância dessa heterogeneidade do discurso, o denominado “diálogo multi-*stakeholder*”, que consiste na interação entre partes interessadas relevantes com vistas às tratativas de um determinado tema material. O objetivo principal é alavancar os níveis de confiança entre os diferentes atores, individuais ou grupos, compartilhando e equalizando, com transparência, os níveis de informações e conhecimento, ao encontro de uma solução de consenso e ou da geração de boas práticas. Em suma, visa à cooperação e não ao atendimento de interesses individuais (HEMMATI, 2002).

[...] objetiva-se criar uma situação em que o diálogo possa ocorrer em um grupo de pessoas com diferentes experiências, expertises, interesses, visões e necessidades. Aprender a se engajar no diálogo significa passar do escutar para o ouvir. Significa avançar em relação às brigas, para além de uma interação conflituosa (HEMMATI, 2002, p. 7).

A **Figura 2** sintetiza os atributos de um diálogo multi-*stakeholder*, lastreados nos princípios que devem governar o engajamento de partes interessadas (HEMMATI, 2002).

Figura 2 – Atributos do diálogo multi-stakeholder



Fonte: Autoria própria com base em Hemmati (2002).

Três fenômenos podem influenciar a condução e o resultado de um diálogo: as manifestações do capital político, do capital social e da “cadeia de equivalências”. O primeiro ocorre quando um grupo de *stakeholders* busca indiscriminadamente o atendimento de seus interesses em detrimento daqueles dos outros, para angariar vantagens em contraposição a um processo democrático. Lado outro, o capital social se refere à criação de uma rede por aqueles atores que têm interesses comuns e buscam resultados positivos para o grupo maior. Já a “cadeia de equivalências”, típica de ocorrência entre *stakeholders* com menor poder, representa a formação de alianças entre aqueles com interesses a princípio não conectados, mas que o fazem para se fortalecer na discussão (PASSETTI et al., 2019).

Em linha com o acima exposto e com pesquisas de psicologia social e economia “behaviorista”, *stakeholders* individuais podem ser classificados em dois tipos: os egoístas, ou individualistas; e os “recíprocos” ou pro-sociais. Os primeiros estão fundamentalmente focados em suas recompensas; lado outro, os “recíprocos” tendem a premiar tratamentos que consideram justos – ou punir os injustos – ainda que à custa de ônus individuais (BRIDOUX; STOELHORST, 2014). Portanto, aos *stakeholders* individualistas caberia a formação do capital político, aos “recíprocos” o capital social e a ambos, como estratégia de fortalecimento, a depender da relação de poder perante os demais, a criação de “cadeias de equivalência”.

Ainda com relação à questão de assimetrias de poder, Hemmati (2002) aponta que a minimização destas lacunas entre os participantes, principalmente no que tange às minorias, é um dos maiores desafios associados à operacionalização do diálogo multi-stakeholder. Para tal, recomenda a capacitação prévia à participação, em termos de informação e conhecimento. Isso

além de serem estabelecidas regras para o discurso, geradas a partir de acordo entre os participantes com base em argumentações racionais, livres de manipulações e coerções. Por fim, o autor alerta que, por vezes, ONGs são convidadas a participar desse tipo de diálogo com o intuito prioritário de revestir o processo com uma capa de legitimação e não de efetivamente levar em conta as suas contribuições. Nesse sentido, “Diálogos multi- *stakeholders* devem objetivar efetivamente **‘dar uma voz, e não um voto’**” (EDWARDS, 2000, p. 29, grifo nosso).

3.1.3.2 Tipos de postura perante os stakeholders e suas potenciais consequências

Bridoux e Stoelhorst (2014) analisaram os perfis “individualista” e “recíproco” de *stakeholders vis a vis* duas posturas de relacionamento praticadas por empresas, por eles denominadas “abordagem justa” e “queda de braço”. Essas posturas são caracterizadas por, respectivamente, tenderem a compartilhar o valor criado no processo de relacionamento entre as diferentes partes envolvidas e, lado outro, basear a interação no poder de barganha, fazendo, por exemplo, uso de informações diferenciadas e do confronto. Nesse sentido, Feichtinger e Pregernig (2016) complementam que a barganha é utilizada ao encontro de interesses individuais amparada nos recursos e poder que o *stakeholder* detém, sem levar em conta a razoabilidade e a justiça de seus interesses, bem como o seu grau de aceitação pelos demais.

São os seguintes os principais resultados dos estudos de Bridoux e Stoelhorst (2014):

- a) um *stakeholder* “recíproco” tem uma maior contribuição para a criação de valor em razão da percepção de abordagens justas por parte da empresa em relação a todas as suas partes interessadas, e não por adotar posturas diferenciadas perante categorias também diversas;
- b) no entanto, ao perceber falhas empresariais na justiça de procedimentos, essa tipologia de *stakeholder* poderá mostrar-se mais rígida na penalização ou na falta de suporte à organização, ainda que esta seja pautada, em geral, por abordagens justas. Esta alteração de comportamento não tende a ser tão intensa por parte de *stakeholders* individualistas diante de corporações que priorizam a postura de enfrentamento;
- c) abordagens justas tendem a incrementar, ao longo do tempo, a proporção de *stakeholders* “recíprocos” na cadeia de valor, com efeitos positivos para a empresa, em especial no caso de necessidade de apoio ante eventos externos negativos, à exceção do cenário acima;
- d) por outro lado, a hipotética relação biunívoca entre tratamentos justos por parte das empresas em relação aos seus *stakeholders* e a consequente criação de valor para a organização não deve ser generalizada, somente sendo válida no que tange a *stakeholders*

“recíprocos” diante de posturas justas e não se verificando para este tipo de abordagem junto a *stakeholders* individualistas;

- e) as reações dos *stakeholders* individualistas diante de situações de não cooperação podem ser assépticas desde que sua percepção seja de que isso não prejudicará a materialização de suas recompensas.

Em suma, “Na prática, [...] se gerenciadas de forma consciente, tanto a abordagem justa, quanto a “queda de braço” poderão ser fonte de valor sustentável para a organização” (BRIDOUX; STOELHORST, 2014, p. 108), a despeito das implicações morais, conforme reconhecem os autores, de se considerar somente o fator econômico para tomada de decisão.

Nesse sentido, insta analisar a relevância da postura de uma empresa com seus *stakeholders* quando submetida a externalidades de forte repercussão negativa. Neste cenário, uma elevada reputação pode significar tanto um benefício, quanto um fardo para uma organização, a depender, respectivamente, de um alto ou reduzido nível de identificação (ligação emocional e cognitiva) que esses *stakeholders* guardem em relação a ela. Considera-se reputação como o quanto de estoque de capital social, angariado ao longo do tempo, pode propiciar o “benefício da dúvida” e a amenização de julgamento por parte dos *stakeholders* (ZAVYALOVA et al., 2016).

Uma postura caracterizada por violação de expectativas também representa um fator negativamente impactante à credibilidade de uma corporação, ainda que esta corrosão não venha a afetar indiscriminadamente todas as ações por ela realizadas, uma vez que a imagem daquelas ações menos sujeitas à percepção de manipulação e erros mostra-se mais resistente perante os *stakeholders*. No entanto, muito provavelmente, a empresa enfrentará pressões adicionais para mudanças, de modo a se evitar outras futuras violações (GOMULYA; MISHINA, 2017). Quanto mais aumenta o volume de transgressões, tanto maior será a reação das partes interessadas em futuros eventos negativos, em especial para empresas que contavam com uma reputação elevada e um significativo nível de identificação (ZAVYALOVA et al., 2016).

Gomulya e Mishina (2017) consideram ainda que, por ocasião violações severas de expectativas e/ou a eventos com elevada magnitude negativa, a adoção, pela empresa, de uma postura caracterizada por ações de reabilitação que se mostrem não só simbólicas, mas também substantivas, tenderá a ser mais efetiva perante os *stakeholders*. Contrariamente, sua reação deverá ser débil perante ações para as quais eles não consigam apreciar a relevância do esforço dispendido e a significância da medida.

3.1.4 MAPEAMENTO DE *STAKEHOLDERS* PARA FINS DE GESTÃO

O engajamento de *stakeholders* traz implícito o estabelecimento de uma relação de colaboração com uma ampla gama de agentes (SALEM et al., 2019). No entanto, é inevitável que sejam excluídos alguns atores, haja vista ser inviável assegurar a íntegra da representatividade, devendo os gestores ter o cuidado de evitar a marginalização de alguns grupos e justificar, de forma adequada, a participação de outros (TALLEY; SCHNEIDER; LINDQUIST, 2016). Para tal, faz-se necessário conhecer os seus *stakeholders*, inclusive suas demandas e expectativas, e avaliar o seu relacionamento com a empresa (SALEM et al., 2019).

Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram uma metodologia para mapeamento dos *stakeholders* a partir dos critérios de seu poder para influenciar a empresa, legitimidade de sua relação com a organização e urgência de suas demandas diante ela. Permeiam seu modelo com a dinamicidade inerente a todas as relações, admitindo que os atributos de um *stakeholder* são variáveis no tempo. Em suma, os autores advogam que:

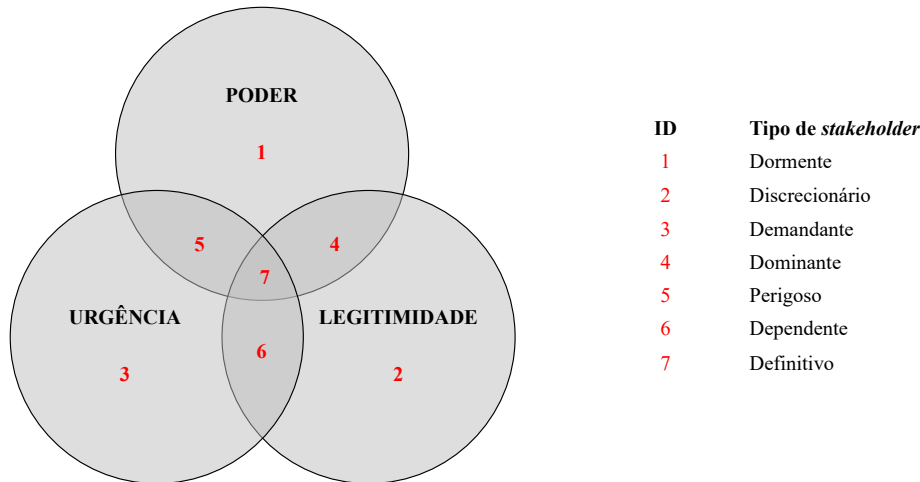
- a) os influenciadores detêm poder sobre a empresa independente de suas demandas serem válidas, de efetivamente as terem ou de desejarem exercer essa influência em relação a elas. Por outro lado, aqueles que clamam por seus pleitos, legítimos ou não, podem não ter poder de influência para pressionar a organização ao encontro dos mesmos;
- b) a legitimidade deve ser entendida como uma percepção generalizada de que ações de uma instituição ou de um grupo são apropriadas à luz de alguns sistemas de normas, valores, crenças e definições. Nesse diapasão, Phillips (1997) classifica os *stakeholders*, quanto à sua legitimidade, em normativos e derivativos. Os normativos são aqueles junto aos quais a organização tem obrigações morais sob a ótica da justiça, enquanto que os derivativos referem-se aos *stakeholders* que, aos olhos dos gestores do processo de engajamento, têm demandas que devem ser consideradas em função dos efeitos que poderão trazer sobre a organização e os próprios atores normativos;
- c) a urgência se refere ao grau de imediatismo para ação relacionado à demanda de um *stakeholder*. Para isso, esta demanda tem que ter dois atributos atrelados: ser sensível ao tempo para ação e apresentar-se crítica para a parte interessada.

Em síntese:

[...] em combinação com legitimidade, a urgência leva ao acesso aos canais de tomada de decisão e, em associação com o poder, encoraja a ação de um *stakeholder*. Em interação com ambos, a urgência desencadeia reconhecimento recíproco e ação entre *stakeholders* e gestores (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 870).

O modelo dos autores foi traduzido conforme indicado na **Figura 3**, na qual a interação entre poder, legitimidade e urgência conduz a diferentes tipos de *stakeholders* com comportamentos diversos em relação à organização.

Figura 3 – Classificação de *stakeholders* em função de poder, legitimidade e urgência



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).

O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) representa um refinamento da matriz de poder (ou influência) e interesse proposta por Eden e Ackermann (1998). Esta matriz, que é adotada pelo *World Business Council for Sustainable Development – WBCSD* (2002), ressalta a importância de se identificar, para fins de planejamento e implementação do processo de engajamento, os grupos de interesse que exercem uma forte influência e estão muito empenhados na defesa de algumas demandas, em função de seu nível de expectativas em relação ao projeto e ao poder de afetarem as tomadas de decisão (ROSSO et al., 2014). No entanto, há que se ter cautela ao se avaliar o grau de influência e tomar decisões para engajamento com base nesta análise, haja vista que grupos que se manifestam verbalmente, como os ativistas, podem ganhar relevância perante outros minoritários com menores possibilidades de clamar por seus questionamentos e pleitos (WBCSD, 2002).

Importa ressaltar que o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) admite um conceito de legitimidade que se aproxima de uma visão paternalista, desalinhada da ótica colaborativa que deve pautar a “gestão para os *stakeholders*” e que apregoa que todas as partes interessadas devem ter direito, legitimidade e equidade para receber atenção por parte dos gestores empresariais (SILVIUS; SCHIPPER, 2019).

Silvius e Schipper (2019) apresentam então uma metodologia fundamentada em uma troca de valores e interesses entre empresa e *stakeholders*, centrada nos focos de atenção destes

e não na força de suas atitudes com relação ao projeto. Consideram, assim, esta modelagem mais construtiva com vistas a contribuir para a prática de “gestão para os *stakeholders*”. O **Quadro 2** sintetiza a estrutura da proposta dos autores.

Quadro 2 – Matriz para mapeamento dos *stakeholders* em acordo com seus interesses

<i>Stakeholder</i>	Interesses antecipados do <i>stakeholder</i>				Contribuição esperada do <i>stakeholder</i> para o projeto
	Objetos de interesse (nota 1)	Nível de interesse (nota 2)	Conteúdo do interesse	Tipo de interesse (nota 3)	

Fonte: Adaptado de Silvius e Schipper (2019, p. 16).

Notas:

- 1 – Refere-se aos temas materiais de interesse do *stakeholder*.
- 2 – Classificação em alto, médio ou baixo, porém sem a especificação de critérios pelos autores.
- 3 – Classificação em uma das três categorias: econômico, social ou ambiental.

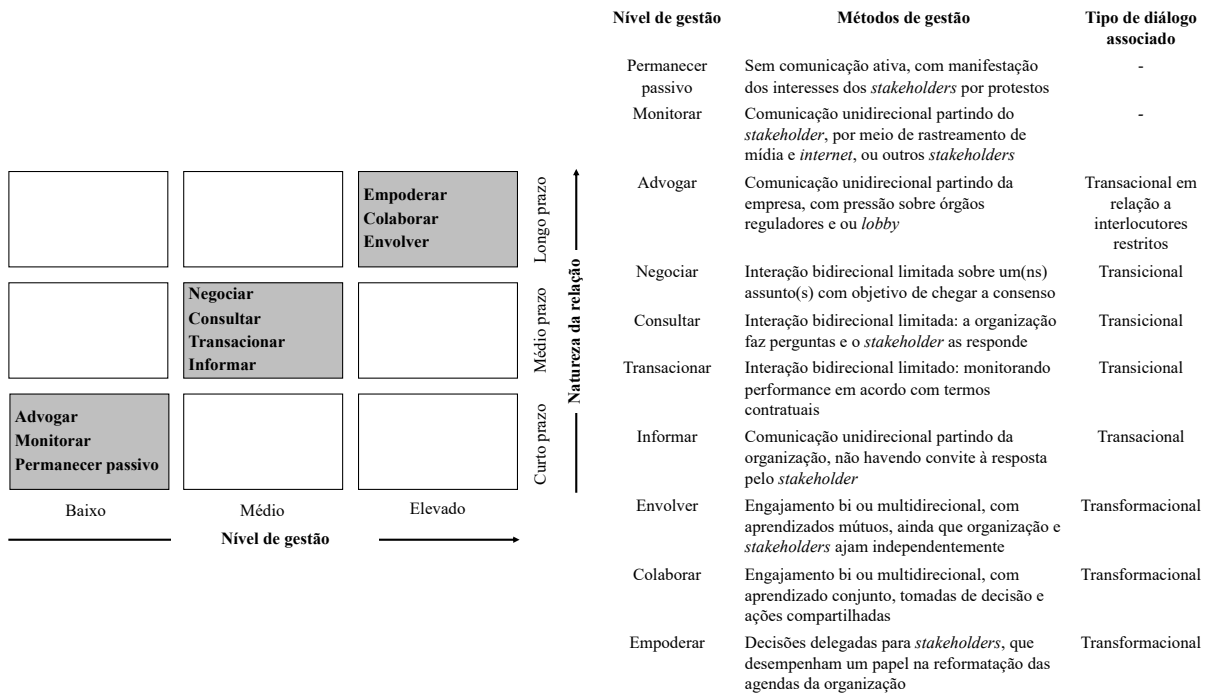
Por fim, reitera-se que o diálogo com *stakeholders* sempre será visto como incompleto face à impossibilidade, na grande maioria das vezes, de se incluir todos os grupos e indivíduos no processo, sob pena de este tornar-se ineficaz e não efetivo. Assim, as empresas devem estar atentas ao propalarem que praticam um diálogo altamente inclusivo (PEDERSEN, 2006).

3.1.5 NÍVEIS DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*, MONITORAMENTO E RISCOS ASSOCIADOS

A norma AA1000 (ACCOUNTABILITY, 2015) estabelece diferentes níveis do que denomina de “engajamento de partes interessadas”, associados aos tipos de comunicação com elas estabelecido, conforme retratado na **Figura 4**. Na Figura, procede-se à associação desses níveis e métodos com os tipos de diálogo identificados por Mercer-Mapstone et al. (2017), abordados no item 3.1.3.1. Registre-se que, em coerência com os pressupostos considerados nesta pesquisa quanto ao uso da terminologia “engajamento” (item 3.1.2), foram feitos os devidos ajustes na matriz indicada por AccountAbility (2015). Assim, onde na matriz identifica-se como “engajamento”, na **Figura 4** considera-se “gestão” de *stakeholders*.

Os responsáveis pela gestão de *stakeholders* podem optar por desenvolver níveis diferenciados junto a categorias também diversas, a depender dos resultados do processo de mapeamento desses *stakeholders* por eles realizado, desde que voltado para melhor atender às suas necessidades, capacidades e expectativas. Também poderão ser aplicados métodos diversificados de forma concorrente ou sequencial.

Figura 4 – Níveis e métodos de gestão de *stakeholders* e tipos de diálogo associados



Fonte: Adaptado de AccountAbility (2015) e Mercer-Mapstone et al. (2017).

Ainda segundo AccountAbility (2015), o engajamento deve ser objeto de monitoramento por meio de indicadores qualitativos e quantitativos objetivando avaliar o valor agregado, para a empresa e as partes interessadas, decorrente do processo. Nesse sentido, a *Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD* (2017) propôs um conjunto de potenciais indicadores a serem levantados junto a *stakeholders* relevantes associados a empreendimentos minerários, no âmbito preferencialmente de um processo de monitoramento participativo, com vistas a transmitir às partes interessadas um senso maior de empoderamento e propriedade sobre o projeto alvo do acompanhamento.

O monitoramento participativo é planejado e gerenciado pela população local em conjunto com a equipe do projeto e outros *stakeholders*, normalmente suportados por um facilitador. O objetivo é que a metodologia de monitoramento possa ser adaptada por esses atores, bem como a análise dos dados, a discussão compartilhada dos resultados e a sua transformação em linhas de ação. Ao encontro desta linha de acompanhamento, a maioria dos indicadores deve permitir juízos de cunho mais qualitativo (OECD, 2017).

Os indicadores apontados pela OECD (2017) são apresentados no **Anexo A**, estando alinhados com os fatores influenciadores do resultado do diálogo com *stakeholders* propostos por Pedersen (2006) e sintetizados na **Figura 1**, bem como com aqueles indicados por Reed

(2008), Talley, Schneider e Lindquist (2016). De forma a se antecipar resultados negativos e aprimoramentos necessários, faz-se necessário avaliar riscos associados ao processo (ACCOUNTABILITY, 2015). O **Quadro 3** elenca os riscos que poderão ser verificados, afetando os *stakeholders* e ou a empresa.

Quadro 3 – Riscos associados ao processo de engajamento de *stakeholders*

Riscos associados aos <i>stakeholders</i>	Riscos associados à empresa
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de vontade para o engajamento; - Fadiga relativa ao processo de participação; - Criação de expectativas de mudanças que não poderão ser viabilizadas pela empresa; - Desequilíbrio entre categorias de <i>stakeholders</i>; - <i>Stakeholders</i> disruptivos; - <i>Stakeholders</i> desinformados; - <i>Stakeholders</i> não empoderados; - Barreiras técnicas para engajamento <i>online</i>; - Conflitos entre <i>stakeholders</i> participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prejuízos à reputação; - Desperdício de tempo e ou recursos; - Perda de controle dos temas do engajamento; - Não alcance das expectativas da organização; - Forte criticismo; - Criação de conflitos de interesse; - Desacordos internos à organização quanto à forma de prosseguimento do processo; - Não conformidade com políticas e padrões legais e internos à organização

Fonte: Adaptado de AccountAbility (2015, p. 26).

3.1.6 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS SOBRE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

A título de síntese para a revisão de literatura sobre “Gestão de *Stakeholders*”, o **Quadro 4** relaciona os autores aqui referenciados e as principais temáticas por eles trabalhadas.

Quadro 4 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre “Gestão de *Stakeholders*” com suas respectivas temáticas

Autor e ano	Temática abordada
Freeman (1984) Evan e Freeman (1988) Alkhafaji (1989) Freeman e McVea (2001) Gazzola (2018) Neto e Borges (2019)	Aspectos conceituais evolutivos sobre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> e sua aplicação nas organizações.

Continua

Quadro 4 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre “Gestão de *Stakeholders*” com suas respectivas temáticas

Autor e ano	Temática abordada
Carroll (1991) Porter e Kramer (2006) ABNT.ISO (2010)	Conceituação e níveis de RSC, e sua abordagem como fonte de oportunidades, inovações e vantagens competitivas para o negócio, levando obrigatoriamente em conta as expectativas dos diferentes <i>stakeholders</i> .
Hart e Milstein (2004)	Proposição de modelo de criação de valor nas empresas considerando os desafios da sustentabilidade.
Zadek (2004)	Proposição dos estágios de Desenvolvimento Sustentável que pautam a curva de aprendizado das corporações nessa temática.
Gazzola e Colombo (2013) AccountAbility (2015) Talley, Schneider e Lindquist (2016) Reed (2018) Passetti et al. (2019) Silvius e Schipper (2019)	Conceituação e práticas sobre engajamento de <i>stakeholders</i> , as diferenciações entre “fazer para” e “fazer com” essas partes interessadas e, conseqüentemente, entre “gestão de” e “gestão para” <i>stakeholders</i> .
Pedersen (2016) Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017) Mercer-Mapstone et al. (2017) Wright e Bice (2017) Passetti et al. (2019)	Identificação de diferentes tipologias de diálogo para a relação entre empresas e <i>stakeholders</i> , fatores influenciadores de seu resultado e a importância da compreensão do contexto social do território onde desenvolve-se esse diálogo.
Edwards (2000) Hemmati (2002) Pedersen (2006)	Conceituação e atributos do diálogo multi- <i>stakeholder</i> .
Phillips (1997) Bridoux e Stoelhorst (2014) Feichtinger e Pregernig (2016) Zavyalova et al. (2016) Gomulya e Mishina (2017)	Identificação de diferentes tipologias de <i>stakeholders</i> , de posturas das empresas diante das mesmas e sua relação com os fatores influenciadores do resultado do diálogo.

Continuação

Quadro 4 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre “Gestão de *Stakeholders*” com suas respectivas temáticas

Autor e ano	Temática abordada
Mitchell, Agle e Wood (1997) WBCSD (2002) Rosso et al. (2014) Talley, Schneider e Lindquist (2016) Salem et al. (2019) Silvius e Schipper (2019)	Mapeamento de <i>stakeholders</i> para fins de sua gestão, incluindo: a) metodologia para fazê-lo a partir de seu poder para influenciar a empresa, legitimidade da relação entre as partes e urgência de suas demandas ante a organização; b) metodologia para mapeamento centrada nos focos de atenção dos <i>stakeholders</i> com relação à organização.
AccountAbility (2015) Mercer-Mapstone et al. (2017) OECD (2017)	Identificação de níveis e métodos de gestão de <i>stakeholders</i> , tipos de diálogo associados, indicadores para o monitoramento participativo do processo e riscos associados a essa gestão.

Fonte: Autoria própria com base nas referências apontadas na coluna “Autor e ano”.

3.2 LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR

3.2.1 CONCEITUAÇÃO E HISTÓRICO DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR

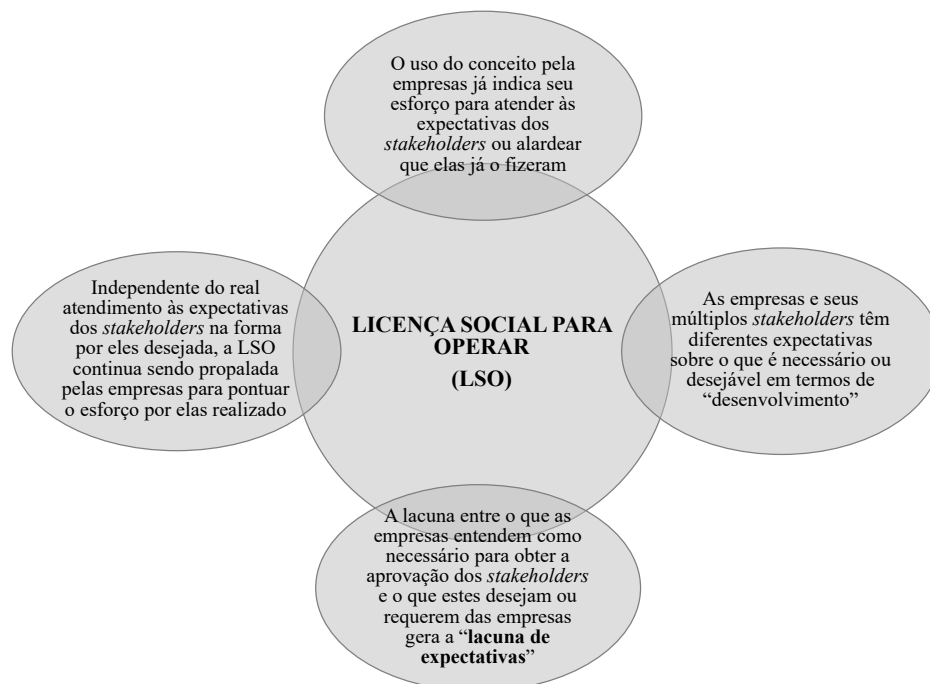
Conforme mencionado na Seção 1, a LSO representa, grosso modo, a percepção de uma comunidade e, em termos mais gerais, da sociedade, quanto à aceitação de uma empresa e sua operação em um dado território (THOMSON; BOUTILIER, 2011a, 2011b; MOFFAT; ZHANG, 2014).

O fato de a LSO ter se originado da necessidade das empresas de dispor de estratégias para posicionamento diante dos questionamentos e conflitos que passaram a enfrentar em função dos impactos ambientais e sociais gerados por suas atividades, e de uma crescente articulação *dos stakeholders* (SANTIAGO et al., 2019), obrigatoriamente relaciona a LSO à teoria, ao engajamento e à seleção de *stakeholders* para essa gestão, à participação social e ao estabelecimento de contratos sociais entre empresa e partes interessadas (HALL et al., 2014; BOUTILIER; ZDZIARSKI, 2017). Isso porque, reiterando a Seção 1, a inexistência ou retirada de apoio público a um dado empreendimento pode levar a contingências imprevistas de custos e de cronogramas (DAVIS; FRANKS, 2014; FRANKS et al., 2014), e mesmo a prejuízos à conformidade legal do projeto diante das entidades reguladoras (HALL et al., 2014).

Ainda retomando o já exposto na Seção 1, dispor-se do requisito mínimo para uma dada operação, representado pela licença ambiental, não significa que a população atingida e ou outras partes interessadas aceitarão e aprovarão esse empreendimento (HALL et al., 2014). Além disso, a existência e a qualidade desse suporte público podem variar ao longo do tempo confere um caráter dinâmico e flexível à LSO, em função do grau de evolução de uma cultura e sociedade, e das relações entre a empresa e seus *stakeholders* (MOFFAT et al., 2016).

A LSO passou a aparecer então como um elemento central no discurso e na estratégia empresarial para minimizar riscos ao negócio (MOFFAT et al., 2016; DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019). Nesse contexto, segundo Owen e Kemp (2013), ao constructo da LSO está associada uma lógica circular, conforme **Figura 5**, que começa e termina no negócio. Esta lógica, em conjunto com a natureza vaga, abrangente e supervalorizada do conceito, pode levar a um desequilíbrio nas relações entre empresa e comunidades, caso o real interesse corporativo passe a ser acompanhar a percepção dessas populações sobre seus projetos como forma de minimizar resistências e conflitos, e não uma efetiva participação social para promover o desenvolvimento local (DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019, p. 273-274). Nesse cenário, o prioritário e mais relevante é identificar riscos para o negócio e não deste para as comunidades (KEMP; WORDEN; OWEN, 2016), em termos de influências sobre a cultura e a economia locais, o meio ambiente e suas vidas (OWEN; KEMP, 2013).

Figura 5 – Lógica circular associada à Licença Social para Operar



Fonte: Autoria própria com base em Owen e Kemp (2013).

Santiago et al. (2019) consideram que a LSO evoluiu em cinco estágios, a saber:

- a) Bases históricas da LSO (1996 a 2002): a partir de citações iniciais pela indústria extrativa florestal, o conceito começou a se solidificar na indústria mineral e, a partir de 2000, a título de uma estratégia para mitigar os riscos sociais associados a dificuldades de acessos aos recursos naturais fundamentais para o negócio;
- b) Reconhecimento pelas empresas da importância da LSO em suas práticas empresariais (2003 a 2006): o incremento das pressões sociais para que os projetos e as empresas evoluam em seus estágios de sustentabilidade para além das obrigações legais (HART; MILSTEIN, 2004) provoca o fortalecimento da busca das corporações pela LSO como forma de se evitar ou minimizar penalidades, perdas de reputação e prejuízos econômicos;
- c) Modelos de gestão no ambiente empresarial (2008 a 2011): foco nos modelos de gestão da LSO como tradutores de um gerenciamento de riscos voltado fundamentalmente para a ótica da empresa, portanto, com viés unilateral;
- d) Evolução dos modelos de gestão da LSO (2012 a 2016): destaque para a intangibilidade e a dificuldade de mensuração da LSO, com o reconhecimento da importância da análise do contexto local, da transparência das relações entre empreendedor e comunidades, e do fortalecimento das instituições locais, este para viabilizar a sua integração e participação no diálogo com a empresa (PRNO; SLOCOMBE, 2014);
- e) Críticas aos modelos e conceitos até então adotados para a LSO (2017 – atual): ênfase das críticas na priorização da identificação dos riscos dos *stakeholders* para o negócio e não das operações para a população, com a concentração das ações na busca pelo controle dos riscos que possam afetar as corporações e na exaltação dos benefícios econômicos trazidos por sua atuação na região, de forma a minar a resistência das populações.

Hall et al. (2014) alertam que os limites da LSO já assumem contextos regionais, nacionais e setoriais. Assim, não interessa apenas se uma dada operação conseguiu obter a aceitação da população que com ela interage, mas sim também do público em geral, a depender do contexto político-econômico, ambiental e cultural. Idem com relação à LSO aplicada a setores produtivos como um todo. Entram nessa avaliação a análise dos impactos cumulativos e sinérgicos aportados por um conjunto de projetos em uma região, além daqueles a montante e a jusante na cadeia de valor da(s) operação(ões) em pauta (MOFFAT; ZHANG, 2014).

Por fim, Moffat et al. (2016) destacam a necessidade de se incluir, de forma mais sistemática, a participação social nos processos de negociação e tomada de decisão que envolvem empresas e governo, de modo a se conseguir alçar a situações de maior legitimidade e aceitação – licença – social desses processos.

3.2.2 MODELOS DE LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR

À luz da abordagem constante no item 3.2.1, a LSO está intimamente relacionada ao conceito de capital social, haja vista este “[...] referir-se tipicamente a recursos ou a ‘estoques de apoio’ presentes em uma comunidade que emergem das relações entre membros do grupo” (BRYANT; NORRIS, 2002, p. 3, tradução nossa). Esses valores, entendimentos e normas compartilhados facilitam a cooperação intra e entre grupos (OECD, 2001).

Considerando que capital social está relacionado à participação e engajamento social; nível de empoderamento ou controle sobre a própria vida; nível de satisfação de uma comunidade com sua qualidade de vida; benefícios advindos das redes sociais; confiança e reciprocidade sentidas com relação a pessoas e instituições; e, como resultado dos demais fatores, coesão social (BRYANT; NORRIS, 2002), o mesmo ocorre, portanto, com a LSO.

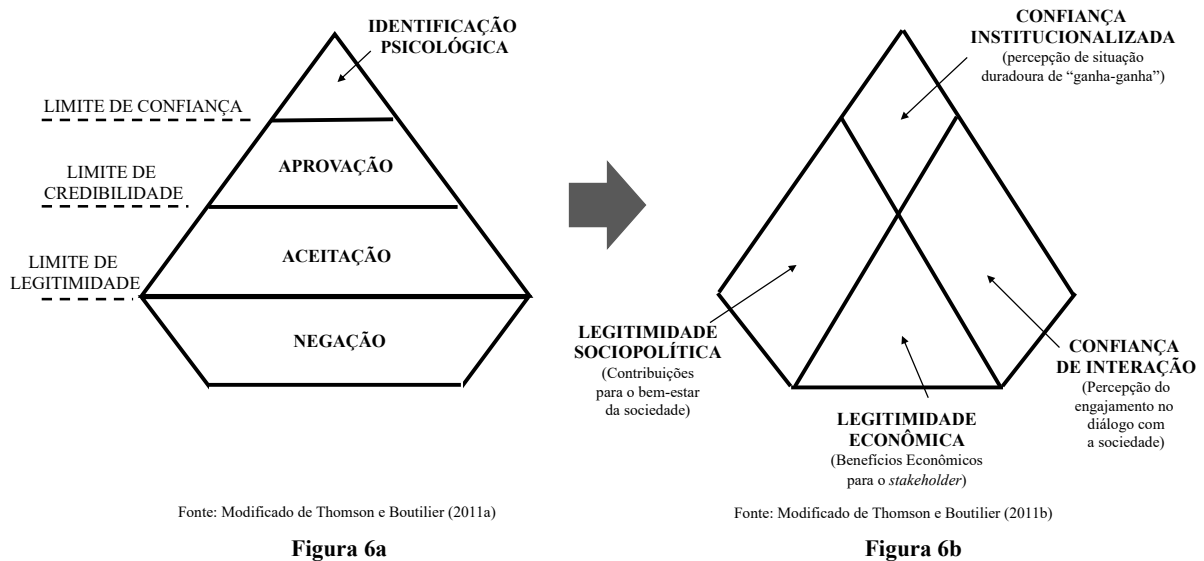
Nesse contexto, procede-se, na sequência, a considerações sobre os principais modelos desenvolvidos para a LSO e como os mesmos trabalham as temáticas supracitadas.

Com base em entrevistas durante 15 (quinze) anos com habitantes da área de influência de uma mina na Bolívia, Thomson e Boutilier (2011a) desenvolveram um modelo conceitual fundamentado em o nível de LSO ser inversamente relacionado ao risco sociopolítico enfrentado pela empresa ou empreendimento ao qual se refere a “licença”. Conforme pode ser observado na **Figura 6a**, o modelo contempla quatro níveis sobrepostos (de baixo para cima: “Negação”, “Aceitação”, “Aprovação” e “Identificação Psicológica”), separados, também da base para o topo, por limites de legitimidade, credibilidade e de confiança.

Segundo os autores, se uma empresa e sua operação em um território se encontram no nível de “Negação”, os conflitos são comuns entre as partes, incluindo, entre outros, invasões e bloqueios. Ao alcançar os demais estágios até o alcance e ultrapassagem do limite de “Confiança”, a comunidade e demais *stakeholders* passam a se identificar com a organização e seu projeto e, conseqüentemente, dar suporte a seus interesses.

Comparando-se com os estudos realizados por Henisz, Dorobantu e Nartley (2014), dos níveis básico para o mais elevado no modelo inicial de Thomson e Boutilier (2011a) estar-se-ia evoluindo positivamente no índice do nível de conflito/cooperação dos *stakeholders* e, portanto, reduzindo-se os impactos negativos sobre o valor financeiro das organizações.

Figura 6 – Modelos de Thomson e Boutilier para a Licença Social para Operar



Os autores deram prosseguimento a pesquisas em outras minas e no mesmo projeto na Bolívia, e adequaram o modelo inicial. O novo modelo (**Figura 6b**) busca representar, graficamente, que os níveis de LSO interagem e não se sobrepõem, em uma noção de contínuo (THOMSON; BOUTILIER, 2011b). Os quatro fatores acabam por se relacionar com os quatro níveis de LSO constituintes do primeiro modelo: “Legitimidade Econômica”, fator de base relacionado à percepção do nível de benefícios econômicos que a companhia/projeto oferece ao *stakeholder* e, se ausente, causará a rejeição de muitas partes ao empreendimento; “Legitimidade Sociopolítica”, atrelada à percepção do nível de contribuição que a empresa/projeto traz para o bem-estar da sociedade local e progresso da região, segundo a visão de justiça do *stakeholder*; “Confiança de Interação”, referente à percepção de como a companhia e seus representantes se engajam em um diálogo mútuo com os *stakeholders*; e “Confiança Institucionalizada”, relacionada à percepção de que a relação entre *stakeholders* e a organização se baseia em uma situação duradoura de “ganha ganha” para as duas partes, primordial para que se alcance o nível de LSO de identificação psicológica.

Ainda com relação ao segundo modelo de Thomson e Boutilier (2011b), vale destacar, segundo os autores, que:

- a) Se a empresa não oferecer a seus *stakeholders* mais que transações econômico-financeiras, o nível de LSO se restringirá ao de legitimidade econômica e serão elevados os riscos de a LSO vir a ser retirada ou se limitar a aceitações tácitas e de curto prazo. Em síntese, o

suporte dos *stakeholders* estará condicionado à manutenção de um fluxo de benefícios a curto prazo, típico de partes interessadas individualistas e de relações de “queda de braço” (BOUTILIER, 2014; BRIDOUX; STOELHORST, 2014);

- b) Percorrendo o modelo de baixo para cima, a empresa evoluirá, junto a suas partes interessadas, de um nível de satisfação de pequena para longa duração;
- c) O alcance do nível de legitimidade sociopolítica tem forte dependência em relação à cultura da sociedade em que se insere a empresa ou o projeto, estando associado à noção de justiça social desses *stakeholders*;
- d) O nível de confiança institucionalizada vincula-se a percepções de reciprocidade e credibilidade. Quanto a esta, decorre das interações ao longo do tempo entre empresa e população, de como as expectativas de ambas são preenchidas e do nível de construção compartilhada da legitimidade sociopolítica.

Em suma,

[...] o modelo traduz que a licença social (a) inicia-se com um baixo nível de comprometimento materializado por satisfações transitórias, (b) desenvolve-se com o incremento do capital social no relacionamento entre as partes, e (c) cristaliza-se, por fim, com a institucionalização das relações (THOMSON; BOUTILIER, 2011b, p. 7, tradução nossa).

Thomson e Boutilier (2011b) diferenciam ainda os posicionamentos individuais ou de grupos de partes interessadas diante de corporações nos países em desenvolvimento e nos desenvolvidos. Nos primeiros, a tendência é de se perceber as empresas como provedoras dos serviços e infraestrutura social que não são prestados pelos governos. Já nos países desenvolvidos, as expectativas se voltam para que as empresas sejam efetivamente “cidadãs”, responsabilizando-se adequadamente por temas de interesse e sustentabilidade globais.

Moffat e Zhang (2014), com base em pesquisa quantitativa conduzida em duas rodadas, com diferença de 12 (doze) meses, junto a comunidades impactadas por um projeto na Austrália, propuseram um modelo que, em suma, conclui que:

- a) “Impactos na Infraestrutura Social”, “Qualidade de Contatos com Comunidades Impactadas” e “Justiça nos Procedimentos Aplicados junto às Comunidades” são predecessores ao estabelecimento da “Confiança” das comunidades em relação ao empreendedor;
- b) A “Confiança” condiciona a “Aceitação e Aprovação do Empreendedor” pelos *stakeholders*;
- c) A “Quantidade de Contatos com Comunidades Impactadas” não influencia diretamente na “Confiança” destas para com a organização.

O modelo de Moffat e Zhang (2014) mostra-se aderente à estruturação daquele proposto por Thomson e Boutilier (2011a, 2011b), haja vista que “Confiança”, “Aceitação e Aprovação do Empreendedor”, “Justiça nos Procedimentos” e “Qualidade do Diálogo” são variáveis intrinsecamente relacionadas e justificam a composição conceitual do modelo datado de 2011. Em suma, o modelo de Moffat e Zhang (2014) pode ser visto, a princípio, como uma outra forma de se apresentar e testar o modelo de Thomson e Boutilier (2011a, 2011b).

Com relação à variável “Qualidade do Diálogo”, resta claro que minimamente a abordagem “transicional”, e em especial a “transformacional”, segundo as classificações estabelecidas por Mercer-Mapstone et al. (2017) e contempladas no item 3.1.3.1, são aquelas que se coadunam com os estágios da LSO de “Identificação Psicológica” e de “Confiança” abordados nos modelos de Thomson e Boutilier (2011a, 2011b) e de Moffat e Zhang (2014).

Mercer-Mapstone et al. (2017) ressaltam ainda a importância da duração do diálogo ao longo do ciclo de vida do projeto e das eventuais transformações e evoluções nas tipologias de diálogo, mas sempre devendo se buscar o desenvolvimento da comunidade e do território, com compartilhamentos de benefícios e empoderamento da população.

3.2.3 CONFLITOS SOCIAIS

Conforme verificado no item 3.2.2, em especial Thomson e Boutilier (2011a) trabalham, em seu modelo inicial para a LSO, com a gestação e manifestação de conflitos sociais, potencialmente vigentes em um território se a empresa e sua operação se encontram em um nível de negação junto aos *stakeholders*, principalmente as comunidades impactadas. Nesse contexto, procede-se, na sequência, à abordagem de aspectos conceituais relacionados aos conflitos sociais e como os mesmos influenciam a gestão de riscos empresariais.

Segundo Franks et al. (2014), interesses e ou visões de mundo diferenciadas têm o condão de gerar conflitos por serem percebidos, por atores presentes em um dado território, como não sendo possíveis de ali coexistirem ou serem adequada e simultaneamente satisfeitos. Nesse norte, Scotto (1997), Nascimento (2001) e Fontana, Sastre-Merino e Baca (2017) observam a importância de se entender cada conflito individualmente e sob a ótica do território, à luz de suas especificidades, incluindo a composição local de poder.

A existência de um nível de organização social prévia não é condição *sine qua non* para o que o conflito se instaure e se alavanque, haja vista que “às vezes essa ‘consciência’ – que começa sendo uma percepção difusa do problema – forma-se ao longo da luta e como parte dela” (SCOTTO, 1997, p. 32). Além disso, segundo o autor, o conflito pode levar à agregação

de grupos que, a princípio, não têm o mesmo interesse, provocando uma sinergia de atuação e de incremento da magnitude e abrangência das consequências negativas para a empresa.

Em acordo com Nascimento (2001), o conflito tem a ele associado um objeto de disputa (recurso) material ou simbólico, divisível ou indivisível, laico ou profano, real ou irreal. Seus atores poderão frente ao conflito, de forma dinâmica ao longo do tempo: promovê-lo, movimentando todos os recursos em prol de um resultado; apoiá-lo ou adotar uma postura de oposição, mas sem se envolver diretamente no processo; permanecerem neutros, não assumindo se concordam ou não com algum dos lados, ainda que possam ser afetados por seus efeitos; ou vetá-lo, com participação direta para impedir que o conflito siga em dada direção. Ainda segundo o autor, eles se movimentarão em um campo de conflito, território geográfico e social com recursos que serão utilizados de forma silenciosa ou midiática, pautados por normas morais ou jurídicas, regras explícitas ou implícitas (NASCIMENTO, 2001).

O dito “conflito social” configura o modo pelo qual as populações comunicam a percepção de um risco ao qual estejam submetidas, e que se reverte em ônus financeiros para as empresas (FRANKS et al., 2014). Segundo Scotto (1997), os conflitos sociais podem se caracterizar ainda como ambientais, perfazendo os denominados “conflitos socioambientais”, se têm elementos da natureza como objeto e expressam relações de tensão entre interesses coletivos e privados, disputando o controle dos recursos naturais.

Os conflitos socioambientais poderão ser explícitos ou implícitos, respectivamente, quando a comunidade associa os danos causados ao meio ambiente à ação de determinada empresa, ou se ela não consegue estabelecer esse vínculo, ainda que sofra as consequências do dano. Além disso, os conflitos explícitos poderão ser reais, quando o dano relacionado à empresa for verdadeiro, ou percebidos, se a comunidade responsabilizar a companhia pelos efeitos negativos a despeito de essa vinculação efetivamente não se materializar. Em relação a estes, suas consequências para a empresa podem ser tão ou mais negativas do que aquelas associadas aos conflitos reais (SCOTTO, 1997).

Fonseca et al. (2015) consideram que, para se compreender um conflito socioambiental, é necessário ir além do que está explícito, ou seja, analisar se existem motivações e verdades latentes que somente poderão vir à tona com o tempo. Nesse sentido, um dos fatores que pode levar ao desenvolvimento de conflitos socioambientais é a incompatibilidade entre a magnitude dos impactos gerados por uma determinada atividade produtiva e os benefícios aportados por ela para a população (ARAÚJO; MORET, 2016; FONTANA; SASTRE-MERINO; BACA, 2017). Complementarmente, Davis e Franks (2014) pontuam que, enquanto impactos ambientais precipitam ou desencadeiam conflitos, temas

econômicos, tais como distribuição dos benefícios do projeto, ou sociais, como a qualidade do processo de relacionamento da companhia com a população, mudanças culturais e no modo de vida, mostram-se tipicamente subjacentes aos conflitos, deteriorando progressivamente a convivência entre as partes (DAVIS; FRANKS, 2014).

Um dos fatores geradores de conflitos socioambientais relacionados a empreendimentos hidrelétricos reside no fato de que a população atingida fica vulnerável diante dos variados impactos gerados, em função de não se considerar, adequadamente, essas comunidades, da má distribuição dos “*trade-offs*” e da divergência entre interesses nacionais, regionais e locais (SICILIANO et al., 2015). Nesse sentido, Piagentini e Favareto (2014) observam que, no tocante a essa tipologia de projetos, a participação social é, em geral, apenas consultiva, formal e voltada para detectar quais são os opositores e os favoráveis ao empreendimento. Segundo Zhouri (2008), muitas vezes, quando as populações tomam conhecimento sobre o projeto, a decisão já foi tomada em instâncias superiores, envolvendo governo e empreendedores. Assim, a carência de informação e transparência acaba por justificar a entrada de novos atores a título de instituições representativas dessas populações (GOMES; SILVA, 2017).

Um outro fato gerador de conflitos socioambientais associa-se à perda de credibilidade da empresa como consequência de dois fatores: a frequência de acidentes ambientais envolvendo, por exemplo, projetos minerários e a resposta tardia dos empreendedores; e ou as promessas não cumpridas. Destacam-se ainda nestas situações, muitas vezes, ações mitigadoras ou compensatórias voltadas para tentar angariar a aprovação da população e ou minimizar resistência sociais, mas que acabam sendo vistas, por esta, sob suspeição, haja vista serem reativas e não produzirem efetivo valor agregado para as comunidades (FONTANA; SASTRE-MERINO; BACA, 2017). Ou seja, trata-se das medidas simbólicas de gestão de *stakeholders* (ZAVYALOVA et al., 2016; GOMULYA; MISHINA, 2017), mencionadas no item 3.1.3.2.

Com relação à frustração de expectativas, Piagentini e Favareto (2014) ressaltam que, quando da apresentação dos estudos ambientais feita pelo empreendedor, geralmente há a valorização de ações que o apresentam como viável, não sendo avaliados seus reais efeitos. Ademais, dificilmente os estudos de impacto abordam medidas que efetivamente levem a novas possibilidades de renda para as comunidades e à promoção de seu desenvolvimento local (SICILIANO et al., 2015).

No que denominam de “paradigma da adequação”, Zhouri e Oliveira (2007, p. 122) consideram que, ante a inexorabilidade e impossibilidade de se questionar os projetos, as

medidas mitigadoras e compensatórias assumem o caráter de ajustes tecnológicos para procurar lidar com o ambiente, tido como externalidade. Nesse sentido:

[...] as compensações, em regra, não são pensadas para mitigar os impactos socioambientais, mas vistas como uma moeda de troca e de convencimento para a construção do empreendimento hidrelétrico, argumento que se concretiza justamente pela fraqueza estatal, que teme não ter outras possibilidades para enfrentar suas dificuldades. No final, a promessa de desenvolvimento aos Municípios não passa de promessa não cumprida (ARAÚJO; MORET, 2016, p. 191).

Ao criticarem as empresas de mineração, Fontana, Sastre-Merino e Baca (2017) as apresentam como incapazes de transferir para as comunidades locais a competência para que estas definam e priorizem as suas necessidades para fins de estabelecimento de benefícios e de programas de responsabilidade social. Acabam, assim, por definir o escopo dessas ações e, conseqüentemente, angariar uma imagem de inflexibilidade perante as populações. Tem-se, assim, o que os autores apontam como outro ponto potencialmente gerador de conflitos socioambientais: a inabilidade das organizações de levarem em consideração o contexto do território onde suas operações serão desenvolvidas, em termos, entre outros, de seu histórico de ocupação; das partes interessadas ali presentes; do nível de credibilidade e aceitação do poder público local; e da representatividade das e nas comunidades.

Owen e Kemp (2013) alertam para o fato de que, por vezes, a não existência de um conflito explícito pode ser um indicador de que a comunidade possa estar se desengajando do projeto ou de uma potencial reorganização em curso daquela população que poderá se reverter em futura oposição ao empreendimento. Os autores pontuam ainda que o desconhecimento da realidade cultural e política de uma determinada comunidade pode levar a interpretações errôneas, e perigosas para as companhias, quanto a esses aparentes afastamentos e silêncios.

Por fim, a partir de 50 (cinquenta) conflitos entre empreendimentos minerários e comunidades, em âmbito global, Davis e Franks (2014) analisaram se o melhor entendimento dos custos desses confrontos poderia ter revertido em maior prioridade e atenção para o relacionamento entre corporações e populações impactadas. Duas categorias de custos foram trabalhadas: aqueles de prevenção ou resposta ao conflito; e os afetos aos resultados do conflito. Esses custos incluíram impactos sobre ativos tangíveis e intangíveis, incluindo erosão de valor das organizações, bem como riscos sociais para as comunidades.

O Quadro 5 relaciona as conclusões da pesquisa *vis a vis* os temas trabalhados.

Quadro 5 – Resultados e conclusões afetos a custos associados a conflitos em empreendimentos minerários

Tema material	Resultados e conclusões
Origem dos custos e magnitudes associadas	<ul style="list-style-type: none"> - Os custos de oportunidade são os mais significativos, associados à perda de valor de futuros projetos, expansões ou negociações de ativos que não se concretizaram; - Os custos associados à alocação de recursos humanos para lidar com os conflitos tendem a ser negligenciados.
Alocação dos custos ao longo da linha do tempo dos empreendimentos	<ul style="list-style-type: none"> - A maior quantidade de conflitos que conduziram a custos mais significativos para as empresas, em termos de suspensão e abandono de projetos, ocorre nas etapas de viabilidade e construção; - Estes resultados associam-se aos períodos nos quais as comunidades sentem ou percebem, de forma mais significativa, os impactos antes não vivenciados, e podem ser mais facilmente mobilizadas.
Fatores de intensificação potencial de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos associados a impactos ambientais de grande magnitude, que são desprezados ou minorados pela organização, escalam rapidamente como forma de as comunidades chamarem a atenção para os problemas, em especial diante de posturas de não abertura por parte das empresas; - Cláusulas de risco em contratos com fornecedores podem funcionar como incentivos perversos dos conflitos, por serem fonte de potenciais demandas formais por parte dos subcontratados; - A carência de investimentos adequados no relacionamento com comunidades e na gestão de suas expectativas pode levar a uma interação débil difícil de ser revertida com o tempo; - Limites de caixa nos estágios iniciais do projeto podem levar a posturas reativas e não proativas e preventivas diante dos conflitos; - Tensões empresariais entre investir recursos e tempo na gestão adequada dos <i>stakeholders</i>, e das comunidades impactadas em especial, e atender a metas de construção e ou produção de curto prazo.
Consequências financeiras dos custos	<ul style="list-style-type: none"> - Impactos negativos no valor de ações; - Impactos reputacionais afetando novas oportunidades de negócios; - Maiores taxas de custo do capital de terceiros (bancos) para financiamento de projetos com conflitos sociais significativos; - Visões diferenciadas entre risco de crédito, focado na capacidade de pagamento do financiado, e risco de crédito social, relacionado à capacidade de solucionar demandas sociais que possam aparecer; - Maior atenção aos conflitos por parte das seguradoras e à sua tradução no valor segurado.

Continua

Quadro 5 – Resultados e conclusões afetos a custos associados a conflitos em empreendimentos minerários

Tema material	Resultados e conclusões
Natureza das medidas mitigadoras	- Empresas que encaram investimentos sociais apenas como medidas para mitigar riscos tendem a beneficiar as comunidades que se expressam de modo mais conflituoso, à parte de seus interesses serem ou não reais e legítimos.

Conclusão

Fonte: Autoria própria com base em Davis e Franks (2014) e Franks et al. (2014).

As corporações de mineração ainda têm dificuldade em identificar, entender e utilizar a “linguagem dos custos” aplicada aos conflitos, de forma a traduzi-los em valor quantificável, com vistas a uma maior sensibilização de seus níveis diretivos e dos responsáveis pela administração econômico-financeira. Estes custos são então comumente absorvidos na forma de ônus das operações locais (DAVIS; FRANKS, 2014; FRANKS et al., 2014).

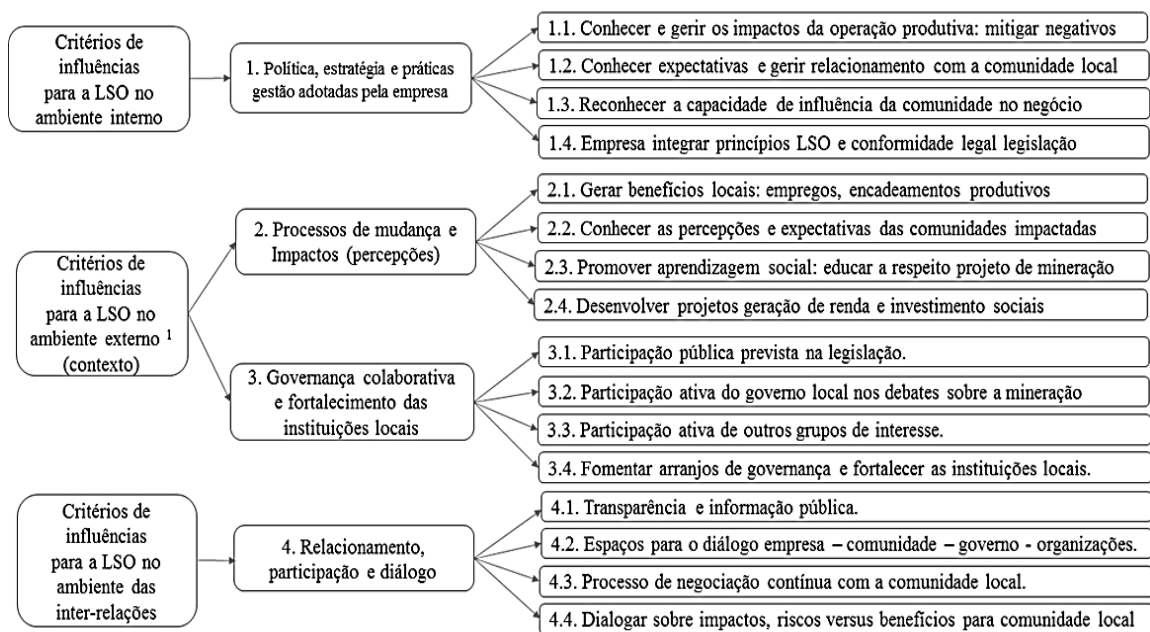
Refletindo-se sobre os benefícios que podem ser advindos dos conflitos, a revisão de literatura abordada nos itens 3.2.1 e 3.2.2 deixa claro que foi o reconhecimento dos prejuízos, em especial de natureza econômico-financeira, que podem ser advindos desses confrontos que conduziu ao desenvolvimento de conceitos, modelos e estratégias para a LSO, voltados para tentar minimizar essas externalidades e que, a princípio, também deveriam conduzir à geração de valor compartilhado entre empresas e população impactada. Nessa linha, no bojo de pesquisa envolvendo entrevistas com profissionais do segmento de mineração experientes no relacionamento com comunidades, Faria, Vieira Neto e Quelhas (2019) detectaram, com base na análise do discurso de vários dos entrevistados, que os gestores e integrantes da alta direção das empresas mais sensíveis e que efetivamente valorizam a relevância estratégica da gestão de partes interessadas são aqueles que já vivenciaram situações de demonstração, perante as organizações, do poder associado a comunidades e atores sociais com forte mobilização. Lado outro, cenários de reduzida organização e de tímida mobilização social encorajam os gestores a menosprezar a importância da interação com comunidades para além do modelo tradicional.

No entanto, a depender da cultura organizacional, as empresas ainda carecem de profissionais que atuem internamente como interlocutores estratégicos entre a alta direção e a relação com comunidades. Se presentes e atuantes, maiores serão as possibilidades de a companhia dispender recursos, de forma adequada, para o engajamento de *stakeholders* e a prevenção de conflitos, ao invés de ter que atuar, de forma contingencial, quando a crise já estiver instalada (FRANKS et al., 2014).

3.2.4 MONITORAMENTO DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR

Conforme antes exposto, a LSO caracteriza-se pela sua dinamicidade e fluidez. À luz dessa ótica, e coerente com os princípios básicos de gerenciamento de riscos, faz-se necessário para as empresas proceder ao seu monitoramento ao longo da vida útil de suas operações, envolvendo a gestão do relacionamento com *stakeholders*, dos impactos socioambientais por elas gerados e, em síntese, da legitimação de suas atividades. Santiago et al. (2019) apresentam um conjunto de fatores que podem influenciar a LSO e que, por conseguinte, devem ser objeto de acompanhamento. Estes critérios, organizados segundo os ambientes interno, externo – local e macro ambiente – e de inter-relações, são retratados na **Figura 7**, a seguir.

Figura 7 – Critérios de influência para a concessão da LSO extraídos por meio da análise crítica da literatura



Fonte: Santiago et al. (2019, p. 11).

Em aderência com os fatores supra, e com base na análise sinérgica dos resultados de entrevistas realizadas com representantes na Austrália de diferentes segmentos do setor de geração de energia, Hall et al. (2014) concluem pela relevância de três fatores para ganhar-se, manter-se ou perder-se uma LSO: as estratégias e práticas utilizadas para engajamento de *stakeholders*; o nível de transparência e abertura no diálogo; e a gestão das expectativas dessas partes interessadas. Observam, no entanto, que a intangibilidade e inconstância da LSO dificultam a sua mensuração. Assim, as variáveis para tal requerem flexibilidade na sua concepção e capacidade adaptativa às necessidades e aos contextos de diferentes populações.

Wilburn e Wilburn (2011) observam que é impossível obter a percepção de todos os *stakeholders* com relação a uma certa operação, inclusive porque as expectativas e as demandas poderão ser diversas e conflitantes entre diferentes grupos e em relação àquelas da empresa e do governo. Assim, consideram fundamental definir a abrangência da comunidade para fins de monitoramento, o que, segundo os autores, pode ser feito trabalhando-se com a Teoria dos *Stakeholders*. Na realidade, o que as empresas devem procurar são “[...] as percepções daqueles que, mais provavelmente, refletirão e moldarão a opinião pública” (BOUTILIER; ZDZIARSKI, 2017, p. 501-502, tradução nossa).

Nesse sentido, há as partes interessadas que devem ter “uma voz e um voto” e aquelas que somente devem ter “uma voz”. Na primeira categoria inserem-se aqueles que detêm algum bem tangível que pode ser afetado pelo projeto e seus diferentes grupos devem ter igualdade de votos em um processo participativo. Já os *stakeholders* com direito apenas à voz têm interesse nas atividades da companhia, podem exercer influência explícita em um fórum participativo e serem detentores de poder significativo sobre os demais (WILBURN; WILBURN, 2011).

Boutilier e Zdziarski (2017) recomendam que se trabalhe com a análise de redes de *stakeholders* para fins de acompanhamento dos níveis de LSO, devendo-se manter o foco da gestão nas partes interessadas cujas relações poderão levar à colaboração sociopolítica com a empresa e à formação de coalizões. Ou seja, naquelas que constituem a dimensão cognitiva do capital social, voltada para uma elevada capacidade de colaboração (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Nessa linha de pensamento, Boutilier e Zdziarski (2017) postulam, entre outras estratégias, estimular a formação de grupos com elevada coesão social e capacidade colaborativa, que, mesmo em ambientes onde sejam a minoria, poderão exercer influência, em especial se os oponentes mostrarem-se desorganizados.

Bahr e Nakagawa (2017) avaliam como interações individuais em andamento podem influenciar comportamentos complexos de grupos e, assim, reiteram a relevância, para a concessão da LSO, da qualidade do diálogo entre as partes – empreendedor e *stakeholders* -, que acaba por incrementar a confiança entre os interlocutores. Além disso, destacam que a quantidade de diálogo entre as partes não é fator fundamental para essa confiança, sendo mais relevante a indução à ocorrência dessa interação. Reforçam, assim, algumas das conclusões obtidas por Moffat e Zhang (2014).

Em acordo com o acima exposto, Wright e Bice (2017) propõem então que a LSO não só seja mensurada em acordo com o critério de “Capital Social”, mas também à luz dos denominados “Campos de Ação Estratégicos”, definidos como agendas/alianças estratégicas e reciprocidades em torno de um assunto ou interesse específico, tecendo a coesão social. Os

autores reconhecem que podem haver diferentes “Campos de Ação Estratégicos” entre e intra grupos de *stakeholders*, devendo o empreendedor estar atento a essa rede para ir além da simples consulta, evoluindo no sentido de acordos, sejam eles formais ou não.

Importa, portanto, proceder-se a um mapeamento detalhado dos *stakeholders* a título de monitoramento dos agentes e das interações no território (item 3.1.4), classificando-os quanto aos seus níveis de apoio ao empreendimento, de informação a seu respeito e de influência junto a outros atores. Como a influência entre os agentes pode variar ao longo do tempo, Bahr e Nakagawa (2017) recomendam que esse mapeamento seja periódico para que se possa aferir os impactos que o nível de interação promovido entre os atores está gerando sobre essas partes e, em consequência, sobre o nível de apoio dos *stakeholders* locais ao projeto.

3.2.5 AS CRÍTICAS À LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR

A LSO vem sofrendo elevado nível de contestação, haja vista que, por vezes, pode ser esculpida pelas empresas, inclusive em função de quem está sendo envolvido para propalar essa aceitação por parte da comunidade (MOFFAT et al., 2016).

Nesse sentido, Owen e Kemp (2013) alertam que, sob as rubricas “social” e “comunidade”, podem ser homogeneizados diferentes grupos e ocultados aqueles em geral mais marginalizados, que continuarão “sem voz” e submetidos a uma assimetria de informação, em especial em contextos nos quais tendam a oferecer maior oposição às empresas. Assim, autores como Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017) e Wright e Bice (2017) passam a questionar o que a LSO efetivamente significa para aqueles que deveriam supostamente ser mais representados por ela, ou seja, as comunidades impactadas.

Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), a partir de pesquisas realizadas na América Latina, identificaram quatro fatores que podem mascarar a LSO: riscos de cooptação; assimetrias de poder; visões de mundo conflitantes; e os efeitos silenciadores das certificações sociais. A estes, podem se juntar, ou atuar em sinergia, técnicas empregadas pelas empresas para a neutralização de ideias contrárias aos seus interesses e à manutenção da aparente LSO. Dentre elas, destacam-se estratégias voltadas para a desinformação, inclusive sob pena de ocultar, ou relegar a um segundo plano, riscos para as comunidades advindas das operações no território (DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019).

Ao analisar, sob a ótica da LSO, o estudo de caso da ruptura da barragem de rejeitos de Fundão, no município de Mariana, estado de Minas Gerais, *vis a vis* a afirmação pública do

empreendedor – Samarco Mineração – de que a empresa detinha ali a LSO, Demajorovic, Lopes e Santiago (2019) concluem, entre outros:

- a) que a excessiva dependência econômica do município em relação às operações da companhia levou a um clamor público pelo retorno das mesmas e a consequentes acusações àqueles que foram vitimados pela ruptura como impedindo, potencialmente, essa retomada;
- b) que, portanto, verificou-se um comportamento eminentemente individualista da maioria dos *stakeholders*, ao encontro da classificação estabelecida por Bridoux e Stoelhorst (2014);
- c) que os investimentos sociais do empreendedor não se transformaram em desenvolvimento local, redução da vulnerabilidade social e empoderamento das comunidades. Lado outro, “[...] os programas socioambientais e de compensação podem ter enfraquecido a capacidade crítica dos grupos locais e contribuído para a política de resignação ao invés de promover um processo de legitimação” (DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019, p. 281, tradução nossa), mantendo a população sob o jugo econômico da Samarco;
- d) pelo grave questionamento dos conceitos e práticas da LSO em cenários envolvendo populações com nível reduzido de capital social e diante de uma estratégia que os autores referenciam como sendo de sua “neutralização” perante os potenciais riscos das operações.

Nesse contexto, quando da avaliação do nível de LSO associado a uma determinada empresa ou projeto em um território, Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017) recomendam a importância de serem consultados representantes da população local com diferentes níveis de influência e de afetação pelos empreendimentos, bem como das famílias que possam ter sido relocados involuntariamente em função dos projetos; a adoção de critérios de vulnerabilidade social para selecionar potenciais entrevistados, para que não se incorra em riscos de assimetria de poder; e a necessidade de avaliação da LSO ao longo do ciclo de vida do projeto, haja vista que, em especial durante etapas como a implantação e a operação, é que serão sentidos os reais impactos sobre as comunidades locais, podendo alterar um nível positivo de aceitação de um projeto originalmente presente.

Demajorovic, Lopes e Santiago (2019) chamam a atenção para a necessidade de se promover um real empoderamento das comunidades locais, tornando-as mais resilientes e menos dependentes economicamente do empreendedor. Para tanto, julgam fundamentais ações voltadas para a capacitação de *stakeholders* em processos de tomada de decisão para incrementar o seu nível de controle social.

Em suma, trata-se de alterar um quadro até hoje vigente quanto à LSO no qual “Percepções são vistas como primordiais, relegando-se a um segundo plano contribuições efetivas para o desenvolvimento local” (OWEN; KEMP, 2013, p. 33, tradução nossa).

3.2.6 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS SOBRE LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR

A título de síntese para a revisão de literatura sobre LSO, o **Quadro 6** relaciona os autores aqui referenciados e as principais temáticas por eles trabalhadas.

Quadro 6 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre LSO com suas respectivas temáticas

Autor e ano	Temática abordada
OECD (2001) Bryant e Norris (2002) Gunningham, Kagan e Thornton (2004) Thomson e Boutilier (2011a, 2011b) Owen e Kemp (2013) Boutilier (2014) Hall et al. (2014) Moffat e Zhang (2014) Prno e Slocombe (2014) Kemp, Worden e Owen (2016) Moffat et al. (2016) Boutilier e Zdziarski (2017) Demajorovic, Lopes e Santiago (2019) Santiago et al. (2019)	Conceituação e histórico da LSO, com destaque para a lógica do constructo, sua relevância na estratégia empresarial para minimizar riscos ao negócio e nos seus estágios evolutivos, desde 1996 até a atualidade.
Thomson e Boutilier (2011a, 2011b) Henisz, Dorobantu e Nartley (2014) Moffat e Zhang (2014) Mercer-Mapstone et al. (2017)	Abordagem dos diferentes modelos para LSO, de suas sinergias e das diversas variáveis que os influenciam.

Continua

Quadro 6 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre LSO com suas respectivas temáticas

Autor e ano	Temática abordada
<p>Scotto (1997)</p> <p>Nascimento (2001)</p> <p>Zhour e Oliveira (2007)</p> <p>Zhour (2008)</p> <p>Fonseca (2011)</p> <p>Owen e Kemp (2013)</p> <p>Davis e Franks (2014)</p> <p>Franks et al. (2014)</p> <p>Piagentini e Favareto (2014)</p> <p>Fonseca et al. (2015)</p> <p>Siciliano et al. (2015)</p> <p>Araújo e Moret (2016)</p> <p>Fontana, Sastre-Merino e Baca (2017)</p> <p>Gomes e Silva (2017)</p> <p>Faria, Vieira Neto e Quelhas (2019)</p>	<p>Conceituação de conflitos, em termos gerais, de conflitos sociais e socioambientais, suas potenciais causas, custos para o empreendedor e benefícios para as empresas e sociedade.</p>
<p>Nahapiet e Ghoshal (1998)</p> <p>Willburn e Willburn (2011)</p> <p>Hall et al. (2014)</p> <p>Bahr e Nakagawa (2017)</p> <p>Boutilier e Zdizarski (2017)</p> <p>Wright e Bice (2017)</p> <p>Santiago et al. (2019)</p>	<p>Monitoramento da LSO a partir da identificação dos critérios e variáveis que a influenciam, e de como trabalhar junto aos <i>stakeholders</i> para esse acompanhamento.</p>
<p>Owen e Kemp (2013)</p> <p>Moffat et al. (2016)</p> <p>Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017)</p> <p>Wright e Bice (2017)</p> <p>Demajorovic, Lopes e Santiago (2019)</p>	<p>Abordagem das diferentes críticas à LSO, incluindo riscos de cooptação, assimetrias de poder, efeitos silenciadores das certificações sociais, “neutralização” de comunidades pela manutenção de dependência econômica com o empreendedor. Identificação de estratégias e medidas para minimizar esses efeitos deletérios.</p>

Fonte: Autoria própria com base nas referências apontadas na coluna “Autor e ano”.

3.3 PARTICIPAÇÃO SOCIAL

Ainda que os conceitos afetos à participação social sejam, na grande maioria dos aspectos, semelhantes ou aderentes àqueles de engajamento de *stakeholders*, optou-se por abordar a temática em item específico desta Seção de forma a direcioná-la prioritariamente para os instrumentos de participação, como consultas por ocasião de estudos de impacto socioambiental e fóruns, entre outros.

3.3.1 CONCEITUAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL

O processo de governança social está associado à promoção do pluralismo político, da eficiência e da transparência nas decisões, tudo isso em um ambiente envolvendo múltiplas categorias de atores, inter-relações e temas (FONSECA, 2011). Assim, a participação social deve significar, ao fim e ao cabo, o poder do cidadão. Isso porque é por meio dela que os excluídos dos processos políticos e econômicos podem induzir a reformas sociais significativas para a repartição de benefícios. Em outras palavras, é dessa forma que “[...] poderão ser deliberadamente incluídos no futuro” (ARNSTEIN, 1969, p. 216, tradução nossa).

Bishop e Davis (2002) observam que os modelos e as tipologias de participação social têm em comum considerar, implicitamente, o processo como um *continuum*, com diferentes estágios. No entanto, enquanto Arnstein (1969) o analisa sob uma ótica de ativismo social, considerando-o mais como uma demanda que deve ser feita sobre os agentes públicos e privados do que uma abertura destes para abarcar outras opiniões, autores como Thomas (1990) e Shand e Arnberg (1996) o encaram sob uma perspectiva diferente, observando que o processo deve ser moldado em função da natureza do problema analisado e dos interesses dos tomadores tradicionais de decisão, inclusive como uma técnica para aprimorar a gestão.

É sob essa última ótica que se apresentam os conceitos de participação social defendidos por organizações como o Banco Mundial, a OECD e o Fundo Monetário Internacional (FMI): como “uma técnica para identificar e incorporar os *stakeholders* para obtenção de melhores resultados com o projeto” (BISHOP; DAVIS, 2002, p. 15, tradução nossa). Para isso, acrescentam os autores, devem ser utilizadas ferramentas diversas para consulta, sendo relevante a seleção do responsável e do método para definir quais partes deverão ser incorporadas ao processo, em aderência com os princípios e preocupações que permeiam o engajamento dessas partes (PEDERSEN, 2006; ACCOUNTABILITY, 2015).

Segundo Fonseca (2011), esses conceitos passaram a ser adotados, em âmbito global, por agências financiadoras, em especial nos anos 1980, em função do relativo fracasso das políticas de desenvolvimento que vinham sendo estabelecidas, autocraticamente, *top-down* (de cima para baixo), portanto, contemporaneamente à “Teoria dos *Stakeholders*” (FREEMAN, 1984). Como consequência, conceitos e critérios como empoderamento, participação, capital social, responsabilização, descentralização e igualdade de gênero, entre outros, passaram a integrar boas práticas de governança, porém muitas vezes sob uma égide genérica de aplicação.

Essa retórica foi alimentada por alguns setores da sociedade civil organizada, haja vista que se viam induzidos a adotar os manuais de boas práticas dos agentes financeiros para que se tornasse viável a obtenção, junto aos mesmos, de recursos. Nesse contexto, “a reprodução das chamadas boas práticas **nem sempre encontra realidades semelhantes às que lhe serviram de referência**, podendo resultar em frustrações ou mesmo na imposição de condutas e critérios equivocados, de cima para baixo” (FONSECA, 2011, p. 11, grifo nosso).

3.3.2 TIPOLOGIAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL

O **Quadro 7** ilustra a equivalência entre as tipologias de participação social propostas por diferentes autores e fontes - Arnstein (1969), com seu modelo da “Escada de Participação Social”; Thomaz (1990, 1993); Shand e Arnberg (1996); e O’Faircheallaigh (2010) –, bem como com os métodos de gestão de *stakeholders* e tipologias de diálogo apresentados, respectivamente, por AccountAbility (2015) e Mercer-Mapstone et al. (2017).

Quadro 7 – Equivalência entre tipos de participação social, métodos de gestão de *stakeholders* e tipologias de diálogo

Níveis	Tipologias de participação social					Método de engajamento de <i>stakeholders</i>	Tipos de diálogo	
	Arnstein (1969)		Thomaz (1990)	Shand e Arnberg (1996)		O'Faircheallaigh (2010)	AccountAbility (2015)	Mercer-Mapstone et al. (2017)
	Não participação	Manipulação	Decisão gerencial autônoma	Participação mínima	Informação	Obter informações do público para subsidiar decisões tomadas em outros foros	Permanecer passivo	-
Terapia		Decisão gerencial autônoma	Monitorar					
Participação simbólica	Informação	Decisão gerencial modificada, Consulta pública segmentada ou Consulta pública unitária	-	Consulta	Advogar		Informar	Transacional
	Consulta				Transacionar	Consultar	Transicional	
	Apaziguamento				Negociar	Envolver		
Poder do cidadão	Parceria	Decisão pública	Participação máxima	Parceria	Compartilhar o processo de decisão com o público	Colaborar	Transformacional	
	Delegação de poder	-		Delegação		Alterar a distribuição de poder e as estruturas de tomada de decisão		Empoderar
	Controle pelos cidadãos	-		Controle	-			

Fonte: Autoria própria com base em Arnstein (1969); Thomaz (1990); Shand e Arnberg (1996); O'Faircheallaigh (2010); AccountAbility (2015); e Mercer-Mapstone et al. (2017).

Tendo como referência o modelo da “Escada de Participação Social”, tem-se que:

- a) Os dois primeiros níveis – “manipulação e terapia” - traduzem meios de, segundo Arnstein (1969), os cidadãos serem enganados quanto à sua efetiva participação. Por exemplo, cita que, em nome da participação social, as pessoas podem ser postas pelos poderosos, conforme denomina o autor, em comitês ou foros consultivos, sem poder decisório, legitimação e influência. No modelo de Thomaz (1990), esta situação corresponde a um nível em que a tomada de decisão é feita de forma isolada, sem participação efetiva dos *stakeholders*. Tem-se, portanto, uma carência total de diálogo ou, segundo Mercer-Mapstone et al. (2017), no máximo uma comunicação unidirecional, transacional;
- b) Os três níveis subseqüentes pertencem à categoria denominada por Arnstein (1969) de “participação social simbólica” (tradução própria para o termo *tokenism*, utilizado pelo autor), nos quais o cidadão passa a ter voz e a ser ouvido, podendo chegar a influenciar os tomadores de decisão, porém sem garantias de que isso ocorrerá e de seus resultados. Em especial no nível de consulta, segundo Arnstein (1969, p. 219), o que os cidadãos almejam é “participar da participação”, enquanto que os tomadores de decisão desejam evidenciar que atenderam aos preceitos de envolver “aquelas pessoas”. Assim, tanto na visão de Thomaz (1990), quanto de Shand e Arnberg (1996), ter-se-á níveis em que, independente de o tomador de decisão buscar informação junto ao público individualmente, em segmentos ou mesmo na forma de uma reunião pública, a decisão será feita de forma isolada, podendo ou não refletir a influência dos *stakeholders*, o que se coaduna com o objetivo geral do primeiro nível proposto por O’Faircheallaigh (2010). O diálogo é no máximo, portanto, transicional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017);
- c) No nível de apaziguamento, os cidadãos normalmente conseguem alguns assentos em foros deliberativos, mas, na maioria das vezes, ainda sem grandes chances de seus votos serem efetivamente considerados (ARNSTEIN, 1969). O grau deste apaziguamento dependerá da eficácia da assistência técnica da qual poderão dispor os cidadãos e do grau de organização social atingida pela comunidade para clamar por suas demandas. É interessante verificar a aderência de alguns pontos levantados por Arnstein (1969) com aqueles destacados por Fonseca (2011) quanto à eventual não negociação, com a população, da forma de sua representação e a não representatividade dos representantes nesse tipo de foro;
- d) O último estágio, “poder do cidadão”, incorpora desde o nível de parceria, que torna factível a efetiva negociação da população de alternativas e de *trade-offs* com os tradicionais detentores de poder, até os níveis de delegação de poder ou controle pelo cidadão, nos quais a maioria dos assentos em foros decisórios, ou mesmo a sua íntegra, é da população. O nível de parceria torna-se mais bem-sucedido quando há um poder

organizado na comunidade e quando esta dispõe de recursos para arcar com as despesas de seus representantes para participar dos fóruns, bem como para contratar e remunerar suas assessorias técnicas e jurídicas. Em suma, é como se um líder comunitário “chegasse à prefeitura com o chapéu na cabeça e não na mão” (ARNSTEIN, 1969, p. 222). No nível de parceria, os tradicionais tomadores de decisão têm que negociar com os cidadãos e não o oposto, em acordo com o compartilhamento do processo de decisão, como apregoa O’Faircheallaigh (2010). Tem-se, assim, a passagem do diálogo transicional para o transformacional, bi-direcional e de construção (MERCER-MAPSTONE et al., 2017);

- e) Por fim, Arnstein (1969) advoga que os cidadãos somente conseguem alçar ao estágio de poder se efetivamente se recusarem a integrar a participação social desenvolvida em acordo com os estágios de não participação e de participação simbólica.

A diferença que O’Faircheallaigh (2010) destaca entre a classificação de tipos de participação social proposta por ele e as outras apresentadas é que suas formas não são isoladas entre si. Ao contrário, guardam uma interação dinâmica que poderá permitir, por exemplo, que um processo centrado inicialmente apenas na busca de informações junto a comunidades reverta em um incremento do grau de conscientização dessa população quanto à importância e necessidade de sua efetiva participação, levando a um clamor para que essa alavancagem venha a ocorrer. Assim, o autor recomenda aos agentes públicos e privados “[...] manter-se flexível com relação à natureza e à extensão da participação social como um fator essencial para o sucesso de suas empreitadas [...]” (O’FAIRCHEALLAIGH, 2010, p. 25, tradução nossa). Trata-se, portanto, de se buscar permanentemente o equilíbrio entre a propensão ao controle centralizado do processo de tomada de decisão e as tendências de sua descentralização por meio da real participação social.

Ao fim e ao cabo, segundo Bishop e Davis (2002), a participação social não é uma virtude e sim uma estratégia para melhor lidar com um problema. Nessa ótica, a opção por um determinado tipo de participação torna-se menos subjetivo e sim resultante de um planejamento analítico detalhado. Recomendam, no entanto, que a definição pela tipologia de participação social leve em conta:

- a) Um compromisso de se procurar efetivamente considerar a visão da população atingida por um projeto ou uma política pública a respeito dos mesmos;
- b) Minimamente uma certa participação pública no processo de tomada de decisão, ao contrário de o mesmo estar unicamente nas mãos do agente público ou privado; e
- c) Um processo transparente de informação do público a respeito do projeto ou da política pública.

Fonseca (2011) atenta para uma das principais armadilhas à efetividade da participação social: a consideração de um modelo de comunidade descolado da realidade, assumindo-a como internamente equilibrada e socialmente igualitária, desconsiderando as relações de poder intrínsecas à comunidade e ou em sua relação com o ambiente externo. O autor pondera então que os comitês, fóruns e conselhos locais, que passaram a ser amplamente difundidos pelas agências financiadoras e organizações da sociedade civil como ambientes necessários e suficientes para garantir o sucesso da participação social, podem ter sua efetividade prejudicada pelos seguintes fatores, conduzindo ao seu funcionamento apenas *pro forma*:

- a) Utilização prioritária, ou mesmo exclusiva, de conhecimentos especializados e linguagem técnica, levando ao silêncio de grande parte dos participantes;
- b) Controle do processo de escolha dos participantes e do processo deliberativo, levando à dominação pelo poder público e ou outros agentes influentes;
- c) Assimetrias de poder no âmbito dos espaços participativos;
- d) Falta de representatividade dos “representantes”;
- e) Existência de relações sociais fundamentadas no clientelismo e patrimonialismo;
- f) Cooptação de lideranças de grupos com menores recursos econômicos e políticos; e
- g) Constrangimento à participação plena de alguns grupos sociais por outros.

Nesse contexto, Saito et al. (2011) mencionam os riscos de se ter instâncias forjadas para serem de participação e que acabam fazendo com os que os processos sejam menos democráticos, desintegrados e não descentralizados, ao contrário do que proclamam seus partícipes ou organizadores.

Schoen et al. (2016) consideram que, em especial no que tange à etapa de licenciamento ambiental prévio de empreendimentos, as seguintes barreiras dificultam a participação das comunidades, com o devido nível de informação e consciência: instâncias forjadas, pouco integradas e não descentralizadas de participação; ausência de linguagem e técnicas adequadas para propiciar o entendimento do público leigo; assimetrias de poder; tempo limitado para participação do público; e falta de representatividade de alguns grupos.

Assim, com base em Fonseca (2011), tem-se que a democratização de um processo junto a uma comunidade com o incremento de sua participação, para que seja efetivo, deve ser delineado e conduzido de forma fundamentada nas especificidades e relações de poder e atributos socioculturais locais, sob pena de se tornar apenas uma retórica.

3.3.3 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS SOBRE PARTICIPAÇÃO SOCIAL

A título de síntese para a revisão de literatura sobre Participação Social, o **Quadro 8** relaciona os autores aqui referenciados e as principais temáticas por eles trabalhadas.

Quadro 8 – Autores referenciados na revisão de literatura sobre Participação Social com suas respectivas temáticas

Autor e ano	Temática abordada
Arnstein (1969) Thomas (1990) Shand e Arnberg (1996) Bishop e Davis (2002) Fonseca (2011)	Conceituação de participação social.
Arnstein (1969) Thomas (1990) Shand e Arnberg (1996) O’Faircheallaigh (2010) AccountAbility (2015) Mercer-Mapstone et al. (2017)	Identificação dos tipos de participação social, métodos de gestão e tipologias de diálogo associados.
Fonseca (2011) Saito et al. (2011) Schoen et al. (2016)	Identificação de alguns riscos à efetividade da participação social.

Fonte: Autoria própria com base nas referências apontadas na coluna “Autor e ano”.

3.4 CONCEITOS, MODELOS E VARIÁVEIS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O rol de objetivos específicos apresentado no item 2.1.2 para atendimento pela pesquisa em tela indica que, para se chegar à detecção e avaliação das estratégias de gestão de *stakeholders*, de participação social e de compensações sociais utilizadas pelo empreendedor ao longo das diferentes etapas do processo de licenciamento ambiental do estudo de caso selecionado (UHE Santo Antônio), dever-se-ia inicialmente proceder à revisão de literatura

sobre a LSO e temas correlatos e, com base nesta, identificar as variáveis que conduziriam a análise do nível de aceitação dessas estratégias pelas comunidades impactadas pelo projeto.

Por sua vez, no âmbito da citada revisão, identificou-se que autores variados (HALL et al., 2014, BOUTILIER; ZDZIARSKI, 2017) relacionam a LSO à teoria e à prática da gestão de *stakeholders* e aos tipos de participação social levados a termo pelas organizações junto a suas partes interessadas, identificando-se, assim, os temas associados à LSO acima comentados.

Ainda com base na revisão de literatura empreendida, verificou-se que diferentes modelos, tipologias e variáveis afetos aos temas supracitados, defendidos por autores diversos, acabam por atuar de forma sinérgica, respaldando e ou complementando alguns enfoques em particular. Nesse contexto, busca-se, ao final desta Seção 3, sumarizar, no **Quadro 9**, esses enfoques que foram selecionados para balizar a análise do estudo de caso trabalhado.

Quadro 9 – Conceitos, modelos e variáveis selecionados, a partir da revisão de literatura, para orientar a análise do estudo de caso da UHE Santo Antônio

Tema	Abordagens selecionadas para a análise do estudo de caso
Engajamento e encantamento de <i>stakeholders</i> como tipologias do processo de gestão das partes interessadas	Adotou-se as diferenciações propostas por Gazzola e Colombo (2013), considerando-se “engajamento” um processo de atuação conjunta e colaborativa (“fazer com”) entre empresa e <i>stakeholders</i> . Ainda segundo os autores, um processo pautado apenas por comunicação retórica e tradicional, no qual os interesses das partes interessadas são tidos como marginais aos da organização, sempre prioritários, foi classificado como um “encantamento” ou “envelopamento” de <i>stakeholders</i> (“fazer para”). A opção por essas conceituações, ambas caracterizando um processo maior de gestão de <i>stakeholders</i> , deu-se em função de sua adoção por diversas instituições no âmbito internacional, como Banco Mundial e ISO.
Sinergia entre as estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> e os estágios das organizações quanto à temática de sustentabilidade	Considerou-se que, pelo fato de a gestão de <i>stakeholders</i> representar uma macro estratégia empresarial, os preceitos e as práticas utilizados pelas empresas para desenvolver esse processo devem ser avaliados à luz dos estágios de maturidade organizacional quanto à temática de sustentabilidade propostos por Zadek (2004).
Tipologias de diálogo	Foram adotadas as três tipologias de diálogo propostas por Mercer-Mapstone et al. (2017) para a relação de empresas com seus <i>stakeholders</i> , haja vista que, conforme verificado ao longo da revisão de literatura, as mesmas podem ser empregadas para se relacionar com diferentes níveis e métodos de gestão de <i>stakeholders</i> (ACCOUNTABILITY, 2015) e de participação social (ARNSTEIN, 1969; THOMAZ, 1990; SHAND; ARNBERG, 1996; O’FAIRCHEALLAIGH, 2010).

Continua

Quadro 9 – Conceitos, modelos e variáveis selecionados, a partir da revisão de literatura, para orientar a análise do estudo de caso da UHE Santo Antônio

Tema	Abordagens selecionadas para a análise do estudo de caso
Fatores influenciadores do resultado do diálogo	<p>Foram adotados, na forma de análise triangulada:</p> <p>a) os fatores propostos por Pedersen (2006) – Figura 1, pautados na avaliação dos níveis de: conscientização dos gestores e da empresa quanto à importância e prioridade do diálogo com <i>stakeholders</i>; de comprometimento para dar materialização aos temas centrais do diálogo, inclusive no tocante aos recursos para tal; e de consenso de interesses mútuos;</p> <p>b) os fatores identificados por Passetti et al. (2019) referentes às manifestações do capital político, do capital social e da “cadeia de equivalências”, associados às tipologias de <i>stakeholders</i> enunciadas por Bridoux e Stoelhorst (2014). Ou seja, a <i>stakeholders</i> individualistas cabe a formação prioritária do capital político, a <i>stakeholders</i> “recíprocos” a do capital social e a ambos, a depender da relação de poder perante os demais, a criação de “cadeias de equivalência”.</p>
Tipologias de posturas da empresa diante dos <i>stakeholders</i>	<p>Também foram consideradas as posturas de relacionamento praticadas por empresas detectadas por Bridoux e Stoelhorst (2014), e complementadas por Feichtinger e Pregernig (2016), sumarizadas nas denominadas “abordagem justa” e “queda de braço”.</p>
Classificação de <i>stakeholders</i> para seu mapeamento	<p>Foram considerados, na forma de avaliação triangulada, os modelos propostos por Mitchell, Agle e Wood (1997) – Figura 3 - e por Silvius e Schipper (2019) – Quadro 2 -, com vistas a identificar, para o estudo de caso, se, em cada etapa, respectivamente, as estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> procuravam se guiar prioritariamente pela “gestão para”, buscando o encantamento das partes interessadas em função de seus níveis de poder, legitimidade e influência; ou pela “gestão com”, levando em conta as contribuições esperadas dos diferentes <i>stakeholders</i> para o projeto.</p>
Níveis e métodos de gestão de <i>stakeholders</i>	<p>Foi adotada a matriz da AccountAbility (2015), adaptada à sua interface com a conceituação considerada para engajamento e encantamento de <i>stakeholders</i> (GAZZOLA; COLOMBO, 2013) e os tipos de diálogo propostos por Mercer-Mapstone et al. (2017), conforme consta da Figura 4.</p>
Modelo para LSO	<p>Considerou-se prioritariamente, para análise, o modelo proposto por Thomson e Boutilier (2011b) – Figura 6b -, pelo fato de seus quatro fatores se relacionarem com os quatro níveis de LSO integrantes do primeiro modelo dos dois autores (Figura 6a), bem como com os elementos que compõem a modelagem indicada por Moffat e Zhang (2014) e os níveis de diálogo nominados por Mercer-Mapstone et al. (2017).</p>

Continuação

Quadro 9 – Conceitos, modelos e variáveis selecionados, a partir da revisão de literatura, para orientar a análise do estudo de caso da UHE Santo Antônio

Tema	Abordagens selecionadas para a análise do estudo de caso
Variáveis influenciadoras do nível de LSO	<p>Como variáveis influenciadoras do nível de LSO, foram consideradas:</p> <p>a) Como variáveis que caracterizam o ambiente externo ao processo de gestão de <i>stakeholders</i> que condiciona a LSO, a compreensão dos contextos social, ambiental e político-econômico do território onde se insere a empresa ou o projeto (PRNO; SLOCOMBE, 2014; EHRNSTRÖM-FUENTES; KRÖGER, 2017; MERCER-MAPSTONE et al. 2017; WRIGHT; BICE, 2017);</p> <p>b) Como variáveis que caracterizam o ambiente interno ao referido processo, e sobre as quais a organização pode exercer ingerência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepção, pelos <i>stakeholders</i>, de benefícios econômicos individuais (THOMSON; BOUTILIER, 2011b; DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019); - Percepção, pelos <i>stakeholders</i>, de benefícios para a sociedade (THOMSON; BOUTILIER, 2011b); - Qualidade do diálogo (MOFFAT; ZHANG, 2014; MERCER-MAPSTONE et al., 2017); - Quantidade do diálogo (MOFFAT; ZHANG, 2014); - Nível de assimetria de poder (OWEN; KEMP, 2013; EHRNSTRÖM-FUENTES; KRÖGER, 2017); - Nível de capital social e de formulação de campos estratégicos (WRIGHT; BICE, 2017); - Percepção, pelos <i>stakeholders</i>, de justiça nos procedimentos (MOFFAT; ZHANG, 2014); - Percepção de relação “ganha-ganha” duradoura (THOMSON; BOUTILIER, 2011b); - Nível de confiança do <i>stakeholder</i> no empreendedor (MOFFAT; ZHANG, 2014).
Tipologias de participação social	Trabalhou-se com a equivalência entre as tipologias de participação social propostas por Arnstein (1969), Thomaz (1990), Shand e Arnberg (1996) e O’Faircheallaigh (2010), sintetizada no Quadro 7 , e com suas interrelações com os diferentes métodos de gestão de <i>stakeholders</i> (ACCOUNTABILITY, 2015) e tipologias de diálogo (MERCER-MAPSTONE et al., 2017).
Riscos à efetividade da participação social	Foram adotados os fatores pontuados por Fonseca (2011) e Schoen et al. (2016) que podem restringir a efetividade de comitês, fóruns e conselhos locais.

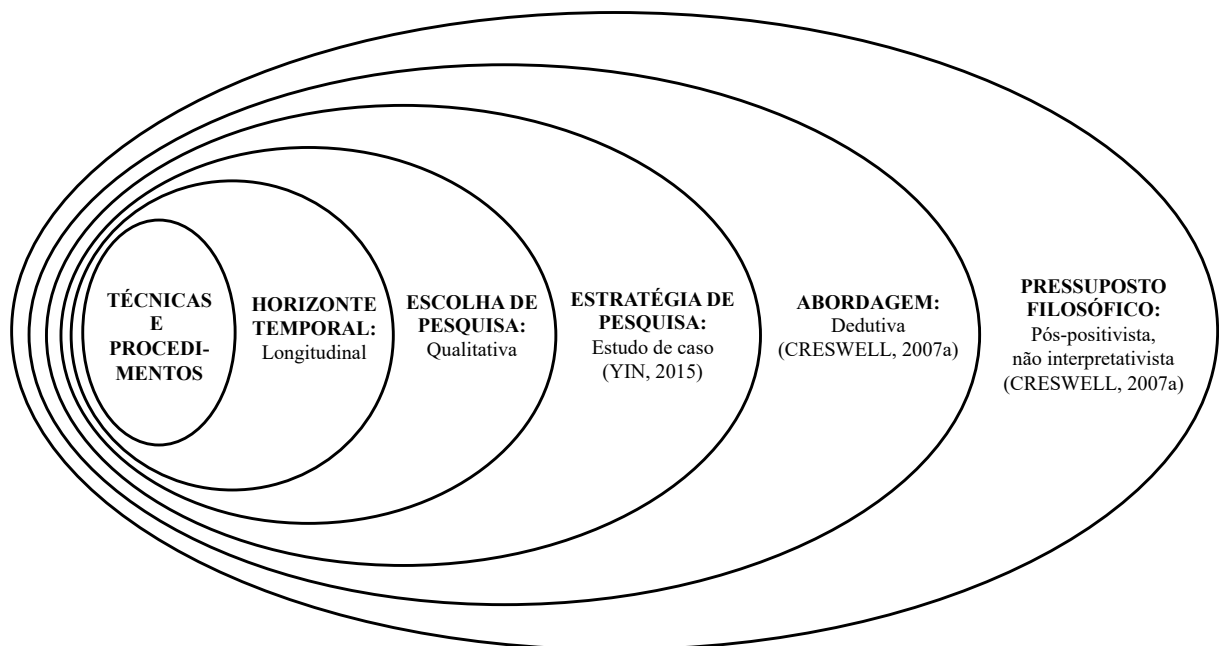
Fonte: Autoria própria com base nas referências apontadas na coluna “Abordagens selecionadas para análise do estudo de caso”.

4 METODOLOGIA

Esta Seção apresenta a metodologia definidora do projeto de pesquisa, conduzindo-o desde os pressupostos filosóficos que alicerçaram o processo de investigação até os métodos empregados para coleta e análise de dados.

Tendo em vista que não se pretendeu testar o modelo, princípios e estratégias associados à LSO, mas sim usá-los como “[...] uma lente que molda o que é visto e as indagações feitas [...]” (CRESWELL, 2007a, p. 130), a **Figura 8**, abaixo, busca sintetizar, com base na representação gráfica da denominada “Cebola de Pesquisa” (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019), a identificação do pressuposto filosófico, da abordagem, da estratégia e da escolha de pesquisa, bem como do seu horizonte temporal. Na sequência, procede-se ao detalhamento dos métodos, estratégias, técnicas e procedimentos de pesquisa.

Figura 8 – Síntese da metodologia de pesquisa adotada



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2019).

4.1 MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

4.1.1 O PORQUÊ DA OPÇÃO PELO ESTUDO DE CASO

Decidiu-se pela adoção do método de pesquisa qualitativa por se objetivar explicar um fenômeno social – o processo de gestão de *stakeholders* – e seus resultados a partir da análise das interações entre múltiplos atores, sendo necessário, portanto, avaliar a sua percepção a respeito da realidade que influenciou esse processo (VAN DEN BERG; STRUWIG, 2017). Além disso, trata-se do método mais adequado para se avaliar variáveis como “Consenso”, “Influência” e “Opinião” (BAHR, K.; NAKAGAWA, M.; 2017), integrantes dos modelos da LSO, e como estas mudaram ao longo do ciclo de vida do projeto e seus fatores contribuintes.

Congregam-se assim, em acordo com Yin (2015), os fatores orientadores para a adoção da estratégia de estudo de caso para condução da pesquisa em questão: investigação empírica e em profundidade de um fenômeno contemporâneo, em seu mundo real e em condições em que não podem ser previamente individualizados os limites entre o fenômeno e o contexto no qual se insere. Além disso, o estudo de caso “[...] beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados” (YIN, 2015, p. 18).

A opção pela estratégia do estudo de caso, ainda segundo Yin (2015), permite que se utilize um amplo e variado rol de evidências para a coleta e análise de dados e informações, tais como documentos, entrevistas e observações, além de uma pesquisa histórica multifacetada a respeito da evolução do território onde se localiza o caso. No entanto, o autor alerta para a importância de bem se dimensionar a disponibilidade de recursos e tempo para efetivação dos trabalhos, de forma a mantê-los dentro de limites viáveis de realização, em especial quando se trata de apenas um investigador de pesquisa, ou seja, independente. Assim, decidiu-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único, com características ao mesmo tempo de peculiaridade e criticidade, ou seja, inserido em um contexto com atributos socioambientais, culturais e político-econômico singulares. Paralelamente, deveria ser um caso com evidências disponíveis para viabilizar sua análise longitudinal de forma a permitir a avaliação de eventuais alterações, com o passar do tempo, das estratégias de gestão com *stakeholders*.

A despeito da limitação de estudos de caso únicos para generalização dos resultados auferidos, isso não elimina a possibilidade de conclusões a respeito de uma aplicação mais ampla da metodologia empregada, correspondendo ao que Yin (2015) denomina de “generalização analítica”, bem como, a depender da relevância de seus resultados, em um caso piloto para futuros estudos de caso múltiplos.

4.1.1 O PORQUÊ DA SELEÇÃO DO ESTUDO DE CASO DA UHE SANTO ANTÔNIO

Uma vez definida a adoção de um estudo de caso único, a opção se deu pela UHE Santo Antônio, construída e em operação no Rio Madeira, no estado de Rondônia, em função do atendimento a critérios pré-estabelecidos, conforme verificado em uma fase preliminar do projeto de pesquisa e sintetizado no **Quadro 10**. Apesar de serem duas as usinas em sequência no referido rio, selecionou-se a UHE Santo Antônio em função de sua grande proximidade - e consequente maior interação - com a população urbana da capital Porto Velho. Além disso, a UHE Jirau não atendeu ao critério de unicidade de empreendedor, haja vista que a Energia Sustentável do Brasil (ESBR), empresa responsável pela sua instalação, e seus acionistas não estiveram entre os desenvolvedores dos estudos de viabilidade das duas usinas.

Quadro 10 – Conformidade da UHE Santo Antônio com os critérios para seleção de estudo de caso único

Critério	Observações quanto à conformidade
Peculiaridade e criticidade do contexto socioambiental e cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Localização na Amazônia, região sensível em termos de sociobiodiversidade; - Inserção em um estado do País marcado por ocupação complexa, grandes fluxos migratórios, índices de desenvolvimento humano abatidos e significativa vulnerabilidade social; - Deslocamentos compulsórios de comunidades rurais e urbanas; - Proximidade da barragem em relação a um grande núcleo urbano (Porto Velho).
Potencial de reprodutibilidade e ou de alcance das conclusões e resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar de especificidades político-econômicas, socioambientais e culturais, e de características de ocupação e população atingida, a metodologia empregada e algumas conclusões têm potencial de aplicação em outros projetos hidrelétricos de portes diferenciados, em diversas regiões do País e na própria bacia hidrográfica do rio Madeira, face, em especial, à multiplicidade de atores envolvidos.
Longitudinalidade temporal	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendimento com etapas de planejamento e implantação já concluídas, e com a operação em curso há oito anos, perpassando, assim, todas as fases de licenciamento ambiental em acordo com o arcabouço legal brasileiro.
Unicidade de empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Critério que busca o isolamento da variável de potencial influência da cultura do empreendedor sobre a estratégia de gestão de <i>stakeholders</i> (Seção 3); - Para o caso em questão, os dois empreendedores que conduziram a fase de estudos de viabilidade de engenharia e ambiental prosseguiram no consórcio detentor da concessão da UHE Santo Antônio junto à Aneel.

Continua

Quadro 10 – Conformidade da UHE Santo Antônio com os critérios para seleção de estudo de caso único

Critério	Observações quanto à conformidade	Conclusão
Disponibilidade e acessibilidade de evidências	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos dos processos administrativos de licenciamento ambiental disponíveis no sítio do órgão ambiental, na rede mundial de computadores, para acesso público (para o período entre agosto de 2003 e abril de 2017); - Facilidade de acesso físico ao local de implantação da usina e do reservatório com vistas à realização de entrevistas. 	
Viés do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> - A despeito da atuação profissional do pesquisador junto ao setor de geração de energia hidrelétrica, inexistiu envolvimento do mesmo em qualquer etapa do empreendimento em análise. 	

Fonte: Autoria própria.

4.1.2 A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO DA UHE SANTO ANTÔNIO

Definido o estudo de caso único, procedeu-se à sua delimitação para orientar as questões a serem pesquisadas, em especial com relação à unidade de análise a ser trabalhada, representada pela “agenda de relacionamento do empreendedor com seus *stakeholders*”.

Perante a multiplicidade de *stakeholders* envolvidos na materialização da UHE Santo Antônio (vide detalhes no item 5), optou-se por concentrar a resposta à pergunta de pesquisa na categoria representada pelas comunidades não indígenas impactadas pelo empreendimento que, por sua vez, compõem-se de quatro grupos sociais. Decidiu-se por não incluir as populações indígenas impactadas no público-alvo para este trabalho, haja vista tratar-se de comunidade tradicional, cujo processo de consulta é pautado por normativas e procedimentos específicos, o que demandaria uma abrangência bem mais significativa de pesquisas documentais e em campo, incompatíveis com os recursos e cronograma ora disponíveis.

O **Quadro 11** identifica os grupos selecionados, bem como as demais condições de contorno a eles aplicáveis.

Quadro 11 – Grupos de *stakeholders* selecionados para o estudo de caso da UHE Santo Antônio

Unidade de Análise	Grupos de <i>stakeholders</i> selecionados	Área geográfica	Tipo de evidência	Período de abrangência	Prioridades para coleta de dados
Agenda de relacionamento com <i>stakeholders</i>	Comunidades rurais atingidas	Município de Porto Velho *	Documental, entrevistas e observações em campo	Desde o início dos estudos de viabilidade de engenharia e ambiental (2003) até julho 2019 (operação da usina)	Processos, atividades e eventos que envolveram relação direta do público em geral e, em particular, dos quatro grupos sociais
	População da sede distrital de Jaci-Paraná				
	População da capital Porto Velho				
	Comunidades ribeirinhas abaixo da barragem				

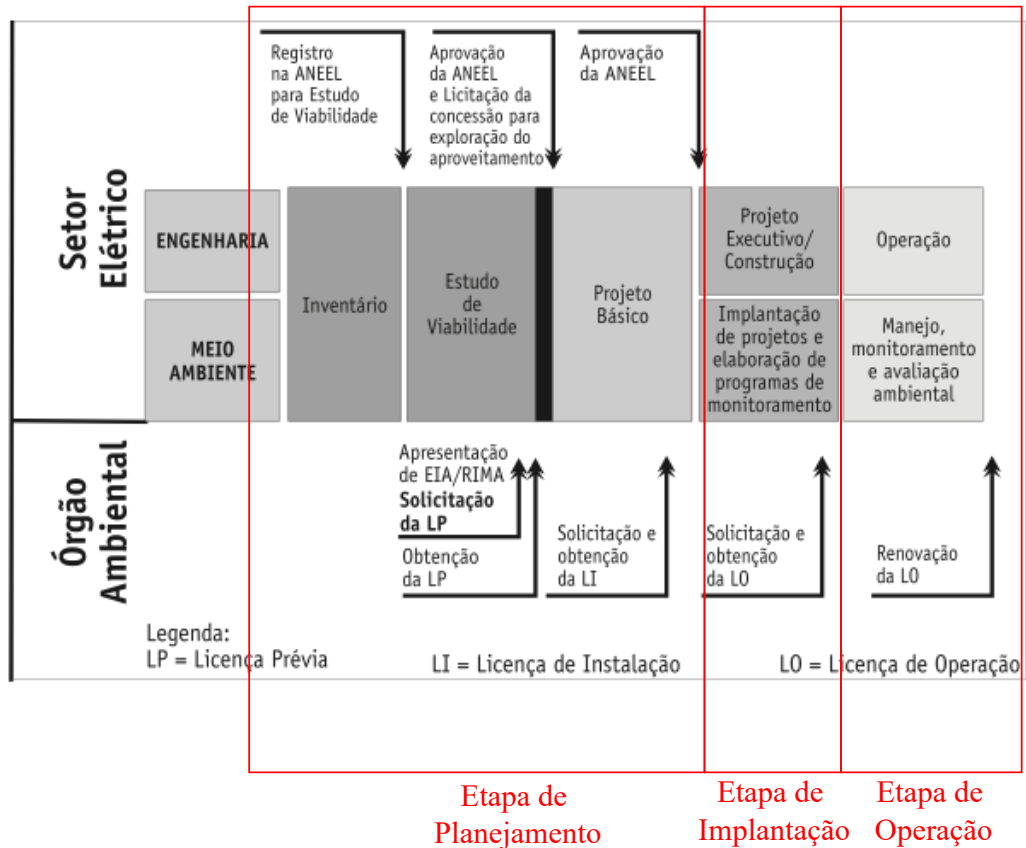
Fonte: Autoria própria.

* Abrange, na íntegra, as estruturas da usina, seu reservatório e as populações a jusante até a foz do rio Madeira, no rio Amazonas.

4.1.3 HORIZONTE TEMPORAL

Em termos de horizonte temporal para a pesquisa, estabeleceu-se, como premissa metodológica, perpassar, no estudo de caso em tela, todo o ciclo de vida de projetos de geração de energia, caracterizados por três grandes etapas, conforme retratado na **Figura 9**: planejamento, implantação e operação. Cumpre observar que, para procurar identificar intervalos de tempo e ou questões específicas merecedoras de uma atenção maior quando da coleta detalhada e análise de evidências, procedeu-se à investigação de conflitos jurídicos no decorrer das três diferentes etapas (vide item 4.3.2).

Figura 9 – Etapas do licenciamento ambiental ao longo do processo de materialização de um empreendimento hidrelétrico



Fonte: Modificado de Banco Mundial (2008, p. 15).

4.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Em acordo com Denzin³, foi empregada, para o estudo de caso em tela, a combinação de duas técnicas comumente adotadas para pesquisas qualitativas - análise documental e realização de entrevistas semi-estruturadas -, cujos resultados foram devidamente triangulados em busca da convergência e confirmação dos dados obtidos conforme acima (1970 apud Bowen, 2009).

Nos itens subsequentes, são abordadas especificidades metodológicas a respeito de cada uma das duas técnicas supracitadas, bem como da triangulação dos dados.

³ DENZIN, N. K. **The research act: A theoretical introduction to sociological methods.** New York: Aldine, p. 291, 1970.

4.2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

4.2.1.1 Considerações metodológicas

Em acordo com Bowen (2009), a análise documental é um método eficiente para fins de utilização em estudos de caso, haja vista implicar em seleção e não em coleta de dados, levando a uma economia de tempo. Ainda segundo o autor, colabora para tal o fato de muitos documentos serem de domínio público, o que facilita sobremaneira o seu acesso. Além disso, em geral possibilitam uma abrangência temporal significativa. Verifica-se, assim, ser a análise documental uma técnica aderente às justificativas para a seleção, para a pesquisa em questão, da estratégia de estudo de caso, conforme exposto no item 4.1.1.

Nesse contexto, a análise documental aplicada ao estudo de caso da UHE Santo Antônio objetivou, ao encontro dos propósitos normalmente associados a este tipo de técnica (BOWEN, 2009):

- a) Prover dados sobre o contexto histórico, político-econômico, social e ambiental que, como elencado no **Quadro 9**, constituem variáveis de influência para o nível de LSO de uma dada operação em um território;
- b) Subsidiar o roteiro a ser seguido para a realização de entrevistas semi-estruturadas, segunda técnica utilizada no estudo de caso em tela;
- c) Verificar e corroborar evidências obtidas por meio das referidas entrevistas;
- d) Fornecer informações complementares àquelas obtidas nas entrevistas;
- e) Rastrear modificações no contexto e em outras variáveis influenciadoras do nível de LSO.

À luz do atendimento desses objetivos, foram desenvolvidas as denominadas “análise de conteúdo” e “análise temática”, interdigitadas e desenvolvidas *pari passu*. Conforme recomenda Bowen (2009), na análise de conteúdo selecionou-se, examinou-se e organizou-se a informação disponível nas categorias identificadas na análise temática. Para tanto, e ainda ao encontro do que preconiza o referido autor, desenvolveu-se uma fase preliminar de avaliação de documentos, perpassando análises de conteúdo e temática, com vistas a identificar informações pertinentes ou não aplicadas ao caso em estudo, os temas materiais acima mencionados e orientar a elaboração dos roteiros para a realização subsequente das entrevistas. Após a realização dessas, com vistas a obter-se detalhes que permitissem atingir os objetivos de checagem, confirmação e complementação das informações fornecidas pelos entrevistados, procedeu-se à uma análise documental mais apurada.

O **Quadro 12**, na sequência, identifica as fontes de evidência utilizadas em cada uma das fases de análise documental acima referenciadas.

Quadro 12 – Fontes de evidências utilizadas em cada fase da análise documental para o estudo de caso da UHE Santo Antônio

Fase da análise documental	Fontes de evidências utilizadas
Análise preliminar	<ul style="list-style-type: none"> - Principais relatórios técnicos elaborados pelo empreendedor e ou por consultores por ele contratados durante a Etapa de Planejamento do empreendimento (Figura 9): Estudo de Viabilidade Técnica de Engenharia (EVTE), EIA, RIMA e Projeto Básico Ambiental (PBA); - teor das licenças ambientais (LP, LI e LO) concedidas pelo Ibama ao longo da linha do tempo do projeto; - Pareceres Técnicos emitidos pelo Ibama para subsidiar as LP, LI e LO; - instrumentos processuais - Ações Cíveis Públicas (ACPs), Ações Populares Constitucionais e Ações Penais Públicas – impetrados nas diferentes etapas da UHE Santo Antônio (detalhes no item 4.2.1.2).
Análise detalhada	<ul style="list-style-type: none"> - Íntegra dos processos administrativos de licenciamento ambiental, instaurados no âmbito do Ibama, envolvendo a UHE Santo Antônio; - relatórios e ou boletins técnicos e econômico-financeiros disponíveis no sítio do empreendedor na rede mundial de computadores; - relatórios técnicos e ou de vistoria disponíveis no sítio dos agentes financiadores do empreendimento na rede mundial de computadores; - trabalhos publicados em periódicos científicos, revistas e ou compêndios de eventos técnicos (“literatura cinza”) sobre a UHE Santo Antônio e outros empreendimentos implantados e ou previstos para a bacia do rio Madeira, ou sobre a sua região de inserção; - trabalhos aplicados, dissertações e ou teses de Mestrado ou Doutorado abordando os mesmos temas acima; - idem com relação a livros-texto e ou publicações oficiais do empreendedor, instituições de pesquisa e ensino, ONGs, organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips) e ou representações de poderes públicos municipal, estadual ou federal; - leis, decretos, Termos de Ajustamento de Conduta (TACs), termos de compromisso e outros instrumentos referentes ao empreendimento ou à sua região de inserção disponíveis na rede mundial de computadores; - informações em sítios de notícias e revistas eletrônicas.

Fonte: Autoria própria com base em Bowen (2009).

Adotou-se como premissa somente utilizar material disponível para acesso público minimamente em versão eletrônica. Tal procedimento objetivou aquilatar o nível de acessibilidade do grande público à informação sobre o empreendimento.

Especificamente com relação aos processos administrativos de licenciamento ambiental instaurados no âmbito do Ibama envolvendo a UHE Santo Antônio, trata-se de dois processos diferenciados, um para o processo de licenciamento ambiental prévio, abarcando conjuntamente as duas usinas hidrelétricas do rio Madeira, e outro específico para a UHE Santo Antônio, após a obtenção da LP. O **Quadro 13** identifica e caracteriza o conteúdo de ambos.

Quadro 13 – Dados sobre os processos do Ibama envolvendo a UHE Santo Antônio

Nº processo COHID/IBAMA	Ano de abertura do processo	Empreendedor	Período abarcado pelo processo (nota 1)	Quantidade de volumes
02001.003771/2003-25	2003	Furnas Centrais Elétricas S.A.	20 ago. 2003 a 30 set. 2009	14
02001.000508/2008-99	2008	Madeira Energia S.A. (nota 2)	20 fev. 2008 a 03 abr. 2017 (nota 3)	61

Fonte: Autoria própria com base em Ibama (2003-2017).

Notas:

- 1 - Períodos de abertura e encerramento formais, respectivamente, dos primeiro e último volumes do processo.
- 2 - Consórcio empreendedor sagrado vencedor no leilão de concessões da Aneel para a UHE Santo Antônio.
- 3 - Desde 03 de abril de 2017, encerramento formal, junto ao arquivo setorial do Ibama, do sexagésimo primeiro volume do processo, não consta mais nenhuma atualização de documentação no sítio do órgão ambiental na rede mundial de computadores, inviabilizando a continuidade da pesquisa com base na metodologia estabelecida.

Estruturou-se então o banco de dados eletrônico da documentação compilada segundo uma árvore de pastas em dois níveis: o primeiro relativo ao marco legal ao qual o documento associa-se - processos de licenciamento prévio, de instalação, de operação e de RLO - ou ao período no qual foi elaborado; e, para cada uma dessas categorias, o tema material ou a tipologia do documento manuseado. Nesse segundo nível de classificação, os materiais foram organizados em acordo com temas materiais, quando e onde cabível, a saber: “Estudos e Projetos Ambientais”; “Estudos e Projetos de Engenharia”; “Gestão de *Stakeholders* - Geral”; “Relacionamento com Comunidades Afetadas – Urbano”; “Relacionamento com Comunidades Afetadas – Rural”; “Relacionamento com Comunidades Afetadas – Jusante”; “Remanejamento da População”; “Projeto Básico Complementar Alternativo”; e “Cheia 2014”.

Para melhor organização e facilitação da detecção e análise dos dados, à medida que os documentos eram avaliados, as informações de destaque eram classificadas segundo matriz de codificação individualizada. Esta mesma estratégia foi empregada para categorização e

detecção do conteúdo relevante do material analisado para fins da revisão de literatura (Seção 3), bem como da apresentação dos objetivos e justificativa para a pesquisa (Seção 2).

4.2.1.2 *Análise jurídica de conflitos na UHE Santo Antônio*

Como premissa de pesquisa, definiu-se restringir a busca e a análise do teor das ações jurídicas a temas materiais diretamente relacionados a como a interação entre as partes se deu ao longo da linha do tempo da UHE Santo Antônio e ou aos impactos do empreendimento sob o contexto socioambiental de sua região de inserção. Ateve-se ainda a pesquisa àqueles instrumentos processuais que possam ser impetrados sob a justificativa de invocar a defesa do patrimônio ambiental, social e cultural do território, acionados diretamente por pessoas físicas ou por instituições que as representem. Chegou-se, portanto, a três instrumentos fundamentais: ACPs, Ações Populares Constitucionais e Ações Penais Públicas.

Segundo Milaré (2014, p. 1.468), “O escopo da ação civil pública consiste em fazer *atuar a função jurisdicional*, visando à tutela de interesses vitais da comunidade”. A ACP pode ser proposta pelo Ministério Público, pela Defensoria Pública, pela União, estados, municípios, autarquias, empresas públicas, fundações, sociedades de economia mista e associações interessadas, se constituídas há pelo menos um ano nos termos da lei civil (BRASIL, 1985).

Não foram incluídos na pesquisa os Inquéritos Cíveis, procedimento investigatório instaurado e presidido pelo Ministério Público para apurar a ocorrência de danos efetivos ou potenciais a direitos ou interesses difusos, coletivos ou individuais homogêneos (MILARÉ, 2018). Isso porque, ainda segundo o autor, esse tipo de inquérito se encerra com a propositura da ACP ou é arquivado quando celebrado compromisso de ajustamento definitivo.

Já a Ação Popular Constitucional permite ao cidadão recorrer à Justiça na defesa da coletividade para prevenir ou reformar atos lesivos ao patrimônio público - bens e direitos de valor econômico, artístico, estético, histórico ou turístico - cometidos por agentes públicos ou a eles equiparados por lei ou delegação. Uma ação popular pode ainda ser aberta quando a administração pública for omissa em relação a atos que deveria praticar (BRASIL, 1965).

Por fim, no que toca às Ações Penais Públicas, “Nos delitos ambientais, a ação penal é sempre pública incondicionada, de iniciativa exclusiva do Ministério Público, porquanto o bem jurídico prevalente é o interesse público [...]” (MILARÉ, 2004, p. 892).

Registre-se ainda, adicionalmente aos três instrumentos supracitados, que foram incluídas, no processo inicial de busca, ações de reintegração/manutenção de posse, de

indenização por dano material e mandados de segurança. Observe-se, no entanto, que somente foram selecionadas para análise aquelas nas quais porventura o Ministério Público, ou entidades de meio ambiente, figurassem ao menos como parte, de forma a não caracterizar contestações jurídicas voltadas a interesses ou direitos individuais, não coletivos.

Uma outra decisão para fins de pesquisa foi restringi-la à Seção Judiciária de Rondônia da Justiça Federal, alocada na cidade de Porto Velho, haja vista ser o município homônimo o único territorialmente afetado pelo empreendimento.

Tendo em vista que um dos objetivos da avaliação quali-quantitativa de indicadores representados por instrumentos processuais foi buscar eventuais especificidades de conflitos ao longo da linha temporal de implantação da UHE Santo Antônio, decidiu-se então estratificar as ações judiciais detectadas segundo as diferentes etapas do empreendimento. Essas etapas foram estabelecidas em acordo com marcos legais que pudessem ser fácil e tradicionalmente identificados, por diferentes *stakeholders*, como significativos do amadurecimento do processo de materialização do empreendimento, ou seja, as licenças ambientais concedidas.

Um outro critério de filtro pré-definido foram temas materiais de maior abrangência, que podem exercer influência ou serem afetados pelo tema maior “gestão de *stakeholders*”, a serem identificados a partir da avaliação do objeto das ações processuais. Nesse norte, foram cinco os temas previamente escolhidos: “Evolução do projeto”, relacionado à dinâmica de seu processo de viabilização e materialização; “Impactos e ações ambientais” e “Impactos e ações sociais”, provocados e ou percebidos em decorrência do empreendimento; “Remanejamento da população”, resguardando-se as exclusões de ações voltadas à discussão de negociações individuais antes aqui comentadas; e “Processo de relacionamento com comunidades”, diretamente afeto à interlocução com a população potencialmente impactada.

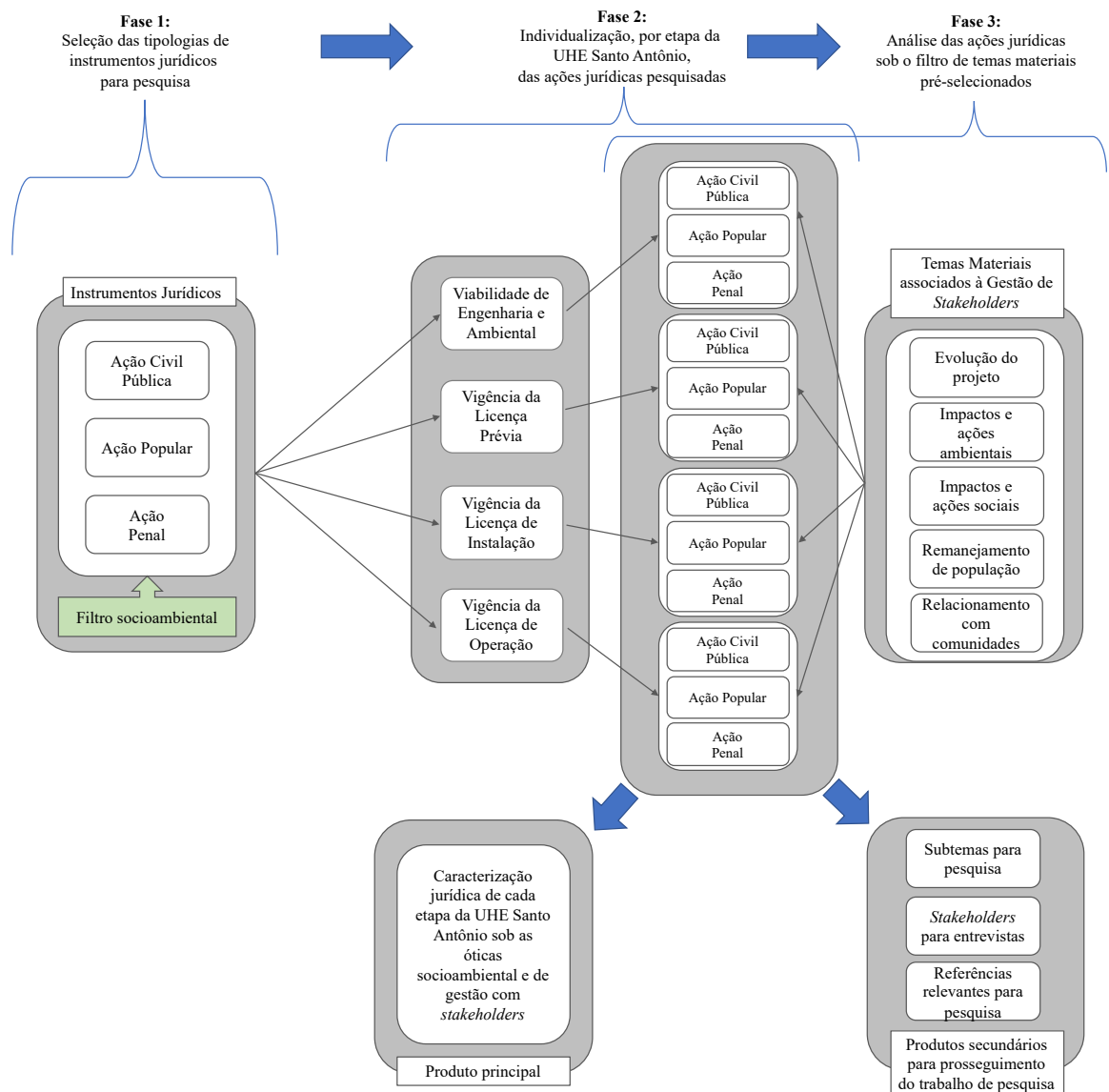
Para buscar destacar as questões (impactos e medidas) ambientais das sociais, utilizou-se a conceituação do Conselho Nacional do Meio Ambiente – Conama (BRASIL, 1986). Assim, se as modificações geradas por atividades humanas sobre as propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente foram encaradas, no bojo dos instrumentos processuais analisados, como afetando a biota, as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e ou a qualidade dos recursos ambientais, foram então classificadas como questões ambientais. Caso impactassem a saúde, a segurança e o bem-estar da população, e ou suas atividades sociais e econômicas, foram categorizadas como questões sociais.

De posse dos números dos números do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), e à luz dos critérios de corte acima especificados, operacionalizou-se a pesquisa nos seguintes

sítios da rede mundial de computadores: Tribunal Regional Federal (TRF) da 1ª Região⁴ para acesso à movimentação e documentos disponíveis para ações físicas; e Processo Judicial Eletrônico⁵ para acesso a ações eletrônicas. Os resultados foram consolidados em quadros individualizados por cada uma das etapas.

Nesse contexto, sintetiza-se, no fluxograma da **Figura 10**, o processo levado a termo.

Figura 10 – Sequência metodológica para a análise de instrumentos processuais associados à UHE Santo Antônio



Fonte: Autoria própria com base em Brasil (1965), Brasil (1985), Brasil (1986) e Milaré (2004, 2014, 2018).

⁴ <<https://portal.trf1.jus.br>>

⁵ <<https://pje1g.trf1.jus.br/consultapublica/ConsultaPublica/listView.seam>>

4.2.2 ENTREVISTAS

Optou-se pelo planejamento e realização de entrevistas semiestruturadas para facilitar a exposição e a apreensão dos pontos de vista dos entrevistados e do que eles julgam relevantes sobre o caso em estudo. Portanto, por premissa, considerou-se, para o seu desenvolvimento, um posicionamento flexível por parte do entrevistador, com a capacidade de ajustar o rumo das entrevistas se e à medida que novos assuntos importantes fosse emergindo (BRYMAN, 2012).

Adicionalmente, selecionou-se, como técnica, a execução de entrevistas ativas, “[...] uma prática em que ambos, o respondente e o entrevistador, articulam estruturas dinâmicas de interpretação, recursos e orientações [...]” (HOLSTEIN; GULBRIUM, 1997, p. 121, tradução nossa). Em síntese, um processo constante de “duas mãos” entre os participantes da entrevista.

Foram priorizadas entrevistas individuais e presenciais, critérios somente relaxados em duas ocasiões, nas quais foi realizada uma entrevista à distância, por meio de contato pelo *software* Skype, com áudio e vídeo, e outra envolvendo um grupo de três pessoas. O pesquisador foi o responsável por realizar todas as entrevistas, afastando riscos de vieses de outros pesquisadores e ou de níveis diferenciados de conhecimento sobre o caso em estudo.

4.2.2.1 Seleção dos entrevistados

Para seleção dos entrevistados iniciais foram utilizados, a partir do conhecimento adquirido na fase de análise documental preliminar (**Quadro 12**), três critérios: posição, eventos e relações (BOUTILIER; ZDZIARSKI, 2017). O primeiro analisa a categoria e ou o interesse do entrevistado diante do empreendimento, por exemplo, se integra a população diretamente atingida, faz parte de movimento social atuante na região etc. O segundo diz respeito à participação do entrevistado em algum evento de relevância relativo ao projeto, como integrante da equipe responsável pela condução do processo de licenciamento ambiental, pela propositura de ACPs etc. O critério relacional busca traduzir a conexão entre entrevistados.

Para seleção dos demais respondentes empregou-se uma combinação das técnicas de amostragem “Bola de Neve” e “intencional” (BRYMAN, 2012), a saber:

- a) a amostragem “Bola de Neve” é recomendável para aplicação de pesquisas e trabalhos relacionados à LSO, segundo Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017). Por premissa, o processo cessou quando as pessoas indicadas já tivessem sido antes contatadas, ou quando se tivesse atingido o limite de duas “ondas” a partir de uma mesma “semente” (primeiro entrevistado), para não colocar em risco a viabilidade de cronograma para execução da pesquisa de campo;

- b) a amostragem “intencional” foi aplicada já quando da seleção dos primeiros entrevistados. No entanto, por vezes foi retomada no decorrer do período de entrevistas sempre que identificada a necessidade, pelo pesquisador, de introduzir uma efetiva multiplicidade de opiniões e visões no conjunto total dos entrevistados (BRYMAN, 2012).

Não foram incluídos, por premissa, representantes do órgão licenciador da UHE Santo Antônio – o Ibama –, sediados em Brasília, Distrito Federal, no rol dos entrevistados, porque:

- a) ao longo do processo de implementação do empreendimento, ocorreu significativa mudança de técnicos e ocupantes de cargos de confiança no referido órgão, na sede em Brasília, o que, inclusive, potencialmente dificultaria em muito o agendamento dessas entrevistas. Lado outro, esta rotatividade não foi verificada no núcleo de licenciamento ambiental do Ibama em Rondônia, o que motivou a realização de entrevista com representante do mesmo;
- b) adicionalmente, considerou-se que a visão desses profissionais a respeito do andamento do projeto se fez transparecer, em diferentes momentos, por meio dos pareceres técnicos, memorandos, ofícios e outros documentos por eles emitidos e de conhecimento público no bojo dos volumes dos dois processos administrativos analisados (**Quadro 13**).

4.2.2.2 Protocolo de entrevista e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Foram elaborados protocolos de entrevista para as diferentes categorias entrevistadas (**Apêndice A**), de forma a assegurar, conforme recomenda Bryman (2012), que o mesmo tipo de abordagem fosse feito para diferentes componentes de uma mesma categoria.

Foi desenvolvido, ainda, o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (**Apêndice B**), aplicado junto a todos os entrevistados, com base em modelo do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas (CEPH/FGV). Sua aplicação se deu antes do início da entrevista. Na sequência à explicitação de seu conteúdo pelo entrevistador, solicitava-se, em geral, a assinatura do entrevistado. Em caso de eventuais recusas para firmar o documento, estas não foram motivo para não se proceder à entrevista.

Procedeu-se ao envio do Termo, antes da realização das entrevistas, junto a representantes do empreendedor, do Ministério Público Federal (MPF), do Ministério Público de Rondônia (MP Rondônia), de instituições de ensino e pesquisa, do núcleo de licenciamento ambiental de Rondônia, do poder público, de ONGs e Oscips. Procedimento semelhante foi adotado sempre que requerido por qualquer entrevistado quando do agendamento do contato.

4.2.2.3 Realização e registro das entrevistas

As 45 (quarenta e cinco) entrevistas foram realizadas em dois blocos: o primeiro na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, e na cidade do Rio de Janeiro, estado homônimo, durante o mês de agosto de 2019; o segundo, no município de Porto Velho, no período de 3 a 13 de setembro de 2019. As entrevistas remontaram a pouco mais de 37 (trinta e sete) horas de registros gravados, conforme detalhado em quadro constante do **Apêndice C**.

A única recusa à realização de entrevista se deu por atuais representantes da Santo Antônio Energia S.A. (SAE), formalizada por mensagem eletrônica ao pesquisador em resposta a três tentativas, junto a diferentes profissionais, de solicitação de agendamento de entrevista em Porto Velho, acompanhada pelo envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Todas as entrevistas foram gravadas em aparelho celular, mediante consentimento prévio dos entrevistados e sem realização de registros fotográficos, e posteriormente transcritas.

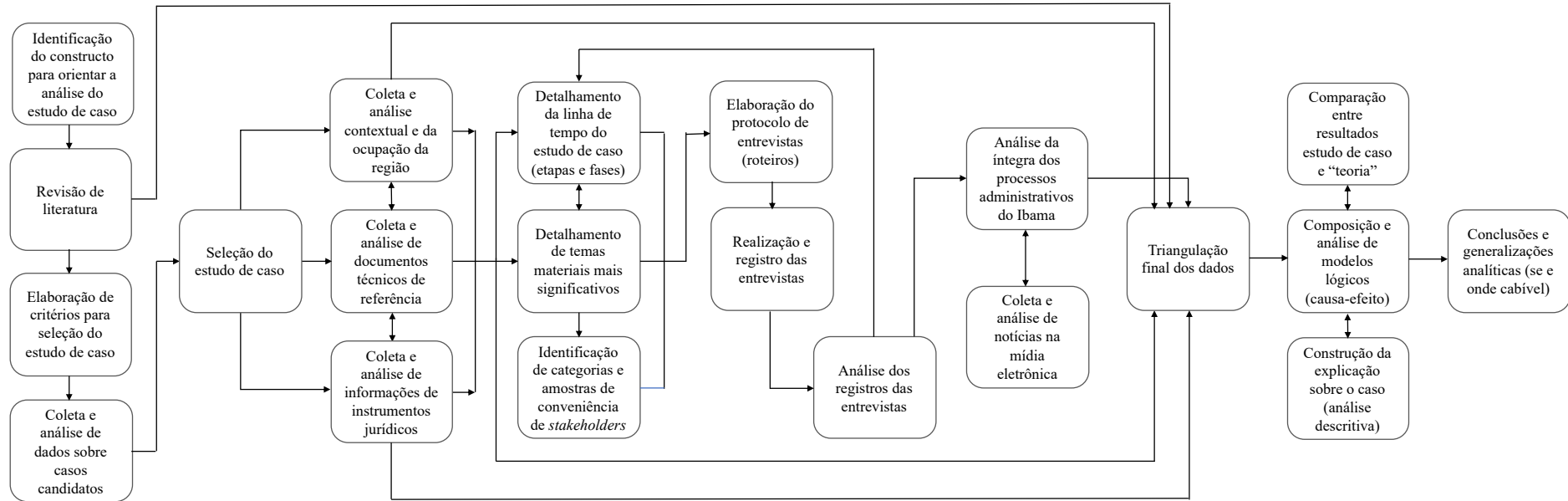
Quando de transcrições de trechos das entrevistas neste relatório de pesquisa, foram adotados os seguintes procedimentos específicos, entre outros, em acordo com Bryman (2012):

- a) as transcrições são apresentadas de forma literal;
- b) no caso da inserção de algum trecho não constante da fala original, a título de explicação, o mesmo é indicado pela notação [texto explicativo];
- c) para não transcrições propositais de trechos da fala original, a lacuna é notada por [...].

4.2.3 PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO

Em acordo com Bowen (2009, p. 38, tradução nossa), “A triangulação de fontes de dados, incluindo documentos, na realidade, mitiga as ameaças à veracidade das informações, tais como reatividade e vieses do pesquisador e dos entrevistados”. Nesse diapasão, estabeleceu-se para o estudo de caso, conforme constante da **Figura 11**, um processo iterativo de triangulação envolvendo dados coletados, resultados de suas análises e identificação de novas evidências a serem buscadas como forma de fortalecer a verificação da validade do constructo adotado para a pesquisa.

Figura 11 - Aplicação iterativa da triangulação aos processos de coleta e análise de dados para o estudo de caso da UHE Santo Antônio



Fonte: Autoria própria com base em Bowen (2009).

4.2.4 ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS ANALÍTICAS UTILIZADAS

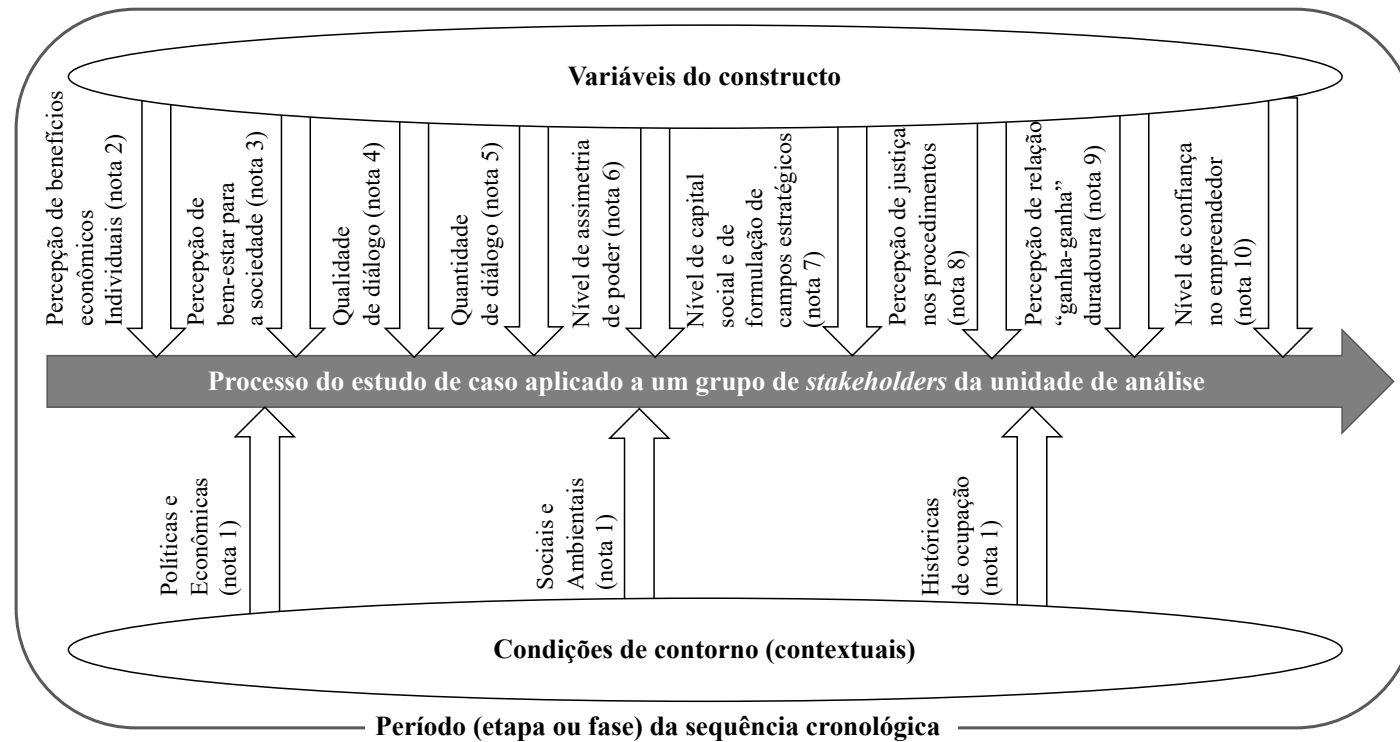
Conforme item 3.2, à luz de Thomson e Boutilier (2011b) e Moffat e Zhang (2014), verifica-se uma relação de causa e efeito entre os fatores que modelam a LSO. Esta relação causal reflexiva pode ser ainda depreendida da aplicação da “teoria do iceberg” para a análise de conflitos (DEUTSCH, 1973), uma das manifestações negativas da ausência ou negação da LSO. Além disso, Prno e Slocombe (2014), Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), Mercer-Mapstone et al. (2017) e Wright e Bice (2017) concluem que a LSO e todas as suas relações de causa e efeito dependem do contexto social, ambiental, político e econômico do território.

Nesse contexto, verificou-se que, para validação do constructo previamente selecionado para embasar a pesquisa, dever-se-ia empregar técnicas de análise das evidências coletadas que possibilitassem identificar as relações causa-efeito que levaram à adoção de determinadas estratégias para gestão dos *stakeholders* e de suas reações ante as mesmas. Adicionalmente, as análises deveriam ser realizadas em sequências temporais válidas para o estudo de caso, haja vista que, ao longo desses intervalos de tempo, poderiam ocorrer alterações nas condições de contorno, intrínsecas ou extrínsecas ao caso em estudo, que detivessem o condão de influenciar significativamente as relações causais e de consequências.

As redes de encadeamento das evidências, aqui denominadas de “processos”, ao longo das quais procedeu-se à análise das variáveis do constructo e da influência, sobre elas, das condições contextuais, foram desenvolvidas a partir do modelo ilustrado na **Figura 12**.

Para cada sequência cronológica tida como relevante a partir da análise do estudo de caso e para cada grupo de *stakeholders* integrante das “comunidades não indígenas afetadas”, foram avaliados, a partir da **Figura 12**, os processos de diálogo, definição e implementação de mitigações e compensações sociais, e remanejamento de população, pré-identificados como mais significativos para o desempenho das estratégias de gestão de *stakeholders*. Os resultados foram sintetizados em quadros de trabalho (**Quadro 14**) e as conclusões de sua avaliação integrada são abordadas na Seção de Análise e Discussão dos Resultados deste relatório.

Figura 12 – Modelo lógico para análise dos processos ao longo da sequência cronológica



Fonte: Autoria própria com base nos autores indicados nas notas abaixo.

Notas:

- 1- Variáveis referenciadas em Prno e Slocombe (2014), Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), Mercer-Mapstone et al. (2017) e Wright e Bice (2017).
- 2- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b), Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).
- 3- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 4- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014) e Mercer-Mapstone et al. (2017).
- 5- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 6- Variável referenciada em Owen e Kemp (2013) e Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017).
- 7- Variável referenciada em Wright e Bice (2017).
- 8- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 9- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 10- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).

Quadro 14 – Modelo empregado para síntese da avaliação de processos por etapa

Principais estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> utilizadas pelo empreendedor			
Condições contextuais (nota 1)	Político-econômicas		Justificativa:
	Favorável	Desfavorável	
	Socioambientais		Justificativa:
	Favorável	Desfavorável	
	Históricas de ocupação		Justificativa:
	Favorável	Desfavorável	
Variável do constructo		Considerações	
Percepção de benefícios econômicos individuais (nota 2)			
Percepção de bem-estar para a sociedade (nota 3)			
Qualidade de diálogo (nota 4)			
Quantidade de diálogo (nota 5)			
Nível de assimetria de poder (nota 6)			
Nível de capital social e de formação de campos estratégicos (nota 7)			
Percepção de justiça nos procedimentos (nota 8)			
Percepção de relação “ganha-ganha” duradoura (nota 9)			
Nível de confiança no empreendedor (nota 10)			
Conflitos declarados	Descrição do conflito		
	Motivos explicitados		

Fonte: Autoria própria com base nos autores indicados nas notas abaixo.

Notas:

- 1- Variáveis referenciadas em Prno e Slocombe (2014), Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), Mercer-Mapstone et al. (2017) e Wright e Bice (2017).
- 2- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b), Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).
- 3- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 4- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014) e Mercer-Mapstone et al. (2017).
- 5- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 6- Variável referenciada em Owen e Kemp (2013) e Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017).
- 7- Variável referenciada em Wright e Bice (2017).
- 8- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 9- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 10- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).

5 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Esta Seção é dedicada à apresentação do caso único selecionado para análise no âmbito desta pesquisa, representado pela UHE Santo Antônio, integrante do denominado Complexo do Rio Madeira. A usina localiza-se no município de Porto Velho, estado de Rondônia (RO).

Procede-se inicialmente à abordagem do contexto político-econômico e de sustentabilidade, e de sua relação com a viabilização do projeto, passando-se, na sequência, à caracterização do empreendimento, em termos de sua localização, principais aspectos de planejamento e engenharia, composição de seus empreendedores e agentes financiadores, e as etapas e fases que compõem a sua linha do tempo. Apresentam-se ainda atributos relacionados à população não indígena atingida considerada para a pesquisa, bem como considerações sobre as compensações sociais associadas ao projeto.

5.1 O CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO E DE SUSTENTABILIDADE APLICADO AO COMPLEXO MADEIRA

5.1.1 O CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO

O modelo de intervenção estatal no período militar caracterizou-se pela lógica do que os autores denominam de “grandes projetos de investimento” (GPI), encarando as regiões periféricas, onde os mesmos se instalariam, como jazidas minerais e energéticas, dando lugar a grandes obras de infraestrutura e complexos industriais, a partir dos quais seriam geradas cadeias produtivas (VAINER; ARAÚJO, 1992). Assim, foram instalados centros de decisão representados por grandes agências setoriais, como a Eletrobrás, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e a Petrobrás. Estabeleceram-se, então, os “enclaves territoriais”, já que os projetos não estabeleciam relações sociais, econômicas, políticas e ambientais com a região onde se inseriam, estando subjugados a lógicas extra-territoriais (VAINER, 2007).

Entre a década de 1960 e meados da década de 1980, perpassando o período do “Milagre Econômico”, o setor produtivo estatal de energia elétrica, capitaneado pela Eletrobrás, propiciou um incremento de sete vezes a capacidade instalada, passando de 5.728 kW para 42.860 kW. Nesse contexto, a partir da década de 1970, várias indústrias eletrointensivas transferiram-se para o País, com a instalação de grandes projetos de mineração na região Norte. Foi então criada a Eletronorte em 1972, subsidiária da Eletrobrás voltada para a geração e transmissão de energia para alimentar, em especial, esses projetos (WERNER, 2011).

Foi nesse cenário que, de 1975 até a década de 1990, a Eletronorte promoveu estudos de inventário de potencial hidrelétrico nos rios Xingu, Tapajós e Madeira, e iniciou-se a exploração desse potencial na bacia amazônica com as UHEs Tucuruí (Rio Tocantins, Pará), Balbina (Rio Uatumã, Amazonas) e Samuel (Rio Jamari, Rondônia), esta na bacia do rio Madeira, a jusante da então futura UHE Santo Antônio, conforme detalhado mais à frente.

Em particular, a implantação da UHE Samuel, em conjunto com a pavimentação da rodovia BR-364 - esta em especial representando a abertura de uma importante via de acesso para os migrantes oriundos principalmente do estado do Paraná -, eram pilares estratégicos para transformar o território de Rondônia em estado e, por conseguinte, alavancar a candidatura do então Ministro do Interior, Mário Andreazza, à Presidência da República (FEARNSIDE, 2005).

Ressalte-se que as obras na rodovia BR-364 haviam sido viabilizadas no âmbito do Projeto Polonoeste, financiado pelo Banco Mundial. Segundo Fearnside (2005), o referido projeto acabou sendo fator determinante para a criação, em 1987, do Departamento de Meio Ambiente naquela instituição financeira, haja vista os impactos negativos em sua imagem derivados das consequências ambientais deletérias associadas ao projeto.

Nesse sentido, ainda segundo o autor, embora a UHE Samuel não tenha sido financiada diretamente pelo Banco Mundial, sua implantação acabou sendo muito facilitada por esse agente financeiro em função da aprovação, em 1986, de um “empréstimo de setor” de R\$ 500 milhões de dólares para fornecimento de equipamentos importados ao setor elétrico no País.

Ocorre que, a partir da década de 1980, o setor produtivo foi duramente submetido à política inflacionária e ao crescente endividamento externo, dando início a um longo processo de estagnação econômica. Várias foram as tentativas para se estabilizar a economia por meio de planos heterodoxos. No entanto, somente com a implementação do Plano Real, no final de junho de 1994, houve a redução duradoura da taxa de inflação para níveis anuais próximos de zero no final de 1998. Além disso, a liberalização comercial, o processo de privatização e as reformas do capítulo de ordem econômica da Constituição representaram mudanças estruturais nos anos 90. Reduziu-se então o clima de incerteza na economia, com retomada do investimento estrangeiro (BRASIL, 2007).

A regulamentação do processo de privatização do setor elétrico ficou então a cargo da Aneel (BRASIL, 1996). A coordenação e o controle da operação, geração e transmissão de energia elétrica integrantes do SIN, e o planejamento da operação dos sistemas isolados ficaram sob a responsabilidade do Operador Nacional do Sistema - ONS (BRASIL, 1998), regulado e

fiscalizado pela Aneel. Já a comercialização de energia esteve sob a tutela do Mercado Atacadista de Energia Elétrica – MAE (BRASIL, 2002), substituído em 2004 pela CCEE.

Em suma, o chamado “modelo de livre mercado” contou com a maior participação de grupos privados sobre a oferta de energia elétrica, bem como no processo de decisão sobre sua distribuição, representando a ruptura do monopólio do Estado sobre o setor, até então vigente. Ou seja, conforme sintetiza Werner (2011), os agentes privados detiveram maior participação na apropriação dos recursos hídricos, até porque as concessões sobre a sua utilização passaram a ter validade de 35 (trinta e cinco) anos, com possibilidade de renovação.

No início do século XXI, o incremento da aversão ao risco na economia internacional e o ataque às torres gêmeas em Nova Iorque, EUA contribuíram para conturbar o período de crescimento retomado no Brasil em meados dos anos 90. No País, esses fatores atuaram em sinergia com o racionamento de energia elétrica e as incertezas associadas à ascensão ao poder do Partido dos Trabalhadores – PT (WERNER, 2011).

No tocante ao denominado “apagão” levado a termo em 2001, Tolmasquim (2000) o atribui, na realidade, à carência de projetos do setor elétrico, haja vista que o novo modelo não respondeu aos investimentos necessários para manter a oferta de energia adequada para o País. Além disso, afirma que, a despeito de o SIN possibilitar, em função de uma matriz energética essencialmente hidráulica, que o déficit de geração de energia em uma região fosse compensado por outra com produção em excesso devido a regimes pluviométricos diversos, não se dispunha, na época, da infraestrutura necessária relativa às linhas de transmissão.

Com relação à mudança de governo verificada, o início do primeiro governo Lula (2003-2007) foi marcado por medidas que sinalizaram para a estabilidade macroeconômica: manutenção dos regimes de câmbio flutuante e de metas de inflação, e reafirmação do compromisso com a austeridade fiscal. Como resultado, ainda em 2003 houve recuo da inflação, da taxa de câmbio e dos indicadores do risco-país, também favorecidos por um cenário internacional favorável (BRASIL, 2007).

O governo reconheceu a necessidade de alterar o marco regulatório em vigor para o setor elétrico de modo a viabilizar a retomada dos investimentos, o que foi feito por meio das Leis nº 10.847 e 10.848 (BRASIL, 2004a, 2004b). São os seguintes os principais atributos do novo modelo que passaram então a vigor:

- a) Planejamento da expansão do setor elétrico sob a responsabilidade direta de um organismo federal. Para tal, criou-se a EPE (BRASIL, 2004), de forma a articular esse planejamento às estratégias de desenvolvimento;

- b) Incentivo às parcerias público-privadas (PPPs) no âmbito dos leilões de energia, para criar garantias mais firmes para os investimentos e reduzir incertezas e custos financeiros, além de garantir o acesso a fontes públicas de crédito, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);
- c) Estabelecimento do leilão de menor preço para as licitações dos empreendimentos, condicionando-as, para os projetos de geração, à obtenção precedente da LP;
- d) Criação do Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE)⁶, sob a presidência do Ministério de Minas e Energia (MME), com a função de acompanhar e avaliar permanentemente a continuidade e a segurança do suprimento eletroenergético em todo o território nacional; e do Comitê de Gestão Integrada de Empreendimentos de Geração do Setor Elétrico (CGISE)⁷, sob a coordenação da Casa Civil da Presidência da República, objetivando:
 - diagnosticar a então situação dos empreendimentos de geração do setor elétrico em planejamento ou construção;
 - propor ações para equacionar a sua implantação;
 - promover a articulação entre os órgãos e instituições governamentais envolvidos na implantação desses empreendimentos;
 - assessorar na definição de estratégias, envolvendo instituições públicas, não governamentais e privadas, para equacionamento das questões socioambientais.

Nesse contexto, as bases para o retorno do investimento no Setor Elétrico residiam na formação de consórcios com a participação de empresas públicas e privadas.

5.1.2 O CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE

Conforme comenta Werner (2011), em razão das determinações legais estabelecidas pela Política Nacional de Meio Ambiente – PNMA (BRASIL, 1981), o Setor Elétrico iniciou sua estruturação institucional para incorporar a questão ambiental no planejamento setorial. Nesse sentido, segundo o autor, foi principalmente a partir do II Plano Diretor para Conservação e Recuperação do Meio Ambiente nas Obras e Serviços do Setor Elétrico (II PDMA), elaborado em 1991, que se buscou formular uma política ambiental para os empreendimentos do setor,

⁶ Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/web/guest/conselhos-e-comites/cmse>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

⁷ Disponível em: <<https://www.diariodasleis.com.br/legislacao/federal/67192-institui-o-comite-de-gestao-integrada-de-empreendimentos-de-geracao-do-setor-eletrico-cgise.html>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

até porque o Plano Nacional de Energia Elétrica 1987/2010 (BRASIL, 1987) previa a entrada em operação, até 2010, de 80 (oitenta) usinas.

No bojo do II PDMA, reconhecia-se que o processo de redemocratização do País conduzia a não suficiência de viabilizar apenas técnica e financeiramente um projeto, havendo também que legitimá-lo sócio, ambiental e politicamente nos espectros local, regional e nacional. O Setor Elétrico admitia, então, a necessidade de se internalizar no projeto energético custos relativos a ações socioambientais preventivas, mitigadoras e compensatórias definidas pelo agente competente ou como resultado de negociação. Lado outro, haveria também custos diante de impactos imponderáveis ou não compensáveis que não poderiam ser financiados exclusivamente pelo setor, sob o risco de inviabilizar um dado projeto. Trata-se, então, do que se denominava de “danos sociais coletivos”, a serem arcados pela sociedade ao decidir optar pelo projeto. Mas, para tanto, deveriam haver amplos espaços de participação pública no processo de decisão sobre um determinado empreendimento (LEMOS, 1999).

Assim, conforme relatado na Seção 1, em um contexto crescente de resistência por parte da comunidade direta e indiretamente atingida por projetos hidrelétricos, bem como de restrições mais severas das agências internacionais de financiamento, o setor passou a assumir uma postura de “inserção regional reativa”, conforme denominam Vainer e Araújo (1992). Coerente com essa ótica,

[...] a região é vista a partir do empreendimento hidrelétrico, em que [...] está ausente qualquer perspectiva que integre e subordine a questão energética ao desenvolvimento regional. À região são impostas funções externas a ela de maneira a se conformar em sua função de unidade geradora (WERNER, 2011, p. 66).

Chega-se então à ascensão da oposição ao poder e, reiterando o antes aqui exposto, ao reconhecimento da elevada complexidade do planejamento energético e da significativa importância de o governo assumir o gerenciamento da expansão do setor, estabelecendo políticas que fomentassem a efetiva participação de investimentos privados, mas que fossem também de interesse da sociedade (GOLDEMBERG; MOREIRA, 2005).

Como fatores justificativos e motivadores dessa expansão, o Plano Nacional de Energia 2030 (BRASIL, 2007) elencava, entre outros, instituições e estabilidade macroeconômica em processo de consolidação; grande mercado com elevado potencial de crescimento; fatores de produção competitivos; elevado potencial de energia renovável a baixos custos relativos; e setores da economia com elevada competitividade.

No cenário internacional, o apoio ao financiamento de infraestrutura como fator potencialmente gerador de desenvolvimento sustentável e combate à pobreza ganhava relevância crescente. Nesse sentido, o Banco Mundial, em seu Relatório Anual abarcando o

período de 1º de julho de 2003 a 30 de junho de 2004, reconhecia que a disponibilidade do que denominava de “infraestrutura essencial” (transporte, energia e telecomunicações) era um elemento crítico para fomentar o investimento, até mesmo, segundo o Banco, porque o setor privado assim o considerava. Nessa ótica, cabe lembrar que o incentivo a parcerias público-privadas que promovessem esse desenvolvimento já era então reconhecido como um dos focos de atuação da referida instituição financeira (BANCO MUNDIAL, 2004).

Foi nesse contexto que no exercício financeiro de 2004, mais propriamente em julho de 2003, o Banco Mundial lançou seu Plano de Ação para Infraestrutura.

O plano prepara o cenário para um **maior apoio à prestação de serviços de infraestrutura por intermédio de um setor público equilibrado — abordagem do setor privado e mobilização de financiamento proveniente de inúmeras fontes**. Ele compromete o Banco com uma resposta à maior demanda dos clientes por infraestrutura, com a análise da eficácia da infra-estrutura e sua necessidade nos países em desenvolvimento e com o fortalecimento de seus próprios instrumentos e abordagens. (BANCO MUNDIAL, 2004, p. 70, grifo nosso).

Em acordo com Fearnside (2005; 2015), essa postura pública do Banco Mundial representava um aceno positivo ao potencial retorno de financiamento de elementos de infraestrutura em regiões ambientalmente sensíveis após um hiato de cerca de 20 (vinte) anos, haja vista que a liberação de recursos – direta ou indiretamente - para projetos como o Polonoroeste, a UHE Samuel e a UHE Balbina havia vinculado a imagem da instituição com a viabilização de empreendimentos geradores de impactos socioambientais de elevada magnitude, e, no caso das duas usinas, com custos e cronogramas de implantação que haviam em muito extrapolado o planejamento inicial.

Ainda, a instituição financeira estava apoiando as novas reformas econômicas do governo Lula com um empréstimo programático de US\$ 505 milhões, destinadas, entre outras, a reduzir os custos de logística, intensificar o ambiente de negócios e incrementar o progresso tecnológico e a inovação (BANCO MUNDIAL, 2004, p. 47). Verificavam-se ainda, concomitantemente, iniciativas como a da CMB e dos PE, tratados na Seção 1.

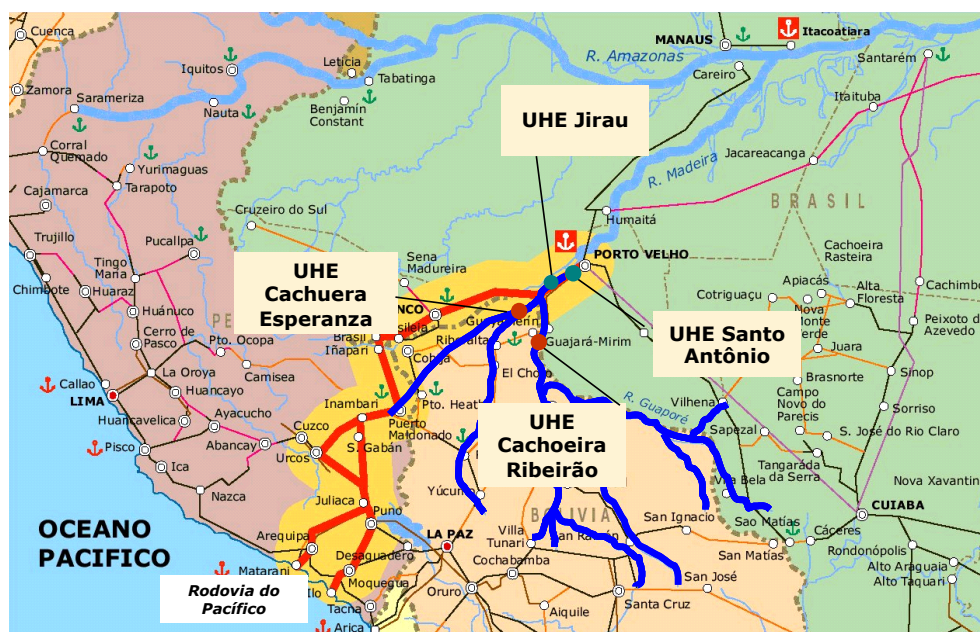
Assim, conforme conclui Werner (2011, 2012), o planejamento de longo prazo gestado nos primeiros anos do governo Lula assumia, para a região amazônica, uma vocação de exportadora de energia elétrica para o restante do País, com um padrão de intervenção assemelhado ao padrão dos GPI. A diferença, segundo o autor, é que o novo período de expansão incorporava os atributos da sustentabilidade, em aderência aos preceitos defendidos por instituições financeiras comprometidas com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), com destaque para o Banco Mundial.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA UHE SANTO ANTÔNIO

5.2.1 LOCALIZAÇÃO E PRINCIPAIS ASPECTOS DE PLANEJAMENTO E ENGENHARIA

As UHEs Santo Antônio e Jirau localizam-se no Rio Madeira entre as cidades de Porto Velho e Abunã, no estado de Rondônia. Ambas foram planejadas para integrar o Complexo do Rio Madeira que, em termos de aproveitamento do potencial hidrelétrico, contemplava originalmente dois outros projetos a montante (**Figura 13**): a UHE Cachoeira Ribeirão, no Rio Guaporé, empreendimento binacional; e a UHE *Cachuera Esperanza*, em território boliviano, no Rio Beni, com potência instalada da ordem de 600 MW. Ainda como parte do Complexo, ter-se-ia as redes de transmissão associadas a esses projetos e que, no caso das duas UHEs exclusivamente brasileiras, as conectariam ao SIN (ARCADIS TETRPLAN, 2004). Ainda comporia o Complexo uma malha hidroviária de 4.200 km navegáveis, que se estenderia pelos territórios do Brasil, Bolívia e Peru (LEME, 2005).

Figura 13 – Localização dos projetos hidrelétricos e das hidrovias do Complexo Madeira



Fonte: ARCADIS TETRPLAN (2004).

O Complexo Madeira foi apresentado à sociedade, e em especial seus dois projetos desbravadores - UHEs Santo Antônio e Jirau -, como a retomada da expansão do setor elétrico e uma solução para a ausência de racionamento energético para os 10 (dez) anos subsequentes (WERNER, 2011). Adicionalmente, revestia-se da capacidade de induzir um processo de

ocupação territorial na bacia do Rio Madeira diferente daquele ali ocorrido a partir dos GPI antes desenvolvidos em Rondônia (LEME, 2005).

Em suma, segundo Switkes (2008), o Complexo Madeira representava o “projeto âncora” para a integração entre Brasil, Peru e Bolívia proposta pela Iniciativa para a Integração da Infraestrutura Regional Sul Americana (IIRSA)⁸. Em acordo com o autor, o IIRSA, dada sua macro caracterização e por se apresentar como uma iniciativa multinacional, multissetorial e multidisciplinar que contempla mecanismos de coordenação entre governos, instituições financeiras multilaterais e o setor privado, mostra-se aderente à linha de atuação então já defendida pelo Banco Mundial, conforme anteriormente abordado. No caso em questão, entre as instituições financeiras destacavam-se a Comissão Andina de Financiamento (CAF), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o próprio Banco Mundial e o BNDES.

O Complexo foi objeto do desenvolvimento do estudo “Aplicação de Elementos da Avaliação Ambiental Estratégica (AAE) ao Complexo do Rio Madeira” (ARCADIS TETRPLAN, 2004). A AAE justificava-se por tratar-se de um conjunto de elementos de infraestrutura revestidos a) de caráter estruturante e natureza estratégica; b) com longo tempo de maturação e implementação; c) com elevado poder transformador das dinâmicas ambientais, sociais, econômicas e setoriais em âmbito regional e, no caso específico, multinacional; e, d) até por força de todos esses fatores, com necessidade de mobilização e discussão de vários setores da sociedade (SÁNCHEZ, 2017).

Com relação ao último fator supracitado, foram realizados, a título de um processo participativo associado à AAE, quatro *workshops* – um em Brasília, dois em Porto Velho e um em Rio Branco (estado do Acre) – congregando, ao todo, cerca de 200 representantes de instituições governamentais, ONGs e entidades de classe (IBAMA, 2003). Assim, a AAE vinha ao encontro do contexto internacional da época, em que o Banco Mundial defendia a intensificação da participação dos cidadãos em “[...] processos capazes de influenciar a elaboração de políticas e responsabilizar seus líderes” (BANCO MUNDIAL, 2004, p. 18).

Importa observar que a AAE foi confeccionada durante o ano de 2004 e encaminhada ao Ibama em 30 de junho de 2005, *pari passu* aos EIA e RIMA, desenvolvidos entre 2003 e 2005 (COBRAPE, 2006). Assim, à luz de Sánchez (2017), a AAE teria sido direcionada para, *ex post*, identificar impactos socioambientais derivados de uma decisão estratégica que já havia

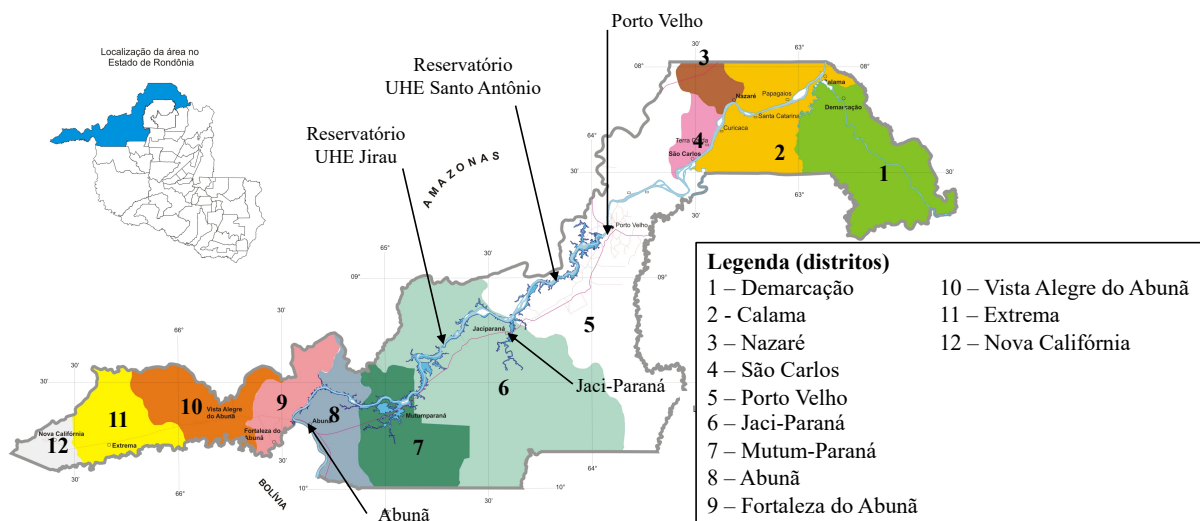
⁸ O IIRSA é um programa conjunto dos governos dos 12 (doze) países da América do Sul que visa a promover a integração sul-americana por meio da integração física desses países, com a modernização da infraestrutura de transporte, energia e telecomunicações, mediante ações conjuntas. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Iniciativa_para_a_Integra%C3%A7%C3%A3o_da_Infraestrutura_Regional_Sul-Americana>. Acesso em: 15 ago. 2019.

sido tomada e apontar diretrizes para que esses impactos fossem prevenidos, mitigados ou compensados no âmbito do processo de licenciamento ambiental das duas UHEs brasileiras. Nessa linha, segundo Parecer emitido pelo Ibama, o documento mostrou-se deficitário pois

Deixa então de ser estratégico com o intuito de ajudar no planejamento de uma política de desenvolvimento sustentável, e torna-se uma **mera constatação do que já existe e o que irá acontecer com uma série de empreendimentos que estão no “pipeline” para serem instalados na região do estudo [...]** (IBAMA, 2003, v. 2, p. 339, grifo nosso).

As UHEs Santo Antônio e Jirau foram implantadas em sequência (“em cascata”), integralmente no município de Porto Velho (**Figura 14**). A UHE Santo Antônio localiza-se a apenas 10 km a montante da cidade de Porto Velho, no local da antiga Cachoeira de Santo Antônio, na região da ilha do Presídio, sítio inicial da referida capital do estado (LEME, 2005). Ainda segundo Leme (2005), a UHE Jirau, à época do processo de licenciamento ambiental prévio, estaria situada a cerca de 130 km da capital, rio acima, no local da Cachoeira do Jirau. A sede distrital mais próxima é Jaci-Paraná, também com áreas impactadas pelo reservatório da UHE Santo Antônio.

Figura 14 – Localização das UHEs Santo Antônio e Jirau no município de Porto Velho



Fonte: Modificado de EIA UHE Santo Antônio (LEME, 2005, t. B, v. 1, p. III-173).

A **Figura 15**, em especial, revela a proximidade da área urbana da capital em relação à UHE Santo Antônio, merecendo destaque a parte do recém instituído Centro Histórico do Município de Porto Velho (PORTO VELHO, 2019), formado pelos elementos do patrimônio da Vila de Santo Antônio, marco inicial da ocupação local, e o espaço outrora ocupado pela Estrada de Ferro Madeira Mamoré (EFMM), incluindo o pátio ferroviário, o bairro Triângulo

– um dos mais antigos da cidade, datado de 1914 - e o Cemitério da Candelária. Alguns destes elementos foram tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan).

Figura 15 – Localização do bairro Triângulo e de elementos do patrimônio histórico em relação à UHE Santo Antônio



Fonte: Modificado de Google Maps (2019)⁹.

No Rio Jamari, afluente pela margem direita do Rio Madeira, a 52 km abaixo da capital Porto Velho medidos ao longo da rodovia BR-364, está em operação a UHE Samuel, antes objeto de comentários. Sua potência instalada é de 216 MW e sua área do reservatório igual a 560 km² em seu Nível de Água (N.A.) Máximo Normal, que caracteriza a operação rotineira de projetos hidrelétricos (LEME, 2005). Segundo Fearnside (2005), sua construção teve início

⁹ Disponível em: <https://www.google.com/maps/place/Monumento/@-8.7723352,-63.9109669,2871m/data=!3m1!1e3!4m13!1m7!3m6!1s0x92325cfd61b0ef85:0xc1ec6a5b74cd56e3!2sTri%C3%A2ngulo,+Porto+Velho+-+RO!3b1!8m2!3d-8.7977089!4d-63.9261042!3m4!1s0x92325d9241cb0433:0xd2bc8d43a429fc11!8m2!3d-8.8081069!4d-63.9452335>. Acesso em: 01 nov. 2019

em 1982, com previsão de conclusão em 1990. No entanto, demoras sucessivas devido a restrições orçamentárias incrementaram significativamente os custos e o cronograma da obra, fazendo com que sua quinta Unidade Geradora (UG) somente fosse instalada em 1996.

Como visualizado na **Figura 16**, a UHE Santo Antônio é composta por uma barragem de terra com altura máxima de 30,0 m e um vertedouro com 20 (vinte) vãos dotados de comportas, por onde efluem as vazões necessárias a manter a regra operativa estabelecida para o reservatório (MESA, 2009). O circuito de geração original abrigava 44 (quarenta e quatro) UGs, correspondendo a uma potência instalada de 3.150 MW, conforme a LO nº 1.044/2011 (IBAMA, 2011). No entanto, essa potência foi incrementada para 3.568 MW, em função do acréscimo de mais seis UGs e uma elevação de 0,80 m no N.A. Máximo Normal do reservatório, em acordo com Autorização Especial (AE) nº 09/2016 (IBAMA, 2016).

Figura 16 – Vista do arranjo geral da UHE Santo Antônio



Fonte: Modificado de <http://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2017/01/hidreletrica-santo-antonio-consegue-liberacao-para-aumentar-reservatorio.html>. Acesso em: 17 out. 2019.

Segundo Leme (2005), o cronograma de implantação da UHE Santo Antônio e a sua concepção de engenharia representavam um atrativo econômico-financeiro para o investidor, haja vista que permitiriam que, 44 (quarenta e quatro) meses após o início das obras, seis UGs já entrassem em operação comercial. A cada três meses, mais três UGs seriam adicionadas até a entrada em funcionamento da última máquina. Para isso, deveria ser feito um enchimento parcial do reservatório, com o Rio Madeira passando então a ser desviado pelo vertedouro, *pari passu* a continuidade das obras. A essa antecipação agregava-se um fator de atração também

para o município de Porto Velho, o estado de Rondônia e a União, pois também seria adiantado o início do recebimento da Compensação Financeira pela Utilização de Recursos Hídricos.

No que tange ao número de empregos gerados pelas obras das duas usinas do Rio Madeira, originalmente antevia-se, em média, um total da ordem de 13.000 postos de trabalho diretos para cada projeto, podendo atingir aproximadamente 20.000 empregos no pico das obras (LEME, 2005). No entanto, durante a implantação da UHE Santo Antônio, cerca de 26.000 profissionais foram contratados em algum momento da construção. Aproximadamente 60.000 pessoas foram qualificadas pelo empreendedor e foi superada a meta inicial de contratação de 70% de trabalhadores locais (IBAMA, 2011, v. 14, p. 2.484; 2012; v. 21, p. 3.925).

5.2.2 COMPOSIÇÕES DO EMPREENDEDOR E DOS AGENTES FINANCIADORES

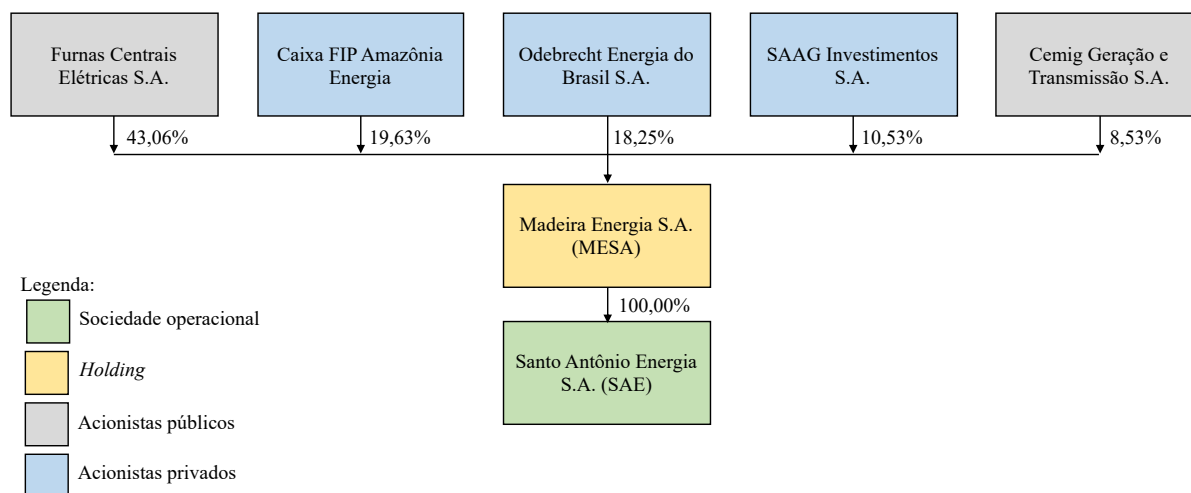
Os estudos de inventário do potencial hidrelétrico do Rio Madeira foram desenvolvidos por Furnas e pela Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO), assim como o EVTE, o EIA e o RIMA. Estas empresas se identificaram publicamente como os empreendedores das duas usinas durante a fase de estudos de viabilidade de engenharia e ambiental (LEME, 2005).

No Leilão 005/2007 para concessão da UHE Santo Antônio, sagrou-se vencedora a Madeira Energia S.A. (MESA), composta pela Odebrecht Investimentos em Infraestrutura (17,6%), CNO (1%); Andrade Gutierrez (AG) Participações S.A. (12,4%); Cemig Geração e Transmissão S.A. (10%); Furnas (39%); e Fundo de Investimentos e Participações Amazônia Energia (FIP dos Bancos Banif e Santander), com 20% (BRASIL, 2008).

Já no Leilão 005/2008 para a UHE Jirau, foi vencedor o Consórcio Energia Sustentável do Brasil S.A (ESBR), em detrimento da proposta apresentada pelo empreendedor da UHE Santo Antônio. A proposta vencedora justificou-se por um deságio significativo decorrente da alteração do sítio originalmente previsto para a UHE Jirau, transladando-o para montante. Segundo manifestação de Furnas junto ao então Ministro de Estado do Meio Ambiente, tal alteração deveria implicar na modificação da LP nº 251/2007 (IBAMA, 2008, v. 4, p. 662-663).

Subsequentemente, no 1º Termo Aditivo ao Contrato 001/2008, a concessão da UHE Santo Antônio foi transferida para a Santo Antônio Energia S.A. (SAE), uma subsidiária da MESA (ANEEL, 2008). A **Figura 17** representa a composição acionária da MESA e da SAE.

Figura 17 – Composição acionária do empreendedor



Fonte: Modificado de

<http://ir.santoantonioenergia.com.br/santoantonioenergia/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=50144>. Acesso em: 24 out. 2019.

A implantação da UHE Santo Antônio foi financiada por recursos próprios ou do empreendimento e de terceiros, estes, no caso, segundo uma modalidade de “*Project Finance*”, cuja principal instituição é o BNDES, que atua como financiador direto e como fornecedor de *funding* para instituições financeiras nacionais, dentre elas a Caixa Econômica Federal (CEF), o Banco do Brasil, o Banco Santander e o Banco Bradesco (ANICETO, 2011).

A despeito de o BNDES não ser signatário dos PE, as demais instituições financeiras o são e, assim, a UHE Santo Antônio, desde sua etapa de implantação, foi submetida a auditorias independentes – inicialmente trimestrais e depois semestrais - vinculadas a esses agentes para verificar seu nível de aderência aos PE (SANTO ANTÔNIO ENERGIA, 2017).

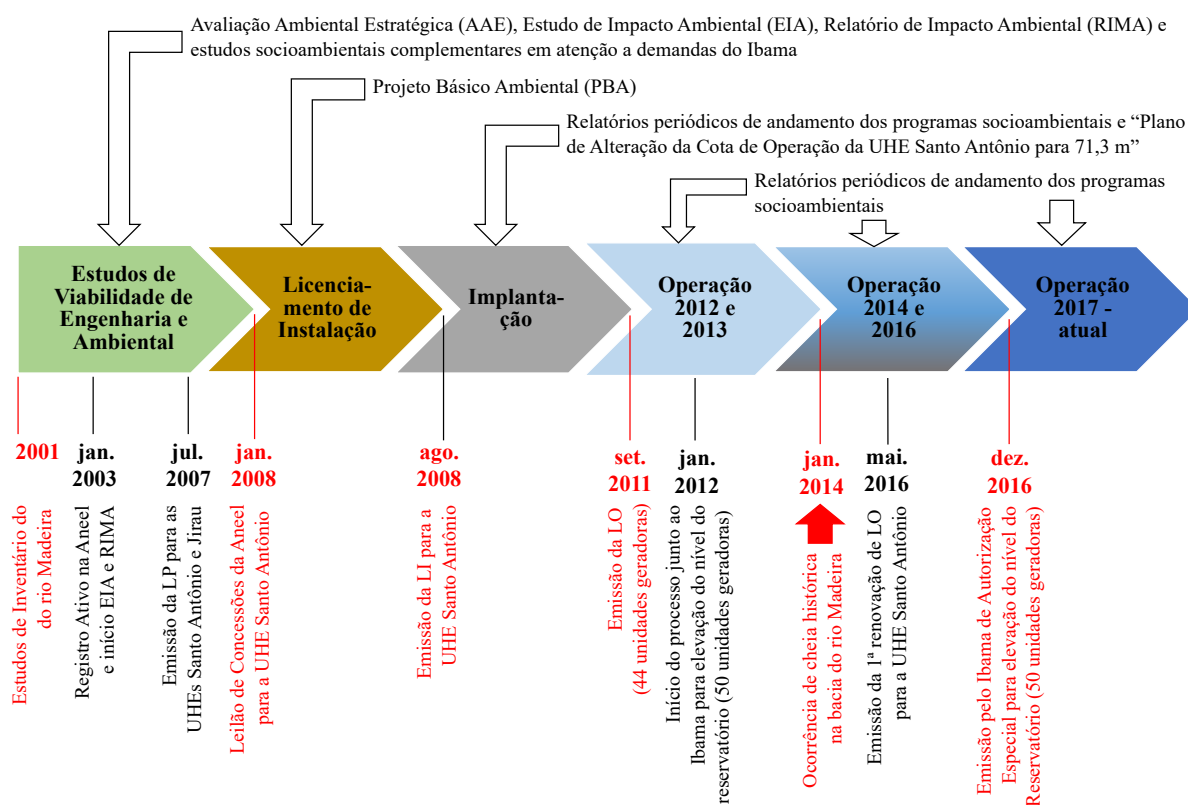
5.2.3 LINHA DO TEMPO PARA AS DIFERENTES ETAPAS DO EMPREENDIMENTO

5.2.3.1 Etapas e fases componentes da linha do tempo vis a vis alterações no contexto político

O ciclo de vida de projetos de geração de energia costuma caracterizar-se por três grandes etapas: planejamento; implantação e operação (**Figura 9**). Para a UHE Santo Antônio, a partir da avaliação da íntegra dos documentos constantes dos processos administrativos disponíveis no sítio eletrônico do Ibama (2003 a 2017), concluiu-se que, para melhor se avaliar a gestão de *stakeholders* ao longo da linha do tempo e os fatores que a influenciaram, far-se-ia recomendável segmentar essas etapas em subetapas ou fases, conforme ilustrado na **Figura 18**:

- a) a Etapa de Planejamento diferenciada nas fases de Estudos de Viabilidade de Engenharia e Ambiental e de Licenciamento de Instalação;
- b) a Etapa de Operação subdividida em três fases, correspondendo, respectivamente, a um período inicial desde a obtenção da LO até o final de 2013; a outro intermediário estendendo-se do início de 2014 até o final de 2016; e a um terceiro, vigente até o presente, a partir do início de 2017. Os fatores determinantes da passagem de uma fase para a outra são a ocorrência da cheia histórica na bacia do Rio Madeira, no primeiro quadrimestre de 2014; e o processo desenvolvido pela SAE para elevação de 0,80 m no N.A. Máximo Normal do reservatório que, agregado à instalação de mais seis UGs, objetivou o incremento da potência instalada da usina.

Figura 18 – Linha do tempo e documentos socioambientais apresentados pelo empreendedor para a UHE Santo Antônio

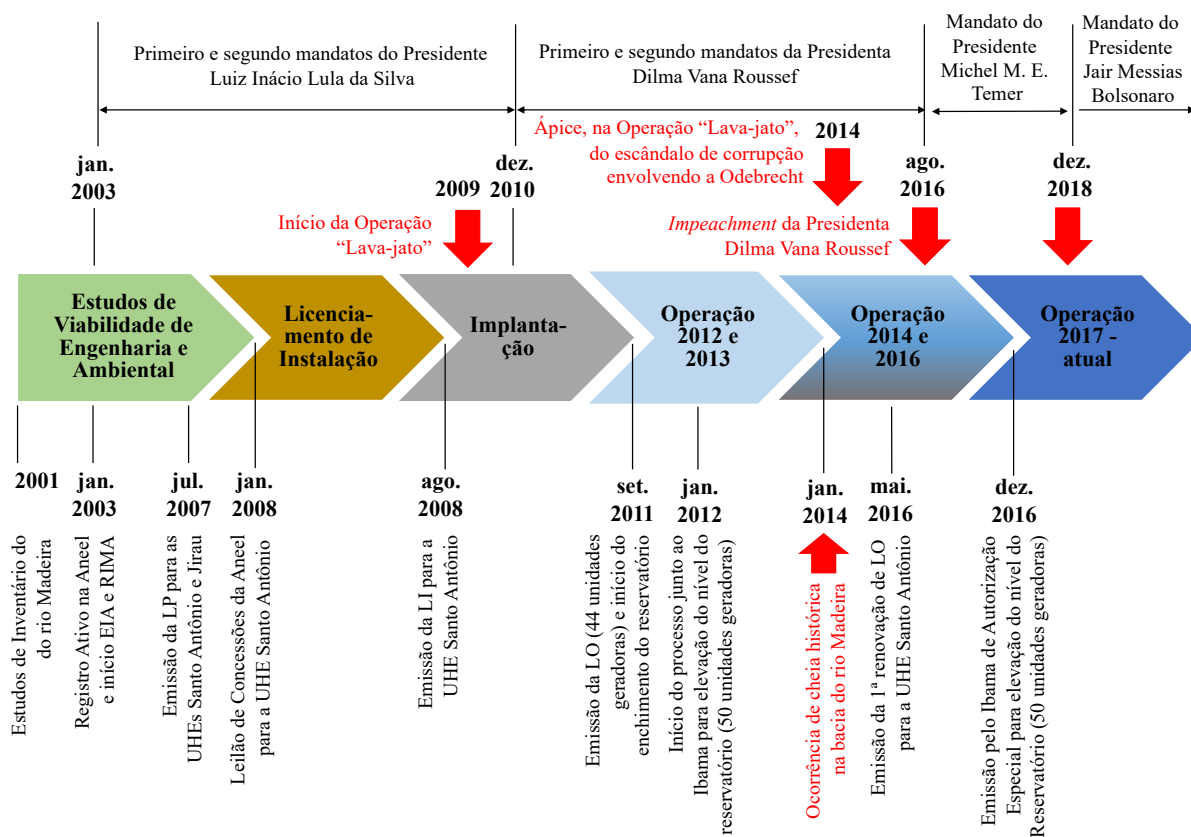


Fonte: Autoria própria a partir de Ibama (2003 a 2017).

Nota: Em grafia vermelha, estão indicados os marcos considerados como limítrofes de cada etapa ou fase.

A **Figura 19**, por sua vez, superpõe grosso modo à **Figura 18** a evolução do contexto político ao longo das diferentes etapas e fases da UHE Santo Antônio.

Figura 19 - Marcos da UHE Santo Antônio em relação a marcos políticos históricos



Fonte: Autoria própria.

Cumprir destacar, no referido cenário político, a denominada "Operação Lava-jato". Ainda que iniciada em 2009, teve sua primeira grande fase em 2014, no âmbito da qual transcorreu o escândalo de corrupção envolvendo a CNO, uma das acionistas da SAE. Em acordo com a Revista Exame (2018), a empresa pagou, entre 2006 e 2014, 12 bilhões de reais em propina a cerca de 400 políticos. Além da prisão do presidente da *holding* condenado por crimes de corrupção ativa, lavagem de dinheiro e associação criminosa, a corporação experimentou uma queda acentuada de seu índice de reputação, passando de um *score* de 62,3 pontos (em uma escala de 0 a 100) em 2014 para 16,9 em 2017 (PONTES, 2017), além de um prejuízo de 298 milhões de reais em 2015, após ter alcançado um lucro líquido de 498 milhões no ano anterior (REVISTA EXAME, 2018). Segundo Bastos (2017, p. 5), "De fato, a operação Lava-Jato minou os arranjos políticos tradicionais que contribuíram para a governabilidade dos governos petistas, além de reforçar a perda de popularidade do governo".

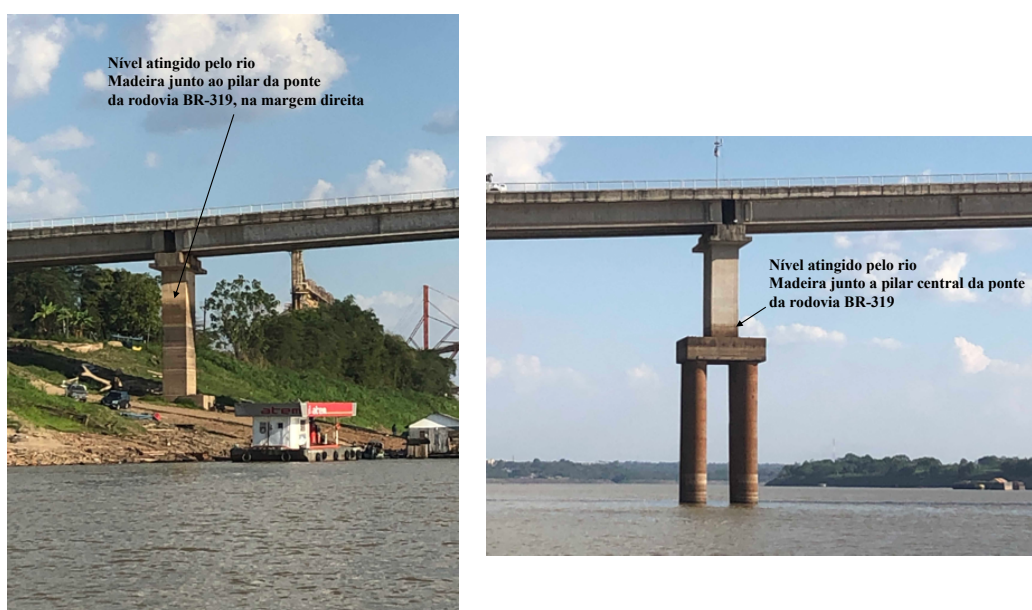
5.2.3.2 Fatores extrínsecos e intrínsecos de destaque na linha do tempo

A Agência Nacional das Águas – ANA (2012a; 2012b) estabeleceu os N.As. Máximo e Mínimo Normais para operação do reservatório da UHE Santo Antônio – respectivamente Els. 71,30 m e 70,50 m - e a vazão máxima a ser turbinada. Além disso, com base nos resultados do monitoramento dos níveis de água nas cheias de 2011, 2012 e 2013, a Agência definiu que áreas localizadas na sede distrital de Jaci-Paraná, no remanso do lago artificial da UHE Santo Antônio (**Figura 14**), em cotas inferiores à 75,0 m, deveriam ser objeto de relocação de população e ou de obras para sua proteção, correspondendo ao nível que poderia ser atingido por uma cheia observada (tempo de recorrência da cheia) a cada 50 (cinquenta) anos.

Ocorre que, no primeiro semestre de 2014, a cheia que então se manifestou na bacia do Rio Madeira chegou a atingir, na estação fluviométrica em Porto Velho, o pico de vazão de 58.560 m³/s, correspondendo a um tempo de recorrência de 350 anos, ultrapassando todos os valores máximos de enchente no período de 1967 a 2013 (IBAMA, 2014, v. 35, p. 6.793).

Em fevereiro de 2014, a UHE Santo Antônio teve que promover a abertura de todas as suas comportas para deixar fluir a cheia histórica, haja vista seu reservatório estar operando em cota superior ao limite estabelecido pela ANA (2012a; 2012b). A **Figura 20** ilustra o nível atingido pela enchente junto aos pilares da ponte da BR-319, sobre o Rio Madeira (**Figura 15**), em Porto Velho.

Figura 20 – Nível do Rio Madeira na cheia de 2014 junto à ponte da Rodovia BR-319



Fonte: Foto Delfim Rocha (2019).

Foram suspensas na cidade atividades turísticas e comerciais na Praça da Estrada de Ferro, e entraram em estado de alerta prédios públicos (IBAMA, 2014, v. 35, p. 6.753). Segundo o MPF, Defensoria Pública da União (DPU), MP Rondônia e Defensoria Pública do Estado de Rondônia (DP Rondônia), houve também a interrupção de atividades de ensino em 25 (vinte e cinco) escolas na capital (IBAMA, 2014, v. 36, p. 6.933).

A despeito da proteção com blocos de rocha que havia sido executada pela SAE na margem direita do Rio Madeira ao longo de cerca de 6 km de extensão, na cheia de 2014 os desbarrancamentos foram generalizados, alcançando áreas antes não atingidas e sem qualquer proteção, inclusive a plataforma do pátio ferroviário da EFMM (IBAMA, 2014, v. 41, p. 8.006).

Na região de Jaci-Paraná, próxima ao final do reservatório, verificou-se a inundação de parte da sede distrital e o alagamento de cerca de 1,7 km da rodovia BR-364, que teve seu tráfego interrompido durante 14 (quatorze) dias (IBAMA, 2015, v. 51, p. 9.820).

No tocante a prejuízos para a SAE, a cheia ocasionou a parada de todas as UGs da UHE Santo Antônio a partir de 17 de fevereiro de 2014, voltando a gerar somente em 07 de maio daquele ano, após a retomada de queda mínima de projeto, em função do nível de jusante estar retornando ao seu normal (IBAMA, 2014, v. 40, p. 7.828).

No final de fevereiro de 2014, como resultado de ocupação pacífica da sede do Ibama, em Porto Velho, foi realizada reunião entre Ibama e Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) para solicitar ações emergenciais ante as situações a partir da cheia (IBAMA, 2014, v. 35, p. 6.778-6.791). Segundo o movimento, a enchente verificada não era devida a causas naturais, mas sim à operação das duas usinas. O órgão ambiental demandou então a reapresentação, pela SAE, dos estudos de remanso considerando as vazões registradas no mês, no Rio Madeira.

Em razão dos resultados desses estudos, em janeiro de 2015 a ANA estabeleceu uma regra operativa para gestão dos reservatórios das UHEs Santo Antônio e Jirau para a cheia de 2015, além de novas cotas de proteção para as áreas na sede distrital de Jaci-Paraná - El. 77,10m - e estruturas rodoviárias - El. 77,40m (IBAMA, 2015, v. 51, p. 9.825-9.826). O órgão ambiental informa ainda que, segundo a SAE, essas novas cotas de proteção gerariam novos impactos socioambientais, entre outros o incremento do número de famílias atingidas na sede distrital de Jaci-Paraná. Além disso, haveria perda expressiva de energia para o SIN e necessidade de revisão da tarifa de leilão para restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro da concessão da Aneel para a UHE Santo Antônio.

Conforme antes comentado, a segunda fase da Etapa de Operação foi marcada ainda pelo processo para o incremento, em 418 MW, da potência instalada da UHE Santo Antônio, considerando a instalação e operação de UGs adicionais e a elevação, em 0,80 m, do N.A. Máximo Normal do lago. Este processo estendeu-se por cerca de cinco anos (**Figuras 18 e 19**).

A Aneel vinculou o processo a manifestações favoráveis da ANA e do Ibama. Em documento específico, foram sintetizadas pelo empreendedor as questões de engenharia e a identificação e avaliação socioambiental dos impactos associados à modificação pretendida. As alterações, segundo MRS (2012), justificavam-se, dentre outros, em função:

- a) do baixo grau de modificação nos impactos socioambientais antes já identificados;
- b) de os programas e as condicionantes da LI permanecerem válidos ante os impactos adicionais detectados;
- c) da manutenção das características do reservatório a fio d'água;
- d) do ganho de energia para o SIN;
- e) do ganho ambiental associado a se conseguir esse incremento de energia sem a construção de uma nova UHE de porte médio para geração equivalente de energia firme assegurada.

Ainda em acordo com a SAE, a área adicional de reservatório para a operação na nova cota levaria a um aumento de somente 13 km², passando a superfície inundada no N.A. Máximo Normal de 546 km² para 559 km², ou seja, pouco mais de 2,0%. Este acréscimo ocorreria, em grande parte, em áreas que já haviam sido adquiridas pela SAE, conduzindo à compra de apenas cerca de 600 ha adicionais para a formação do reservatório (IBAMA, 2012, v. 20, p. 3.679).

O Ibama recomendou então a realização de oficinas e consultas públicas junto às comunidades impactadas para apresentação do projeto e apreensão de suas percepções frente ao mesmo. Adicionalmente, deveria ser obtida a anuência dos órgãos administradores das UCs que seriam atingidas por essa elevação do nível do lago (IBAMA, 2012, v. 23, p. 4.303-4.321).

Foi realizada então em 18 de dezembro de 2013, na cidade de Porto Velho, Reunião Pública com duração de oito horas e meia e, conforme lista de presença, participação de 512 pessoas. No entanto, conforme parecer técnico emitido pelo Ibama sobre o evento, “[...] pôde-se observar que a comunidade de forma geral, se posiciona contrária a concessão da autorização para o Projeto de Ampliação” (IBAMA, 2014, v. 36, p. 6.875).

Após a realização dessa reunião, o MPF e o MP Rondônia ajuizaram a ACP nº 1339-57.2014.4.01.4100, alegando que o prazo entre o edital de convocação e a realização do evento não havia respeitado rito estabelecido na resolução Conama nº 009/1987, além de questionar a ausência de audiências nas vilas e distritos atingidos pelo projeto. Ainda no bojo dessa ACP,

em 13 de março de 2014, informou-se ao Ibama sobre o Parecer de Força Executória, decisão liminar e petição inicial proibindo temporariamente o órgão ambiental de autorizar a elevação do N.A. do reservatório da UHE Santo Antônio até que nova audiência pública fosse realizada para que “[...] a sociedade possivelmente atingida pela cota do reservatório” pudesse se manifestar (IBAMA, 2014, v. 36, p. 6.986).

Em junho de 2014, após a ocorrência da cheia histórica, a equipe técnica do Ibama concluiu pela impossibilidade de se avaliar a viabilidade ambiental da elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório, haja vista que a referida enchente havia revelado níveis de água mais elevados do que os avaliados pelos estudos de remanso antes realizados pelas SAE e ESBR, e validados pela Aneel e ANA (IBAMA, 2014, v. 38, p. 7.361-7.369). À luz desses novos estudos, registrou-se uma majoração de cerca de 51 km² – e não 13 km², como originalmente indicado pela SAE - na área territorialmente impactada pelo reservatório em relação àquela considerada nos estudos de viabilidade de engenharia e ambiental, incluindo afetações adicionais em UCs (IBAMA, 2016, v. 54, p. 10.466, 10.480; v. 55, p. 10.573).

Em razão da ACP nº 1339-57.2014.4.01.4100 antes comentada e ao consequente pedido de liminar deferido, o órgão ambiental recomendou à SAE, em fevereiro de 2016, a realização de mais duas reuniões públicas, desta feita a título de Audiências Públicas, uma em Porto Velho e outra na sede distrital de Jaci-Paraná, precedidas por reuniões participativas junto à população a ser atingida (IBAMA, 2016, v. 53, p. 10.216-10.222). Tanto as oficinas, quanto as reuniões foram realizadas e, em 30 de dezembro de 2016, foi emitida pelo Ibama a AE nº 09/2016, válida por apenas seis meses (IBAMA, 2017, v. 61, p. 11.773).

A SAE procedeu então ao enchimento da área complementar do reservatório. No entanto, a referida AE foi cancelada pela Presidência do Ibama em 13 de janeiro de 2017, por força de decisão judicial proferida em 11 de janeiro daquele ano motivada pela alegação, feita pelo MPF e MP Rondônia, de o Ibama não ter respeitado decisão liminar de não conceder qualquer autorização que viabilizasse a elevação do N.A. do reservatório. A decisão lastreou-se no não reconhecimento da efetivação das Audiências Públicas de dezembro de 2016, intimando-se o Ibama e a SAE a realizarem novas audiências (IBAMA, 2017, v. 61, p. 11.868).

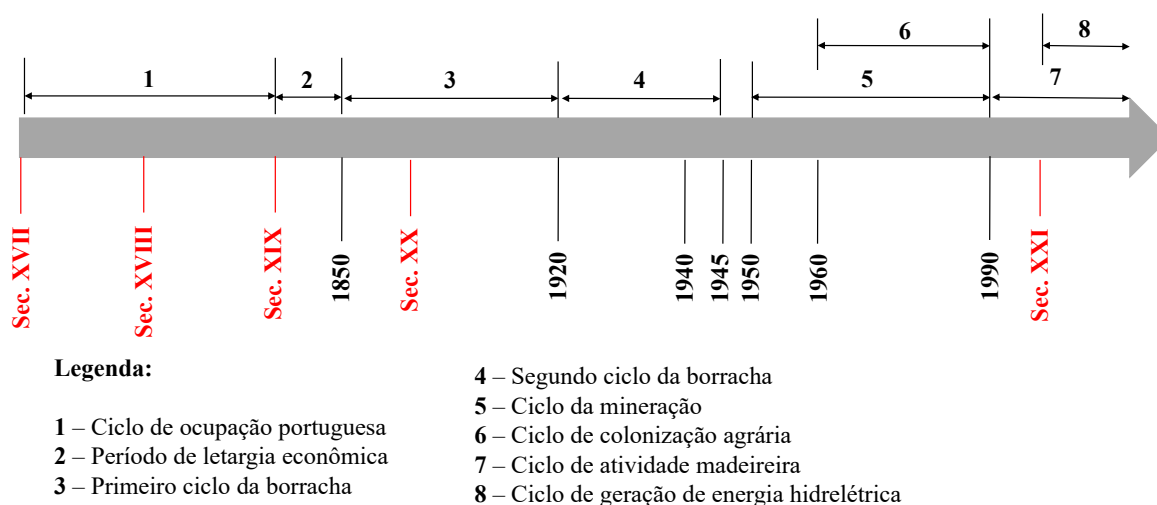
Em fevereiro de 2017, com a suspensão da decisão judicial, o Ibama voltou a autorizar, em caráter excepcional, a operação da UHE Santo Antônio na El. 71,3 m (IBAMA, 2017).

5.3 POPULAÇÕES NÃO INDÍGENAS ATINGIDAS PELA UHE SANTO ANTÔNIO

Segundo Teixeira (2008), verificaram-se na bacia do Rio Madeira, ao longo do tempo, diferentes atividades produtivas, como a prática de cultivos em áreas de várzeas, a pecuária, a pesca para o consumo próprio e para comércio, o extrativismo gumífero, o garimpo e a extração de madeira, chegando até a geração de energia hidrelétrica. À luz do autor, a maior parte dessas atividades de exploração dos recursos naturais, que hoje ainda configuram a base da economia do estado de Rondônia, caracterizou-se pela expansão da ocupação territorial, pela transposição demográfica e mercantil no sentido sul-norte, e pela colonização induzida ou espontânea do território, sempre desacompanhada da necessária infraestrutura logística de apoio e com a transferência da maior parte da riqueza assim gerada para fora da região.

A **Figura 21** ilustra os ciclos de ocupação na região amazônica e, em especial, na bacia do Rio Madeira, a partir dos primeiros registros, no século XVII, da ocupação portuguesa.

Figura 21 – Ciclos de ocupação na bacia hidrográfica do Rio Madeira

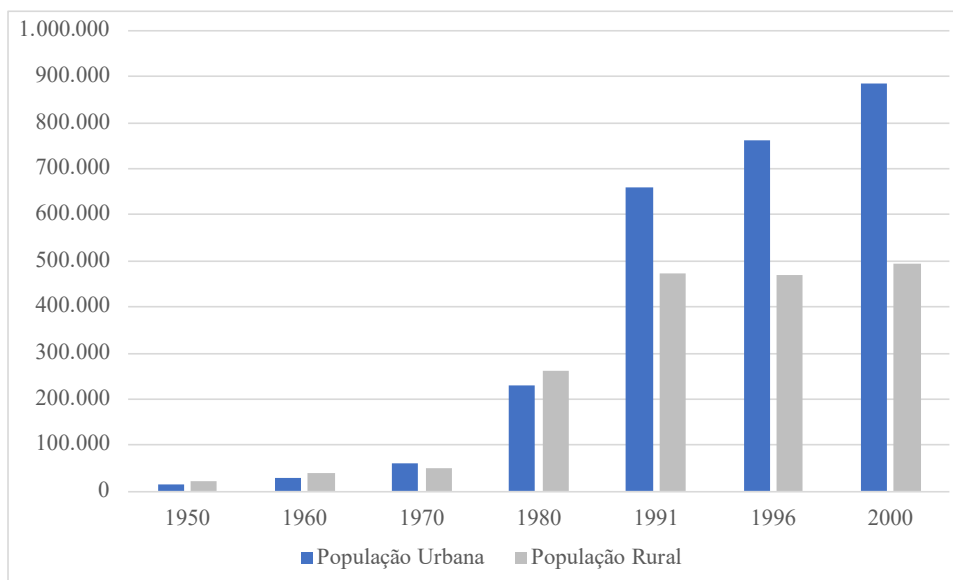


Fonte: Autoria própria com base em Teixeira (2008).

A partir de 1950, portanto do início do ciclo de mineração, foi intensa a evolução demográfica verificada no estado de Rondônia (**Figura 22**). Entre os anos de 1970 e 2000, a população total multiplicou-se por mais de 12 (doze) vezes. O acelerado crescimento nas áreas urbana e rural nas décadas de 1970 e, em especial, 1980 e início de 1990, deveu-se principalmente aos projetos de colonização agropecuários. Nesse sentido, a taxa geométrica de

crescimento populacional entre 1970 e 1980 foi de 16,0% ao ano, *versus* uma taxa de crescimento natural anual em torno de 3,0% (LEME, 2005).

Figura 22 – Evolução das populações urbana e rural no estado de Rondônia



Fonte: Modificado de EIA (LEME, 2005).

Nota: Dados obtidos a partir do Censo Demográfico do IBGE, realizado em 2000.

Ainda segundo Leme (2005), também a população no município de Porto Velho teve sua dinâmica demográfica pautada na migração, particularmente das regiões Norte e Nordeste, e do estado do Paraná. Destaca-se o fluxo, em finais da década de 1980 e princípio dos anos 90, associado à exploração madeireira em áreas que, após desflorestadas, eram ocupadas por pastagens e pecuária de corte. Tanto assim que em termos econômicos, até 1985, o setor agropecuário dominava a absorção de mão de obra, caindo para a segunda posição após a transformação de Rondônia em estado, com a contratação para os três níveis da administração.

Durante a construção das UHEs Santo Antônio e Jirau, ocorreu uma relevante dinamização da economia na capital Porto Velho, com incremento da população economicamente ativa (PEA), do número de empregos e da capacitação de mão de obra local, bem como o aquecimento do mercado imobiliário, entre outros. No entanto, este contexto positivo temporário encontrou uma capital com fortes carências de serviços e infraestrutura social (MORET; COSTA E SILVA, 2010). Em acordo com Leme (2005), o déficit habitacional levava a invasões em áreas com alta densidade populacional; ocorria alternância no abastecimento de água para compensar a insuficiência do recurso (em 2004, somente cerca de 60% da cidade era atendida pelos serviços da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia –

Caerd); havia déficit significativo no tratamento de esgotos (apenas 56% dos domicílios, em 2001, possuíam fossas sépticas e 9% ligavam-se à rede geral de esgoto ou pluvial); e um crescimento acelerado da violência (entre 1999 e 2002, majoração de 80% no índice de roubos).

Desde os estudos de viabilidade ambiental, previu-se que a sede distrital de Jaci-Paraná, face à sua proximidade com o eixo do barramento da UHE Jirau e com seus canteiros de obras, seria impactada negativamente, e com elevada magnitude, pelo afluxo migratório e convívio dos trabalhadores com a população local (**Figura 14**). Adicionalmente, parte da área urbana seria atingida territorialmente pela formação do reservatório da UHE Santo Antônio. De fato, desde o início dos estudos, Jaci-Paraná teve contato com a futura realidade das usinas em função da instalação, ali, de acampamento provisório para apoiar os trabalhos, ainda que fora do perímetro urbano (IBAMA, 2003, v. 1, p. 79-80; v. 2, p. 380).

Quanto à natureza e a significância dos impactos demográficos prognosticados para Jaci-Paraná, e daqueles direta e indiretamente a eles associados, destaca-se:

O distrito [...] tem influência de duas hidrelétricas, portanto é o ponto de paragem para os migrantes que chegam à procura de emprego e para os trabalhadores no final de semana. Entretanto, não há estrutura para suporte a essa alteração radical da dinâmica, como consequência há um crescimento perigoso da violência, da prostituição, dos preços dos produtos e de serviços, representando **uma bolha de crescimento econômico que vai estourar no momento seguinte à finalização das obras e da oferta de empregos** (MORET; COSTA E SILVA, 2010, v. 4, n. 2, p. 17, grifo nosso).

O modo de vida da população ribeirinha diretamente atingida pela UHE Santo Antônio configura-se como um sistema tradicional de produção pautado por atividades de subsistência como a pesca, a caça e a agricultura de várzea e de “terras altas”, além da fabricação de farinha de mandioca. Ao longo dos anos, os ribeirinhos desenvolveram uma estreita relação com o rio, praticando suas atividades em conformidade com os seus ciclos naturais da cheia e vazante, determinando os períodos de pesca e as épocas de colheita de algumas culturas. O surgimento do garimpo atraiu também grande parte da força de trabalho local, principalmente a mais jovem. No entanto, esta concentrou-se mais na área de influência direta da UHE Jirau (LEME, 2005).

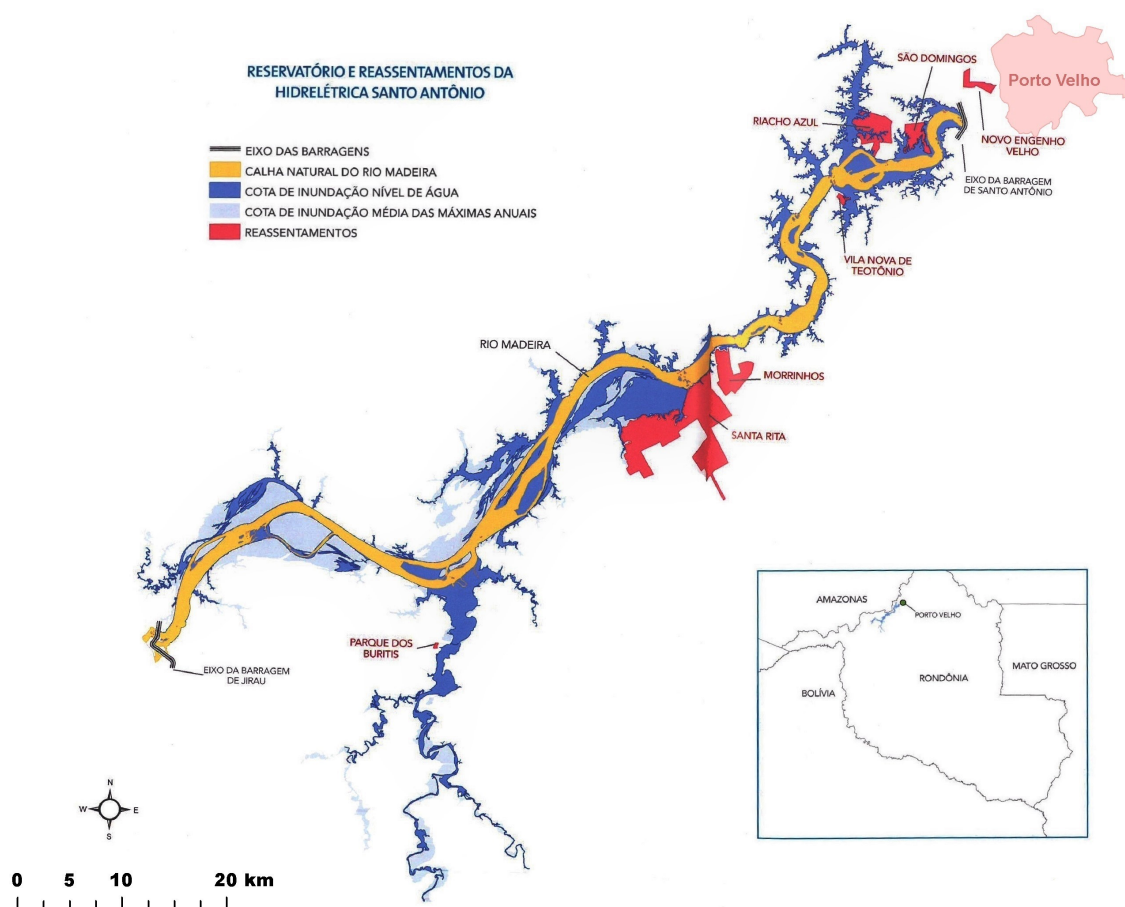
O levantamento socioeconômico realizado em 2007 (MESA, 2009) remontou a 878 propriedades atingidas, incluindo aquelas que seriam impactadas territorialmente pelas obras, pela formação do reservatório e pela Área de Preservação Permanente (APP) em seu entorno (neste caso, incorporando 133 imóveis urbanos localizados na sede distrital de Jaci-Paraná). A este número total de propriedades correspondia cerca de 1.700 moradores a serem relocados.

Ao final de 2016, e como fruto de um conjunto de alterações na área de inundação pelos resultados de múltiplos estudos de modelagem dos efeitos de remanso, diferentes cotas de proteção contra cheias da sede distrital de Jaci-Paraná e o incremento em 0,80 m do N.A.

Máximo Normal do reservatório, chegou-se à realocação de mais 471 imóveis rurais e 191 urbanos, estes na cidade de Jaci-Paraná (IBAMA, 2016, v. 55, p. 10.572), correspondendo, respectivamente, a acréscimos da ordem de 63% e 144% sobre os montantes indicados no PBA.

O Programa de Remanejamento da População Atingida contemplado na Seção 22 do PBA (MESA, 2009) considerou diferentes alternativas para mitigação da perda de imóveis, com suas respectivas categorias de público-alvo (**Apêndice D**): indenização monetária; relocação na área remanescente da propriedade impactada, caso esta se mostrasse viável em termos produtivos; reassentamento em novas terras, com moradias e infraestrutura de apoio à produção; e relocação de áreas urbanas, com recomposição da estrutura e equipamentos urbanos e comunitários. Nesse contexto, foram sete os núcleos de reassentamento implantados pelo empreendedor (**Figura 23**), congregando 583 lotes, 548 casas de alvenaria, 505 famílias e mais de 2.000 pessoas (CAMPANA; CASTELLAR, 2018).

Figura 23 – Localização dos reassentamentos coletivos

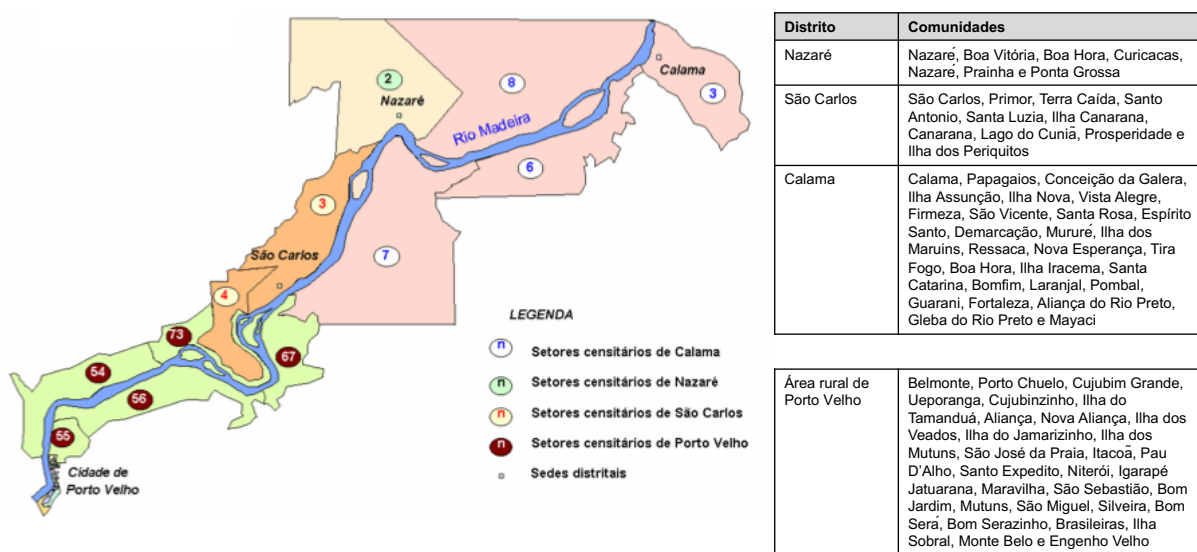


Fonte: Campana e Castellar (2018).

Por fim, a jusante da cidade de Porto Velho, marginalmente ao Rio Madeira até sua foz no Rio Amazonas, havia, à época do PBA (MESA, 2009), cerca de 1.350 famílias, organizando-se em comunidades nos distritos de Nazaré, São Carlos e Calama, bem como na área rural de Porto Velho (**Figura 24**). Segundo MESA (2009), esta população vive predominantemente da pesca, do extrativismo vegetal e mineral, da agricultura de terra firme e de várzeas, sendo os produtos escoados por via fluvial e sua comercialização feita por “atravessadores” na cidade de Porto Velho e, em menor magnitude, na cidade de Humaitá (estado do Amazonas).

Em atenção à demanda do Ibama (2007), haja vista os impactos prognosticados sobre os modos de vida e produção supracitados decorrentes, em especial, das alterações no regime de transporte de sedimentos do Rio Madeira que seriam gerados pela UHE Santo Antônio, as comunidades em tela tornaram-se público-alvo de um programa específico do PBA - Programa de Ações a Jusante (Seção 23) -, cujo escopo encontra-se no **Apêndice D**.

Figura 24 – Público-alvo do Programa de Ações a Jusante



Fonte: Modificado de PBA Consolidado (MESA, 2009).

5.4 COMPENSAÇÕES SOCIAIS

Em junho de 2008, cerca de dois meses antes da emissão da LI (**Figuras 18 e 19**), a SAE firmou Protocolos de Intenções com o Governo do Estado de Rondônia e com a Prefeitura

Municipal de Porto Velho, destinando, em caráter *ad-hoc* ao que foi definido no PBA (MESA, 2009), um conjunto de medidas mitigadoras e compensatórias de impactos sociais:

- a) ao governo estadual, recursos da ordem de R\$ 40 milhões para as áreas prioritárias de Saúde e Segurança Pública, bem como para elaboração de planos setoriais (IBAMA, 2008, v. 1, p. 125-126). De acordo com documentação fornecida pela Secretaria de Estado da Saúde do Governo do Estado de Rondônia, R\$ 22 milhões dos R\$ 34 milhões originalmente destinados à Saúde seriam aplicados para a construção do Hospital Estadual Regional do Município de Cacoal, localizado a cerca de 500 km de distância da área de influência direta da UHE Santo Antônio, e os outros R\$ 12,7 milhões para ampliação do Hospital de Base e reforma de policlínica, ambos na cidade de Porto Velho (IBAMA, 2008, v. 2, p. 643-653);
- b) ao governo municipal, recursos de aproximadamente R\$ 65,6 milhões para as áreas de saúde pública, educação, infraestrutura urbana, lazer e cultura, incluindo o detalhamento do Plano Diretor do Município de Porto Velho. Ainda de acordo com o Protocolo de Intenções, a Prefeitura criaria um grupo de acompanhamento e monitoramento das ações.

No espectro da etapa de construção da usina, ocorreram pleitos e negociações com vistas ao redirecionamento de verbas explicitadas em condicionantes da LI para melhoria do sistema de saneamento básico e implantação de aterro sanitário na cidade de Porto Velho, bem como para limpeza geral da sede distrital de Jaci-Paraná, respectivamente em prol da conclusão do Hospital Regional de Cacoal e aquisição de diversos maquinários e equipamentos. Em contrapartida, o então governador do estado de Rondônia assumiu Termo de Compromisso Unilateral para implantação do sistema de saneamento, assim como o prefeito do município de Porto Velho o correspondente ao aterro e à limpeza de Jaci-Paraná. Além do empreendedor, participaram desses processos de transferência de titularidade o Ministro de Estado de Meio Ambiente e o Ibama (IBAMA, 2008, v. 5, p. 954-958; IBAMA, 2009, v. 7, p. 1.446-1.450).

Mais à frente, em março de 2010, portanto ainda antes da formação do reservatório, a Assembléia Legislativa do Estado de Rondônia pleiteou junto aos empreendedores das UHEs Santo Antônio e Jirau verba adicional de R\$ 120 milhões perante os alegados impactos na área de saúde de Porto Velho gerados pela construção. À época, o Ibama, a despeito de reconhecer o mérito da solicitação, recomendou que se aguardasse os efeitos dos investimentos originalmente programados e então em curso, bem como os resultados do monitoramento do afluxo populacional, iniciado em agosto de 2009 (IBAMA, 2010, v. 10, p. 1.890-1.892).

A região de Jaci-Paraná e arredores sofreu um incremento de população de cerca de 300% devido à implantação do canteiro de obras da UHE Jirau. Como consequência, houve aumento, ali, de 58% do número absoluto de casos de malária (IBAMA, 2010, v. 12, p. 2.175).

Nesse sentido, durante a etapa de implantação da UHE Jirau, a ESBR ampliou o quantitativo de mão de obra para viabilizar a antecipação do cronograma de geração de energia. Essa providência foi feita sem anuência prévia do Ibama e tampouco a adoção de medidas complementares para mitigação de impactos. Lado outro, obras de equipamentos públicos que já haviam sido planejadas pela ESBR a título de compensação social para Jaci-Paraná, como a Unidade de Pronto Atendimento (UPA), estavam atrasadas (IBAMA, 2011, v. 19, p. 3.591).

Com relação à área de educação, a SAE procedeu, durante a etapa de construção da UHE Santo Antônio, a um incremento de 73,9% em relação ao total de salas, conjuntamente, nas cidades de Porto Velho e Jaci-Paraná. Assim, às 161 salas antes existentes, foram acrescidas 119 unidades, entre salas novas, reformadas e ou reparadas (IBAMA, 2011, p. 171).

No primeiro ano da etapa de operação da UHE Santo Antônio, o órgão ambiental ressaltou, com relação à situação detectada na cidade de Porto Velho:

A falta de esgotamento sanitário continua sendo um grande problema na cidade, menos de 22% dos domicílios contam com esgoto ou fossa séptica. Vale destacar que os recursos previstos no protocolo para o saneamento foram utilizados para as obras no hospital de Cacoal, [...], no entanto, conforme indicado no relatório **as obras ainda não foram executadas** (IBAMA, 2012, v. 26, p. 4.992, grifo nosso).

Lado outro, em Nota Técnica específica, o Governo do Estado de Rondônia informou, em março de 2012, ter buscado parceria com o BNDES para elaborar um Programa Integrado de Desenvolvimento Inclusivo Sustentável (Pidise), que seria financiado pelo banco e com contrapartida estadual. O Programa buscava ampliar ações políticas públicas e infraestrutura social para o período pós construção das duas UHEs do Rio Madeira. O Programa, ao encontro das diretrizes de linhas de crédito do BNDES para ordenamento territorial e gestão ambiental no entorno de grandes projetos, já teria sido aprovado no Programa de Ajuste Fiscal da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), prevendo recursos da ordem de R\$ 540 milhões, com contratação prevista para abril de 2012 (IBAMA, 2012, v. 22, p. 4.224-4.227).

Ocorre, no entanto, que, no terceiro trimestre de 2015, a Prefeitura de Porto Velho e a Secretaria Municipal de Programas Especiais e Defesa Civil requisitaram dos empreendedores das UHEs Santo Antônio e Jirau, entre outras, a revisão e finalização das compensações sociais que ainda estavam em andamento. Estavam pendentes para a SAE, entre outras, verbas relativas ao aterro sanitário de Porto Velho, ao Plano de Controle da Malária e ao Plano de Recuperação do Patrimônio Histórico. Isso além de compensações sociais adicionais para o município da ordem de R\$ 55 milhões, em função dos incrementos de cota dos reservatórios e da área inundada (IBAMA, 2015, v. 51, p. 9.842-9.854).

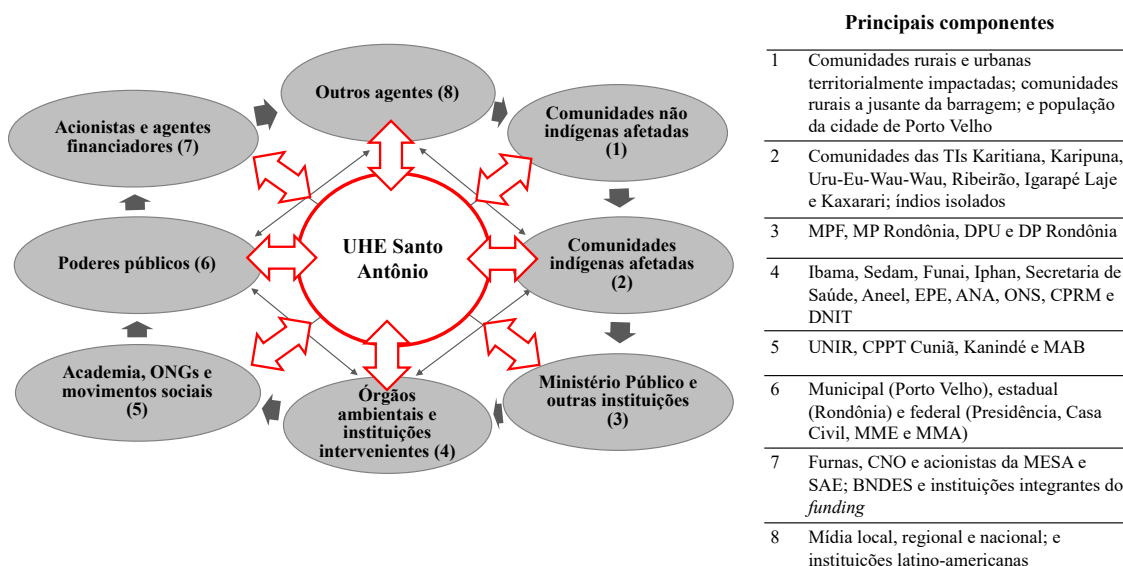
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Procede-se, nesta Seção, à análise e discussão das estratégias de gestão de *stakeholders* utilizadas pelo(s) empreendedor(es) da UHE Santo Antônio ao longo das etapas de planejamento, implantação e operação do empreendimento, e de como a gestão desse relacionamento foi e vem sendo percebida. Para tanto, foram triangulados dados e informações compilados na documentação vistoriada *vis a vis* os resultados das entrevistas realizadas em campo (item 4.2.2 e **Apêndice C**), analisados perante as condições de contorno contextuais e às variáveis do constructo da LSO, segundo conceitos, modelos e variáveis selecionados a partir da revisão de literatura (**Quadro 9**) e do modelo lógico apresentado na **Figura 12**.

6.1 OS DIFERENTES *STAKEHOLDERS* AO LONGO DA LINHA DO TEMPO DA UHE SANTO ANTÔNIO

Os diferentes *stakeholders* identificados na análise do estudo de caso desta pesquisa com base nos resultados da análise documental, das entrevistas semi-estruturadas e da triangulação entre essas fontes de evidências, estão identificados na **Figura 25**.

Figura 25 – Principais *stakeholders* identificados para a UHE Santo Antônio



Fonte: Autoria própria com base em Ibama (2003 a 2017), registros de entrevistas (2019) e mídia eletrônica compilada e analisada.

É importante observar a contextualização, com discursos afins, feita por alguns entrevistados sobre as consequências dos diferentes ciclos de ocupação, com suas fortes oscilações populacionais (item 5.3 e **Figura 21**), para a formação do perfil de comportamento desses *stakeholders* diante da chegada do empreendimento hidrelétrico no território.

David Hart trabalhou com um conceito que era do Marx, que ele tirou do Smith, que é o de ‘acumulação primitiva’. ‘Acumulação primitiva’ seriam as formas extra-econômicas, fora do capitalismo, de acumular riquezas para iniciar um processo de reprodução capitalista. [...]. A tese do Hart é: isto não acabou, isto se reproduz nos dias de hoje. E esse processo é histórico aqui em Rondônia [...]. As imigrações, as partilhas [de terras] e esses novos ciclos são ciclos de despossessão, vem aqui, extrai o que é necessário, sem ser um investimento produtivo. É extração, pilhagem, saque, é curioso como até a lógica do ICMS é assim: para aqui, onde se extrai, nada; para onde vai, você tem a distribuição da riqueza. [...]. Tem uma passagem do Florestan Fernandes em que ele está falando da formação da mentalidade propriamente capitalista no Brasil. E aí ele fala das mentalidades típicas dos imigrantes que vinham para o Brasil. [...]. Não é que eles não tenham um projeto de desenvolvimento, só não é para cá. Então, **a mentalidade da imigração interna impacta gerações, como o rondoniense se vê e qual a mentalidade que ele tem diante das oportunidades e do desenvolvimento. Enriquecer rápido, o máximo que der e ir embora.** Desenvolvimento regional, causas coletivas... **Este é um dos fatores que leva à passividade do indivíduo frente às ameaças de fora** (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

Trabalhar com associativismo e cooperativismo rural aqui em Rondônia é um desafio muito grande [...]. Há um individualismo muito grande. Se eu não tiver uma fatia boa e significativa, para que eu vou estar nessa associação? O sentimento das pessoas é esse. Muita gente veio para o estado com o espírito de explorar, de tirar vantagem, de ganhar, ganhar e ganhar. [...]. **A prática do associativismo aqui é e foi muito voltada, criada, estimulada para conseguir algum bem do governo.** [...]. O tanto que foi criado de associações neste Estado por conta de emendas parlamentares para conseguir trator, implementos... Esses reassentados são filhos e netos daqueles que vieram um dia para o estado trabalhar em ferrovia, trabalhar na borracha. [...]. Aquele que era peão lá no Paraná: eu vou para lá porque lá está dando ouro, cassiterita. Vou para lá para eu ter meu pedaço de chão, para adquirir a minha riqueza. **Esses ribeirinhos aprenderam com esse processo: eu vou criar uma associação para ter um bem** (Representante da Emater, 2019, grifo nosso).

Analisando-se esses discursos à luz das tipologias de *stakeholders* identificadas por Bridoux e Stoelhorst (2014), sintetizadas no **Quadro 9**, tem-se, como reflexo do histórico de ocupação do território, um potencial alinhamento do público atingido pela UHE Santo Antônio – rural e urbano - com o que os autores denominam de *stakeholders* individualistas, mais voltados para interagirem com o empreendedor e entre si em acordo com manifestações de capital político, buscando prioritariamente o atendimento a interesses próprios no lugar de benefícios comunitários, que estariam mais associados aos chamados *stakeholders* recíprocos.

Ainda à luz das considerações de Bridoux e Stoelhorst (2014), em especial o discurso do representante da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) poderia traduzir, em termos gerais, uma potencial dificuldade natural dessa população em estabelecer “cadeias de equivalências”, ou seja, alianças entre *stakeholders* de menor poder, a princípio com interesses não afins, mas motivadas pelo fortalecimento na discussão. No entanto, essa

característica deve ser melhor investigada a partir da análise, mais à frente, das reações da população diante das modificações advindas da UHE Santo Antônio em suas diferentes etapas.

6.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* NA ETAPA DE PLANEJAMENTO

6.2.1 CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO E DE SUSTENTABILIDADE

Conforme item 5.1.1, o contexto político-econômico favorável nos primeiros anos do governo Lula favorecia a aplicação de um padrão de intervenção, no espaço amazônico, grosso modo assemelhado aos GPI, desta feita revestido dos atributos de sustentabilidade defendidos, inclusive, por instituições financeiras internacionais (TEIXEIRA, 2008; WERNER, 2011, 2012). Verifica-se, à luz da **Figura 19**, que este cenário propício à materialização das UHEs Santo Antônio e Jirau teve condições de perdurar até, pelo menos, o ano de 2013, antes do ápice da Operação “Lava-jato”, perpassando, portanto, as etapas de planejamento e implantação das duas usinas.

A análise documental do processo administrativo do Ibama permite identificar registros do exercício, pelo menos no âmbito do poder público federal, de influência intra-institucional no sentido de tornar realidade, de forma acelerada, as duas usinas hidrelétricas do Rio Madeira. Como exemplo, tem-se a comunicação feita, em dezembro de 2005, pelo então Ministro de Estado de Minas e Energia junto à Ministra de Estado do Meio Ambiente no sentido de solicitar sua diligência para a viabilização do processo de licenciamento ambiental das UHEs Santo Antônio, Jirau e Belo Monte – esta com os estudos então já iniciados - no menor prazo possível. Justificou-se essa solicitação com a alegação de que os três empreendimentos

[...] **considerados prioridades estratégicas de governo para suprir a demanda de energia elétrica no país já em 2011** – que se não forem viabilizados com a celeridade requerida poderá ser absolutamente danoso à expansão da oferta e impor riscos para o atendimento à sociedade e à base de sustentação do crescimento e desenvolvimento do país [...] (IBAMA, 2003, v. 2, p. 227, grifo nosso).

No mesmo diapasão, em janeiro de 2007, a Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, declarou:

Destarte, espero que – sob direção da Casa Civil – os órgãos envolvidos nos processos de licenciamento ambiental de projetos no setor energético sintam-se instados a contar com os recursos humanos, materiais e processuais desta Secretaria-Executiva, de modo que concedam a devida tempestividade à tramitação de projetos sob comento. (IBAMA, 2007, v. 7, p. 1.231).

Articulação político-institucional semelhante continuou a se verificar na fase de licenciamento de instalação, como indica o ofício encaminhado em janeiro de 2008 pela Aneel ao Diretor de Licenciamento Ambiental do Ibama, portanto um mês após o Leilão 005/2007, informando que estavam em curso tratativas com os então ministros da Casa Civil e de Minas e Energia, com o Presidente do Ibama e a MESA visando abreviar a obtenção da LI (IBAMA, 2008, v. 1, p. 14).

Ainda nesse sentido, análises técnicas contrárias à emissão de licenças e autorizações foram revertidas por pareceres finais favoráveis à concessão das mesmas, procurando transformar pendências e lacunas de informações em condicionantes dessas licenças, a serem cumpridas na fase subsequente do processo. A título de exemplo, tem-se que:

- a) Em março de 2007, o Ibama emitiu parecer técnico recomendando a não concessão da LP e a realização de novo estudo de impacto ambiental abrangendo não só o território nacional, mas também aqueles fronteiriços (IBAMA, 2007, v. 9, p. 1.621-1.656). Em julho de 2007, o então Diretor de Licenciamento do Ibama emitiu “Parecer Técnico Conclusivo” ao encontro da concessão da LP, com condicionantes (IBAMA, 2007, v. 10, p. 1.845-1.850);
- b) Em agosto de 2008, a equipe técnica do Ibama emitiu parecer concluindo por “[...] uma certa incipiência do PBA frente ao conjunto de impactos levantados na fase de licenciamento prévio [...]” (IBAMA, 2008, v. 3, p. 146) e recomendando a não concessão da LI. Ainda no mesmo mês, o Diretor de Licenciamento Ambiental formalizou, junto ao Presidente do Ibama, uma nova interpretação sobre o atendimento de algumas condicionantes, concluindo por considerar que o processo de licenciamento estava bem instruído para fins de decisão a respeito da concessão da LI (IBAMA, 2008, v. 3).

Corroborando a credibilidade e o poder de influência do governo federal junto à iniciativa privada e a diferentes instituições e organizações da sociedade civil, tem-se, no bojo do processo administrativo do Ibama referente à etapa de planejamento das duas UHEs no Rio Madeira, em especial na fase de licenciamento ambiental prévio, o registro de várias manifestações de apoio de instituições dos poderes públicos, de associações de classe e da população urbana e rural às usinas do Madeira. Além dos manifestos nas Audiências Públicas de novembro de 2006, ocorreu, em junho de 2007, manifestação formal da Assembléia Legislativa em favor da construção dos empreendimentos perante a Comissão Pró-Usinas do Madeira, então composta por 67 (sessenta e sete) entidades. Registram-se também manifestos assinados por diferentes associações – inclusive comunidades atingidas e Projetos de Assentamento (PAs) do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) - repudiando visita oficial da Comissão de Direitos Humanos da Plataforma DhESCA Brasil, em

nome da ONU, para investigar violações de direitos humanos dos ribeirinhos em função de denúncias do MAB (IBAMA, 2010, v. 13, p. 2.437-2.456).

6.2.2 OS PILARES ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Foram identificados seis pilares estratégicos para a gestão de *stakeholders* na etapa em tela da UHE Santo Antônio: cinco deles caracterizando fortemente a fase de estudos de viabilidade de engenharia e ambiental, e perpassando os processos de diálogo e de definição das futuras mitigações/compensações sociais; e o sexto especificamente adotado após a definição do empreendedor – MESA - quando do Leilão de Concessões da Aneel.

6.2.2.1 Primeiro pilar estratégico: a concepção das UHEs Santo Antônio e Jirau segundo a ótica do território da bacia hidrográfica do Rio Madeira

O EIA (LEME, 2005) destacou que as UHEs Santo Antônio e Jirau, como “projetos âncora”, teriam o condão de induzir um processo de ocupação da bacia do Rio Madeira com características diversas dos antes ocorridos, desta feita sob um viés de desenvolvimento local sustentável. Justificou-se, assim, a elaboração de uma AAE (ARCADIS TETRPLAN, 2004).

O Ministério do Meio Ambiente, com a liderança da Marina, era declaradamente contrário a empreendimentos hidrelétricos na Amazônia. A experiência mal sucedida de Belo Monte, que estava praticamente paralisado, sinalizava para as dificuldades que enfrentaríamos [...]. Então nós resolvemos fazer diferente. E a Avaliação Ambiental Estratégica foi um dos diferenciais. **Uma maneira de você olhar para o território faria diferença na aprovação do projeto. Formalmente não fez, mas informalmente ela fez na aproximação com os públicos. As reuniões [quatro *Workshops*, um em Brasília, dois em Porto Velho e um em Rio Branco] foram a abertura, porque nós percebemos pontos de oposição, pontos que mereciam ser melhor esclarecidos, focos de risco. E também em Porto Velho, quem eram as pessoas, o Ministério Público, entidades de classe, a UNIR, grupos que influenciariam** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

Assim, segundo Silvius e Schipper (2019), a elaboração da AAE foi uma estratégia importante para começar a divulgar um conceito de projeto diverso daquele dos GPIs na região Amazônica e para dar início ao mapeamento dos *stakeholders* e seus pontos de interesse.

Além disso, a atenção manifesta pelo(s) então empreendedor(es) aos “grupos que influenciariam”, conforme transcrição acima, pode ser também detectada analisando-se os mais de 80 (oitenta) eventos e ou reuniões relacionados a disseminar as duas usinas dos quais participaram Furnas e CNO, de abril de 2002 a setembro de 2004, antes da emissão, pelo Ibama, do TR orientativo para elaboração dos EIA e RIMA (LEME, 2005, t. A, v. 1/1, p. II-13-II-15). Isso porque verifica-se que a grande maioria desses eventos teve-se a um público político-

institucional, estendendo-se a algumas instituições do município de Porto Velho e à academia (Universidade Federal de Rondônia - UNIR), mas não abarcando reuniões com a população.

6.2.2.2 Segundo pilar estratégico: a geração de expectativas de benefícios individuais e para a sociedade rondoniense

Conforme **Quadro 9**, os níveis de percepção, pelos *stakeholders*, de benefícios econômicos individuais e para a sociedade são duas das variáveis influenciadoras da LSO (THOMSON; BOUTILIER, 2011b; DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019), inclusive tendo em vista que o reconhecimento e ou a expectativa da população e ou do poder público que esses tipos de benefícios serão auferidos são traduzidos em dois estratos do modelo de Thomson e Boutilier (2011b). Assim, vale analisar como essa percepção foi trabalhada pelo(s) empreendedor(es) na etapa de planejamento.

Nesse sentido, todos os entrevistados dos diferentes grupos de *stakeholders* contatados, ao serem solicitados a abordar o nível de confiança da população nos dois empreendimentos hidrelétricos durante a Etapa de Planejamento, foram unânimes em declarar:

Para a região de Porto Velho, eles falavam que iam melhorar toda a infraestrutura, hospitais novos. Pelo menos um hospital grande eles iam ter que fazer. E os *royalties* iam ajudar muito Porto Velho a se manter. **Diziam que a cidade ia ficar uma das melhores da Região Norte** (Residente no reassentamento de Novo Engenho Velho, 2019, grifo nosso).

De acordo com as Audiências, os moradores antigos daqui cresciam o olho. Quando falavam em benfeitorias, em compensação, **dava a impressão que Jaci** [sede distrital de Jaci-Paraná] **ia ser o melhor lugar do mundo para se morar**. Nós íamos ter aqui praia artificial [...], que aqui ia ser praticamente a energia de graça para os moradores, escola de qualidade [...]. **O povo acreditava. Eu mesmo falava: nunca mais vou embora de Jaci: entre duas usinas! Aí o povo apoiava as usinas por causa de geração de emprego, de renda e um lugar bom para se morar** (Residente na sede distrital de Jaci-Paraná, 2019, grifo nosso).

A grande maioria das famílias vivia em estado de pobreza mesmo. **Tinha até uma esperança em mudar de vida com a usina por causa da indenização, que a indenização ia ser boa** (Residente no reassentamento de Novo Engenho Velho, 2019, grifo nosso).

Aqui, no Baixo Madeira, eles sempre falavam de compensações e não dos problemas que traziam para a gente. E nós como moramos numa área esquecida... Vai reformar o posto, vai reformar não sei o que. **Vieram com o poder financeiro em uma região carente como esta onde a gente vive. Então os olhinhos brilharam** (Residente em região ribeirinha do Baixo Madeira, 2019, grifo nosso).

Assim, à luz do referencial teórico para a LSO, a estratégia desempenhada pelo empreendedor junto às comunidades rurais e urbanas impactadas pelo empreendimento foi ao

encontro das duas dimensões do modelo proposto por Thomson e Boutilier (2011b), retratado na **Figura 6b**: a Legitimidade Econômica e a Legitimidade Sociopolítica.

Avaliando-se essa estratégia à luz dos métodos de gestão de *stakeholders* identificados por Gazzola e Colombo (2013), tem-se que o teor das entrevistas realizadas coaduna-se com os princípios de encantamento das partes interessadas, verificando-se que o mesmo produziu, à época, resultados efetivos. Isso porque, em uma sociedade pautada por carências históricas de infraestrutura e serviços sociais, e com níveis de desemprego elevados (TEIXEIRA, 2008; MORET; COSTA E SILVA, 2010), melhorias que viessem ao encontro dessas fragilidades, pelo menos em termos de visão de futuro, representariam o suprimento de lacunas significativas na dimensão econômica individual, reforçadas pela expectativa de indenizações justas, e no segmento de benefícios sociais.

Cumprir observar, no entanto, que o fato de se ter alcançado esse encantamento não invalidaria, a princípio, que o(s) empreendedor(es) estivesse(m) também atuando para engajar de fato os *stakeholders*, outro dos métodos apontados por Gazzola e Colombo (2013), trazendo-os para realmente contribuir para o processo de implementação das duas usinas hidrelétricas.

Observa-se ainda, com base nos discursos a seguir, que a estratégia de geração de expectativas socioeconômicas positivas a curto e longo prazos resultou na minimização significativa dos conflitos que poderiam advir tanto de influências sobre as comunidades do MAB, presente e atuante na região, quanto de instituições questionadoras dos impactos e da efetividade das medidas propostas para fazer-lhes frente.

Tem aquela grande desconfiança lá bem no início que ninguém sabia o que era isso. Aí depois com essa aproximação, conversas e tal, eu acho que eles começaram a criar uma boa expectativa. **Eles nem deixavam o MAB se aproximar, eles nem davam trela para o MAB porque eles queriam que o empreendimento acontecesse porque eles acreditavam que ia ser bom para o desenvolvimento de Jaci-Paraná** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

[...] o MAB vinha com metodologia que não agradava a gente. Eles queriam que a gente ficasse como barreira para a usina não ser construída. Mas a gente não tinha isso na cabeça. **Não era do nosso gosto, a gente não tinha esse jeito. Ninguém era revolucionário.** A gente, comunidade. Havia outros revolucionários de outras comunidades, mas não do nosso meio, do Engenho Velho (Residente no reassentamento de Novo Engenho Velho, 2019, grifo nosso).

Eu penso que se esse movimento era mais politicagem. Não via interesse em ajudar a população. Sempre estavam querendo jogar pedra, flechar, denegrir a imagem de uma pessoa, apontar os seus defeitos. Para a gente poder alcançar um objetivo a gente tem que ter liderança. **Liderança não é brigar. Eles são muito ‘barraqueiros’** (Residente na sede distrital de Jaci-Paraná, 2019, grifo nosso).

Teve uma grande manifestação política a favor das usinas. **Uma campanha muito grande de Furnas e Odebrecht pelo progresso, desenvolvimento, muitas promessas.** Então, **aqueles que questionavam as usinas ficavam, naquele momento, muito isolados.** Não havia apoio nem das comunidades, pelas promessas,

e muito menos da classe política (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

6.2.2.3 Terceiro pilar estratégico: a utilização de recursos humanos e institucionais locais para facilitar o engajamento das comunidades

Outra estratégia utilizada pelo empreendedor foi aplicar recursos humanos e contratar instituições locais para realização dos levantamentos de campo afetos aos meios biótico, físico e socioeconômico, conduzidos então pela UNIR e pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), com o conhecimento do órgão ambiental (IBAMA, 2003, v. 1, p. 90-93).

Merece particular reflexão a alocação de uma ONG local, o Centro de Pesquisas de Populações Tradicionais (CPPT Cuniã), em função de sua relevância estratégica para o processo de engajamento de três dos quatro grupos de *stakeholders* foco desta pesquisa: as comunidades rurais atingidas, a população da sede distrital de Jaci-Paraná e as comunidades ribeirinhas de jusante. Nesse sentido, resultados de entrevistas realizadas deixam claros alguns componentes mestres dessa estratégia do empreendedor:

Nós percebemos [nos *workshops* realizados para o desenvolvimento da AAE] uma certa dissintonia entre o discurso da narrativa e a realidade. As entidades de Porto Velho, Ministério Público, entre outras, alegavam que nós não conhecíamos a Amazônia, o que era a Amazônia [...]. Quem são esses públicos da Amazônia? São os ribeirinhos, as comunidades indígenas. Porto Velho é um município com cerca de 300 km de extensão, e com muitas comunidades. [...]. **Mas como nós poderíamos chegar nelas, entender suas expectativas, como vivem, quais suas representações? Aí nós identificamos essa ONG em Porto Velho, o CPPT Cuniã, que trabalhava com essas comunidades, as conhecia.** Trabalhava com diálogo social, iniciativas produtivas. Então nós fizemos com eles uma base interessante: **eles não iriam defender o Projeto Madeira com essas comunidades, eles iriam apresentar o Projeto e nos trazer informações que pudessem ser facilitadoras do diálogo social** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

A gente, nessa época, fazia parte do fórum de ONGs [...]. A gente estava fazendo uma resistência com a questão das termelétricas [...] toda aquela mobilização. E aí chegou o convite para trabalhar com Furnas e a minha leitura foi outra. Primeiro, a gente precisava trabalhar. E eu entendi também que os estudos para esse empreendimento não iriam parar porque não tinha uma ONG local interessada para fazer comunicação para eles. O processo para chegar às comunidades podia ser mais difícil? Pode ser que sim, mas eles não iam deixar de fazer o trabalho deles. A gente é daqui, vai ter todo o respeito com essas comunidades, ainda que o que a gente vá levar para eles é uma coisa que, sem qualquer dúvida, vai causar impacto na vida de todo mundo aqui, principalmente deles, os ribeirinhos. Eu acho que era o momento de a gente enfrentar isso e não recuar (Representante de ONG, 2019).

No entanto, alguns *stakeholders* manifestaram sua percepção de cooptação e ou neutralização dessas instituições como real justificativa para essa estratégia de Furnas e CNO.

Nós ainda tínhamos algumas ONGs do nosso lado, mas foram quase todas cooptadas e contratadas por eles, porque já estavam muito sucateadas. O pessoal da UNIR foi quase todo contratado para monitoramento e se manteve calado. Depois, quando

começaram a ver que estava havendo manipulação de dados deles, dos professores da UNIR, começaram a se voltar (Representante do Ministério Público, 2019).

A [nome da ONG] funciona como uma consultoria, fazendo o que o ‘pagador quer’ (Representante da Academia, 2019).

Em suma, tem-se, à luz do discurso de representante do empreendedor acima transcrito e das classificações de *stakeholders* propostas por Phillips (1997) e Mitchell, Agle e Wood (1997), que atentou-se para traçar estratégias para a gestão tanto das partes interessadas normativas, isto é, com elevado grau de legitimidade e urgência em seus potenciais pleitos, quanto das derivativas, com poder de contestação e ou de penetração junto ao público que seria impactado.

6.2.2.4 *Quarto pilar estratégico: o discurso da participação social*

Destacam-se na fase de viabilidade de engenharia e ambiental, à luz dos resultados da análise documental e das entrevistas semi-estruturadas, três instrumentos específicos de interface com os *stakeholders* em geral: as “reuniões participativas”; as Audiências Públicas e o engajamento realizado junto ao público universitário de Porto Velho.

Em abril de 2006, teve início, com as comunidades atingidas, o que foi denominado, pelo empreendedor, de Processo Participativo, ao encontro dos seguintes objetivos estratégicos:

Quando nós fomos fazer as primeiras consultas públicas sobre o EIA/RIMA, nós percebemos que Furnas tinha uma maneira muito formal, que havia um distanciamento muito grande entre aquilo e as comunidades. Então demos um passo atrás e a Odebrecht defendeu junto à Furnas realizarmos umas reuniões públicas participativas. Aí nós fizemos, durante o EIA, 72 (setenta e duas) reuniões, se não me engano, para discutir os papéis, as expectativas, o que se poderia esperar do Projeto do rio Madeira. Foi um processo de construção do diálogo social, com uma agenda.

Isso foi muito importante e foi definidor para o Projeto Madeira. **Porque primeiro se quer o mundo para depois se descer à terra, e a terra significa o que o projeto consegue e o que o projeto não consegue fazer, e quais os caminhos para se conseguir isso.** Então, quando nós chegamos nas Audiências Públicas, nós já tínhamos mais de um ano de diálogo e isso foi fundamental porque conseguimos fazer as reuniões com muito mais legitimidade e as partes também já conhecendo o projeto (Representante do empreendedor à época, 2019).

No total, participaram das reuniões 29 (vinte e nove) comunidades que seriam impactadas pelas obras ou a montante da barragem, além das 27 (vinte e sete) a jusante. As reuniões foram estruturadas em diferentes instantes temporais: primeiro explicou-se o Projeto e, na sequência, os moradores fizeram suas propostas individuais, que foram por eles mesmos agregadas em grupos e outras descartadas, totalizando 234 propostas (abril a julho de 2006); no segundo momento, procedeu-se ao detalhamento das propostas, quando cada comunidade foi

informada sobre a existência ou não de recursos para sua efetivação, quem deveria ser o agente responsável por empreendê-la (empreendedor ou poder público) e se a mesma já estava contemplada em programas previstos nos EIA e RIMA (agosto de 2006); e, por fim (fevereiro de 2007), possibilitou-se às comunidades a revisão do documento final elaborado pelo empreendedor sobre o processo e as propostas (MPS; MAYERHOFER & TOLEDO, 2007).

Verifica-se que, minimamente em termos conceituais, a estrutura das reuniões coadunava-se com os preceitos do Banco Mundial, OECD e FMI (Seção 1). Os *stakeholders* selecionados para delas participarem, à luz do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) – **Figura 3**, ativeram-se àqueles classificados como “definitivos”, haja vista que as comunidades rurais e urbanas que seriam atingidas combinavam, potencialmente, poder, legitimidade e urgência na necessidade de seu engajamento. Alguns *stakeholders* derivativos formadores de opinião e de possível oposição, como ONGs e Academia, já haviam sido chamados para participar ativamente como agentes dos estudos ou do diálogo (item 6.2.2.3). Outros, como o MAB, pelo menos até aquele momento não eram chamados para o processo.

Avaliando-se as informações documentais e as declarações de entrevistados com base nas tipologias de participação social selecionadas para pautar as análises do estudo de caso, identifica-se que:

- a) Grosso modo, as reuniões pareciam se posicionar em um nível médio para elevado de gestão dos *stakeholders*, segundo o modelo da AccountAbility (2015) – **Figura 4**;
- b) Em termos dos tipos de participação social (**Quadro 7**), minimamente buscava-se um certo nível de compartilhamento do processo de decisão com o público (O’FAIRCHEALLAIGH, 2010), ainda não restando claro se os resultados das reuniões levariam efetivamente ao estágio de uma real parceria entre empreendedor e a população que seria impactada (SHAND; ARNBERG, 1996), ou, segundo Thomaz (1990), ao nível de uma decisão pública sobre as medidas mitigadoras e compensatórias a serem implantadas; ou se iriam se ater aos extratos de consulta, ou mesmo apaziguamento (ARNSTEIN, 1969);
- c) Potencialmente, as reuniões participativas buscavam um diálogo transformacional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017), com níveis adequados de inclusão, abertura, tolerância, empoderamento e transparência dos atores participantes (PEDERSEN, 2006), buscando, ainda, minimizar eventuais assimetrias de poder que pudessem ocorrer internamente às comunidades (OWEN; KEMP, 2013; EHRNSTRÖM-FUENTES; KRÖGER, 2017), conforme indicam os discursos abaixo:

A gente começou a fazer as pequenas reuniões. Primeiro com as lideranças. A gente passava a conversa que a gente queria ter com as comunidades e aí a gente partia para mobilizar as comunidades e fazer as reuniões com elas. Muitas vezes a gente percebia que essa liderança se dizia representante mas faltava a credibilidade. A gente foi

mapeando isso também. Por isso nós nunca deixamos a mobilização por conta das lideranças (Representante de ONG, 2019).

Chama para as reuniões participativas, era aquele tanto de gente. A gente tinha uns núcleos, juntando comunidades [...]. Aí, dentro das reuniões formavam-se os grupos e eles iam levar suas propostas. E eles podem se reunir dentro das suas comunidades. Quem fosse para a reunião, já sabia o que que era a necessidade da sua comunidade [...]. Às vezes, a gente ia dentro da comunidade para poder explicar essas propostas, pois elas não conseguiam desenvolvê-las. [...]. **A gente falava: todo mundo pede o que quiser. Agora vamos organizar esse negócio: o que é do empreendedor e do poder público. E no poder público, o que é municipal, estadual e federal** (Representante de ONG, 2019, grifo nosso).

Se por um lado as reuniões reforçavam o nível de Legitimidade Sociopolítica e, atrelado a ele, o de Legitimidade Econômica, que vinham sendo associados às usinas pelos empreendedores na fase de estudos de viabilidade de engenharia e ambiental, lado outro incrementavam a magnitude das expectativas das populações que seriam atingidas:

Nesses momentos, as comunidades faziam todas as suas demandas para que aquele potencial empreendedor resolvesse toda a sua vida. Então eu não tenho escola, não tenho posto de saúde, não tenho telefone, não tenho nada. Quando vocês chegarem, vocês vão fazer isso para a gente? **Eles continuavam a ver o empreendimento como o ‘Salvador da Pátria’** (Representante de ONG, 2019, grifo nosso).

Vale ainda observar a utilização estratégica das reuniões, pelo(s) empreendedor(es), para demonstrar a sua aceitação pelas comunidades impactadas, conforme declaração de representante da CNO em Sessão Especial, na Assembléia Legislativa de Rondônia, em 2007:

[...] nós realizamos mais de 60 (sessenta) reuniões participativas com os ribeirinhos, cerca de 50 (cinquenta e poucas) antes das audiências públicas e **nas audiências públicas isso ficou absolutamente claro, o apoio que os ribeirinhos de cada comunidade próxima a Mutum Paraná, Jacy-Paraná, Abunã e da região de Porto Velho, ao empreendimento**, a transparência com que todos nós tratamos essa questão. **Nós nunca escondemos nada e sempre mostramos exatamente o que vai acontecer, o que nós colocamos nos estudos.** [...] os estudos respeitaram de forma eloquente os ribeirinhos e eles todos nos apoiam, isso nós temos assim provas demonstradas, voltamos a realizá-las agora, durante o mês de maio, **voltamos às localidades, importante como eles ficaram felizes de nós termos retornado**, já dando o retorno, porque essas reuniões participativas elas tem o objetivo que é o mais importante de todos, é saber quais são as prioridades de cada comunidade. [...] esse trabalho de reunião participativa visou exatamente atingir esse objetivo, que é ouvir essas comunidades e contemplar nos estudos e nas mitigações sociais o que essas comunidades desejam (IBAMA, 2010, v. 12, p 2.199-2.200, grifo nosso).

No tocante às Audiências Públicas, estas foram programadas pelo Ibama para ocorrer, em novembro de 2006, nos distritos de Abunã, Mutum-Paraná e Jaci-Paraná, e na cidade de Porto Velho. No entanto, em função de decisão judicial, em caráter liminar, baseada em ação cautelar proposta pelo MP Rondônia e pelo MPF, as duas primeiras não foram realizadas nas datas originalmente previstas, mas sim nos últimos dias do mesmo mês de novembro.

Compareceram às quatro Audiências Públicas 3.370 pessoas, sendo 1.507 naquela em Porto Velho, segundo listas de presença do Ibama. Em janeiro de 2007, ocorreu Apresentação Pública no Distrito de Calama para cerca de 300 pessoas (IBAMA, 2007, v. 7, p. 1.819).

Os relatos de entrevistados relativos às Audiências Públicas são analisados, na sequência, sob a ótica de sua efetividade para o empreendedor e para a população em geral.

Para o empreendedor, as Audiências cumpriram um rito processual obrigatório para a concessão da LP. Para tal, as reuniões Participativas e as muitas interações político-institucionais prévias parecem ter desempenhado papel estrategicamente significativo para o abrandamento de reações contrárias e sua potencial influência sobre o órgão licenciador, haja vista os resultados positivos auferidos para as variáveis influenciadoras da LSO “Percepção de relação ‘ganha-ganha’ duradoura”(THOMSON; BOUTILIER, 2011b) e “Nível de confiança do *stakeholder* no empreendedor” (MOFFAT; ZHANG, 2014):

No dia anterior à Audiência Pública [na sede distrital de Jaci-Paraná], chegou uma grande movimentação do MAB, ônibus, caminhões, faixas, toda uma mobilização que trouxe muita apreensão de como seria o desfecho no dia [...]. Ao início da reunião, a líder da comunidade, não me lembro o nome, pediu a palavra por uma questão de ordem, antes do prefeito, do governador falar [...]. ‘Hoje é o dia de Jaci-Paraná. Tenho uma proposta: hoje terá direito primeiro às perguntas só o pessoal de Jaci-Paraná, até se esgotarem. Só depois ouviremos as perguntas dos que não são Jaci-Paraná, os movimentos, os companheiros [...]’. Depois de cinco horas de debate o assunto estava esvaziado. Houve manifestação pública, mas a pauta já estava esgotada. Isso foi reflexo tipicamente do processo de construção.

Entendemos que a Audiência Pública é só o final dessa história, que é **preciso construir uma história de conquista da confiança** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

No entanto, sob o viés da população, relatos de entrevistados a respeito das Audiências Públicas indicam que as mesmas não cumpriram adequadamente um nível básico afeto à participação social, que é o da informação (ARNSTEIN, 1969; THOMAZ, 1990; SHAND; ARNBERG, 1996; O’FAIRCHEALLAIGH, 2010; ACCOUNTABILITY, 2015):

Do ponto de vista da sociedade em si, as audiências públicas foram muito mal aproveitadas. Teve muito juízo de valor, manifestações contrárias ao empreendimento mas, tecnicamente, muito pouco foi feito para rebater, questionar ponto a ponto as informações prestadas sobre o empreendimento. **Faltava preparação técnica da sociedade.** [...]. Deveria se ter trabalhado mais as questões urbanas, não o empreendedor como salvador da pátria, mas as questões inerentes aos impactos. **O processo de conscientização aqui em Porto Velho sempre foi muito insipiente. A partir do momento em que foi divulgado o empreendimento, não houve uma preparação da população pelas suas representações sociais.** Eles não digeriram os estudos da maneira devida para transformar isso em informações para a sociedade em geral (Representante do Ibama regional, 2019, grifo nosso).

No segundo semestre de 2006 e início de 2007, foi implementado pelo empreendedor o programa “GerAção Rondônia”, voltado para a discussão, com o público universitário de Porto Velho, sobre os efeitos potenciais dos projetos hidrelétricos do Rio Madeira.

Com os universitários das diversas faculdades, da UNIR e das privadas, havia uma pessoa encarregada de abrir o diálogo e acompanhar quem são os líderes, os movimentos, para trazê-los para essa participação. Normalmente havia 200, 150 pessoas nas reuniões. Também antes do EIA, antes das Audiências Públicas. Discutíamos as hidrelétricas, a participação dos órgãos, futuro, carreira, desmistificando e traçando cenários e também abrindo diálogo direto (Representante do empreendedor à época, 2019).

Registre-se que, segundo MESA (2009), um documento final com as recomendações dessas discussões subsidiou a elaboração dos programas afetos à comunicação social, educação ambiental, capacitação de mão de obra e de fornecedores. Nessa ótica, em termos de participação social, o programa “GerAção Rondônia” parece ter se atido aos níveis de obtenção de informações para subsidiar tomadas de decisão em outros foros (O’FAIRCHEALLAIGH, 2010), consulta (THOMAZ, 1990; SHAND; ARNBERG, 1996) e talvez somente, na visão de Arnstein (1969), apaziguamento. Em coerência, o tipo de diálogo mostrou-se transicional (MERCER-MAPSTONE et al., 1997), praticando-se um modelo de gestão de *stakeholders* intermediário entre os níveis médio e elevado (ACCOUNTABILITY, 2015).

Fato é, no entanto, que o(s) empreendedor(es) detectou(aram) a relevância de se planejar e implementar estratégias junto ao público universitário em função do reconhecimento de seus níveis de influência junto a outros *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) e, portanto, da importância de serem detectados seus interesses e suas contribuições para o projeto (SILVIUS; SCHIPPER, 2019).

6.2.2.5 Quinto pilar estratégico: o diálogo e a colaboração com o Ministério Público

Houve a formalização, em junho de 2006, de Termo de Compromisso Ambiental (TCA) junto ao MP Rondônia, para que a instituição acompanhasse o processo de licenciamento prévio por meio de um grupo de consultores não responsáveis pela elaboração dos EIA e RIMA. Esses trabalhos foram coordenados pela Cobrape, que elaborou dois relatórios técnicos com conclusões e recomendações a respeito dos EIA e RIMA. As despesas de contratação da Cobrape estariam a cargo do Consórcio (IBAMA, 2006, v. 3, p. 497-502).

Analisando-se os pareceres técnicos individualizados dos consultores independentes contratados (COBRAPE, 2006), verifica-se que, muitas vezes, os mesmos contrapõem-se à viabilidade dos dois empreendimentos, o que é corroborado pela declaração de representante do MP Rondônia: “**Depois dos estudos prontos, ela [CNO] não gostou, se rebelou.** Nós fizemos uma Audiência Pública aqui no Ministério Público e trouxemos cinco consultores e apresentamos à sociedade os defeitos do EIA/RIMA” (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

Observa-se ainda que a parte principal do relatório final não se dedica à oposição dos projetos, mas sim a “[...] discutir a concertação institucional necessária à sustentabilidade socioambiental do processo de implementação das obras [...]” (COBRAPE, 2006, p. 35) e “[...] as atribuições do Estado brasileiro frente à região amazônica, pondo em questão um debate sobre a divisão de encargos entre o construtor das usinas e as instituições federais afetas aos principais impactos previstos, de cunho regional (COBRAPE, 2006, p. 138-139, grifo nosso).

A intenção inicial do relatório era só compilar pareceres. **Ele [Cobrape] é que, por conta dele, fez esse resumo final mais para apresentação em Audiência Pública. Mas para nós nem interessava essa parte, interessa os pareceres.** Tanto assim que a gente nem usa essa parte, só os pareceres [...]. Esses estudos da Cobrape até hoje servem para orientar nossas ações, porque tudo que eles disseram está acontecendo, principalmente sedimentos, peixes [...] (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

6.2.2.6 Sexto pilar estratégico: a mudança de objetivo do diálogo após a definição do empreendedor no Leilão de Concessões da Aneel

Não foram detectados nos relatórios do Processo nº 02001.000508/2008-99, e tampouco nos documentos disponíveis no sítio eletrônico do Ibama na rede mundial de computadores, informações sobre eventos significativos de gestão de *stakeholders* que tenham ocorrido durante a fase de licenciamento ambiental de instalação.

À luz de declarações de representantes do empreendedor à época, essa lacuna é indicativa da mudança de direcionamento da referida gestão para se voltar para objetivos mais executivos, representados pelo cumprimento de metas do processo de instalação da UHE Santo Antônio, a ser iniciado na sequência. Transparece, ainda, o desafio de começar a impor o nível de realidade de efetivação ao universo das expectativas e promessas feitas na fase de licenciamento prévio.

Durante o PBA, continuamos em parte com essas reuniões [reuniões participativas], mas fomos reduzindo. O CPPT Cuniã continuou, mas com escopo reduzido. Acho que esse é um ponto que falhou [...]. **Isso devido à sucessão de momentos de gestão [...]. Olha, nós já conquistamos a licença, agora temos o processo. E a equipe foi substituída. É a equipe de execução, entendeu? Equipe de execução tem foco em atender o que é EIA, é PBA, é programa ambiental. É a visão de quem chega para fazer.** Eu queria manter o diálogo social. Não com a mesma intensidade, mas com a escuta da comunidade. **O detalhamento do PBA não foi feito mantendo esse diálogo.** Foi mais de escritório. Esse ponto poderia ser melhorado e não era tão custoso (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

A primeira grande ação da comunicação foi uma rodada de reuniões em todas as comunidades lindeiras ao então futuro reservatório. **A grande questão naquele momento era descolar a imagem de Odebrecht, Furnas.** Aliás, no começo era MESA [...]. **Eles precisavam entender que era um empreendedor novo, um novo CNPJ, sobretudo porque houve aquela divisão de empreendedor entre Santo Antônio e Jirau e até então eles viam tudo como uma coisa só. [...]. A empresa já**

começou sendo muito cobrada, porque aquilo tudo que foi levantado no processo participativo, quando finalmente saiu o leilão, definiu o empreendedor e as obras começaram, as comunidades entenderam que já era para ser feito de imediato (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

Na nova realidade de cumprimento de metas, iniciou-se o processo de remanejamento da população com a negociação para remoção das comunidades localizadas na região onde seriam implantados os canteiros da UHE Santo Antônio, suas indenizações e relocações, principalmente para o núcleo de reassentamento de Novo Engenho Velho (**Figura 23**).

Discursos de integrantes de famílias reassentadas revelam lacunas de informação e participação havidas na fase de licenciamento ambiental prévio e uma aceleração forçada do processo ao encontro do cumprimento do cronograma das obras, já com reflexos negativos sobre a qualidade do diálogo com as comunidades.

A gente só começou mesmo a participar em 2008. Só depois do leilão. Quando houve o leilão é que eles chegaram. [...]. **A gente pensou que não ia acontecer, tinha a possibilidade, mas a gente achou que não ia ser atingido por estar a jusante da cachoeira.** [...]. Mas ninguém da empresa chegou para nos avisar que ia ter uma usina, que ia acontecer o processo. **Tinha reuniões, mas ninguém nunca convidou a gente porque a gente era meio isolado. Por conta própria ninguém ia. A gente só participou depois que tinha uma dona, a MESA.**

Aí houve o leilão. Aí falaram que iria vir uma construtora e a partir daí em dois meses eles entraram... Um Diretor chegou falando que ia ter o empreendimento e que ia precisar provavelmente de toda aquela área. Vocês vão ter que sair de um jeito ou de outro. **Vocês têm o direito de escolher para onde querem ir ou receber indenização. A gente só pode segurar vocês aqui até o final de 2008.** [...]. Aí começamos a organizar a nossa Associação. Aí fizeram umas quatro ou cinco reuniões com a comunidade inteira de Engenho Velho. Mas a reunião era só sobre negociação (Residente do reassentamento de Engenho Velho, 2019, grifo nosso).

A partir do acima exposto, com base em AccountAbility (2015), concentrava-se então a gestão de *stakeholders* no nível médio, voltada fundamentalmente para informar e negociar, com um tipo transicional de diálogo (MERCER-MAPSTONE et al., 2017). Em termos de participação social, recuou-se para o nível de informação (ARNSTEIN, 1969), compartilhando-se o processo de decisão com o público apenas no tocante às negociações (O'FAIRCHEALLAIGH, 2010).

Chama ainda a atenção a percepção, pela população, da influência que tanto o empreendedor, quanto o MAB, procuravam exercer junto à população a ser remanejada, já no início do processo, com vistas a transformá-la em agente para cumprimento de seus objetivos maiores e antagônicos, representados, respectivamente, por cumprir o cronograma executivo das obras e impedir, ou retardar, a sua viabilização: “O MAB só veio com o discurso de nos usar como escudo, bater o pé e não sair. [...] A usina também passou a nos manipular para não

aceitar a proposta do MAB. Nas reuniões eles falavam: olha o pessoal vai vir, vai querer iludir vocês, vai ser muito perigoso” (Residente no reassentamento de Novo Engenho Velho, 2019).

6.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* NA ETAPA DE IMPLANTAÇÃO

6.3.1 CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO E DE SUSTENTABILIDADE

Conforme **Figuras 18 e 19**, a Etapa de Implantação da UHE Santo Antônio desenvolveu-se no período entre agosto de 2008 e setembro de 2011. Neste intervalo temporal, com o final do segundo mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e o início do primeiro da Presidenta Dilma Vana Rousseff, foram mantidas, grosso modo, as condições sociopolíticas e macroeconômicas favoráveis da Etapa de Planejamento, haja vista, inclusive, que a “Operação Lava-jato”, embora iniciada em 2009, ainda não tinha atingido seu ápice. Nesse contexto, ainda era mantida, no território onde construíam-se as UHEs Santo Antônio e Jirau, a rede de influência político-institucional capitaneada pelo governo federal, comentada no item 6.2.1.

Em termos do cenário maior de sustentabilidade, perduravam ainda as macro condições verificadas na etapa anterior.

6.3.2 OS PILARES ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

No parecer técnico do órgão ambiental para análise da solicitação de LO (IBAMA, 2011, p. 3.204), é feita uma síntese das ferramentas levadas a termo pela SAE - já então o empreendedor oficial da UHE Santo Antônio (item 5.2.2) - para o relacionamento com a população durante a Etapa de Implantação, a saber: campanhas informativas sobre o empreendimento e ações socioambientais, incluindo boletim informativo; plantões sociais diários; reuniões denominadas de “diálogo social”; serviços “Fale Conosco” por meio do sítio eletrônico da UHE Santo Antônio na rede mundial de computadores, as denominadas “urnas de comunicação” e o serviço 0800; programas de áudio informativos; montagem e operacionalização de Centro de Informações na sede distrital de Jaci-Paraná; peças publicitárias como *folders*, cartilhas, cartazes e vídeos; visitas guiadas à obra; *newsletter* “Expresso Santo Antônio” destinada ao público interno; e reportagens na mídia sobre o projeto.

Os serviços “Fale Conosco”, as “urnas de comunicação” e o serviço 0800 vinham ao encontro do PE 6 “Mecanismo de Reclamação”, afeto à gestão de *stakeholders*, que estabelecia

que o empreendedor estruturasse e implantasse um mecanismo de reclamação para receber comentários e queixas quanto ao desempenho socioambiental do Projeto e facilitar a busca de soluções para tais demandas (THE EQUATOR PRINCIPLES ASSOCIATION, 2013).

A análise documental e das entrevistas revela que as ferramentas empregadas objetivaram atender prioritariamente à diretriz estratégica de manter a população informada e com possibilidade de contato permanente com o empreendedor. Corroborando esta ótica, segue extrato da entrevista com representante do empreendedor, à época envolvido com a implantação do Programa de Comunicação Social.

A gente sempre estimulou a participação de todo mundo, e tinha muitos mecanismos de consulta à disposição deles por causa disso, **mas a gente tinha ali um propósito específico de levar informação sobre o andamento da obra e dos demais programas ambientais, sobretudo o de remanejamento. Tinha algo ali que precisava acontecer, que envolvia aquelas pessoas e a gente precisava fazer esse meio de campo.** Digamos assim, eles iam sentar na mesa com a empresa para negociar o valor de suas terras. E isso não pode acontecer se você não tem uma informação nivelada. [...]. **A gente tinha uma informação muito concreta a ser passada. Então eram dois momentos diferentes e duas metodologias diferentes também** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

Nesses termos, foram detectados, para a Etapa de Implantação, três grandes pilares estratégicos que pautaram a gestão de *stakeholders*: um deles mais geral e os outros dois particularizados por público a ser atendido, as populações rurais e urbanas impactadas, e aquelas a jusante da usina.

Segundo o relato abaixo, permanecia ainda, durante a etapa de construção, a estratégia transversal de busca de manutenção de uma imagem positiva do empreendedor junto à população em geral, diferentemente, segundo percepções generalizadas dos entrevistados, da ESBR, detentora da concessão para implantação e operação da UHE Jirau.

Originalmente havia uma dificuldade maior de comunicação com a ESBR, com Jirau, porque ficava distante da capital e ela não tinha uma relação pública tão voltada para o relacionamento com a comunidade do entorno. Santo Antônio sabia que ia ser construída a 7 km da capital e imagino que eles construíram uma estratégia de comunicação que envolvia uma interação diária com a população de Porto Velho [...]. Não vou fazer uma análise qualitativa e sim quantitativa. Eles tinham uma tentativa de comunicação em maior número com a comunidade do que a ESBR, que não estava tão preocupada em construir uma boa imagem junto à população (Representante do Ministério Público, 2019).

Vale observar sobre a estrutura robusta que foi montada pelo empreendedor para implantar o Programa de Comunicação Social do PBA, bem como o sistema de governança no qual esta estrutura foi inserida:

Nós éramos subordinados ao Gerente de Sustentabilidade e este direto ao Diretor de Meio Ambiente. A gente tinha uma equipe de campo grande, eram sete agentes de campo (locais reconhecidos pela comunidade) e três no escritório. [...]. E a gente tinha uma metodologia que foi definida inclusive com a equipe de auditoria independente dos agentes financiadores (Representante do empreendedor à época, 2019).

6.3.2.1 Primeiro pilar estratégico: a manutenção da ONG local para o contato do empreendedor com a população atingida

A atuação da ONG local CPPT Cuniã foi mantida pelo empreendedor durante toda a Etapa de Implantação como agente facilitador do seu contato com a população. Interessa observar, no entanto, a mudança de comportamento que foi imposta inicialmente à citada ONG por parte de uma empresa contratada pelo empreendedor para viabilizar o remanejamento das famílias que ocupavam áreas necessárias para os canteiros e a implantação das estruturas do empreendimento. De um papel de agente mobilizador desempenhado na Etapa de Planejamento, o CPPT Cuniã passou a ser ator passivo e sem voz no processo de interação com a população, fato por ela percebido e gerador de reação contrária por parte das comunidades:

Eles [a empresa contratada pelo empreendedor] trabalhavam com os plantões sociais. **A idéia era que eu ouvisse o morador, a demanda, o que quer que seja, mas eu não podia conversar com o morador, só podia anotar o que ele estava falando. Anotava e dizia que ia ter uma reunião devolutiva. Nessa reunião é que ele ia ter a resposta dele.** [...]. Mas eu comecei a ficar muito, muito incomodada com isso: primeiro porque eu conhecia aquelas pessoas, eu já tinha um relacionamento anterior. E aí quando elas chegavam lá e eu não podia conversar com elas, aquilo ficava meio estranho. Mas essa formalidade não era entendida pelo morador [...]. ‘Antes ela ia lá ficar na beira do rio comigo, na roça comigo e agora eu venho aqui e ela não conversa mais comigo?’ Eu falei que isso não ia dar certo [...]. **Não ia mais ninguém nos plantões.** [...]. **E aí eu comecei a ficar preocupada, pois como é que eu ia fazer comunicação se eu não conseguia me comunicar?** Quando terminou o trabalho dessas comunidades [Engenho Velho e São Domingos], a Santo Antônio não contratou eles para dar continuidade, não sei porque. Aí a Santo Antônio criou a coordenação deles de comunicação social [...]. E aí a gente foi chamada para conversar e a gente foi contratada. **Aí voltou a ser o nosso jeito de fazer o nosso trabalho** (Representante de ONG, 2019).

Identifica-se, portanto, uma regressão no nível de diálogo mantido entre o empreendedor e a população atingida, passando-se da modalidade minimamente transicional, e mesmo transformacional, que caracterizaram a etapa de planejamento, para um diálogo predominantemente transacional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017)

6.3.2.2 Segundo pilar estratégico: o atendimento por demanda

6.3.2.2.1 Diretrizes e práticas gerais de gestão de *stakeholders*

Conforme relatado por representante da ONG CPPT Cuniã (2019), “A gente atendia às demandas que vinham da empresa, e eram muitas”. A triangulação de dados processuais e de registros das entrevistas permite identificar que, na Etapa de Implantação, o atendimento dessas demandas era sempre definido pelo próprio empreendedor, à luz de suas metas de cronograma construtivo e daqueles afetos aos diferentes programas e projetos do PBA (MESA,

2019). Na medida do possível, essa definição se verificava ainda pelas comunidades, ao terem seus questionamentos e pleitos, captados por meio das ferramentas de comunicação, encaminhados junto ao empreendedor, que definia o conteúdo e como seria dada a devolutiva.

As demandas chegavam, iam para uma planilha. Elas podiam chegar pelo 0800, pela urna, por um contato direto com algum funcionário, ou pela própria equipe de comunicação. Se era um assunto que se sabia a resposta, esta era dada na mesma hora e se dava baixa na demanda. Se não, a demanda era registrada e encaminhada para o setor responsável pelo formulário de encaminhamento de demandas. Normalmente, era o fundiário que já estava atolado de serviço. **E aí a gente tinha que fazer uma pressão para obter a resposta e levava para o demandante, fechando o ciclo da demanda** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

Ficou aqui um Plantão Social por três anos, com o pessoal do CPPT Cuniã. [...]. Podia perguntar, mas a pessoa não sabia responder, porque a maior dúvida eram valores. E ela não tinha acesso a valores. Ai ela anotava e depois a resposta vinha nas reuniões com esse Diretor (Residente no reassentamento de Novo Engenho Velho, 2019).

Na sequência, procede-se à análise setorizada do processo de engajamento com os *stakeholders* diretamente atingidos que foram indenizados e ou remanejados para os núcleos de reassentamento, e, posteriormente, com a população da sede distrital de Jaci-Paraná.

6.3.2.2.2 As práticas de gestão de *stakeholders* nos núcleos de reassentamento

No **Apêndice D**, item D.2, são apresentados os principais tópicos constituintes do Programa de Remanejamento da População Atingida, que contemplou, como uma das formas de negociação, a indenização monetária e, para aqueles que tinham direito e optaram por esta alternativa, o reassentamento coletivo em um dos núcleos visualizados na **Figura 23**. Segundo a SAE, o processo de negociação foi precedido por reuniões de “diálogo social” para “contribuir para que o processo de negociação e remanejamento da população diretamente afetada [...] seja conhecido e compreendido por todos os envolvidos” (IBAMA, 2008, v. 5, p. 928).

O **Quadro 15**, a seguir, relaciona fatos registrados pelo Ibama e pela Emater, quando de vistorias de campo e trabalhos de extensão rural, com percepções de entrevistados nos diferentes núcleos de reassentamento e ou de diferentes instituições. A triangulação desses resultados permite verificar o início de um processo de frustração principalmente das expectativas de benefícios econômicos individuais e da relação “ganha-ganha” duradoura (THOMSON; BOUTILIER, 2011b), geradas na Etapa de Planejamento.

Quadro 15 – Comparação entre fatos registrados pelo Ibama e ou Emater e percepções de entrevistados reveladores do início da frustração de expectativas de benefícios

Variável LSO	Fatos registrados pelo Ibama e ou Emater	Relatos de entrevistados
<p>Percepção de benefícios econômicos individuais (THOMSON; BOUTILIER, 2011b; DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019)</p>	<p>Por ocasião vistoria realizada em novembro de 2009, o Ibama alertou a SAE quanto ao elevado índice de aceite da denominada Declaração de Crédito, em especial para as comunidades de Vila Teotônio e Vila Amazonas, que teriam direito ao reassentamento coletivo. Na oportunidade, o empreendedor justificou essa possível preferência dos atingidos pelo fato de que poderiam adquirir uma casa de menor valor e utilizar, de imediato, o restante do crédito (IBAMA, 2009, v. 9, p. 1.684). Mais para a frente, em março de 2010, o órgão ambiental acusou que essa opção já havia sido selecionada por mais de 85% da população territorialmente atingida (IBAMA, 2010, v. 10, p. 1.981).</p>	<p>“Os que saíram primeiro foram bem indenizados. [...]. Toda casa era R\$ 109 mil. Podia ter duas, três telhas. Estavam precisando da área. E a esse povo foi dada uma Carta de Crédito, com valor para eles comprarem uma casa na cidade, para eles se instalarem. Só que com escritura. [...]. E aí foi aquele <i>boom</i> na cidade. As casas ficaram valorizadas demais. Tinha casa que só tinha um papel da escritura, mas a casa não tinha o valor. E muitos se submeteram a comprar aquela casa porque eles [...] deram 30 (trinta) ou 60 (sessenta) dias para eles negociarem a casa e sair. Era um dinheiro que o povo nunca tinha visto e o dinheiro mexe com o psicológico da pessoa. Dinheiro é um negócio que você pensa que nunca vai acabar. Muitos queriam ir embora, sair daquela vida para ver se melhoravam. E a vida não era ruim. Só que eles pensavam que era, se submeteram a ir para a cidade e se deram mal. Agora o senhor vê: uma pessoa acostumada na área rural, que não tem estudo quase, não tem capacitação de trabalho, só sabe pescar, plantar, e joga ele dentro da cidade. O que é que ele vai fazer? Vai plantar no asfalto? Fica perdido né? R\$ 109 mil era um bom dinheiro? Era, só que aí ele comprava a casa e o restante sobrava pouco para ele mobiliar a casa e para viver o resto da vida. Esses penaram. Eu falo isso porque a gente tem amigos hoje que vêm para cá e estão em situação ruim. Vêm às vezes pedindo um pedaço de terra. E aí foi vendendo as coisas. Comprou a casa por 70 (setenta) e vendeu por 30 (trinta). Bom negócio, não é?” (Residente no reassentamento São Domingos, 2019, grifo nosso).</p>

Continua

Quadro 15 – Comparação entre fatos registrados pelo Ibama e ou Emater e percepções de entrevistados reveladores do início da frustração de expectativas de benefícios

Variável LSO	Fatos registrados pelo Ibama e ou Emater	Relatos de entrevistados
<p>Percepção de relação “ganha-ganha” duradoura (THOMSON; BOUTILIER, 2011b)</p>	<p>“Algumas famílias da margem esquerda a Emater já conhecia, por o serviço de ATER [Assistência Técnica e Extensão Rural] já existia para o meio rural. A diferença desse trabalho é que ele foi muito pontual e concentrado. Para você ter noção, a média do estado ainda é de um extensionista rural para cento e cinco famílias. A Santo Antônio contratou uma equipe multidisciplinar envolvendo engenheiros agrônomos, assistentes sociais, engenheiros florestais e isso gerou um número de dez famílias por extensionista. Então era muito presente o trabalho de ATER dentro desses reassentamentos” (Representante da Emater, 2019).</p> <p>“Nós estamos aqui em uma região onde o solo é muito fraco, é muito ácido. Foi aí que surgiu o projeto de fertilização dos solos sob o ponto de vista produtivo, com insumos fomentados pela Santo Antônio. Agora, era tudo novo para eles, porque aplicar esses insumos. [...]. Eu vejo assim que um dos grandes problemas dessas famílias, de algumas dessas famílias, é no aspecto social mesmo, de ruptura de cultura, de ruptura de laços, eu fiz isso a vida inteira, agora vou ter que me abrir para o novo e o novo é sempre estranho para mim, então eu estabeleço uma barreira. Há alguns que não, pera lá, essa é uma oportunidade para mim, de alavancar. [...]. Na verdade, eles foram realmente pegos pelas mãos, muito. Realmente foi uma assistência de forma muito diferenciada” (Representante da Emater, 2019).</p>	<p>“Lá [no PDS Porto Seguro] a gente era agricultor e pescador. Aqui [no reassentamento São Domingos], se eu fosse sobreviver de peixe não vivia mais. [...]. Isso aí é que tiraram do povo, dos pescadores, não tinham um dinheirão, mas viviam daquilo que praticavam, vendiam o peixe” (Residente no reassentamento São Domingos, 2019).</p> <p>“Os únicos que continuaram a mexer no que faziam antes foram meu pai e meu tio. Os outros desistiram, porque tinha a indenização, não queriam mais trabalhar na roça. E foram deixando de lado, só plantavam uma coisinha ou outra. E não usufruíram mesmo a assistência. [...]. A área para plantar não é tão boa porque é de cascalho. [...] Durante três anos era bastante assistência técnica. Só que na época eles davam tanta assistência que ninguém fazia questão. Ninguém sabia usar porque nunca tinha tido isso. Acabou que agora a gente vê que faz muita falta, depois que acabou essa assistência. Era diária mesmo, a Emater. Só que a assistência chegou pronta demais” (Residente no reassentamento de Novo Engenho Velho, 2019).</p> <p>“Até fazem capacitações, mas não conseguem mudar culturas, o que traz problemas em todos os reassentamentos. [...] Apenas em Riacho Azul se tem um caso de sucesso. Isso porque há muita produção de farinha pois as pessoas já eram acostumadas, de certa forma, à produção industrial. Eles não perguntaram o que as pessoas queriam fazer” (Representante da Academia, 2019).</p>

Continuação

Quadro 15 – Comparação entre fatos registrados pelo Ibama e ou Emater e percepções de entrevistados reveladores do início da frustração de expectativas de benefícios

Variável LSO	Fatos registrados pelo Ibama e ou Emater	Relatos de entrevistados	Conclusão
Percepção de justiça nos procedimentos (MOFFAT; ZHANG, 2014)	<p>Em junho de 2008, quando de vistoria, o Ibama observou: “Ficou claro também que falta transparência no processo de negociação, uma vez que até aquele momento a MESA não apresentou a tabela de referência dos preços de mercado das terras e outros bens. Para que o processo possa ocorrer de forma democrática e transparente, se faz necessária a divulgação para todos os envolvidos do Caderno de Preços regional de terras e benfeitorias” (IBAMA, 2008, v. 1, p. 93, grifo nosso).</p>	<p>“Já chegaram com a ‘proposta seca’, ‘ali na cara’, de indenização. [...]. Na verdade, eles só falavam o necessário. Eles enrolavam a gente, em termos de indenização. Nunca falaram como poderia ser” (Residente no reassentamento de Novo Engenho Velho, 2019).</p>	
	<p>Há ainda relatos do Ibama, em especial da equipe do núcleo de licenciamento de Rondônia, quanto a insatisfações de ribeirinhos afetados quanto a o empreendedor adquirir na íntegra suas propriedades, mesmo quando as porções atingidas fossem reduzidas e permitissem, segundo os moradores, a sua permanência nos remanescentes, uma das opções elegíveis de negociação constantes do PBA. Além disso, registraram-se declarações de desinformação, por parte da comunidade, a respeito do real teor do Programa de Remanejamento da População Atingida e de seus direitos (IBAMA, 2010, v. 10, p. 1849-1854).</p>	<p>“Na primeira etapa, em 2009, saíram 48 (quarenta e oito) [do PDS Porto Seguro], parece. Sei que ficamos 14 (quatorze) e lá permanecemos até 2015, quando subiu o nível do reservatório. [...]. Os primeiros que saíram se deram bem, foram indenizados. Pegou mesmo para quem ficou porque tirou todas as estruturas, o apoio principal. Isso nós brigamos naquelas palestras com a Santo Antônio lá dentro do assentamento, porque tinham muitas reuniões comunitárias. Eu tinha falado que aqueles 14 (quatorze) iam sofrer. Um assentamento é coletivo. E ficou desse jeito. Nós éramos vizinhos, saiu um aqui, ficou um ali, daqui a uns 2, 3 km tinha outro. E ficou vazio. Você ficou isolado. Desestruturou tudo. Nós ficamos meio desorientados, não sabíamos para onde correr” (Residente no reassentamento São Domingos, 2019, grifo nosso).</p>	

Fonte: Autoria própria com base em Ibama (2003 a 2017) e registros das entrevistas.

Cumpra registrar que as constantes revisões da área de inundação constituíram uma das principais polêmicas da UHE Santo Antônio. Essas alterações conduziram também a consequências de monta na delimitação da APP. Por decisão do Ibama, a adoção de APP variável a partir da cota de remanso estabelecida pela média das vazões máximas anuais levou a um acréscimo significativo de propriedades, inviabilizando grande parte dos remanescentes e a permanência, em suas terras, de famílias ribeirinhas (IBAMA, 2010, v. 10, p. 1.866). Somente no PA Joana D’Arc, as modificações conduziram a um total de 176 lotes atingidos, ao invés dos 130 antes detectados (IBAMA, 2011, v. 14, p. 2.575-2.577).

Registros de entrevistas permitem depreender que esse incremento progressivo no quantitativo de imóveis atingidos acabou por gerar novas expectativas na população ao encontro de benefícios individuais (THOMSON; BOUTILIER, 2011b). Isso a despeito de procedimentos diferenciados de negociação em relação aos originalmente afetados e aos que passaram a sê-lo ao longo do tempo, e às condições, nos reassentamentos, de reduzida aptidão dos solos para agricultura, fatos que provocavam percepções negativas quanto às variáveis da LSO relacionadas ao nível de justiça nos procedimentos (MOFFAT; ZHANG, 2014) e à relação “ganha ganha” duradoura (THOMSON; BOUTILIER, 2011b).

O caso de Joana D’Arc é o movimento dos não atingidos. É uma comunidade que tem muitos problemas, com acesso difícil, o solo não é dos melhores, não tem muita assistência técnica do Inra. Então eles vieram na formação do reservatório uma oportunidade de ganhar algumas coisas. **E os que não eram atingidos, principalmente os primeiros não atingidos, os vizinhos dos atingidos, começaram a criar muitos problemas ali, reivindicando e tentando provar que eles sofriam interferência, tinham que ser contemplados pelo Programa de Remanejamento** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

Eles davam outro assentamento e o restante davam em dinheiro. **Até hoje não parou de sair gente daqui do Joana D’Arc por causa da usina, sendo indenizado.** Uns acham que foi para melhor, outros para pior. Teve uns que foi e voltou, né? Compraram terra aqui de novo. Porque não se ajeitou lá, são acostumados aqui. E teve gente que nem saiu [...]. **A terra aqui é improdutiva e lá no Santa Rita [núcleo de reassentamento] é pior do que aqui ainda** (Residente no PA Joana D’Arc, 2019).

6.3.2.2.3 As práticas de gestão de *stakeholders* nas áreas urbanas

Como já abordado, a sede distrital de Jaci-Paraná situa-se entre as duas usinas hidrelétricas implantadas no Rio Madeira. Assim, todos os entrevistados, sem exceção, referem-se à cidade de Jaci-Paraná ter sido impactada “no social” pela UHE Jirau, em função de ter se transformado no ponto de aglomeração dos trabalhadores daquele empreendimento durante sua construção, e “no ambiental” pela UHE Santo Antônio, haja vista o atingimento de alguns imóveis pela futura formação do reservatório e sua APP. Nesse sentido, também o número de imóveis afetados em Jaci-Paraná variou muito ao longo do tempo em função de

diversos fatores, como revisões dos estudos de remanso e das cotas de proteção contra inundações, pela ANA.

Os registros abaixo deixam claras as seguintes percepções:

- a) Não concretização das expectativas de melhorias significativas na infraestrutura e nos serviços sociais por dois motivos: carência de planejamento e ações para aplicação efetiva das compensações sociais arcadas pelos empreendedores das duas usinas; e rivalidade entre a SAE e a ESBR, iniciada à época do leilão de concessões da Aneel para a UHE Jirau, aliada a um vácuo de responsabilidades pela geração dos impactos socioeconômicos: “Houve rivalidade entre empreendedores, com ‘empurra empurra’ de responsabilidades entre eles (Vereador representante de Jaci-Paraná, 2019). Alie-se a isso uma alegada não mobilização da sociedade local para exigir do poder público e dos empreendedores a mitigação das interferências negativas que estavam sendo geradas (**Quadro 15**), que estaria sendo motivada pela prevalência dos benefícios individuais em detrimento daqueles de caráter coletivo, que estavam sendo esperados:

Quando havia reunião com o Ministério Público, eu participei de algumas, o empreendimento de Jirau nunca comparecia. Era chamado pelo Ministério Público. E às vezes a gente ia lá na Jirau, porque eu participei de algumas reuniões junto com o MAB e **eles sempre negavam, diziam que era porque o impacto era de Santo Antônio. Jirau não tinha nada a ver com Jaci-Paraná, porque eles diziam que estavam acima da cidade e que não iam causar impacto aqui** (Funcionário de escola em Jaci-Paraná, 2019, grifo nosso).

Faltou sim uma preparação em Jaci antes da construção. Mas aí eu culpo o poder público, não culpo as usinas. A lei é muito clara: tem que ser aplicadas as compensações no município de Porto Velho. Só que foram feitos investimentos fora da região afetada. Eles tinham que estruturar a cidade. Mas os vereadores, enquanto um puxava para cá, outro puxava para lá. As usinas repassaram o dinheiro que era para repassar. Mas foi mal investido (Vereador representante de Jaci-Paraná, 2019).

Esses dinheiros para os impactos: o que eles falam que vêm de recurso, está indo para onde? Para que? Fica uma incógnita. Tinha que ter mais gente cobrando, de uma posição maior, para olhar pela comunidade, para a nossa situação hoje (Residente na sede distrital de Jaci-Paraná, 2019).

Faltou mais participação do povo. **No início das obras, o povo devia ter participado mais das reuniões e exigir mais para a comunidade. Só queria saber de ser indenizado. O povo é muito por si.** Queria ser indenizado, pegar o dinheiro, fazer a casa em outro canto para ser indenizado de novo. Infelizmente, isso aconteceu muito aqui. É só para mim, é só para mim. O dinheiro se gasta se não souber administrar (Diretor de escola em Jaci-Paraná, 2019, grifo nosso).

- b) O reassentamento urbano Parque dos Buritis, não originalmente planejado, teve que ser construído em função do aumento do número de famílias atingidas em função dos resultados dos novos estudos de remanso e da nova cota estabelecida pela ANA para proteção contra cheias (IBAMA, 2010, v. 11, p. 2.050; IBAMA, 2011, v. 14, p. 2.482):

Nós fomos reassentados em área alagadiça, onde tinha sobras de serraria. Foi feito um aterramento na área onde passa um igarapé. São 184 casas no Parque dos Buritis. Depois das 184 casas estarem construídas e as pessoas residentes, 44 (quarenta e quatro) casas tiveram que ser indenizadas e demolidas dentro do assentamento. A Agência Nacional das Águas mandou retirar por causa da cota de proteção contra a cheia. **Aí a Santo Antônio só ofereceu indenização em dinheiro.** [...]. Porque não tiraram o restante do bairro? O bairro acabou. [...]. Não tem condição de esse bairro permanecer assim, totalmente desfigurado. (Presidente da associação do Parque dos Buritis, 2019, grifo nosso).

A percepção da falta de planejamento, em especial por parte do poder público, como fator detrator das expectativas vivenciadas nas áreas urbanas ao encontro de melhorias para a sociedade em geral fica demonstrada nas declarações a seguir, de representante atual do Ibama regional e, à época da construção, de integrante do próprio poder público:

Em parte sim, o desenvolvimento não é um discurso que não fosse verdade. O problema é que não se teve estrutura por parte da gestão pública, porque **a partir do momento em que você cria dois empreendimentos dessa envergadura, que movimentam mais de 30 bilhões de reais, e o município e o estado não têm um plano de desenvolvimento para a localidade, deu no que deu.** Receberam milhões de reais a título de protocolo de intenções e não souberam administrar isso (Representante do Ibama regional, 2019, grifo nosso).

Meu Deus, eu tenho um planejamento energético de muito tempo e eu venho para um município deste tamanho e eu não tenho um planejamento de infraestrutura urbana? Como é que se constroem duas usinas em menos de oito anos e não se termina um viaduto? Como é que nós não fizemos saneamento básico em Jaci? Eu acho que a Prefeitura se esforçou, mas isso não se resume só numa gestão, num corpo técnico. **Não teve um plano de contingência antecipado para que Porto Velho conseguisse tem uma adequação técnica, logística de infraestrutura, de capital técnico e humano para entrar nessa coisa** (Representante do poder público à época da construção e início da operação, 2019, grifo nosso).

6.3.2.3 Terceiro pilar estratégico: o discurso da participação social junto à população ribeirinha a jusante da UHE Santo Antônio

O **Apêndice D** apresenta as principais diretrizes que, em acordo com o PBA (MESA, 2009), deveriam pautar o Programa de Ações a Jusante. Originalmente, se quis imprimir um caráter participativo ao Programa, fomentando alternativas sustentáveis de geração de renda. No entanto, desde o início da implantação das usinas, manifestações do Conselho das Associações e Cooperativas do Médio e Baixo Madeira (Conacobam) e da Cooperativa Agroextrativista do Médio e Baixo Madeira (Coomade) acusavam atraso na implementação do Programa (IBAMA, 2009, v. 9, p. 1.689-1.691).

Vale registrar algumas opiniões dissonantes nas entrevistas realizadas no Baixo Madeira, e do próprio Ibama, indicativas de um nível de assimetria de poder e de influência (OWEN; KEMP, 2013; EHRNSTRÖM-FUENTES; KRÖGER, 2017) que estaria sendo ali

instalado para centralizar e facilitar o diálogo e as negociações afetas às compensações que deveriam ser cumpridas junto àquela população.

[...] as associações não estão organizadas e que existe um ‘vácuo’ entre as reais necessidades da comunidade e aquilo que foi proposto pelos representantes. **Esse fato sugere uma reflexão sobre o nível de legitimidade das lideranças que se apresentam como interlocutores, formulando e discutindo propostas ditas como oriundas do anseio da comunidade ribeirinha** (IBAMA, 2010, v. 10, p. 1.858, grifo nosso).

A triangulação entre a análise documental e os registros das entrevistas demonstram que a demora no início efetivo dessas compensações sociais foi o fator propulsor do começo de conflitos explícitos representados por manifestações populares e ou invasões, antes ainda não verificadas envolvendo a mobilização de um número mais significativo de pessoas:

No baixo Madeira, eles voltaram depois que a gente invadiu o Ibama, aqui, em Rondônia, para dizer que a gente sabia que ia sofrer, que as famílias iam ser atingidas e iam sobreviver de que? Aí eles disseram que iam levantar por polo, ver a produção em São Carlos, Nazaré, Cujubim, Calama e Demarcação. Porque cada polo tem um potencial específico [...]. A população ficou balanceada porque **eles disseram: nós vamos construir a fábrica de castanha, aqui em São Carlos, e vocês vão ser os donos. O empreendimento vai dar uma remuneração para vocês, vocês vão ter um fundo para comprar os produtos das outras comunidades e vocês vão trabalhar.** Isso será uma compensação. E quem não quer isso? Se isso tivesse funcionado, pelo menos a comunidade um pouco desenvolvia (Representante do MAB, 2019).

À época, quando de sua participação em reuniões com as associações, cooperativas e a SAE, a equipe técnica do Ibama alertou formalmente o empreendedor: “Provavelmente o **quadro observado constitua resposta clara ao que se fez sem levar em consideração a diversidade, a pluralidade, bem como o nível de percepção e assimilação das comunidades ribeirinhas** (IBAMA, 2010, v. 10, p. 1.858, grifo nosso). À luz dessa declaração, e com base em Prno e Slocombe (2014), teria sido menosprezada, para fins de planejamento e implantação da gestão junto aos *stakeholders* na região do Baixo Madeira, a influência da variável contextual social desse território, acarretando em resultados negativos para o empreendedor representados por conflitos (DAVIS; FRANKS, 2014; FRANKS et al., 2014).

Em nova ida a campo, mais à frente, o Ibama pontuou que propiciava-se o favorecimento de projetos específicos, ao invés de dotar a comunidade com elementos para que ela ponderasse sobre quais projetos melhor lhe atenderiam (IBAMA, 2010, v. 12, p. 2009), indicando, assim, uma potencial busca por benefícios individuais (THOMSON; BOUTILIER, 2011b) associada a um nível acentual de assimetria de poder, conforme acima comentado.

Definiu-se então que cinco projetos de unidades de produção seriam postos em prática nos cinco distritos localizados a jusante e com a seguinte distribuição de responsabilidades entre os empreendedores das duas usinas: babaçu, em Calama, e doces, em Cujubim, a cargo da SAE;

e castanha, em São Carlos, açaí, em Nazaré, e farinha, em Demarcação, sob a tutela da ESBR. Conforme relato abaixo, diferenças significativas de estratégias e posturas de engajamento de *stakeholders*, relacionadas, portanto, à variável da LSO associada à percepção de justiça nos procedimentos (MOFFAT; ZHANG, 2014), foram fatos geradores de dificuldades no processo de interação com as comunidades, com reflexos negativos, neste caso, para concretização dos benefícios que deveriam ser gerados para a população ribeirinha de jusante. A saber:

Lá para 2009, 2010, veio uma ordem aí que Jirau ia dividir esse projeto com a Santo Antônio. Santo Antônio nem queria, mas não falava nada para a gente. **E aí empurraram esse Jirau de garganta abaixo. E aí começou o rolo.** Jirau ainda fica reclamando que deu mais, mas sim, Santo Antônio já tinha feito um tanto. Cada um contratava uma terceirizada para dizer que era aquela empresa que ajuda a gente como se a gente não tivesse pé e mão para fazer as coisas. [...]. **O que me enrolou mais ainda foi a divisória de Jirau ter uma norma e Santo Antônio outra e eu ter me enquadrar** (Presidente da Cooperativa, 2019, grifo nosso).

Em maio de 2011, foram informados os prazos estabelecidos para implantação das unidades de processamento: novembro de 2012, em Calama e Cujubim; e primeiro semestre de 2013 para os demais projetos. A estruturação da rede de fornecimento de matérias-primas e o desenvolvimento e a implantação de estratégia de comercialização dos produtos deveriam estar consolidados para que se iniciasse o processo produtivo pela Coomade. Na oportunidade, ficou mais uma vez explícito o descontentamento do Conacobam quanto à forma como o Programa estava sendo posto em prática (IBAMA, 2011, v. 16, p. 3.028-3.032).

6.3.3 O INCREMENTO DA EFETIVA PARTICIPAÇÃO DOS MOVIMENTOS SOCIAIS

O MAB já se fazia presente no território desde a Etapa de Planejamento, ainda que, à época, suas manifestações junto à população não ganhassem maior eco haja vista serem suplantadas pelas fortes expectativas favoráveis às usinas que vinham sendo construídas.

No entanto, durante a Etapa de Implantação, várias são as falas que demonstram uma presença mais ativa do movimento, em especial junto às populações diretamente atingidas. Como consequência, algumas manifestações públicas e coletivas contrárias ao empreendedor da UHE Santo Antônio, como aquela envolvendo comunidades ribeirinhas a jusante, começaram a se fazer notar, motivadas por um descompasso entre as magnitudes de impactos associados à relocação compulsória, infraestrutura social e alterações em fontes de geração de renda, e os reais efeitos de medidas mitigadoras e ou compensatórias postas em prática (DAVIS; FRANKS, 2014; FONTANA; SASTRE-MERINO; BACA, 2017).

O MAB aqui ajudou, ajudou sim. Eles sempre abriram os olhos da população pelos problemas que iriam ter com a usina pela experiência em outras usinas (Residente em São Carlos, 2019).

Quando o MAB chegou aqui, foi fazendo reuniões, várias reuniões. Eles foram explicando aqui quais eram os direitos dos moradores por causa dos impactos da usina. Eles falavam: não, vocês não têm o direito de receber só isso não, tem isso, isso e isso. [...]. Eles faziam reunião aqui e faziam com o Ibama em Porto Velho. Foi feita uma comissão aqui e quando tinha reunião em Porto Velho eles acompanhavam. Essas reuniões aconteciam assim que começaram a indenizar para o Parque dos Buritis e até agora continuam (Funcionário de escola em Jaci Paraná, 2019).

Essa casa aqui desse tamanho? Graças ao MAB. Quando eu estava lá [no PA Joana D'Arc], sabe qual era a diretriz? Se você tinha um casal, um filho e uma filha, casa de três quartos. Se você tinha um casal e só filhas, dois quartos (Residente no reassentamento Santa Rita, 2019).

Eu fiquei um pouco junto com o pessoal do MAB, mas o que eu vi no MAB foi sempre aquela briga. Então vi que não era um local para eu ficar. Vou ficar sozinho. O MAB é uma instituição que briga, briga e não leva para a frente (Residente no reassentamento Parque dos Buritis, 2019).

6.4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* NA ETAPA DE OPERAÇÃO

6.4.1 CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO E DE SUSTENTABILIDADE

Conforme **Figuras 18 e 19**, a Etapa de Operação teve início em setembro de 2011, com a emissão da LO nº 1.044/2011 e o enchimento do reservatório até a El. 70,5 m (N.A. Máximo Normal) e a entrada progressiva em geração comercial das 44 (quarenta e quatro) UGs. Ocorre que, logo após a formação do lago artificial, a SAE começou, junto ao Ibama, o processo para a concessão da autorização para elevação em 0,80 m do N.A. Máximo Normal e a consequente motorização, comissionamento e testes de mais seis UGs (item 5.2.3.2).

Ainda no bojo do item 5.2.3.2, verificou-se que os intensos questionamentos técnicos do Ibama motivados por esse pleito da SAE, aliados à sua demanda e de outras instituições, como o MPF e o MP Rondônia, para o debate do assunto em Audiências Públicas, levaram ao alongamento da linha temporal do processo, alcançando 2014. Aquele ano, à parte do agigantamento progressivo das investigações e da repercussão pública da Operação “Lava-Jato”, e de suas consequências sobre a estabilidade política do governo federal e da CNO, integrante da composição acionária da SAE, foi ainda marcado por uma cheia de grandes proporções na bacia do Rio Madeira, atingindo áreas urbanas de Jaci-Paraná, da capital Porto Velho e da região ribeirinha a jusante da UHE Santo Antônio.

Segundo registros de entrevistas, como aqueles abaixo transcritos, e resultados da análise dos instrumentos processuais, apresentada no item 6.4.2 subsequente, tem-se que esses eventos se deram em um cenário de impactos sociais de elevada magnitude derivados da cheia

supracitada; passivos de ações e compensações ainda não levadas a termo pela SAE; e permeado pela continuidade da discussão do incremento do N.A. Máximo Normal do reservatório da UHE Santo Antônio que, conforme abordado mais à frente, era vista por muitos, junto com a UHE Jirau, como responsável pelas consequências danosas da inundação de 2014.

Jaci era aquele lugar em que eles estavam mais receptivos ao empreendimento. Mas quando foi nessa audiência para o aumento da cota, já tinham os protestos, as resistências, porque **eles já estavam dentro do processo, vivendo o que não era mais expectativa, o que era realidade** (Representante de ONG, 2019, grifo nosso).

[...] hoje se tem, em geral, uma mudança de posicionamento total frente ao empreendedor, principalmente após a cheia de 2014. Isso devido à falta de conversa, a não ouvir as críticas e simplesmente dizer ‘você são contra o desenvolvimento’, e **por causa dos danos sentidos pela população, além dos muitos passivos que tinham ainda sem resolver** (Representante da Academia, 2019, grifo nosso).

6.4.2 A ANÁLISE DA JUDICIALIZAÇÃO DE CONFLITOS AO LONGO DA ETAPA DE OPERAÇÃO

Os resultados da análise dos instrumentos judiciais impetrados contra a UHE Santo Antônio durante a Etapa de Operação (**Apêndice E**) vêm ao encontro do que indicaram vários dos registros de entrevistas, ou seja, mudanças significativas ocorreram no ambiente em que estava – e está – inserido o empreendimento e que resultaram em alterações, também de monta, no nível de confiança das populações impactadas, direta ou indiretamente, pela usina.

Nesse sentido, conforme revela o gráfico da **Figura E-1 (Apêndice E)**, ao longo da Etapa de Operação, até julho de 2019, 20 (vinte) instrumentos processuais foram interpostos contra a UHE Santo Antônio, contra apenas cinco nas duas etapas anteriores, Planejamento e Instalação. Desses 20 (vinte) instrumentos, apenas três são comuns à UHE Jirau, sendo, portanto, 17 (dezesete) exclusivos para a UHE Santo Antônio. Importa ainda observar que, lado outro, apenas quatro ACPs foram impetradas isoladamente contra a UHE Jirau.

Considerando-se o universo das 20 (vinte) ações judiciais que envolvem a UHE Santo Antônio, isolada ou conjuntamente com aquele da UHE Jirau, 37,0% são motivadas por impactos e medidas ambientais, 25,9% referem-se a questões sociais e 18,5% à relação com comunidades. Observa-se, no entanto, que se uma Ação teve foco nas cheias no Rio Madeira em 2014, ela foi enquadrada na temática ambiental, ainda que com interface com a questão social.

A análise revela ainda os principais pontos associados ao relacionamento com populações atingidas que demandaram atenção da SAE durante a Etapa de Operação:

- a) as Ações referentes às cheias via de regra demandavam dos empreendedores das duas usinas providências emergenciais, indenizações e compensações para apoio à população impactada pela enchente histórica de 2014, atribuindo-a à influência dos reservatórios não prognosticada - alegava-se - no EIA para o Complexo Hidrelétrico do Rio Madeira. De fato:

Naquele momento a gente precisava dar uma resposta pelos impactos. Aí se juntou OAB, Defensoria, tudo jogando na conta de Santo Antônio e Jirau [...]. Acho que há uma série de fatores, inclusive a contribuição das usinas, mas não acho que foi 100% culpa delas, porque foi uma cheia histórica, teve degelo nos Andes, [...]. Na Ação nós colocamos tudo na conta das duas usinas (Representante do Ministério Público, 2019).

Eles fizeram o pedido [para elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório] e estava prestes a ser deferido em 2014. Só que teve a cheia que precipitou uma série de ações de nossa parte, inclusive uma ACP para revisão do licenciamento ambiental incluindo os dados da cheia histórica na curva de remanso, em relação aos dois, Santo Antônio e Jirau. Também conseguimos com **duas ações para suspensão da elevação da cota: uma por conta das compensações ambientais que não haviam sido feitas e outra por conta também da elevação propriamente dita** (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

- b) algumas Ações relacionavam-se à divulgação junto à população da intenção da SAE de elevar o N.A. Máximo Normal do reservatório e à discussão dos impactos socioambientais associados a esta alteração. Demandavam-se reuniões públicas junto às comunidades ribeirinhas e ou em grandes centros, com garantia de efetiva acessibilidade à população;
- c) os instrumentos processuais relacionados às “Atividades econômicas” buscavam garantir a adequada implantação, pela SAE, do “Programa de Remanejamento da População Atingida”, previsto no EIA (LEME, 2005) e no PBA (MESA, 2009).

Especificamente com relação a este último tópico, vários são os registros de entrevistas que indicam que, à parte das ACPs sob a responsabilidade do Ministério Público, diversas foram as Ações individuais impetradas contra a SAE por famílias atingidas demandando correções nas indenizações motivadas por assimetrias nos procedimentos praticados:

Nesse meio todo, **cresceram também os olhos dos advogados**. A gente entra com as ações coletivas e **eles entram com as individuais dizendo que nas coletivas o Ministério Público demora muito**. A gente hoje tem mais de mil ações individuais. Realmente as individuais seguem mais rápido e é o arripio da lei. Porque aí aquela pessoa não tem mais direitos nas coletivas [...]. E os advogados ganharam milhares de honorários, porque cobraram 30, 40% do valor. E aí eu não posso fazer nada (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

Quando eles viram que ia entornar o caldo, eles chamaram a gente antes para um acordo. A gente ficou com medo porque se não fosse para o acordo poderia receber menos ainda. **Teve mais gente que também entrou, mas foram ações diferentes, processos diferentes [...]. Ia completar seis anos que a gente estava com Ação Civil Pública e era briga, era uma confusão. Aí a gente conseguiu fazer o acordo para acabar com a Ação**, pagar R\$ 45 mil para nós e ficar na terra (Residente no reassentamento Santa Rita, 2019, grifo nosso).

6.4.3 OS PILARES ESTRATÉGICOS DO PROCESSO DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Os pilares estratégicos do processo de gestão de *stakeholders* durante a Etapa de Operação são aqui apresentados perante os principais eventos que marcaram esse período, ou seja, a cheia de 2014, o pleito para incremento da geração de energia, os impactos na cidade de Porto Velho decorrentes do início de operação e a continuidade do remanejamento de população atingida.

6.4.3.1 Pilar estratégico perante os impactos socioambientais do início da operação e à cheia histórica: a negação de responsabilidade e a colaboração por liberalidade

Em fevereiro de 2012, no início da operação comercial das primeiras UGs, foi firmado TAC junto ao MPF e ao MP Rondônia pela SAE, Ibama, Iphan, município de Porto Velho, Coordenadorias Estadual e Municipal da Defesa Civil, e Corpo de Bombeiros. Objetivava-se a implantação de ações de mitigação e reparação em função dos processos erosivos que ocorriam a jusante da UHE Santo Antônio, na margem direita, na região do bairro Triângulo e Vila Candelária, até a foz do ribeirão Bate-Estaca - **Figura 14** (IBAMA, 2012, v. 22, p. 4.094-4.103).

Conforme destacado nos documentos do processo do Ibama, a operação do empreendimento potencialmente acirrava os efeitos do fenômeno natural das “terras caídas” (IBAMA, 2013, v. 29, p. 5.647-5.648). O posicionamento da SAE pode ser assim traduzido, confirmando o relato do Ibama a respeito da postura adotada pelo empreendedor:

Com os diretamente atingidos, a gente criou um jornalzinho para falar do fenômeno das ‘terras caídas’, que já existia, que já era do conhecimento de todos, que havia uma vertente [na margem direita] que jogava água e que derrubou toda a encosta. Então **falamos que não tínhamos nada a ver com isso, mas que, por liberalidade, a gente ia acudir todo mudo** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

Lado outro, relatos da comunidade atingida, do Ministério Público e da Defesa Civil atestavam que a intensidade dos eventos ocorridos tanto em 2012, quanto novamente em 2013, extrapolava aquela do fenômeno natural (IBAMA, 2013, v. 29, p. 5.647-5.648):

[...] a gente fazia um trabalho de antecipação com a Defesa Civil. Porque ali [bairro Triângulo] sempre foi uma área de alagação. A gente chegava com antecedência para ir deslocando aquelas famílias das áreas de risco temporário. Sempre foi pensado em tirar aquelas pessoas dali, mas elas retornam. Mas a forma tinha que ser eficaz. Como é que eu vou sair da minha casa, mesmo ela sendo um barraco? Porque eu tenho um vínculo ali, cultural, afetivo, econômico, mesmo que seja vendendo droga. Aí eu vou tirar você daqui e vou colocar morando lá na Zona Leste. E tinha um vínculo condicionante, porque ele sabia que ali, mesmo ele morando em área de risco, ia ter alguém que, pelo menos temporariamente, iria melhorar as suas condições. É coisa do ser humano. Por isso é que eu falo: **porque, quando vieram as usinas, não foi feito e colocado em prática um plano de antecipação para tirar aquelas pessoas dali?** (Representante do poder público municipal, à época, 2019, grifo nosso).

Por força do TAC, além de promover a estabilização dos taludes por meio de cordões de blocos de rocha imbricados e arcar com o custeio de todas as necessidades básicas da população diretamente atingida enquanto ausente de suas casas, a SAE deveria reparar essas moradias ou, no caso da impossibilidade de retorno das famílias, indenizá-las para fins de sua realocação definitiva. Tudo sob a supervisão técnica e fiscalização das demais instituições signatárias do Termo (IBAMA, 2012, v. 22, p. 4.094-4.103). No total, foram 619 pessoas, 183 famílias e 133 casas atingidas (IBAMA, 2012, v. 24, p. 4.808-4.809).

Outro impacto decorrente do início de operação da UHE Santo Antônio se deu sobre a captação de água bruta para abastecimento de água da cidade de Porto Velho, localizada a jusante da usina. A Caerd já temia pela potencial ocorrência de problemas durante a construção e operação da usina, os quais haviam sido negados oficialmente pela CNO em 2008 (IBAMA, 2012, v. 25, p. 4.746-4.747). No entanto, os impactos estavam comprovadamente ocorrendo frente aos desbarrancamentos e consequente acúmulo significativo de sedimentos, gerando implicações negativas para o processo de abastecimento de água, inclusive com necessidade de realização de “manobras” na rede (paralisação do abastecimento em uma parte da cidade para fazê-lo em outra) com riscos para contaminação da água servida à população e elevação de custos operacionais, em especial na seca (IBAMA, 2012, v. 25, p. 4.730-4.739; p. 4.757-4.771).

Com a cheia histórica de 2014, todos esses impactos foram em muito magnificados, atingindo a cidade de Porto Velho e a sede distrital de Jaci-Paraná, conforme relatos abaixo:

A água ficou na altura da porta. A Defesa Civil foi avisando que eles iam abrir as comportas e que ia alagar tudo. A água foi chegando e as pessoas foram saindo. A enchente durou na base de uns dois meses e meio. Aí, até limpar, tirar tudo, foi na base de uns quatro meses e meio (Residente da região do Cai N'Água, 2019).

A gente ficou ilhado aqui [Jaci-Paraná], com falta de tudo. A prefeitura demandou que a Santo Antônio é que tinha que mandar um barco grande para cruzar as pessoas porque ela foi a causadora. E aí, depois de muita briga, eles foram e colocaram outro barco (Funcionário de escola em Jaci Paraná, 2019).

Os registros no **Quadro 16**, a seguir, indicam a manutenção, pela SAE, das mesmas estratégias anteriores de negação de responsabilidades pelos efeitos da enchente de 2014 e de, por liberalidade de sua parte, prestar apoio aos desabrigados, além de indenizações e relocações. Verifica-se, ainda, a percepção, por parte dos entrevistados, de que essas colaborações e compensações não foram suficientes para suplantar impactos negativos à imagem da empresa.

Quadro 16 – Estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pela SAE na cheia de 2014

Estratégia	Registro de entrevista
Estratégia empresarial de negação de responsabilidade	<p>“Aí veio a cheia e a primeira coisa que a área de comunicação corporativa fez foi negar qualquer envolvimento. A área de comunicação corporativa fica lá em São Paulo e a gente estava aqui, não é? E aí eles se negavam a falar sobre o assunto e quando começaram a falar foi para negar [...]. Mas não tinham base para falar não é por nossa causa por causa disso, disso e disso. Então foi um momento crítico para a usina” (Representante do empreendedor, à época, 2019, grifo nosso).</p>
Ações de suporte social adotadas pelo empreendedor	<p>“[...] a gente pegou as pessoas do bairro Triângulo e levou. Eram oito hotéis. Era uma loucura, era muita gente. [...]. Eles ficaram nos hotéis mais de um ano. Foram mais de mil pessoas. A gente teve que arrumar transporte para levar todo mundo nas escolas, atendimento de saúde, comida e era um que não gostava do outro e que estava no mesmo hotel” (Representante do empreendedor, à época, 2019, grifo nosso).</p> <p>“Eles tentaram, fizeram doações. A gente propôs um TAC antes de fazer a Ação Civil Pública. Eles não aceitaram porque não reconheciam a responsabilidade” (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).</p>
Outras ações de suporte social, indenizações e relocações	<p>“O pessoal do lado de lá, que nem eu era, do lado de lá do trilho, foi indenizado. Acabou tudo. As casas caíram todas. Essa casa aqui era da minha amiga, que faleceu, mas ela não foi indenizada. A água chegou aqui, mas só alguns foram indenizados porque foram para a justiça. Tem um advogado que juntou muita gente. A Santo Antônio só fala com o advogado” (Residente do Bairro Triângulo, 2019).</p> <p>“Eles ofereciam a indenização pela casa e o que a gente perdeu. Depois deram um apartamento, mas não perguntavam o que a gente queria. Só tem ali e é ali que vocês vão ficar. Mas é pago, é pela Caixa Econômica. Mas tem muita gente que não foi porque não aceitou. Era muito pequeno, longe. Eu fiquei porque não tinha para onde ir. Os apartamentos são todos do mesmo tamanho, não importa o tamanho da família” (Residente do Bairro Triângulo, 2019, grifo nosso).</p>
Percepções das estratégias adotadas	<p>“Num primeiro momento, o conhecimento popular reverbera da forma como ele aprende. Olha só, nunca choveu tanto assim, é tudo culpa das usinas. Ele extrapola e tira a conclusão dele. Então a primeira coisa que o empreendedor fez foi atacar a nossa tese como se nossa tese fosse essa. Eles intensificaram a comunicação social, mas aquela comunicação social enviesada, criativa, diversionista, factóide, pegando um fato que não é o principal e explicando cientificamente, como se fosse o monopólio da ciência contra a credence popular. O problema é que ele estava chamando o povo de burro e aí não funcionou” (Representante do Ministério Público, 2019).</p>

Continua

Quadro 16 – Estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pela SAE na cheia de 2014

Conclusão

Estratégia	Registro de entrevista
Percepções das estratégias adotadas	<p>“Eles falaram que a questão da cheia de 2014 foi um evento histórico, que ia acontecer se tivesse usina ou não. Mas foi desproporcional. Mas a população não acreditava e ficava revoltada” (Funcionário de escola em Jaci-Paraná, 2019).</p> <p>“A Santo Antônio deu toda a assistência aos afetados pela cheia. Mas não funcionou porque já tinha manchado” (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).</p>

Fonte: Autoria própria, com base nos registros de entrevistas (2019).

À luz do exposto, com base nos métodos de gestão de *stakeholders* propostos por AccountAbility (2015), verifica-se que as estratégias do empreendedor voltaram-se para um nível intermediário entre o mediano e o baixo, restringindo-se a informar com base nos resultados de monitoramento e, até mesmo, a advogar a sua não responsabilidade pela ocorrência da cheia histórica. Os registros de entrevistas indicam ainda que a qualidade de diálogo restou prejudicada em sua transparência e abertura, conforme variáveis apontadas por Pedersen (2006), passando o mesmo a adotar uma postura fundamentalmente transacional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017) e defensiva perante o evento da cheia.

6.4.3.2 Pilar estratégico em razão da busca da autorização para incremento da potência instalada: a comunicação tradicional reativa

O **Quadro 17** sintetiza as ações de interação com *stakeholders*, em especial com a população atingida, das quais participou o empreendedor durante o processo de busca de autorização do Ibama para incremento da potência instalada. Apresenta-se ainda extratos de entrevistas e ou de documentos integrantes do processo administrativo do Ibama que permitem uma caracterização do evento sob a ótica de diferentes *stakeholders*.

Quadro 17 – Ações de interação com *stakeholders* com participação da SAE durante o processo de autorização para incremento da potência instalada da UHE Santo Antônio

Evento	Data ou período	Proponente do evento	Registro de entrevista e ou de análise documental
Visitas porta a porta, cartilhas, urnas e programas de rádio	2013	SAE	Contraproposta do empreendedor, aceita pelo Ibama, no lugar de oficinas e consultas públicas originalmente propostas pelo órgão (IBAMA, 2013, v. 33, p. 6.278).
Audiência Pública em Porto Velho	Dez. 2013	Ibama	Realizada em 18 de dezembro, com manifestações de representantes de Jaci-Paraná, alegando ser o mesmo o “distrito do não tem”, e de moradores do PA Joana D’Arc em função de passivos ambientais devido ao reservatório. (IBAMA, 2014, v. 36, p. 6.872-6.873).
Nova Audiência Pública em Porto Velho e Audiência Pública em Jaci-Paraná	2014	MPF e MP Rondônia	Demandas no bojo da ACP nº 1339-57.2014.4.01.4100, vinculando, por força de Parecer de Força Executória e decisão liminar, a eventual autorização da elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório pelo Ibama à prévia realização desses eventos (IBAMA, 2014, v. 36, p. 6.986).
Oficinas participativas preparatórias às Audiências Públicas	2016	Ibama	Foram levadas a termo 23 (vinte e três) oficinas com as populações do PA Joana D’Arc, dos reassentamentos e da sede distrital de Jaci-Paraná, com 1.293 assinaturas em listas de presença (IBAMA, 2017, v. 60, p. 11.617).
Audiência Pública em Jaci-Paraná	2016	Ibama	Realizada em agosto de 2016. “[...] o MAB organizou uma manifestação com um grupo de pessoas, que exibiam faixas com frases contrárias à realização das audiências e ao projeto de ampliação de geração de energia da usina, inclusive, agindo de modo a dificultar o acesso das pessoal ao local do evento. [...]. Em razão desse protesto a sessão da AP atrasou, sendo iniciada por volta das 19:50. Todavia, após a abertura dos trabalhos, o grupo de manifestantes entraram na audiência gritando palavras de ordem, que pediam o cancelamento da audiência. Foram realizadas várias tentativas para dar continuidade aos trabalhos. No entanto, depois de intenso tumulto e solicitação por um grupo de participantes, e por considerar que não havia condições de segurança, por volta de 20:45, o Presidente da mesa declarou encerrada a Audiência Pública, amparado no art. 14 do regulamento” (IBAMA, 2016, v. 58, p. 11.324).

Continua

Quadro 17 – Ações de interação com *stakeholders* com participação da SAE durante o processo de autorização para incremento da potência instalada da UHE Santo Antônio

Conclusão

Evento	Data ou período	Proponente do evento	Registro de entrevista e ou de análise documental
Audiência Pública em Porto Velho	2016	Ibama	Realizada em agosto de 2016. “[...] após o início da apresentação do projeto pelo representante da SAE, iniciou-se um tumulto, e manifestantes cercando-o, sendo necessária a intervenção policial. O Presidente da Mesa tentou em diversos momentos dialogar com os manifestantes, visando dar continuidade aos trabalhos. No entanto, não obteve sucesso. Dessa forma, o Presidente deliberou pelo encerramento da sessão às 12:15” (IBAMA, 2016, v. 58, p. 11.324). “Aquilo lá [a Audiência Pública] foi uma confusão que ninguém entendeu foi nada. Mas foi aprovado assim mesmo” (Residente no reassentamento São Domingos, 2019).

Fonte: Autoria própria com base em Ibama (2003 a 2017) e registros de entrevistas (2019).

Verifica-se a partir do exposto que, com relação ao tema em análise, a comunicação com a população a ser impactada passou a ser transacional e unidirecional, basicamente restrita à veiculação de informações sobre o novo projeto (MERCER-MAPSTONE et al., 2017). E, mesmo assim, de forma reativa a demandas de agentes intervenientes no processo de licenciamento ambiental, como o Ibama e o Ministério Público. Da mesma forma, as “oficinas participativas” prévias às Audiências de agosto de 2016 também tiveram caráter de reação à recomendação do órgão ambiental, tendo assumido, no máximo, um cunho transicional.

Ratificando a categorização dos métodos de gestão de *stakeholders* adotados pelo empreendedor diante da cheia de 2014 (item 6.4.3.1), tem-se, também como estratégia para o processo de elevação da potência a ser gerada pela UHE Santo Antônio, uma gestão de partes interessadas centrada nos níveis médio e baixo do modelo de AccountAbility (2015).

O depoimento de um representante do empreendedor deixa antever a estratégia de minimização da exposição pública a título de proteção, para que se pudesse transpor um período pautado por conflitos explícitos, nos quais as fragilidades pelo não cumprimento adequado, pela SAE, de compromissos e promessas das etapas anteriores foram potencializadas pelo MAB para ampliar sua penetração junto à população, que até então não tinha sido possível.

A gente ficou muito acuado nessa época. Muita gente já tinha mudado para a usina e ficou só um escritório na cidade, onde ficava o fundiário e a comunicação. Uma vez eles fecharam esse prédio com a gente lá dentro. [...]. **A gente passou a não andar mais de uniforme. Aquilo que a gente tinha orgulho.** Tiramos até a identificação dos carros (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

E o MAB aproveitou essa brecha [a cheia de 2014]. Porque no começo do empreendimento ninguém falava no MAB. Ele sempre foi mais encastelado em Jaci. **Na cheia ele conseguiu entrar, tanto em Jaci, quanto em alguns reassentamentos** (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

Verificou-se ainda uma sucessão de ocupações da sede regional do Ibama em Porto Velho, ratificando a amplificação da atuação do MAB, conforme registro abaixo:

A ocupação da Superintendência do Ibama aconteceu em 2017. Acho que foram nove ocupações, se não me engano. Teve uma ocupação dessas que o pessoal ficou acampado aqui 11 (onze) dias. **Acho que depois de 2014 foram 11 (onze) no total. Algumas simbólicas, por causa do MAB. Prefiro colocar que foram 10 (dez) ocupações e uma invasão.** A partir do momento que você utiliza o movimento para resolver questões pessoais... Porque o Ibama havia cumprido toda a pauta deles. E vieram aqui e inclusive teve início de hostilização. [...]. Hoje temos aqui um instrumento de reintegração de posse que, se houver ocupação, a polícia pode tirar o pessoal (Representante do Ibama regional, 2019, grifo nosso).

A partir das experiências vividas com as duas Audiências Públicas de agosto de 2016 e com as ocupações supracitadas, o Ibama concluiu:

Os passivos socioeconômicos eram a principal justificativa apresentada para as ocupações. E eles realmente existiam. Mas, **certamente, a deficiência de comunicação do empreendedor com as comunidades foi também uma das causas para esses conflitos.** Você chegar num processo desses e ter uma série de reclamações que foram colocadas aqui, eu não sei se por inabilidade ou pela própria questão de cultura (Representante do Ibama regional, 2019, grifo nosso).

[...] considera-se como **necessária a mudança de estratégia para a continuidade do processo de licenciamento, no sentido de buscar uma análise de eventuais passivos existentes no processo** e que ainda, porventura, estejam sem solução. Recomenda-se a **realização de outras formas e modelos de participação e diálogo com a sociedade.** [...] Sugere-se aqui, a adoção de reuniões temáticas a serem convocadas e conduzidas pelo Ibama, com cada um dos grupos impactados, em uma metodologia participativa, para se colher desses diferentes grupos, quais são as medidas que até o momento não tenham sido tomadas, ao mesmo tempo em que seja apresentado quais são os limites das ações a serem tomadas pelo Ibama para sua resolução (IBAMA, 2016, v. 59, p. 11.360, grifo nosso).

Nesse passo, o Ibama recomendou, em outubro de 2016, a criação de fóruns periódicos com as comunidades para solicitação e discussão de esclarecimentos com o empreendedor, com a participação dos diferentes órgãos envolvidos no processo de licenciamento ambiental e mediados pelo Ibama (IBAMA, 2017, v. 60, p. 11.567). Em resposta, foi criado o Grupo de Acompanhamento Social (GAS), formado por dois membros de cada uma das seguintes instituições: Ibama, SAE, Governo do Estado de Rondônia e Poder Executivo. Participaria ainda um membro do MAB, da Fundação Osvaldo Cruz (Fio-Cruz), das Associações Comercial, de Produtores Rurais e de Moradores e Pescadores de Jaci-Paraná, da UNIR, da

ANA e do Instituto Federal de Rondônia. As associações de moradores dos sete reassentamentos se fariam representar por oito participantes. A despeito de não comporem formalmente o GAS, o MPF, o MP Rondônia e a Defesa Civil teriam livre acesso a participar das reuniões. A condução e a secretaria das reuniões estariam a cargo do Ibama. As reuniões ocorreriam com periodicidade trimestral e, em caráter extraordinário, quando convocadas pelo coordenador ou pela maioria absoluta (50% mais um) dos participantes. A primeira reunião deveria ocorrer no final de novembro de 2016 (IBAMA, 2017, v. 60, p. 11.599-11.601).

A análise documental revelou, assim, que o Ibama propôs elevar o nível de gestão de *stakeholders* com a utilização minimamente de métodos de envolvimento e colaboração, em acordo com o modelo de AccountAbility (2015). Para tal, tentava-se instaurar um diálogo multi-*stakeholder* que, conforme conceituado por Hemmati (2002), deveria, entre outros objetivos, pautar-se por uma participação de atores sem assimetrias de poder, transparência com acesso livre e igualitário às informações, praticar a prestação de contas pelo empreendedor e incrementar a capacidade de resposta diante das necessidades dos *stakeholders*. Em termos de sua representação, os integrantes do GAS procuravam refletir a combinação dos níveis de legitimidade – com *stakeholders* normativos e derivativos (PHILLIPS, 1997) –, poder e urgência constantes do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). Em suma, no tocante à participação social, buscava-se o nível de parceria e decisão pública antevistos por Arnstein (1969), Thomaz (1990) e Shand e Arnberg (1996), por meio do compartilhamento do processo de decisão entre diferentes *stakeholders* (O’FAIRCHEALLAIGH, 2010) e ao encontro de um diálogo transformacional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017).

Registros de entrevistas com representantes de diferentes categorias de *stakeholders* revelam, no entanto, percepções díspares com relação à representatividade, efetividade e mesmo defasagem da adoção desse tipo de estratégia de gestão, a saber:

As reuniões são muito cansativas. Eles vão lá e decidem o que eles querem. A **população de Jaci vai, a gente enche o Ibama**. Santo Antônio participa, Ministério Público (Presidente da associação do Parque dos Buritis, 2019, grifo nosso).

Não, eles não avisam a população. Essas reuniões [no Ibama], **só meia dúzia que sabe e vai lá. Mas convite assim, de casa em casa, não existe** (Residente do reassentamento Parque dos Buritis, 2019, grifo nosso).

Sim, na verdade, nós somos convidados, a gente pede o cronograma e participa das reuniões. [...]. No início, eles estavam querendo impedir a participação dos movimentos sociais. Garantida essa participação, pelo menos **é um espaço para você colocar todo mundo no mesmo patamar. Isso não é a solução, mas é uma evolução, do zero para o 0,1 é uma evolução infinita** (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

Eu acho que esse grupo [o GAS] tinha que ter sido criado lá no início. Teria sido uma contribuição fenomenal para todo o processo participativo. Lá antes de ter licença, quando começou. Isso é fundamental para a comunicação ativa de um

empreendimento. Agora que você já tem todas as licenças, você já está apagando as luzes de tudo, só para operar, e trazer uma discussão dessas... **As reuniões são desrespeitosas, improdutivas, desgastantes para todos os atores. Foi imposição do Ibama completamente atemporal.** Acredito muito em grupo de acompanhamento social, mas não dessa forma. Tinha que ter sido para discutir o PBA, o reassentamento (Representante do empreendedor à época, 2019, grifo nosso).

6.4.3.3 *Pilar estratégico em razão da busca da autorização para incremento da potência instalada: as alianças políticas estratégicas*

Após um processo de cerca de cinco anos de duração, a SAE obteve junto ao Ibama, em dezembro de 2016, a AE nº 09/2016 para proceder ao enchimento complementar do reservatório até atingir-se o N.A. Máximo Normal do reservatório na El. 71,30 m. Em função das alegações do Ministério Público e decisões judiciais, esta AE foi respectivamente cancelada e nova e definitiva autorização foi concedida pelo órgão ambiental em fevereiro do mesmo ano.

Entrevistas permitiram identificar a verba a ser paga pela SAE a título de compensação socioambiental pela elevação da potência instalada, bem como seus destinatários e seu respectivo quinhão, a saber: “A compensação de 30 milhões para Jaci foi por causa do aumento da cota, foi aprovada pela Assembléia, mais um milhão para 53 (cinquenta e três) dos 54 (cinquenta e quatro) municípios de Rondônia” (Vereador representante de Jaci-Paraná, 2019).

Ainda de acordo com registro de entrevista, a parcela de um milhão de reais para cada um dos municípios foi fruto de negociações estabelecidas entre o empreendedor e a Associação dos Municípios, com vistas a viabilizar a redução do grau de atingimento de UCs pelo novo N.A. Máximo Normal do reservatório, indicando, portanto, a estratégia da SAE de buscar alianças políticas para atingir seu objetivo de maximização da energia a ser gerada pela usina:

O empreendedor fez um *lobby* dentro da Assembléia Legislativa do Estado de Rondônia para reduzir as Unidades de Conservação que seriam atingidas com o aumento do lago. Isso não chegou a impedi-los de receber uma AE, mas a AE tinha uma regra operativa que os impedia de operar acima de tal nível. E aí eles fizeram um *lobby* com o governo, que chegou a jogar pesado para reduzir essas Unidades de Conservação. Queriam aprovar no recesso legislativo, em regime de urgência. A gente chegou a fazer uma recomendação dizendo para chegar a tramitação ordinária da legislação e outras considerações. [...]. Então a Associação dos Municípios e o empreendedor começaram a conversar e isso virou tábua de salvação dos municípios e a pressão para aprovar a redução das Unidades de Conservação (Representante do Ministério Público, 2019).

Em acordo com representante do poder público (2019), “A Santo Antônio e a Prefeitura de Porto Velho assinaram um Termo de Convênio para a aplicação dos 30 milhões em obras em Jaci. Essas obras foram definidas pela Prefeitura com a participação da comunidade do distrito e priorizam a contratação de pessoas de Jaci-Paraná”. Há, no entanto, opiniões discordantes quanto a essa real participação da população quanto à destinação desse

recurso. Esses registros reforçam o crescimento da presença atuante do MAB na Etapa de Operação, mas, lado outro, também percepções negativas de suas estratégias de priorizar o confronto para, ao que parece, se chegar a uma participação social mais efetiva.

A reunião sobre os trinta milhões de reais foi em Porto Velho e foi aqui também [em Jaci-Paraná]. O prefeito pediu para convidar umas cinquenta pessoas. Só chamou as lideranças de igrejas, escolas, associações, para cada liderança passar para o seu povo. A primeira reunião foi lá na prefeitura e ele falou dos trinta milhões e perguntou para a comunidade o que a comunidade queria fazer para Jaci-Paraná. Ele não designou nada. Aí ficamos ali pensando o que era melhor fazer. Antes disso teve uma reunião na Assembléia. O MAB estava lá. Aí a reunião acabou porque foi muito barraco. **Foi por isso que nós não fizemos mais reunião aberta, porque não se chegava a lugar nenhum. Porque eles só iam para fazer barraco.** Aí, na reunião com a Prefeitura, Santo Antônio estava lá também, e aí a gente foi botando na pauta mais asfalto, a praça de alimentação para os agricultores rurais venderem sua produção, um ônibus para os universitários, pá carregadeira, caminhão... O MAB não estava nessa reunião e a reunião foi produtiva (Diretor de escola em Jaci-Paraná, 2019, grifo nosso).

Aí tem uma verba de 30 milhões para ser gasto aqui. [...]. Só que ficou nesse impasse: se repassava para a Prefeitura para ela trazer o benefício ou se a própria Santo Antônio ela vinha e fazia o benefício. Até que esse dinheiro ficou em juízo [...]. Teve reuniões lá no Ministério Público, lá no Ibama, e o Ministério Público disse que esses trinta milhões só seriam mexidos quando a população decidisse o que seria feito em Jaci [...]. Aí, de repente, chegou um pessoal aí ... [...]. **Enfim, acabou que o pacote já veio pronto [...]. Aí, acabou o crédito. Essa liderança da comunidade apoiou esse pacote, mas a comunidade em si, né, muitos não concordaram** (Funcionário de escola em Jaci-Paraná, 2019, grifo nosso).

6.4.3.4 Pilar estratégico em razão da continuidade do remanejamento da população atingida: o reforço da assimetria de procedimentos e a priorização das lideranças

No final da Etapa de Implantação, já vinham ocorrendo diversos problemas nos núcleos de reassentamento rural e no Parque dos Buritis, em Jaci-Paraná. Essas deficiências, muitas delas de natureza construtiva, sofreram incremento significativo já no início da Etapa de Operação, estendendo-se para o PA Joana D'Arc em função da formação do reservatório.

Em especial para o reassentamento Vila Nova de Teotônio (**Figura 23**), várias foram as denúncias junto ao Ministério Público quanto ao descumprimento, pela SAE, das obrigações relativas à prestação de assistência social e reorganização das atividades produtivas das famílias. Após três anos de realocação na Vila, as famílias continuavam sem renda, sobrevivendo com uma ajuda de custo inferior a um terço do montante que antes auferiam com pesca, turismo, agricultura e comércio. A SAE havia implantado quatro grandes grupos de projetos – comércio, granja, peixe e terra - mas os conduzia isoladamente, o que gerava insegurança na comunidade (IBAMA, 2015, v. 47, p. 9.040-9.054; 2015, v. 48, p. 9.193-9.199).

Registre-se ainda que, durante a Etapa de Operação, continuou a aumentar o número de pessoas atingidas como resultado dos novos estudos de remanso após a cheia de 2014, das novas cotas de proteção estabelecidas pela ANA e das modificações consequentes na APP do reservatório e, por conseguinte, nas parcelas de imóveis rurais territorialmente impactados.

A exemplo de postura já adotada na Etapa de Implantação, a SAE prosseguiu com a estratégia de praticar assimetria nos processos negociais junto a esses “novos” atingidos, conforme exemplifica o registro abaixo de entrevista conjunta com três membros de uma mesma família residentes originalmente no PA Joana D’Arc e hoje reassentados no núcleo Santa Rita. Nesse sentido, o referido registro exemplifica que essa assimetria na justiça dos procedimentos era percebida pela população impactada (MOFFAT; ZHANG, 2014).

Primeira etapa foi nós [a filha, considerada atingida pela formação do reservatório no N.A. Máximo Normal na El. 70,5 m]. A gente ficava a 800 m do igarapé Preto. A mãe foi na segunda etapa porque morava mais para cima [considerada atingida pela APP do reservatório no N.A. Máximo Normal na El. 70,5 m]. O [filho] saiu depois porque ele ‘bateu o pé’ e pôs na justiça. Ficou brigando três anos. Na realidade, ele foi indenizado por causa da APP e comprou outro lote lá. **No caso dele e da minha mãe não tinha reassentamento, era só dinheiro. Quem foi atingido agora [pelo novo N.A. Máximo Normal do reservatório, pela nova APP], foi outro acordo. Foi menos ainda**” (Residente no reassentamento Santa Rita, 2019, grifo nosso).

A análise de diversas entrevistas deixa clara uma estratégia de engajamento com populações atingidas que, a despeito de ter sido empregada pelo empreendedor nas etapas anteriores da UHE Santo Antônio, parece ter sido amplamente utilizada na Etapa de Operação. Esta estratégia pode ser traduzida por uma priorização e favorecimento do contato com lideranças, formais e informais, e que, por consequência, conduziu a um processo de desmembramento de associações nos núcleos de reassentamento ou ao fortalecimento de alguns indivíduos nesses núcleos, percebidos pelos moradores como detentores de ‘melhor comunicação’ com a SAE.

Ela [SAE] pega um grupo que apóia as medidas dela e ela pauta as lideranças. [...]. Então, **criou-se uma assimetria de poder, que é essa estratégia, muito forte**. O que acontece é que essas lideranças, quando são cooptadas ao extremo, os outros começam a perceber. E aí criam-se outras lideranças, uma profusão de lideranças. Só que essas lideranças alternativas, a Santo Antônio não reconhece. Só aquelas com quem ela já tem um canal aberto. **Então não tem aquela coisa ‘a comunidade’**. São lideranças. Não vou dizer que não representam. Elas são lideranças, mas não representam os interesses de toda a comunidade. **E aí surgem oportunidades para aparecer todo tipo de oportunistas, como alguns advogados** (Representante do Ministério Público, 2019, grifo nosso).

No início eu tinha facilidade de conversar com a empresa. Tinha o Diretor que era uma prata. [...]. Nesse tempo, entre 2011 e 2014, a gente conversava bem com esse povo. Eles vinham na nossa casa. [...]. Só que como a gente não foi indenizado na primeira etapa, quando veio a nossa onda de indenização, eles arrebentaram com nós. **E a gente esperava até ter um tratamento diferenciado porque quem juntava aquele povo, fazia aquelas coisas para eles, era nós. A gente arrancou o MAB. A gente pensou assim em ter um respaldo** (Residente no reassentamento Santa Rita e proprietário de imóvel rural no PA Joana D’Arc, 2019, grifo nosso).

Quando eu era Presidente da Associação, era mais fácil de falar com a Santo Antônio. Tudo que a gente achava que estava sendo prejudicado, a gente ia lá e falava, brigava. Primeiro eu discutia com todo mundo. A gente ajudou muita gente aqui que o pessoal não estava querendo atender eles, que não conseguia as coisas. Às vezes a pessoa fica tímida de ir atrás. Eu ia lá e conversava com eles. Eu falava: ‘você não vieram para melhorar? Então tem que melhorar a gente’. O povo aqui da comunidade me escuta muito. Quando alguém aqui quer uma informação, o povo diz: ‘quem tem informação boa aqui é [nome do entrevistado]’ (Residente no reassentamento Riacho Azul, 2019).

À luz do exposto e em acordo com Passeti et al. (2019), a estratégia adotada pelo empreendedor é percebida como tendo sido direcionada para instaurar ou acirrar assimetrias de poder entre os *stakeholders* atingidos, ao encontro de um dos riscos à LSO apontado por Owen e Kemp (2013) e Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017).

Analisando-se os registros acima com base em Passeti et al. (2019), tem-se que essa estratégia da SAE parece ter favorecido a busca, por essas lideranças, da manifestação de capital político em detrimento do capital social entre as populações atingidas, ou seja, do atendimento de interesses próprios por meio da facilitação de contato com a SAE no lugar de se auferir benefícios comunitários. Nesse sentido, vale observar que, nas entrevistas realizadas e ou na análise documental, não se detectou a formação de alianças entre os diferentes núcleos de reassentamento em prol de um fortalecimento na discussão com o empreendedor, ou mesmo dentro de um mesmo núcleo, entre grupos diversos. Assim, ainda ao encontro de Passeti et al. (2019), não se vislumbrou a formação das denominadas “cadeias de equivalência”.

6.4.3.5 O discurso da participação social junto à população ribeirinha de jusante

Conforme item 6.3.2.3, durante a Etapa de Implantação buscou-se adotar, junto à população ribeirinha do Baixo Madeira, o discurso da participação social e, conseqüentemente, do diálogo transformacional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017). No entanto, a análise processual junto ao Ibama e, em especial, dos registros de entrevistas com representantes dessas comunidades possibilitou verificar um cenário de desilusão com os resultados do Programa de Ações a Jusante, motivado por fatores diversos que contribuíram, e continuam a fazê-lo, em uma sinergia negativa. Isso a despeito de, segundo o representante do Ibama regional, o modelo do GAS (item 6.4.3.2) ter sido estabelecido a partir do acompanhamento das ações a jusante e de já terem sido realizadas 21 (vinte e uma) reuniões. São testemunhos desse sentimento:

Eles construíram os prédios, botaram os maquinários, mas quem veio montar fez a maior gambiarra. Primeiro, **para dar certo tinham que ter capacitado as pessoas para uma boa administração, e não teve.** [...]. As peneiras vieram tudo errado para fazer os bombons. E nem perguntaram se ficou bom. Vai vender isso para quem? [...]. Eu trabalhei no pólo de frutas. **Eu não estou mais trabalhando porque eu cansei de reuniões para não resolver nada** (Residente de Cujubim Grande, 2019, grifo nosso).

Eles chegaram e falaram: olha, aqui tem um potencial grande e nós vamos formar vocês. E aí veio aquele tanto de curso. Mas não éramos nós que escolhíamos. Eles já traziam pronto. Aí a gente pensava: esses caras que vêm para cá, estão ganhando direito, eles saem e a gente fica só com esse papel aqui. Nós vamos parar com esse negócio. Nós queremos que vocês tragam o curso, as abelhas e abram um comércio para nós lá. Pergunto: veio? Não veio mais. Minha esposa deve ter umas 10 pastas de certificado (Residente de São Carlos, 2019).

Essa reunião no Ibama foi para discutir um negócio de dinheiro que era para sair para a Coomade que o Ibama não quer liberar. Para mim aquilo não foi uma reunião, foi uma discussão. É só briga. Discuti e não resolveu nada. Era mais discussão do moço do Ibama com o presidente [da Coomade]. Tinha gente das comunidades daqui debaixo da barragem, de Santo Antônio e Jirau. Se tinha gente do Ministério Público não falou (Residente de Cujubim Grande, 2019).

Identifica-se ainda, nos registros de entrevistas, uma intensificação, após a cheia de 2014, do descrédito das comunidades ribeirinhas de jusante em relação aos empreendedores das usinas e ao governo. Esta descrença parece ser magnificada em função da inação que foi percebida por parte da SAE no apoio a essa população.

O povo ribeirinho mudou a sua opinião a respeito da usina logo após a cheia de 2014, cheia não, a grande inundação de 2014, porque a usina soltou água que eu nunca vi uma enchente como aquela. A gente pensou que a barragem tinha rompido. Quando nós estávamos jogando bola no campo ali, eram cinco e meia. Chegou o pessoal da Defesa Civil e falou: pessoal, eu quero avisar vocês que o rio vai subir muito e vocês têm que preparar porque pode alagar São Carlos. E não tinha o Plano B (Residente de São Carlos, 2019).

6.4.3.6 Pilar estratégico atual perante as partes interessadas, com destaque para a população atingida: o enclausuramento

A despeito de não se ter conseguido contato, mesmo após várias tentativas devidamente formalizadas, com representantes atuais do empreendedor, tanto na cidade de Porto Velho, quanto na sede da SAE, em São Paulo, o discurso de um dos entrevistados, que atuou junto à empresa até o início do ano de 2019, permite identificar as mudanças havidas na governança da área de relacionamento com *stakeholders* durante a Etapa de Operação.

Assim, durante a Etapa de Implantação e o início da Etapa de Operação, perpassando o período da cheia histórica e, pelo menos, grande parte do processo para viabilizar a elevação da potência instalada da UHE Santo Antônio:

Nós éramos subordinados ao Gerente de Sustentabilidade e este direto ao Diretor de Meio Ambiente. Depois extinguiu-se esse papel e hoje é o Diretor de Operação e Manutenção e está todo mundo no chapéu dele. Esta estrutura mudou deve ter uns quatro anos. Ele não é da área ambiental, é mais da área de operação. Mas durante todo o período da cheia, do aumento do N.A., ainda havia a Diretoria de Comunicação Corporativa em São Paulo. [...]. E a comunicação social vinculada à Gerência de Sustentabilidade... A Comunicação Corporativa ela era por cima. Era ligada direta ao Presidente (Representante do empreendedor que permaneceu na empresa até o primeiro semestre de 2019).

Vale registrar alguns descompassos percebidos pelos *stakeholders* entre o que estava ocorrendo em campo e as tomadas de decisão quanto ao posicionamento corporativo ao qual deveria ser dado publicidade, inclusive no tocante a momentos sensíveis para a empresa, como durante a cheia de 2014 e o processo para incremento da energia a ser gerada. A saber:

Uma vez eles colocaram uma comunicação corporativa sobre o alteamento como se o alteamento já tivesse sido aprovado. Enquanto isso, a gente estava fazendo audiência nas comunidades para buscar a aprovação. Então a gente ouvia: ‘o que é que vocês estão vindo aqui falar com a gente se essa mulher está falando lá na televisão que o negócio já vai acontecer?’ Só para você ter idéia da falta de andar junto de uma comunicação com a outra. **Eram comunicadores que não conseguiam falar a mesma língua** (Representante do empreendedor que permaneceu na empresa até o primeiro semestre de 2019).

A partir, então, de cerca de quatro anos atrás, “Com a vinda do novo Diretor [de Operação e Manutenção], extinguiu-se a Diretoria de Comunicação Corporativa. Hoje tem um Coordenador de Comunicação que fica aqui e que é um menino que nasceu aqui, foi estagiário. É um facilitador (Representante do empreendedor que permaneceu na empresa até o primeiro semestre de 2019). Ainda segundo o entrevistado “Hoje a comunicação corporativa ainda é vinculada ao Presidente”.

Durante todo o período da Etapa de Operação, permanecendo até agora, a ONG CPPT Cuniã continua atuando na comunicação junto às comunidades impactadas, porém ao encontro da mesma diretriz determinada pela SAE a partir da Etapa de Implantação, ou seja, a comunicação para atendimento de necessidades do empreendedor, como as reuniões ocorridas em 2019 para discussão e divulgação do Plano Ambiental de Conservação e Uso do Entorno do Reservatório (Pacuera), obrigatórias por força da Resolução Conama nº 302 (2002).

As reuniões tiveram muito público. Não teve protestos, mas muito questionamentos. Por parte da Santo Antônio, participaram os técnicos responsáveis pelo Pacuera. **Como teve essas reuniões, como tem essa dificuldade de encontrar a Santo Antônio e tem essa oportunidade, eles perguntam tudo. A gente já sabia que ia acontecer isso.** Já estava planejado que eles podiam perguntar mas o que não fosse do Pacuera seria respondido ao final (Representante de ONG, 2019, grifo nosso).

Para que se pudesse avaliar como se dá a atual interação da SAE com diferentes *stakeholders*, os entrevistados foram instados a responder como, na sua opinião, está a quantidade e a qualidade desse diálogo, ao encontro, portanto, das variáveis influenciadoras da LSO indicadas por Moffat e Zhang (2014) e Mercer-Mapstone et al. (2017). Sintetiza-se, a seguir, os resultados dessa análise por algumas categorias de *stakeholders*, apresentando-se extratos que traduzem sua percepção:

Acho que a política hoje é faça tudo mas não me traga demanda. Porque hoje nem existe mais comunicação. [...]. É eliminação de custo mesmo (Representante do empreendedor que permaneceu na empresa até o primeiro semestre de 2019).

A gente percebe variações ao longo do tempo, não sei se por causa da mudança do grupo, da Diretoria, do investidor [...]. Hoje, a própria instituição do Ministério Público tem dificuldade em falar com eles. [...]. Se for comparar com a ESBR, sempre quantitativamente houve uma tentativa maior de diálogo de Santo Antônio do que de Jirau. E de 2018 para cá, o Ministério Público tem mais diálogo com a ESBR do que com Santo Antônio (Representante do Ministério Público, 2019).

É uma relação complexa. Hoje a Santo Antônio funciona dentro da usina e eles têm um escritório aqui no Centro Empresarial. Mas está aberto o canal. Quando não há esse contato direto da população com o empreendedor, a gente recepciona tudo quanto é demanda deles aqui e encaminha para o empreendedor. Nós somos um canal, ainda mais depois do GAS (Representante do Ibama regional, 2019).

Para o povo, hoje ficou mais difícil conversar com a Santo Antônio, mas para o poder público não (Vereador de Jaci-Paraná, 2019).

Hoje eles se calaram. Ninguém mais consegue conversar com a hidrelétrica. E as pessoas continuam a reclamar dos problemas nos reassentamentos (Representante da Academia, 2019).

Semana passada vieram as meninas da Santo Antônio porque estava havendo muita reclamação, porque não estava tendo comunicação com ninguém, estava muito parado. Aí fizeram uma reunião só para a diretoria da associação. Eu acho que depois deviam fazer com a comunidade (Residente no reassentamento Riacho Azul, 2019).

Eu só conseguia falar porque era presidente da associação. Eu ligava para o 0800, dizendo que queria falar com ele e marcava. Hoje Santo Antônio não está recebendo mais ninguém. A forma mudou, a gente não tem acesso mais não. Mandaram todo mundo embora. Quanto a gente entrou com a Ação, aí é que não quiseram mais falar com a gente (Presidente da associação do Parque dos Buritis, 2019).

Pela comissão, a gente tentou falar muito com a Santo Antônio, mas sempre sem nenhuma resposta. Vou falar o que eu falei com o Desembargador na semana passada: a usina aqui está acima de todos, de nós, do senhor, da justiça. Ele se acha do lado de Deus. Ela não escuta, não atende. A usina não é do Brasil, não é de Rondônia, ela é soberana. Tente marcar para falar com eles... (Residente em São Carlos, 2019).

Resta claro, portanto, que a grande maioria dos entrevistados considera que a qualidade de diálogo com o empreendedor deteriorou-se por opção do mesmo. Ainda que alguns presidentes de associações considerem que esse relacionamento ainda esteja razoável, reconhecem que as dificuldades aumentaram nos últimos anos, relacionando-as, inclusive, com a mudança física do escritório da SAE para o interior das instalações da usina, encarada como um sinal de um certo enclausuramento do empreendedor em relação às comunidades.

Ainda quanto à queda na qualidade do relacionamento com a SAE, registra-se a alegada inoperância de um importante canal de comunicação antes instaurado para atender às recomendações dos agentes financiadores signatários dos PE: “A gente fala: ‘então liga para o 0800’. Aí eles dizem: ‘0800 não, porque ninguém atende’” (Representante de ONG, 2019).

Por fim, realça-se, à luz de vários registros, a assimetria de procedimentos da SAE percebida pela população, e mesmo por representantes de instituições como o Ibama regional, relacionando uma diferenciação de tratamento entre aqueles que entraram com ações judiciais contra a empresa e ou ofereceram resistência explícita, e os que não o fizeram. Evidencia-se,

ainda, a percepção de que uma interlocução política traz facilidade ao processo de relacionamento com a SAE, ao encontro da declaração de vereador já acima citada. Como exemplos do exposto, tem-se:

Nós sempre tivemos um contato bom com a Santo Antônio. Acontece que muita gente entrou na justiça. Entrou e nunca ganhou nada. E o nosso grupo não entrou. **Vamos na palavra e nós temos ganhado muito com isso** (Residente no reassentamento São Domingos, 2019, grifo nosso).

Quem não se opunha à Santo Antônio tinha uma tratativa melhor. Quem fazia enfrentamento não. Teve procedimentos diferenciados nas relações diárias. **Esses tratamentos diferenciados sofriam influência, em parte, pelo grau de organização daquela comunidade, também pelo grau de resistência, pelo grau de aproximação com a Santo Antônio** (Representante do Ibama regional, 2019, grifo nosso).

As lideranças conseguem falar com a Santo Antônio, mas nunca vi nada de alcance. É só o vereador que traz as coisas para cá, é atuante. É o único que ainda traz as coisas para cá. **Vai lá com o pessoal da Santo Antônio, faz as reivindicações e o pessoal atende ele** (Residente na sede distrital de Jaci-Paraná, 2019, grifo nosso).

6.4.4 A PERCEPÇÃO DE RELAÇÃO “GANHA-GANHA” DURADOURA PELA POPULAÇÃO IMPACTADA

A análise dos depoimentos, em especial junto à população rural reassentada, permitiu identificar que essas comunidades hoje se ressentem de não lhes terem sido repassados, pelo empreendedor, recursos – econômico-financeiros e de capacitação – que lhes permitissem “andar com as próprias pernas” ao encontro de um efetivo desenvolvimento local. No entanto, esses registros detectam também que, à exceção de alguns grupos que já buscam fontes de geração de renda independentes, essa população ainda se atém muito às queixas e aos subsídios que continuam a ser obtidos junto à SAE.

As pessoas pensaram que era um mar de rosas e foi totalmente diferente. Logo no início, a empresa falou que nós íamos mudar de padrão de vida: ‘melhor do que vocês estão, vocês vão ficar’. O único ponto que nós ganhamos foi o assentamento perto da cidade, com posto de saúde. Mas o ‘ganha-pão’... Tinham que fazer um projeto de formar nossos filhos, de virar um técnico para depois de 10 (dez), 15 (quinze) anos, voltar para a área rural, dar continuidade. Poderiam ter contribuído com ações que preparassem a comunidade a longo prazo (Residente no reassentamento Santa Rita, 2019).

O que está segurando um pouco o povo aqui é a ajuda de custo de R\$ 1.255,00 por família. Todo ano renova e todo ano diz que acaba. Eu preferia que cortasse a ajuda de custo e desse uma coisa definitiva, que dá para sobreviver disso aqui, não essa migalha que está desde que a gente chegou aqui (Residente do reassentamento de Vila Nova de Teotônio, 2019).

Eu acredito que deveria haver um contrato de como fazer orientação sobre planejamento financeiro. Quando eles receberem a indenização, logo no início, eles não estavam preparados para receber uma quantidade tão grande de dinheiro. Aí compraram carro sem ter habilitação, sem fazer seguro. Eles vinham de uma realidade totalmente diferente. Aí uma outra se abriu para eles. Talvez tenha faltado isso no início (Representante da Emater, 2019).

7 CONCLUSÕES

A partir do objetivo geral desta pesquisa – avaliar, com base em estudo de caso único, como a agenda de relacionamento com *stakeholders* é utilizada pelo empreendedor ao longo das etapas de projetos de geração de energia hidrelétrica -, esta Seção dedica-se a concluir sobre o seu atendimento e de seus objetivos específicos, tendo em vista os trabalhos realizados.

Para tal, são inicialmente abordadas as conclusões específicas para o estudo da UHE Santo Antônio. Com base nelas, são então tecidas considerações mais abrangentes, buscando-se fazer contribuições para a modelagem da LSO com foco nos fatores extrínsecos e intrínsecos a um empreendimento, e ao território onde o mesmo se insere, que podem influenciá-la. Procura-se, assim, contribuir para o planejamento e a adoção de estratégias de gestão de *stakeholders* por empreendedores do setor de hidroeletricidade que efetivamente agreguem valor compartilhado para os acionistas, comunidades atingidas e, em um âmbito mais amplo, a sociedade em geral. Por fim, apresenta-se recomendações para prosseguimento dos estudos, de modo a complementar e alavancar as conclusões e contribuições desta pesquisa.

7.1 SOBRE A GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* E OS NÍVEIS DE LICENÇA SOCIAL AO LONGO DA LINHA DO TEMPO DA UHE SANTO ANTÔNIO

Uma empresa preocupar-se em obter a LSO para um projeto representa reconhecer a relevância de contar com a aceitação da população local e de outros agentes durante sua vida útil (THOMSON; BOUTILIER, 2011a; MOFFAT; ZHANG, 2014; SANTIAGO; DEMAJOROVIC, 2014). Assim, admite-se o poder da sociedade, ao defender seus direitos, de influenciar os resultados financeiros de um negócio (FARIA; VIEIRA NETO; QUELHAS, 2019). Nesse sentido, ganhar e manter uma LSO ao longo da vida útil de uma operação depende das estratégias praticadas para se fazer a gestão dos *stakeholders* e de um amplo rol de variáveis extrínsecas (contextuais) e intrínsecas ao processo, sintetizadas no **Quadro 9** e no modelo constante da **Figura 12**, com base na revisão de literatura realizada para esta pesquisa.

Nesse contexto, fundamentam-se as conclusões a respeito da LSO nas diferentes etapas da UHE Santo Antônio a partir dos resultados representados no **Quadro 18** e na **Figura 26**, que, por sua vez, advêm das análises detalhadas na Seção 6. Nesse sentido, vale registrar que no **Apêndice F** são apresentados quadros que sintetizam as estratégias, as variáveis influenciadoras da LSO e os conflitos identificados para cada uma das três etapas do empreendimento em pauta, utilizando o modelo visualizado no **Quadro 14**.

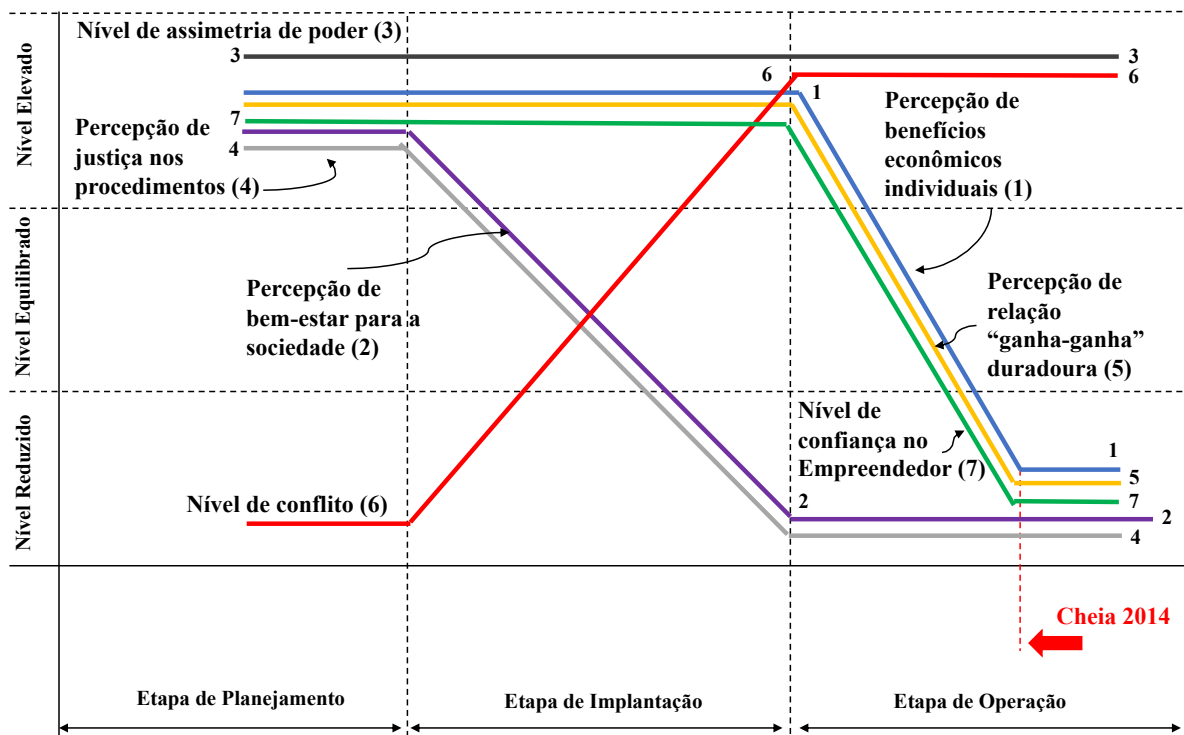
Quadro 18 - Síntese, para a UHE Santo Antônio, da análise do contexto, estratégias para gestão de *stakeholders* e seus resultados

Etapa	Diagnóstico			Planejamento e execução	Resultados										Consequências para o empreendedor	
	Análise das condições contextuais				Variáveis do construto da Licença Social para Operar (LSO)						Percepção de justiça nos procedimentos	Percepção de relação "ganha-ganha" duradoura	Nível de confiança no empreendedor	Nível de conflitos	Positivas	Negativas
	Políticas e econômicas	Sociais e ambientais	Históricas de ocupação		Estratégias de gestão de <i>stakeholders</i>	Percepção de benefícios econômicos individuais	Percepção de bem-estar para a sociedade	Qualidade do diálogo	Quantidade de diálogo	Nível de assimetria de poder (nota)						
Planejamento	+	+	+	a) Concepção das UHEs Santo Antônio e Jirau segundo a ótica do território da bacia do rio Madeira; b) Geração de expectativas de benefícios individuais e para a sociedade rondoniense; c) Utilização de recursos humanos e institucionais locais para facilitar o engajamento das comunidades; d) Discurso da participação social; e) Diálogo e colaboração com o Ministério Público; f) Mudança de objetivo do diálogo após a definição do empreendedor no Leilão de Concessões da Aneel	↑	↑	↑ (transicional, revestido de caráter de transformação)	↑	↑ (articulações políticas) ↓ (populações atingidas)	↑	↑	↑	↑	↓	a) Minimização da abrangência e repercussão de mobilizações contrárias ao empreendimento; b) Cumprimento das metas de cronograma para o licenciamento ambiental prévio, realização do leilão de concessões e licenciamento ambiental de instalação	Geração elevada de expectativas de benefícios, principalmente entre as populações afetadas e dos núcleos urbanos (cidade de Porto Velho e sede distrital de Jaci-Paraná), e de seu cumprimento já na etapa subsequente
Implantação	+	+	+	a) Manutenção de ONG local para facilitar o contato entre empreendedor e população urbana e rural afetada; b) Atendimento por demanda junto à população atingida, utilizando diferentes ferramentas tradicionais de comunicação; c) Reuniões participativas com o Conselho e a Cooperativa criados, por fomento do empreendedor, para planejamento e implantação de polos agroindustriais no Baixo Madeira	↑ (efeitos positivos a curto prazo das indenizações, geração de empregos, aquecimento do comércio e assistência técnica aos reassentados)	↓ (remanejamento de verbas para infraestrutura social pelo governo estadual e municipal, e atraso de algumas obras)	○ (em geral transicional, revestido de caráter de transformação somente no Baixo Madeira, mas com percepção negativa da população frente à mudança de postura no contato com ONG local)	↑	↑ (articulações políticas e privilégio do contato com lideranças formais e informais)	○ (participação social não mais estimulada, mas campos estratégicos se formavam com lideranças nas comunidades)	↓ (assimetria de procedimentos negociais frente a novos atingidos)	↑ (ainda elevada pelos efeitos positivos a curto prazo das indenizações, a despeito de percepção negativa frente à assimetria de procedimentos negociais)	↑ (ainda elevada a despeito de percepções negativas frente à assimetria de procedimentos negociais)	○ (início de invasões da sede do Ibama regional e de ainda poucas Ações Cíveis Públicas)	a) Ainda controle da abrangência e repercussão de mobilizações contrárias ao empreendimento; b) Cumprimento da meta de cronograma para a execução das obras e futura formação do reservatório	Incremento de custos socioambientais, principalmente de indenização, em função do incremento do quantitativo de população atingida e do começo de problemas construtivos nos reassentamentos
Operação	-	-	+	a) Negação de responsabilidade e apoio social por liberalidade, em especial na cheia de 2014; b) Comunicação tradicional reativa e alianças políticas estratégicas frente à busca da autorização incremento do reservatório; c) Assimetria de procedimentos, com priorização do contato com as lideranças frente à continuidade do remanejamento da população atingida; d) Acesso dificultado às populações impactadas e mesmo às lideranças, em especial após 2018	↓	↓ (principalmente após a cheia de 2014)	↓ (em geral transacional e reativo. Mesmo o Grupo de Acompanhamento Social é visto pela população como de baixa efetividade)	↓ (inclusive em função da inoperância de canais, como o serviço 0800)	↑ (articulações políticas e privilégio do contato com lideranças formais e informais)	↓ (em geral reduzida, a despeito do surgimento de algumas iniciativas de união em núcleos de reassentamento)	↓ (assimetria de procedimentos negociais frente a novos atingidos)	↓	↓ (principalmente após a cheia de 2014)	↑ (várias invasões da sede do Ibama regional, bloqueio de rodovia e proliferação de Ações Cíveis Públicas e ações judiciais individuais)	Minimização das externalidades de custos pela prática de procedimentos assimétricos de negociação e pelo fomento à realização de acordos individuais e ou com associações para encerramento de Ações Cíveis Públicas e ações individuais	a) Extensão do cronograma para incremento da potência instalada da usina frente ao atraso na emissão de autorização pelo Ibama; b) Reduzida previsibilidade de externalidades de custos; c) Exposição continuada a novas Ações Cíveis Públicas e ações individuais

Fonte: Autoria própria com base nos Quadros F.1, F.2 e F.3 constantes do Apêndice F, e respectivas notas de rodapé.

Legenda	+	Condição contextual favorável para os potenciais interesses do empreendedor relativos à usina
	-	Condição contextual desfavorável para os potenciais interesses do empreendedor relativos à usina
	↑	Nível elevado para a variável
	↓	Nível reduzido para a variável
	○	Equilíbrio entre situações que conduzem a níveis elevados e reduzidos para a variável

Figura 26 – Dinâmica de variáveis do constructo da LSO e do nível de conflitos ao longo das etapas da UHE Santo Antônio



Fonte: Autoria própria.

Notas:

- 1- Analisado com base em Thomson e Boutilier (2011b) e Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).
- 2- Analisado com base em Moffat e Zhang (2014).
- 3- Analisado com base em Owen e Kemp (2013) e Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017).
- 4- Analisado com base em Moffat e Zhang (2014).
- 5- Analisado com base em Thomson e Boutilier (2011b).
- 6- Analisado com base em Thomson e Boutilier (2011a), Davis e Franks (2014), e Franks et al. (2014).
- 7- Analisado com base em Moffat e Zhang (2014).

A **Figura 26** demonstra graficamente a dinamicidade da maioria dos resultados constantes do **Quadro 18** ao longo das etapas da UHE Santo Antônio, bem como, em especial na Etapa de Operação, o condão de um fator externo ao projeto, e sobre o qual o empreendedor não deteve ingerência, para alterar de forma significativa esses resultados, no caso para uma situação desvantajosa para o empreendedor.

Não se pode olvidar de se proceder à leitura dos referidos Quadro e Figura à luz da evolução do contexto político-econômico ao longo da linha do tempo da UHE Santo Antônio. Em síntese, até 2013, em coerência com o quadro de estabilidade política que se delineou até então, eram muito favoráveis as condições para os investimentos no setor elétrico, de forma integrada por governo e iniciativa privada. No entanto, essa tendência de forte alavancagem foi se deteriorando com o passar dos anos, em especial diante das intempéries políticas

intensificadas a partir de 2014, como revela a análise dos PDEs elaborados pela EPE entre 2006 e 2019, apresentada na Seção 1.

A partir dos resultados triangulados da análise documental e das entrevistas realizadas, apresentados na Seção 6, conclui-se que, na Etapa de Planejamento, o reconhecimento da importância da gestão de *stakeholders* locais e de suas expectativas foi a diretriz estratégica maior para o alcance da principal meta do empreendedor, representada por auferir a licença formal representativa da viabilidade socioambiental das UHEs Santo Antônio e Jirau (LP), possibilitar a realização do leilão de concessões da Aneel e, na sequência, agilizar ao máximo o início da construção de cada um dos empreendimentos, obtendo-se a LI. Para tal, enfatizou-se junto à população a ser impactada, ao poder público local e a instituições diversas a maximização dos efeitos positivos sinérgicos das futuras usinas, em termos de benefícios individuais e para a sociedade local, muitas vezes em detrimento de uma discussão pública mais aprofundada dos impactos negativos que seriam gerados e das formas mais adequadas para mitigá-los, compensá-los e mesmo monitorá-los.

Nesse sentido, o empreendedor reconheceu, na referida Etapa, a relevância estratégica do discurso da participação social pautado em níveis de compartilhamento do processo de decisão com o público a ser atingido (O'FAIRCHEALLAIGH, 2010) sobre as medidas mitigadoras e compensatórias de impactos, em especial os de caráter social, e de consequente parceria com esses *stakeholders* (ARNSTEIN, 1969; THOMAZ, 1990; SHAND; ARNBERG, 1996), ao encontro de um diálogo transformacional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017). Nessa ótica, a análise da estruturação e condução das denominadas “reuniões participativas”, com ampla abrangência das comunidades rurais que seriam atingidas, e, em menor escala, da população urbana da sede distrital de Jaci-Paraná, revelou o desejo então explicitado por Furnas e CNO de proceder a uma atuação colaborativa, um “fazer com” ao invés do tradicional “fazer para” os *stakeholders* (GAZZOLA; COLOMBO, 2013).

Verificou-se ainda que, diante dos objetivos e metas de então, trabalhou-se de forma eficaz e efetiva a estratégia de envolvimento, nos trabalhos de mobilização social, de profissionais conhecedores da realidade local, que soavam familiares às comunidades e que gozavam de sua credibilidade não só no tocante à veiculação de informações, como também à discussão de seus anseios e temores (BEBBINGTON; WILSON, 2018).

Em suma, à luz do vasto material analisado, resta clara a bem sucedida articulação de estratégias utilizadas pelo empreendedor para promover, à luz das tipologias de gestão pontuadas por Gazzola e Colombo (2013), o encantamento dos *stakeholders*, em geral por meio da criação de elevadas expectativas no sentido de se angariar benefícios individuais e coletivos,

inclusive pelo sentimento de incorporação da população no processo decisório afeto às usinas do Rio Madeira, conforme acima comentado e ao encontro do nível elevado de gestão de parte interessadas preconizado por AccountAbility (2015). Nesse contexto, alcançou-se, à época, um nível significativo de legitimidade pragmática para o projeto (SAENZ, 2018).

Como consequência, conforme **Quadro 18**, posições contrárias ao projeto então não tiveram eco, a despeito da presença na região do MAB desde praticamente o início dos estudos de viabilidade ambiental.

Para a Etapa de Implantação, a análise dos materiais trabalhados permitiu verificar posicionamentos divergentes, em alguns aspectos negociais e no tipo de diálogo, daqueles respectivamente propalados e praticados na etapa precedente. Em particular na sede distrital de Jaci-Paraná, com grande magnitude, e também na capital Porto Velho, os prometidos benefícios para a infraestrutura e serviços sociais ainda não se manifestavam, ou o faziam de forma defasada em relação à intensidade dos impactos gerados pela implantação do empreendimento. A despeito de ser identificada, por meio das entrevistas realizadas, uma queda na percepção da sociedade quanto ao nível de bem-estar coletivo que deveria estar atrelado às duas usinas (THOMSON; BOUTILIER, 2011b), a **Figura 26** traduz, graficamente, o que foi verificado junto à grande maioria dos representantes das populações urbana e rural atingidas contatado para esta pesquisa: a manutenção, ainda em um patamar elevado, da percepção dos benefícios econômicos individuais (THOMSON; BOUTILIER, 2011b; DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019), ainda que alguns atingidos já se sentissem prejudicados por procedimentos negociais assimétricos comparativamente àqueles praticados com os que haviam sido originalmente considerados impactados (MOFFAT; ZHANG, 2014).

As considerações tecidas quanto aos sucessivos ciclos de ocupação e à intensa migração associada, assim como os registros de alguns entrevistados, apontam para uma personalidade predominantemente individualista da população regional, e também dos *stakeholders* impactados pela UHE Santo Antônio, e uma dificuldade de associativismo decorrentes desse processo histórico, ladeadas por um perfil não beligerante. Adicionalmente, algumas entrevistas destacam que o empreendedor pode ter se apercebido desta característica procurando estrategicamente acentuá-la por meio de estratégias voltadas para criar ou acentuar assimetrias de poder já existentes entre as comunidades (OWEN; KEMP, 2013; EHRNSTRÖM-FUENTES; KRÖGER, 2017), priorizando os contatos com as lideranças e encorajando, por conseguinte, a formação de novos “líderes” como uma ponte percebida para uma melhor interação com o empreendedor.

No cenário acima, e à luz das tipologias identificadas por Bridoux e Stoelhorst (2014), tendo em vista *stakeholders* naturalmente individualistas, este caráter teria sido intensificado pelas estratégias do empreendedor, afastando-se cada vez mais de um perfil recíproco que, teria a ele atrelado, maiores possibilidades de união e defesa de reivindicações coletivas.

Nesse contexto, pode-se melhor compreender a persistência refletida no **Quadro 18** e na **Figura 26** para a percepção, ainda na Etapa de Implantação, de uma relação duradoura de “ganha ganha” e da manutenção de um nível elevado de confiança no empreendedor, assim como de um nível reduzido de conflitos, mesmo em um cenário em que a expectativa de benefícios para a sociedade já era reconhecidamente alvo de frustrações.

No entanto, na Etapa de Operação, a análise documental e das diferentes entrevistas levou à conclusão de que não conseguiram mais se sustentar os fatores que, na Etapa de Implantação, eram ainda responsáveis pela manutenção da percepção elevada de benefícios econômicos individuais. Isso em função da conjugação de alguns eventos: esgotamento dos recursos de indenizações monetárias para aqueles que não optaram ou não foram considerados elegíveis para reassentamento; término progressivo do período de assistência técnica diferenciada prestada às famílias reassentadas pelos extensionistas rurais da Emater, arcada pelo empreendedor; impactos socioambientais não previstos decorrentes da operação da usina que afetaram, com magnitude consideravelmente alta, a região imediatamente a jusante do barramento – bairro Triângulo e entorno, na cidade de Porto Velho -; e problemas construtivos em diferentes núcleos de reassentamento. Nesse contexto adverso, ocorreram dois fatores que entendeu-se terem representado o gatilho para alterar, em definitivo, a situação de equilíbrio instável em que já se encontrava o relacionamento entre empreendedor e populações atingidas: a cheia histórica de 2014 na bacia do Rio Madeira e o pleito da SAE, junto ao Ibama, para elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório com vistas a aumentar a energia gerada.

As análises realizadas levaram à conclusão de que a citada enchente representou um divisor de águas na credibilidade dos estudos socioambientais e de engenharia realizados, em função dos drásticos impactos socioambientais gerados que não haviam sido originalmente previstos. Concluiu-se ainda que as estratégias utilizadas pelo empreendedor de negação absoluta de qualquer eventual responsabilidade técnica pela inundação de grandes proporções e de passar a adotar um diálogo eminentemente transacional (MERCER-MAPSTONE et al., 2017) e reativo contribuíram para minar ainda mais o nível de confiança da população, fato reconhecido pela íntegra dos entrevistados que vivenciaram, à época, esse cenário.

O material documental e os registros das entrevistas demonstraram que a necessidade de a SAE obter, junto ao Ibama, a autorização para aumentar o N.A. Máximo Normal do

reservatório transformou-se em um objeto de catarse para a população externar suas insatisfações e frustrações, bem como para tentar condicionar, com o apoio do MPF e do MP Rondônia, essa efetivação à resolução dos diversos passivos socioambientais então existentes. Ou seja, à luz de Demajorovic, Lopes e Santiago (2019), não foram mais suficientes, e tampouco tão eficazes, os fatores que, até aquele momento, poderiam ter sido utilizados pelo empreendedor para “neutralizar” ou “pacificar” as comunidades, fundamentados numa valorização dos benefícios individuais (THOMSON; BOUTILIER, 2011b), e na criação ou intensificação de assimetrias de poder que pudessem levar a relações, entre as partes, lastreadas na barganha (BRIDOUX; STOELHORST, 2014; FEICHTINGER; PREGERNIG, 2016).

Assim, pode-se concluir, que, na realidade, o empreendedor não logrou êxito em construir, ao longo do tempo, um estoque de capital social que, perante um fator extrínseco negativo ao processo (cheia de 2014) e ou a uma modificação de projeto indutora de novos impactos (elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório), atuasse como um agente amenizador de julgamento por parte dos *stakeholders*, permitindo ao empreendedor, minimamente, o “benefício da dúvida” quanto às suas intenções (ZAVYALOVA et al., 2016).

Foi então a época da eclosão de conflitos diversificados, em termos de manifestações públicas e jurídicas – ACPs e ações individuais. Ao encontro do que postulam Araújo e Moret (2016), Fontana, Sastre-Merino e Baca (2017), verificou-se que, no caso da UHE Santo Antônio, os conflitos sociais foram magnificados quando ocorreu a percepção, pela população, do desequilíbrio entre a ordem de grandeza dos impactos gerados pelo projeto e aquela dos benefícios que o mesmo havia aportado. Nesse cenário, essa população pode ser mais facilmente mobilizada (DAVIS; FRANKS, 2014; FRANKS et al., 2014), o que foi aproveitado estrategicamente pelo MAB para ampliar significativamente sua atuação e influência.

Em termos dos níveis de assimetria de poder ao longo das diferentes etapas da UHE Santo Antônio, a **Figura 26** retrata a sua permanência em um patamar elevado, ainda que essa assimetria tenha sofrido uma dinâmica de modificações.

Enquanto privilegiar parcerias políticas sempre foi uma estratégia adotada pelo empreendedor, na Etapa de Planejamento a homogeneização do tratamento dos membros das comunidades era praticada. No entanto, na Etapa de Implantação, e principalmente na Etapa de Operação, provavelmente motivado por procurar reduzir as externalidades de custos que emergiam do número crescente de famílias impactadas, ficou nítida a estratégia adotada pelo empreendedor de privilegiar o contato com as lideranças formais e informais das comunidades, conforme acima já comentado, muitas vezes na busca de acordos e de abortar ACPs e ações jurídicas individuais. Assim, foram criadas as condições propícias para incentivar

manifestações de capital político em detrimento do capital social (PASSETTI et al., 2019), haja vista ser facilitada a tentativa de barganhas ao encontro de interesses individuais e não dos reais benefícios coletivos (FEICHTINGER; PERGERNIG, 2016). Observou-se, ainda, que o caráter cultural individualista antes mencionado, bem como um relativo isolamento que ainda predomina entre os núcleos de reassentamento rural, também dificultou a formação de alianças entre esses núcleos, ou mesmo de diferentes grupos em um mesmo núcleo, em prol de um fortalecimento na discussão e negociação com o empreendedor. São pouco nítidas, portanto, as “redes de equivalência” (PASSETTI et al., 2019).

O **Quadro 18** identifica modificações relevantes e progressivas na qualidade do diálogo, concluindo-se pela perda gradativa do caráter de participação social que era inicialmente apregoado por Furnas e CNO, em prol da predominância da comunicação tradicional, até se alcançar, a partir de 2018, uma situação de interação dificultada por iniciativa do empreendedor, com um encastelamento amplamente reconhecido pelos entrevistados representantes dos diferentes núcleos de reassentamento rural, das comunidades ribeirinhas do Baixo Madeira, da sede distrital de Jaci-Paraná e da capital Porto Velho. Até mesmo com o Ministério Público, segundo sua percepção, essa comunicação vem sendo obstaculizada.

A iniciativa do GAS, difundida pelo Ibama regional como sendo um fórum para ampla participação de diferentes *stakeholders*, tem seu valor reconhecido por instituições como o Ministério Público. No entanto, verificou-se que a visão das comunidades impactadas é crítica quanto à sua efetividade, em função, entre outros fatores, e em linha com o que postula Fonseca (2011), de uma utilização prioritária de conhecimentos e linguagem técnicos, dificultando a real participação da população, e de uma assimetria de poder que acaba por se instalar, reduzindo a discussão a poucos e privilegiados interlocutores.

A partir dos depoimentos, concluiu-se ainda que impera a percepção de assimetria no alcance de benefícios sociais advindos das usinas. Conforme retratam alguns registros, a despeito de se reconhecer que as UHEs Santo Antônio e Jirau aportaram alguns benefícios para a região, efeitos positivos para a imagem corporativa dos empreendedores e mesmo uma amenização de conflitos que poderiam ser advindos desse reconhecimento não se verificam, haja vista imperar a percepção de que esses benefícios foram desigualmente distribuídos. Verificou-se permear por diversas categorias de *stakeholders*, inclusive o poder público, a visão de que a carência de planejamento integrado para a preparação prévia do território e aplicação dos recursos financeiros oriundos da mitigação e compensação de impactos sociais foi o principal agente inibidor de um efetivo desenvolvimento socioambiental da região.

Por fim, com base na íntegra de todo o material analisado, pode-se concluir pelo nível de LSO auferido pelo empreendedor junto a diferentes *stakeholders* ao longo das várias etapas da UHE Santo Antônio. Para tanto, conforme indicado no **Quadro 9**, tomou-se como referência o modelo proposto por Thomson e Boutilier (2011b). Foram ainda avaliadas as diversas variáveis estampadas no **Quadro 18**. Como conclusões finais, tem-se que:

- a) Na Etapa de Planejamento, as estratégias planejadas e postas em prática por Furnas e CNO, associadas a um contexto político, institucional e econômico francamente favorável aos empreendimentos hidrelétricos na região amazônica, conduziram ao alcance do nível de confiança institucionalizada, haja vista ter sido angariada uma ampla percepção de uma situação futura e duradoura de ganhos recíprocos nos âmbitos individual e coletivo;
- b) Na Etapa de Implantação, a LSO começa a direcionar-se para o foco em seu nível de base, ou seja, na legitimidade econômica, lastreada na percepção dos benefícios econômicos individuais para os *stakeholders* atingidos. Observou-se que esse lastreamento mostrava-se ainda intenso, haja vista ser capaz de inibir, via de regra, a explicitação de conflitos que já se faziam latentes em função, principalmente, dos impactos sociais negativos de elevada magnitude derivados da construção das duas usinas e que afetavam a sociedade de Jaci-Paraná e, em menor escala, ao que parece, aquela da capital Porto Velho;
- c) Na Etapa de Operação, e em especial após a cheia de 2014, a LSO mantém-se, ainda hoje, amparada exclusivamente no nível basilar da legitimidade econômica. Nesse contexto, a intensidade da percepção positiva de benefícios econômicos individuais não tem sido capaz de evitar a pluralização de manifestações contrárias e conflitos jurídicos, e de constantes externalidades de custos minimizadas pelo empreendedor à custa de acordos.

Em suma, a despeito de ter desenvolvido, na Etapa de Planejamento, uma bem sucedida gestão de expectativas dos diferentes *stakeholders*, muito favorecida por um ambiente externo altamente favorável, a título de avaliação ao longo da linha de base da UHE Santo Antônio, chegou-se à conclusão de que o empreendedor não foi capaz, segundo à ótica das populações impactadas, de lhes oferecer mais do que transações econômico-financeiras que acabaram por se constituir em benefícios de curto prazo. Nesse cenário, o nível de capital social construído pelo empreendedor, elevado a princípio também devido a uma estratégia bem implementada e veiculada de busca de participação social e diálogo transformacional, foi sendo progressivamente esgarçado, o que acabou não conferindo à SAE uma legitimidade cognitiva, o que tornaria a empresa, junto a seus *stakeholders*, mais resiliente diante de eventos indutores de novos impactos socioambientais, tanto os induzidos pela própria organização, quanto aqueles perante os quais não se teve ingerência (SAENZ, 2018).

Restou claro, portanto, que, sob a ótica de gestão de riscos e busca do alcance das metas empresariais, inicialmente Furnas e CNO trabalharam, de modo eficaz e efetivo, com uma estratégia de gestão de *stakeholders* que buscava um encantamento do outro por meio da geração de expectativas positivas associadas às usinas (GAZZOLA; COLOMBO, 2013; PASSETTI et al., 2019). Assim, ao encontro do postulado por Bishop e Davis (2002), a participação social foi encarada fundamentalmente como uma estratégia para melhor lidar com problemas potenciais advindos dos diversos *stakeholders*, e, principalmente, para evitá-los.

No entanto, a não manutenção voluntária desse nível elevado de participação social nas etapas subsequentes, atrelada a uma política de benefícios voltada para o curto prazo e não para um real empoderamento das comunidades locais, de modo a torná-las mais resilientes e menos dependentes economicamente do empreendedor (DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019), acabou por prejudicar a SAE no tocante à antecipação de riscos, principalmente de natureza econômico-financeira, deixando a empresa refém de uma estratégia calcada em constantes “quedas de braço” e acordos com lideranças de modo a procurar reduzir as externalidades de custos (BOUTILIER, 2014; BRIDOUX; STOELHORST, 2014), e que encontrou campo fértil no perfil culturalmente individualista que caracteriza o território.

Por fim, segundo AccountAbility (2015), é fundamental que a gestão de *stakeholders* de uma empresa esteja em linha com seus objetivos, estratégias e operações, bem como coerente com seu estágio de maturidade quanto à sustentabilidade. Nesses termos, à luz de todo o exposto e tendo em vista os estágios de desenvolvimento sustentável propostos por Zadek (2004), concluiu-se que, na Etapa de Planejamento, em relação às duas usinas do Rio Madeira, Furnas e CNO posicionaram-se no patamar estratégico, reconhecendo que a incorporação de variáveis associadas à participação social e à sustentabilidade no negócio lhes confeririam diferenciais para atingirem seus objetivos e metas. No entanto, ao longo das etapas de Implantação e Operação, a SAE atuou ao encontro, respectivamente, do nível gerencial, assumindo que essas variáveis eram parte do negócio, e do nível de *compliance*, inclusive hoje praticado, atendendo políticas e colocando em prática procedimentos suficientes para manutenção do negócio.

7.2 SOBRE CONTRIBUIÇÕES PARA O PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* PELOS EMPREENDEDORES DO SETOR HIDRELÉTRICO

Ainda que o fato de se ter trabalhado um estudo de caso único traga, por princípio, restrições técnicas a uma maior amplificação de suas conclusões, a sua análise em função de

experiências vivenciadas pelo pesquisador em diferentes etapas de processos de licenciamento ambiental de outros projetos hidrelétricos de portes diversos, inclusive na região amazônica, permite que se tracem, a seguir, algumas comparações e conclusões consideradas relevantes no que tange a estratégias de gestão de *stakeholders* comumente adotadas pelo Setor Elétrico.

7.2.1 A BUSCA POR PARCERIAS E SUBSEQUENTES APOIOS POLÍTICOS AO PROJETO

Esta é uma estratégia usualmente praticada, de forma generalizada, nos diferentes setores produtivos. Sob a ótica do pesquisador, esta prática não deve ser encarada como uma prática negativa desde que mantidos limites éticos e morais que não introduzam, nas diferentes etapas do processo de materialização do empreendimento, assimetrias de poder e prejuízos à obrigatória transparência na veiculação de informações. Esses desvios podem conduzir, por exemplo, à minimização intencional de impactos que sabidamente serão gerados, à não adoção de medidas mitigadoras e compensatórias que reconhecidamente serão necessárias, e ou à geração magnificada de expectativas que sabidamente não poderão ser cumpridas.

7.2.2 LACUNAS NA REALIZAÇÃO DE ESTUDOS DE IMPACTO AMBIENTAL E NO DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS DE CONTROLE AMBIENTAL

Estas impropriedades técnicas não são de todo incomuns e, muitas vezes, derivam da estratégia dos empreendedores para se buscar acelerar cronogramas para obtenção de licenças formais. Na grande maioria dos casos, como ocorreu para as UHEs Santo Antônio e Jirau, essa agilização acaba sendo forçosamente revertida por demandas dos órgãos ambientais licenciadores, Ministério Público, instituições de ensino e pesquisa, e ou organizações da sociedade civil. Fato é, no entanto, que as posturas dos empreendedores diante deste fator são, via de regra, reativas.

No cenário acima, dispender-se, de forma planejada, esforços para aprimorar o conhecimento dos atributos socioambientais e culturais do território onde se pretende inserir determinado empreendimento, inclusive e principalmente com base no envolvimento de instituições técnicas regionais e no desenvolvimento de uma estratégia de diálogo minimamente transicional junto às populações locais (MERCER-MAPSTONE et al., 2017), certamente, na visão do pesquisador, aportará a identificação de aspectos que deverão ser alvo de aprofundamento obrigatório nos estudos, programas e projetos. É importante que esses detalhamentos não sejam deixados para uma próxima etapa do projeto, sob a estratégia tão

comumente adotada e negociada junto aos órgãos licenciadores de fazê-lo sob a forma de condicionante à licença ambiental.

Para as UHEs Santo Antônio e Jirau, esta postergação voluntária da realização de estudos detalhados para aferir o remanso dos reservatórios e os impactos da elevação do lençol freático após a formação dos lagos artificiais reverteu em prejuízos econômico-financeiros para os acionistas, materializados por incrementos sucessivos do quantitativo de famílias atingidas, indenizações, relocações e compensações, além de retardos no processo de licenciamento.

7.2.3 A ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO DE REUNIÕES PARTICIPATIVAS E DE SEU SUBSEQUENTE ESFRIAMENTO

O fato de, pelo menos para a UHE Santo Antônio, as “reuniões participativas” da Etapa de Planejamento não terem tido, nas outras etapas, a devida continuidade, em termos de frequência e abrangência, não minimiza a sua importância para que Furnas e CNO travassem um maior contato com a cultura local, se aproximassem das populações que seriam atingidas e outros *stakeholders*, e pudessem potencialmente melhor discutir os empreendimentos. No entanto, conforme reconhecido por representantes do empreendedor, esta foi uma prática que deveria ter tido continuidade para subsidiar a elaboração do PBA.

Adotou-se portanto, para a UHE Santo Antônio, uma postura homogênea à grande maioria dos projetos hidrelétricos no Brasil: após a obtenção da LP, a interação com as populações atingidas restringe-se ao mínimo possível e à comunicação tradicional, haja vista que, na visão dos empreendedores, é necessário acelerar a concessão da LI para abreviar o início da construção e, subsequentemente, de operação, quando ocorrerá a reversão do fluxo de caixa, passando-se a gerar receitas com a comercialização da energia gerada.

Perde-se assim, na ótica do pesquisador, uma oportunidade para se aprimorar a aproximação com as comunidades e a sociedade local, que traria fomentos relevantes para uma melhor adequação antecipada e planejada dos programas e projetos ambientais à real mitigação e compensação dos impactos, e a uma maior sustentabilidade dessas populações. É nessa etapa do empreendimento que, por exemplo, se pode interagir de forma mais aprofundada com o poder público para detalhar planos e iniciar a sua implementação, preparando minimamente a região para receber o projeto.

O estudo de caso da UHE Santo Antônio deixa claro que tal fato não ocorreu, ao encontro de várias outras experiências do pesquisador com empreendimentos hidrelétricos em diferentes regiões do País. Estas vivências, novamente em linha com aquela ocorrida para a

usina do Rio Madeira, revelam que esse pretensão “tempo perdido” de discussão colaborativa com o poder público e a sociedade local mais à frente viria a evitar conflitos, inclusive jurídicos, dispêndios vultosos em compensações sociais não previstos, e críticas e prejuízos à imagem corporativa.

7.2.4 A AGREGAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS LOCAIS PARA A INTERAÇÃO SOCIAL E OS RISCOS DE SUA “NEUTRALIZAÇÃO”

Várias foram as críticas nas entrevistas realizadas, junto a instituições diversas, a esta estratégia adotada por Furnas e CNO, à qual a MESA e a SAE deram continuidade. No entanto, o estudo também revelou, por meio dos registros junto a entrevistados dos vários núcleos de reassentamento rural e nas áreas urbanas, que, de forma generalizada, essas populações reconhecem, positivamente, a representatividade desses profissionais locais.

Esta é uma prática que vem sendo ampliada pelos empreendedores do setor hidrelétrico como forma de auferir uma melhor penetração e um contato mais próximo com as comunidades, o que é, inclusive, detectado por autores como Faria, Vieira Neto e Quelhas (2019) como um fator fundamental para o sucesso do engajamento desses *stakeholders*, a manutenção e a obtenção da LSO. O problema é que, conforme ocorrido para a UHE Santo Antônio, muitas vezes esses profissionais acabam sendo “envelopados” e tolhidos pelas diretrizes de interação social determinadas pelo empreendedor, transformando-se em meros agentes operacionais, sendo impedidos de continuar a pôr em prática a sua competência mais benéfica tanto para as comunidades impactadas, quanto para o próprio empreendedor, que é a manutenção do diálogo minimamente transicional entre as partes, a antecipação e a minimização de conflitos (FRANKS et al., 2014).

7.2.5 A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DE SE COLABORAR PARA O ALCANCE DA REAL SUSTENTABILIDADE DO TERRITÓRIO

A sustentabilidade do território deve ser encarada não só em termos socioambientais, com a devida minimização e compensação dos impactos gerados pelo projeto, mas também sob a égide de seu desenvolvimento a longo prazo, com alternativas de geração de renda mercadologicamente viáveis e que se adequem à cultura local. Este fato inclusive, no caso da UHE Santo Antônio, transformou-se em uma queixa e um pleito das comunidades impactadas,

que passou a ser reconhecido e amplificado à medida que os benefícios de curto prazo foram se esgotando.

Demajorovic, Lopes e Santiago (2019) postulam, com base na análise do estudo de caso do acidente com a barragem de rejeitos de Fundão, da Samarco Mineração, que a manutenção da dependência econômica de uma comunidade em relação a um empreendimento pode ser uma estratégia adotada pelo empreendedor para “pacificar” ou “neutralizar” essa população, o que potencialmente representaria riscos à própria conceituação e modelagem da LSO, haja vista que a aceitação do projeto por essa população ocorreria mesmo sob condições contrárias e de risco à mesma. No entanto, na visão do pesquisador, para projetos do setor hidrelétrico esta situação mostra-se diferenciada, uma vez que, contrariamente ao setor minerário, na Etapa de Operação benefícios a curto prazo advindos, por exemplo, da geração amplificada de empregos na construção das usinas não mais se verificam. Assim, o “silêncio” da população local somente poderá ser auferido, de forma paliativa e temporária, via a continuidade de incentivos, como ainda ocorre com os moradores do núcleo de reassentamento de Vila Nova de Teotônio a título de compensação pela perda de sua fonte de geração de renda, ainda não substituída por outras alternativas sustentáveis.

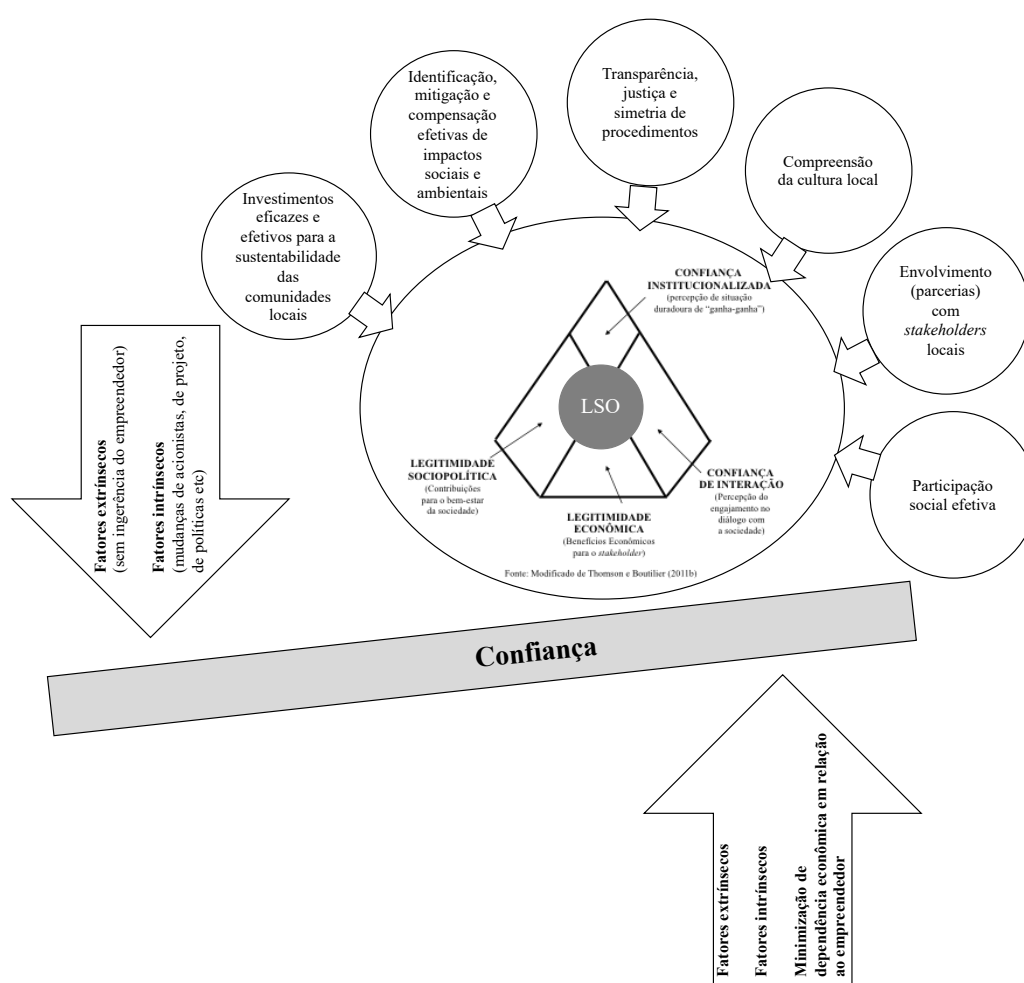
É nesse cenário que, na ótica do pesquisador, fomentar o desenvolvimento local das comunidades atingidas deve ser vista, pelos empreendedores de hidroeletricidade, como uma estratégia a ser adotada, de forma planejada, desde a etapa inicial do projeto, com benefícios tangíveis para ambas as partes, pois tende a promover a independência econômico-financeira progressiva da população em relação ao empreendedor.

7.2.6 CONTRIBUIÇÕES PARA A MODELAGEM DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR E PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Em acordo com pesquisa realizada por Faria, Vieira Neto e Quelhas (2019) envolvendo entrevistas em profundidade junto a profissionais que militam na área de relacionamento com comunidades em empreendimentos de mineração, os autores pontuam o registro da lacuna de um modelo de referência para a LSO no setor, levando-os a praticarem formatos próprios fundamentados no diálogo. Esta lacuna é ainda maior para o setor de geração hidrelétrica, considerando-se que, a despeito dos vários e repetidos conflitos com *stakeholders* que caracterizam o setor, o tema LSO é ainda pouco aventado, sendo muitas vezes confundido com a obtenção de mais uma licença formal para a viabilização de um empreendimento.

Nesse contexto, a título de contribuição em especial para o setor de hidroeletricidade, e também para outros, com base nos resultados e conclusões do estudo de caso da UHE Santo Antônio e nas considerações de caráter mais abrangente tecidas acima, sintetiza-se, na **Figura 27**, os modelos identificados como influenciadores da LSO.

Figura 27 – Fatores que influenciam a Licença Social para Operar



Fonte: Autoria própria com base em Thomson e Boutilier (2011b), Moffat e Zhang (2014) e Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).

Cumprir reiterar que adotou-se, para fins desta pesquisa, como representativo da LSO, o modelo proposto por Thomson e Boutilier (2011b), haja vista que, em acordo com o exposto em diferentes pontos ao longo deste trabalho, o mesmo considera a sinergia existente entre os quatro diferentes níveis da Licença propostos pelos autores e que, em acordo com as conclusões do pesquisador, foram identificadas como relevantes para o estudo de caso da UHE Santo Antônio. Adicionalmente, no estabelecimento das variáveis que influenciam a LSO, incorpora-

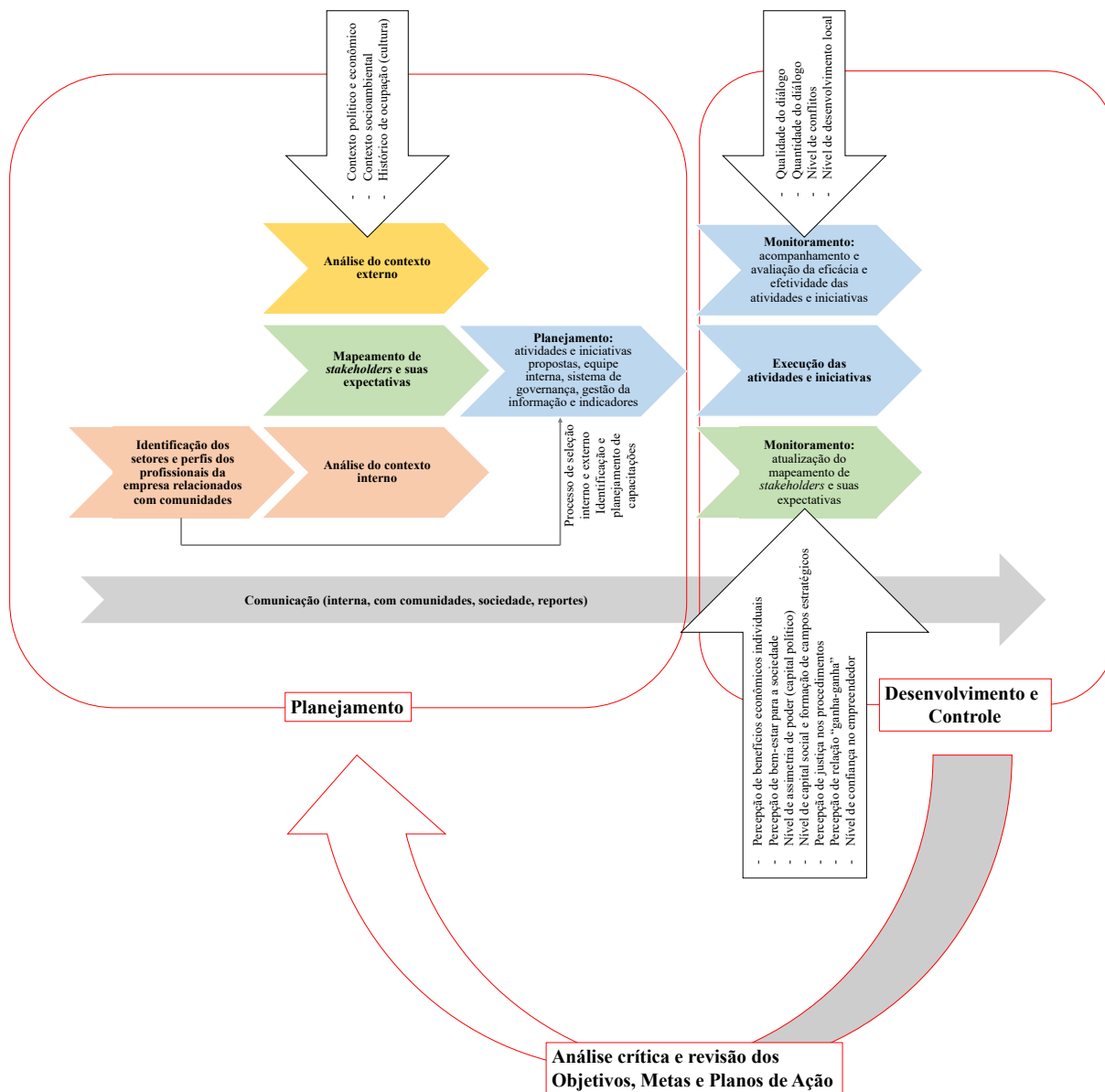
se àquelas previstas no modelo de Moffat e Zhang (2014), que culminam na relação intrínseca e integrada da LSO com o nível de confiança da população no empreendedor, bem como os fatores que devem ser considerados à luz de Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).

Vale ainda ressaltar que, em termos gráficos, a **Figura 27** almeja retratar a importância, para a LSO, da formação e manutenção do capital social, dado que os fatores de influência ali arrolados são aqueles que moldam a participação social, o nível de satisfação de uma comunidade com sua qualidade de vida, a confiança sentida com relação a pessoas e instituições e, em síntese, a coesão social (BRYANT; NORRIS, 2002).

Por fim, procurou-se ainda contribuir para o aprimoramento de um modelo para gestão de *stakeholders*, novamente aplicável não somente ao setor produtivo de geração hidrelétrica, mas a vários outros, com base nos resultados e conclusões derivados da análise do estudo de caso da UHE Santo Antônio. Nesse sentido, o modelo representado graficamente na **Figura 28**, mais à frente, parte daquele delineado por Faria, Vieira Neto e Quelhas (2019), fundamentado na lógica do Planejamento – Desenvolvimento – Controle – Análise Crítica (PDCA), frequentemente empregado para gerenciamento de projetos.

O modelo ilustrado na **Figura 28** reconhece, a partir da experiência avaliada para a UHE Santo Antônio e em coerência com outras vivências do pesquisador em empreendimentos hidrelétricos, a importância de se considerar, para planejamento, implementação, monitoramento e análise do processo de gestão de *stakeholders*, a sua dinâmica cíclica, incorporando ainda, ao longo desse ciclo, a retomada periódica dos três estágios defendidos por Santiago e Demajorovic (2014) para a obtenção da LSO – mapeamento, gestão de expectativas e engajamento das partes interessadas – e o constante acompanhamento e calibração das variáveis identificadas, nesta pesquisa, como influenciadoras desse tipo de Licença.

Figura 28 – Modelo proposto para gestão do relacionamento com *stakeholders* à luz das variáveis do constructo da LSO



Fonte: Autoria própria com base em Faria, Vieira Neto e Quelhas (2019).

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando-se os objetivos geral e específico que pautaram a realização da presente pesquisa, verifica-se que os mesmos foram devidamente alcançados, haja vista que:

- identificou-se e avaliou-se quais as estratégias de gestão de *stakeholders* e de participação social empregadas pelo empreendedor da UHE Santo Antônio ao longo das etapas de

- Planejamento, Implantação e Operação do empreendimento, conforme conteúdos constantes das Seções 6 e 7;
- b) procedimento semelhante foi desempenhado com relação às compensações sociais utilizadas pelo empreendedor junto às populações rurais e urbanas afetadas por sua operação, objeto específico de abordagem no item 5.4, de análise documental e de registros de entrevistas contemplados na Seção 6, e de conclusões finais na Seção 7;
 - c) nas Seções 6 e 7 procedeu-se ainda à detecção e avaliação de como as comunidades impactadas, o próprio empreendedor e outros *stakeholders* perceberam as estratégias de gestão de relacionamento levadas a termo em cada etapa do empreendimento;
 - d) para orientar a análise documental, a realização das entrevistas e a avaliação de seus registros, desenvolveu-se, na Seção 3, a revisão de literatura direcionada para a LSO e dois temas a ela especialmente correlacionados: gestão de *stakeholders* e participação social;
 - e) como consequência da revisão de literatura acima comentada, foram identificados conceitos, modelos, estratégias e variáveis que definem e ou influenciam as três temáticas trabalhadas, chegando-se a uma seleção das mesmas para orientar a análise e a discussão dos resultados, bem como as conclusões tecidas. O produto dessa seleção foi sintetizado no **Quadro 9** (Seção 3) e no modelo constante da **Figura 12** (Seção 4);
 - f) por fim, com base nos resultados das análises empreendidas sob a lente dos conceitos, modelos e variáveis selecionados conforme acima, foram tecidas considerações sobre as estratégias utilizadas pelo empreendedor da UHE Santo Antônio para a gestão de *stakeholders* ao longo da vida útil do empreendimento, destacando seus pontos positivos e negativos em termos de geração de valor para os investidores e populações atingidas. Adicionalmente, foram feitas contribuições de cunho mais geral a respeito de procedimentos recomendados e riscos relacionados ao relacionamento com partes interessadas em projetos do setor de hidroeletricidade. Enquadram-se como alvo dessas contribuições, entre outras, visões de modelagens integradas aplicadas à LSO e ao planejamento e implementação da gestão de *stakeholders*.

Cumprindo ainda registrar que, a despeito da limitação de estudos de caso únicos para generalização dos resultados auferidos, não elimina-se a possibilidade de conclusões a respeito de uma aplicação mais ampla da metodologia empregada para esta pesquisa (YIN, 2015). No entanto, em razão da relevância que progressivamente vem sendo demonstrada pelo tema para a antecipação de riscos e o planejamento de ações para minimizar corrosão de valor para os acionistas, em empreendimentos hidrelétricos, bem como para efetivamente se conseguir auferir ganhos compartilhados para as populações impactadas por esses projetos, recomenda-se o desenvolvimento futuro de estudos de caso múltiplos destinados a comparar estratégias

para a gestão de *stakeholders*, suas fortalezas e ameaças para as diferentes partes envolvidas, inclusive com vistas a ratificar e ou aprimorar a metodologia, os resultados e as conclusões derivados do estudo de caso para a UHE Santo Antônio.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância de, nesses estudos de caso múltiplos, destinar análises específicas para avaliar o real efeito que certificações e ou adequações da performance socioambiental de um projeto hidrelétrico diante das diretrizes de sustentabilidade de instituições internacionais como CMB, IHA, IEC e IFC trazem para o aprimoramento e da gestão de *stakeholders*, perenidade da LSO e desenvolvimento local do território no qual se insere um empreendimento desse setor. Nesse norte, lembra-se que a implantação e o início de operação da UHE Santo Antônio foram acompanhados e auditados por seus agentes financiadores, alguns deles signatários dos PE, que inclusive propuseram a adoção de estratégias de comunicação com populações atingidas que hoje não mais estão operacionais.

8 REFERÊNCIAS

ABNT. ISO. **ABNT NBR ISO 26000**. Diretrizes sobre responsabilidade social. 2010. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br > pluginfile.php > mod_folder > content > NBRISO26000.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/mod_folder/content/NBRISO26000.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2019.

ACCOUNTABILITY. AA 1000. **Stakeholder engagement standard 2015**. Disponível em: <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2019.

AN, Y. et al. Theories and methodology of complementary hydro/photovoltaic operation: Applications to short-term scheduling. **Journal of Renewable and Sustainable Energy**, v. 7, p. 1-13, 2015.

ANA – AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **Resolução nº 167**, de 14 de maio de 2012. 2012a. Disponível em: <http://arquivos.ana.gov.br/_viewpdf/web/?file=/resolucoes/2012/167-2012.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Resolução nº 535**, de 17 de setembro de 2012. 2012b. Disponível em: <http://arquivos.ana.gov.br/_viewpdf/web/?file=/resolucoes/2012/535-2012.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

ANEEL – AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Concessão nº 001/2008-MME**. Brasília, 01 dez. 2008. Disponível em: <<https://www.aneel.gov.br/documents/10184//15031193//1%C2%BA+Termo+Aditivo+ao+Contrato+de+Concess%C3%A3o+de+Gera%C3%A7%C3%A3o+n%C2%BA+001-2008+MME.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

ANICETO, R. **Uma análise histórico-comparativa dos modelos de financiamento dos empreendimentos hidrelétricos de Xingó e Santo Antônio**. 2011, 94 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2011.

ARAÚJO, N. C. de; MORET, A. de S. Direitos humanos e hidrelétricas: Uma análise dos impactos socioambientais e econômicos gerados em Rondônia. **Veredas do Direito**, v. 13, n. 26, p. 167-194, maio/ago. 2016.

ARCADIS TETRAPLAN. **Aplicação de elementos de Avaliação Ambiental Estratégica – AAE ao Complexo Madeira**: Relatório síntese. Nov. 2004.

ARNSTEIN, S. R. A ladder of citizen participation. **Journal of the American Planning Association**, v. 35, n. 4, p. 216-224, 1969.

BAHR, K.; NAKAGAWA, M. The effect of bidirectional opinion diffusion on social license to operate. **Environment, Development & Sustainability**, v. 19, n. 4, p. 1.235-1.245, ago. 2017.

BANCO MUNDIAL. **Relatório anual 2004**. v. 1, 124 p., 2004. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/726401468762349134/pdf/304880PORTUGUE1AnnualRrt120041Vol-1.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

BANCO MUNDIAL. **Licenciamento Ambiental de Empreendimentos Hidrelétricos no Brasil: Uma Contribuição para o Debate**. Brasília: 2008. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/10584/1139278/Relat%C3%B3rio+Principal+%28PDF%29/8d530adb-063f-4478-9b0d-2b0fbb9ff33b>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

BASTOS, P. P. Z. Ascensão e crise do governo Dilma Roussef e o golpe de 2016: Poder estrutural, contradição e ideologia. **Revista de Economia Contemporânea**, ed. especial, p. 1-63, 2017.

BEBBINGTON, C.; WILSON, E. Community liaison officers: On the frontline of social risk management. In: SPE INTERNATIONAL CONFERENCE AND EXHIBITION ON HEALTH, SAFETY, SECURITY, ENVIRONMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY, 2018, Abu Dhabi. **Anais...** Disponível em: <<https://www.onepetro.org/conference-paper/SPE-190682-MS>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

BELUCO, A.; SOUZA, P. C. de; KREZINGUER, A. **A complementariedade no tempo entre as energias hidrelétrica e fotovoltaica**. *Revista Brasileira de Recursos Hídricos*, v. 8, jan. 2003.

BISHOP, P.; DAVIS, G. Mapping public participation in policy choices. **Australian Journal of Public Administration**, v. 61, n. 1, p. 14–29, 2002.

BOUTILIER, R. G. Frequently asked questions about the Social Licence to Operate. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 32, n. 4, pp. 263-272, 2014.

BOUTILIER, R. G.; ZDZIARSKI, M. Managing stakeholder networks for a social license to build. **Construction Management and Economics**, v. 35, n. 8/9, p. 498–513, 2017.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

BRASIL. **Lei nº 4.717**, de 29 de junho de 1965. Regula a ação popular. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4717.htm>. Acesso em: 30 nov. 2019.

_____. **Lei nº 6.938**, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6938.htm>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Lei nº 7.347**, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7347-24-julho-1985-356939-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

_____. **Lei nº 9.427**, de 26 de dezembro de 1996. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9427cons.htm>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Lei nº 9.648**, de 27 de maio de 1998. Altera dispositivos das Leis no 3.890-A, de 25 de abril de 1961, n. 8.666, de 21 de junho de 1993, n. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, no 9.074, de 7 de julho de 1995, no 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e autoriza o Poder Executivo a promover a reestruturação das Centrais Elétricas Brasileiras - ELETROBRAS e de suas subsidiárias e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9648cons.htm>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Lei nº 10.433**, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a autorização para a criação do Mercado Atacadista de Energia Elétrica – MAE, pessoa jurídica de direito privado, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10433.htm>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Lei nº 10.847**, de 15 de março de 2004. Autoriza a criação da Empresa de Pesquisa Energética – EPE e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.847.htm>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Lei nº 10.848**, de 15 de março de 2004. Dispõe sobre a comercialização de energia elétrica, altera as leis nº 5.655, de 20 de maio de 1971, 8.631, de 4 de março de 1993, 9.074, de 7 de julho de 1995, 9.427, de 26 de dezembro de 1996, 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.648, de 27 de maio de 1998, 9.991, de 24 de julho de 2000, 10.438, de 26 de abril de 2002, e dá outras providências. 2004b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.848.htm>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. Ministério de Minas e Energia. **Contrato de Concessão nº 001/2008-MME-UHE Santo Antônio**. Brasília, 13 jun. 2008. Disponível em: <<https://www.aneel.gov.br/documents/10184/15031193/Contrato+de+Concess%C3%A3o+MME+n%C2%BA+001-2008.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. _____. **Plano Decenal de Expansão de Energia Elétrica 2006/2015**. Sumário Executivo ano 2006. Brasília: MME/EPE, 2006. Disponível em: < http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-201/topico-193/20060702_03.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.

_____. _____. **Plano Decenal de Expansão de Energia 2020**. Brasília: MME/EPE, 2011. Disponível em: < <http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-51/topico-88/Relat%C3%B3rio%20Final%20do%20PDE%202020.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

_____. _____. **Plano Decenal de Expansão de Energia Elétrica 2024**. Brasília: MME/EPE, 2015. Disponível em: < <http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-45/topico-79/Sum%C3%A1rio%20Executivo%20do%20PDE%202024.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

_____. _____. **Plano Decenal de Expansão de Energia 2026**. Brasília: MME/EPE, 2017. Disponível em: < <http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-40/PDE2026.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

_____. _____. **Plano Decenal de Expansão de Energia 2027**. Brasília: MME/EPE, 2018. Disponível em: < http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Documents/PDE%202027_aprovado_OFICIAL.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.

_____. _____. **Plano Decenal de Expansão de Energia 2029**. Brasília: MME/EPE, 2019. Disponível em: < <http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-422/PDE%202029.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

_____. _____. **Plano Nacional de Energia 2030**. Brasília: MME/EPE, 12 v., 2007.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia/Centrals Elétricas Brasileiras – Eletrobras. **Plano Nacional de Energia Elétrica 1987/2010**. Rio de Janeiro, 1987. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/anexo/and96652-88.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Resolução nº 01**, de 23 de janeiro de 1986. Dispõe sobre critérios básicos e diretrizes gerais para avaliação de impacto ambiental. Disponível em: < http://www2.mma.gov.br/port/conama/legislacao/CONAMA_RES_CONS_1986_001.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. **Strategic Management Journal**, n. 35, p. 107-125, jan. 2014.

BRYANT, C., NORRIS, D. Measurement of Social Capital: The Canadian experience. In: ONS INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL CAPITAL MEASUREMENT, 2002, Londres. **Anais [...]**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/innovation/research/2381103.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Yousef_Shahwan4/post/What_is_the_best_and_the_most_recent_book_in_medical_research_methodology/attachment/59d6525179197b80779aa90f/AS%3A511717807321088%401499014441133/download/Social+Research+Methods.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2019.

CAMPANA, L.; CASTELLAR, G. **Remanejar**: Programa de remanejamento da população. Porto Velho: Sagarana editorial, 2018.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, i. 4, p. 39-48, 1991.

COBRAPE. **Relatório de análise do conteúdo dos Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) dos aproveitamentos hidrelétricos de Santo Antônio e Jirau, no rio Madeira, estado de Rondônia**. Partes A/B, out. 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007a.

DAVIS, R.; FRANKS, D. M. **Costs of company-community conflict in the extractive sector**. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School, 2014.

DEMAJOROVIC, J.; LOPES, J. C.; SANTIAGO, A. L. F. The Samarco dam disaster: A grave challenge to social license to operate discourse. **Resources Policy**, v. 61, January, p. 273–282, 2019.

DEUTSCH, M. **The resolution of conflict**: Constructive and destructive processes. New Haven, London: Yale University Press, 1973.

DUBASH, N. K. et al. Multi-stakeholder processes: The legacy of the World Commission on Dams. **A watershed in global governance??: An independent assessment of the World Commission on Dams**. Earth Trends 2003: World Resources Institute. Jul. 2003.

EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making strategy**: The journey of strategic management. London: Sage Publications, 1998.

EDWARDS, M. NGO rights and responsibilities. A new deal for global governance. **The Foreign Policy Center** in association with NCVO/Voice of the Voluntary Sector. London, 2000.

ELKINGTON, J. **Canibais de Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EHRNSTRÖM-FUENTES, M; KRÖGER, M. In the shadows of social licence to operate: Untold investment grievances in latin America. **Journal of Cleaner Production**, v. 141, p. 346-358, jan. 2017.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: BEAUCHAMP, TOM L; BOWIE, NORMAN E (Org.). **Ethical theory and business**. 3a. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, pp. 97–106, 1988. Disponível em: <<http://images.lib.monash.edu.au/mgc1020/04143123.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

FARIA, M. C. Silveira; VIEIRA NETO, J.; QUELHAS, A. D. Social license to operate: The perspective of professionals from Brazilian extractive companies. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 3, p. 448–461, 2019.

FEICHTINGER, J.; PREGERNIG, M. Beyond mandated participation: Dealing with hydropower in the context of the water framework directive. **Environmental Policy and Governance**, v. 26, p. 351-365, mar. 2016.

FEARNSIDE, P. M. Brazil's Samuel dam: Lessons for hydroelectric development policy and the environment in Amazonia. **Environmental Management**, v. 35, i. 1, p. 1-19, jan. 2005.

_____. **Hidrelétricas na Amazônia**: Impactos ambientais e sociais na tomada de decisões sobre grandes obras. Manaus: Editora do INPA, v. 1, 296 p., 2015. Disponível em: <http://philip.inpa.gov.br/publ_livres/2015/Livro-Hidro-V1/Livro%20Hidrel%C3%A9tricas%20V.1.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2019.

FONSECA, I. F. **Participação, BUZZWORDS e poder**: Uma análise crítica da tendência de proliferação de conselhos e comitês locais enquanto instrumentos de gestão ambiental no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1467/1/TD_1572.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2019.

FONSECA et al. Análise do estudo de caso da comunidade rural de São Sebastião do Soberbo, atingida pela UHE Risoleta Neves, sob a perspectiva dos conflitos, das idéias e dos argumentos. **Revista Geográfica Acadêmica**, v. 9, n. 1, p. 116-129, 2015.

FONTANA, A.; SASTRE-MERINO, S., BACA, M. The territorial dimension: The component of business strategy that prevents the generation of social conflicts. **Journal of Business Ethics**, n. 141, p. 367-380, 2017.

FRANKS, D. et al. Conflict translates environmental and social risk into business costs. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 111, n. 21, p. 7.576-7.581, maio 2014.

FREEMAN, E. R. **Strategic management: A stakeholder approach**. London: Pitman, 1984.

FREEMAN, E. R; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **SSRN Electronic Journal**, n. 1, jan. 2001.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, p. 123, 1982.

GAZZOLA, P. Social thinking. Creation of value for stakeholders. **Economia Aziendale Online**, v. 9, n. 4, pp. 413-425, 2018.

GAZZOLA, P., COLOMBO, G. Stakeholder engagement between managerial action and communication. In: **Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics**, vol. 1(2), pp 97-105, dez. 2013.

GOLDEMBERG, J.; MOREIRA, J. R. Política energética no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 19, n. 55, p. 215-228, dez. 2005.

GOMES, F. de F.; SILVA, C. L. da. O conflito resultante do licenciamento ambiental: O cenário das pequenas centrais hidrelétricas no Paraná. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 4, out./dez. 2017.

GOMULYA, D.; MISHINA, Y. Signaler credibility, signal susceptibility and relative reliance on signals: How stakeholders change their evaluative processes after violation of expectations and rehabilitative efforts. **Academy of Management Journal**, v. 60, i. 2, p. 554-583, 2017.

GUNNINGHAM, N.; KAGAN, R. A.; THORNTON, D. Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance. **Law and Social Inquiry - Journal of the American Bar Foundation**, v. 29, i. 2, p. 307-341, 2004.

HALL, N. et al. Social Licence to Operate: Understanding how a concept has been translated into practice in energy industries. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 301–310, jan. 2015.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Rae**, v. 3, n. 2, 16 p., 2004.

HEMMATI, M (Org.). **Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: Beyond deadlock and conflict**. London: Earthscan Publications Ltd., 2002.

HENISZ, W. J.; DOROBANTU, S.; NARTEY, L. J. Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. **Strategic Management Journal**, v. 35, i. 12, p. 1.727-1.748, dez. 2014.

HOLSTEIN, J.A.; GULBRIUM, J. F. Active interviewing. In: SILVERMAN, D. **Qualitative research: Theory, method and practice**. London: Sage, 1997, p. 113-129.

IBAMA - INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. Diretoria de Administração e Finanças. **Processo nº 02001.003771/03-25**, v. 1, 2003. Disponível em: <<http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Madeira%202003%20-%20FURNAS/volume%20I.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.003771/03-25**, v. 2, 2003. Disponível em: <<http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Madeira%202003%20-%20FURNAS/volume%20II.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.003771/03-25**, v. 3, 2006. Disponível em: <<http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Madeira%202003%20-%20FURNAS/Volume%20III.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.003771/03-25**, v. 7, 2007. Disponível em: <<http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Madeira%202003%20-%20FURNAS/volume%20VII.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.003771/03-25**, v. 9, 2007. Disponível em: <<http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Madeira%202003%20-%20FURNAS/volume%20IX.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.003771/03-25**, v. 10, 2007. Disponível em: <<http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Madeira%202003%20-%20FURNAS/volume%20X.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 1, 2008. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_01.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_01.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 2, 2008. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_02.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_02.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 3, 2008. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_03.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_03.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 4, 2008. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_04.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_04.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 5, 2008. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_05.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_05.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 7, 2009. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_07.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_07.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 9, 2009. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_09.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_09.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 10, 2010. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_10.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_10.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. _____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 11, 2010. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_11.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_11.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 12, 2010. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_12.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_12.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 13, 2010. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_13.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_13.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 14, 2011. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_14.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_14.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 16, 2011. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_16.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_16.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 19, 2011. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_19.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_19.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 20, 2012. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_20.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%200-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_20.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 21, 2012. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_21.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_21.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 22, 2012. Disponível em: <[licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo Antonio \(Rio Madeira\) - 02001.000508_2008-99/PROCESSO DIGITALIZADO/Vol_22.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/SantoAntonio(RioMadeira)-02001.000508_2008-99/PROCESSODIGITALIZADO/Vol_22.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 23, 2012. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20)

0-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_23.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 24, 2012. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_24.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_24.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 25, 2012. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/SantoAntonio\(RioMadeira\)-02001.000508_2008-99/PROCESSODIGITALIZADO/Vol_25.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/SantoAntonio(RioMadeira)-02001.000508_2008-99/PROCESSODIGITALIZADO/Vol_25.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 26, 2012. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_26.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_26.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 29, 2013. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_29.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_29.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 33, 2014. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_33.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_33.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 35, 2014. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_35.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_35.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 36, 2014. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_36.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_36.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 38, 2014. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_38.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_38.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 40, 2014. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_40.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_40.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 41, 2014. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_41.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_41.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 47, 2015. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_47.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_47.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 48, 2015. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_48.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_48.pdf)>. Acesso em: 04 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 51, 2015. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_51.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_51.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 53, 2016. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_53.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_53.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 54, 2016. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_54.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_54.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 55, 2016. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_55.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_55.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 58, 2016. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_58.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_58.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 59, 2016. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_59.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_59.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 60, 2017. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_60.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_60.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2020.

_____. **Processo nº 02001.000508/2008-99**, v. 61, 2017. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_61.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_61.pdf)>. Acesso em: 03 dez. 2019.

_____. **Processo nº 02001.004325/2015-71**, v. 2, 2015. Disponível em: <<http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Bem%20Querer/Volume%20II.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

_____. Diretoria de Licenciamento Ambiental. **Parecer nº 78/2011/COHID/CGENE/DILIC/IBAMA**: Análise da solicitação de emissão da Licença de Operação da Usina Hidrelétrica Santo Antônio (UHE Santo Antônio) - processo nº02001.000508/2008-99. Brasília, 15 ago. 2011. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/Pareceres/PT%2078_2011_Avalia%20a7%20a3o%20Final%20LO.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/Pareceres/PT%2078_2011_Avalia%20a7%20a3o%20Final%20LO.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Autorização Especial nº 09/2016**. Brasília, 30 dez. 2016. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_61.pdf](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidreletricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PROCESSO%20DIGITALIZADO/Vol_61.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

INSTITUTO ACENDE BRASIL. O setor elétrico brasileiro no contexto das mudanças climáticas e do acordo de Paris. **White Paper**, n. 17, 24 p., 2017. Disponível em: <http://www.acendebrasil.com.br/media/estudos/2017_WhitePaperAcendeBrasil_17_AcordodeParis.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2019.

KEMP, D.; WORDEN, S; OWEN, J. R. Differentiated social risk: Rebound dynamics and sustainability performance in mining. **Resources Policy**, v. 50, p. 19-26, 2016.

LEME ENGENHARIA. **EIA – Estudo de Impacto Ambiental**: Aproveitamentos hidrelétricos Santo Antônio e Jirau, Rio Madeira, RO. Tomos A/B/C/D, maio 2005. Disponível em: <

[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidretricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/EIA-RIMA/](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidretricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/EIA-RIMA/)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

LEMOS, C. F. de. **Audiências públicas, participação social e conflitos ambientais nos empreendimentos hidrelétricos**: Os casos de Tijuco Alto e Irapé. 1999. Dissertação (Mestrado) – IPPUR/UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.

MERCER-MAPSTONE, L. et al. Conceptualising the role of dialogue in social licence to operate. **Resources Policy**, v. 54, p. 137-146, dez. 2017.

MESA – MADEIRA ENERGIA. **Projeto Básico Ambiental**: Aproveitamento Hidrelétrico Santo Antônio. v. 1-15, jan. 2009. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidretricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%2002001.000508_2008-99/PBA/PBA%20Revisado-2009/](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidretricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%2002001.000508_2008-99/PBA/PBA%20Revisado-2009/)>. Acesso em: 02 dez. 2019.

MILARÉ, E. **Direito do Ambiente**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

_____. **Direito do Ambiente**. 9. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

_____. **Direito do Ambiente**. 11. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.

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**, v. 22, p. 853-886, 1997.

MOFFAT, K.; ZHANG, A. The paths to Social Licence to Operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. **Resources Policy**, v. 39, p. 61-70, mar. 2014.

MOFFAT, K. et al. The Social Licence to Operate: A critical review. **Forestry**, v. 89, n. 5, p. 477-488, 2016.

MORAN, E. F. et al. Sustainable hydropower in the 21st century. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 115, n. 47, p. 11.891-11.898, nov. 2018.

MORET, A. de S.; COSTA E SILVA, L. L. O rio Madeira, uma sociedade e a indústria de energia: A construção das usinas hidrelétricas e os impactos e intervenções na sociedade. **Boletim do Observatório Ambiental Alberto Ribeiro Lamego**, v. 4, n. 2, p. 11-31, dez. 2010.

MPS; MAYERHOFER & TOLEDO. **Gestão de processo participativo**: Discussão das medidas mitigadoras do impacto dos projetos das usinas hidrelétricas de Santo Antônio e Jirau – Rondônia – junto às comunidades e instituições envolvidas. 2007.

MRS. **Otimização energética da UHE Santo Antônio**: Alteração do N.A. Máximo de Operação (elevação em 0,80 metros), tomos 1/2/3, 2012. Disponível em: <[http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidretricas/Santo%20Antonio%20\(Rio%20Madeira\)%20-%202002001.000508_2008-99/Plano%20B%20c3%a1sico%20Complementar%20Alternativo/](http://licenciamento.ibama.gov.br/Hidretricas/Santo%20Antonio%20(Rio%20Madeira)%20-%202002001.000508_2008-99/Plano%20B%20c3%a1sico%20Complementar%20Alternativo/)>. Acesso em: 04 dez. 2019.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Knowledge and Social Capital**, n. 23, i. 2, p. 242-266, 1998.

NASCIMENTO, E. P. do. Os conflitos na sociedade moderna: Uma introdução conceitual. In: BURSZTYN, M.. **A difícil sustentabilidade**: política energética e conflitos ambientais. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

NETO, J. B. S.; BORGES, J. F. **Narratives of stakeholders under the perspective of the strategy as social practice**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 20, n. 1, 2019. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712019000100200&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 nov. 2019.

A ODEBRECHT e o futuro. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 1164, jun. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-odebrecht-e-o-futuro>>. Acesso em: 27 set. 2018.

OECD. **OECD Due diligence guidance for meaningful stakeholder engagement in the extractive sector**. Paris: OECD Publishing, 2017.

_____. **The well-being of nations**: The role of human and social capital. Paris: Centre for Educational Research and Innovation, 2001.

O'FAIRCHEALLAIGH, C. Public participation and environmental impact assessment: Purposes, implications, and lessons for public policy making. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 30, n. 1, p. 19–27, 2010.

O'SULLIVAN, N; O'DWYER, B. The structuration of issue-based fields: Social accountability, social movements and the Equator Principles issue-based field. **Accounting, Organizations & Society**, v. 43, p. 33-55, maio 2015.

OWEN, J. R.; KEMP, D. Social licence and mining: A critical perspective. **Resources Policy**, v. 38, n. 1, p. 29–35, 2013.

PASSETTI, E. et al. When democratic principles are not enough: Tensions and temporalities of dialogic stakeholder engagement. **Journal of Business Ethics**, n. 155, p. 173-190, 2019.

PEDERSEN, E. R. Making corporate social responsibility (CSR) operate: How companies translate stakeholder dialogue into practice. **Business and Society Review**, n. 111, p. 137-163, 2006.

PHILLIPS, R. Stakeholder Legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 25-41, jan. 1997.

PIAGENTINI, P. M.; FAVARETO, A. S. Instituições para regulação ambiental: o processo de licenciamento ambiental em quatro países produtores de hidreletricidade. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, v. 30, p. 31-43, 2014.

PONTES, O. **O processo de mudança na Odebrecht**. Correio 24 horas, Salvador, 06 jul. 2017. Disponível em < <http://www2.correio24horas.com.br/detalhe/artigo/noticia/olga-pontes-o-processo-de-mudanca-na-odebrecht/?cHash=33f8391828289ec49c0fb6bc1b191f06>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, p. 78-92, 2006.

PORTO VELHO. **Lei nº 2.568**, de 16 de janeiro de 2019. Institui o Centro Histórico do Município de Porto Velho e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ro/p/porto-velho/lei-ordinaria/2019/257/2568/lei-ordinaria-n-2568-2019-institui-o-centro-historico-do-municipio-de-porto-velho-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

PRNO, J.; SLOCOMBE, D. A systems-based conceptual framework for assessing the determinants of a Social License to Operate in the mining industry. **Environmental Management**, v. 53, i. 3, p. 672-689, 2014.

REED, M. S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. **Biological Conservation**, n. 141, i. 10, p. 2.417–2.431, 2008.

RIBEIRO, J. S. C. **Sustentabilidade na etapa de viabilidade de projetos hidrelétricos**: Um estudo de caso. 2019, 168 f. Trabalho Aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2019.

ROSSO, M. et al. Integrating multicriteria evaluation and stakeholders analysis for assessing hydropower projects. **Energy Policy**, n. 67, p. 870-881, 2014.

SAENZ, C. Building legitimacy and trust between a mining company and a community to earn social license to operate: A peruvian case study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, p. 1-11, set. 2018.

SAITO, C. H. et al. Conflitos socioambientais, educação ambiental e participação social na gestão ambiental. **Sustentabilidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 121-138, 2011.

SALEM, M. A. et al. The consequences of integrating stakeholder engagement in sustainable development (environmental perspectives). **Sustainable Development**, v. 26, n. 3, pp. 255-268, 1 maio 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/sd.1699>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

SÁNCHEZ, L. E. Por que não avança a avaliação ambiental estratégica no Brasil? **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 167-183, 2017.

SANTIAGO, A. L. F.; DEMAJOROVIC, J. Licença Social para Operar: Um estudo de caso a partir de uma indústria brasileira de mineração. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO AMBIENTAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA, 16. 2014, São Paulo. **Anais...** Disponível em: < <https://www.engema.org.br/16/anais-xvi-engema/>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

SANTIAGO, A. L. F. et al. A evolução da Licença Social para Operar e critérios de influência para a sua concessão: Uma revisão sistemática integrativa. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO AMBIENTAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA, 20. 2019, São Paulo. **Anais [...]**. Disponível em: < <http://engemausp.submissao.com.br/20/anais/arquivos/128.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SANTO ANTÔNIO ENERGIA S.A. (SAE). **Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016 e relatório de auditor independente**. 2017. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/fatos-relevantes/pdf/23555532.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Chapter 4: Understanding research philosophies and approaches. In: **Research methods for business students**. 8th ed. New York: Pearson, p. 128-170, 2019.

SCHOEN, C. et al. Estudos de Impacto Ambiental: potencialidades, deficiências e perspectivas de elaboradores e avaliadores. **Sustentabilidade em Debate**, v. 7, n. 2, 2016.

SCOTTO, G. **Conflitos ambientais no Brasil**: Natureza para todos ou somente para alguns? Rio de Janeiro: IBASE, p. 25-33, 1997. Disponível em: <https://www.sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam3/Repositorio/472/Documentos/Mural_PlanosdeFiscalizacao/FormacaoSocioambiental/Referencias/IBASE%20-%20CONFLITOS%20AMBIENTAIS%20NO%20BRASIL%201.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2019.

SHAND, D; ARNBERG, M. Background paper. In: **Responsive Government: Service Quality Initiatives, Organisation for Economic Cooperation and Development**. Paris, 1996.

SICILIANO, G.; URBAN, F.; KIM, F.; LONN, P. D. Hydropower, social priorities and the rural-urban development divide: the case of large dams in Cambodia. **Energy Policy**, v. 86, p. 273-85, 2015.

SILVIUS, G., SCHIPPER, R. Planning project stakeholder engagement from a sustainable development perspective. **Administrative Sciences**, v. 9, 46 p., 2019.

SKINNER, J.; HAAS, L. J. Watered down? A review of social and environmental safeguards for large dam projects. **Natural Resources Issues**, n. 28. London: IIED, 2014. Disponível em: <<https://pubs.iied.org/pdfs/17517IIED.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

SWITKES, G (Org.). **Muddy waters**: Consequences of damming the Amazon's principal tributary. **International Rivers**, 2008. Disponível em: <https://www.loe.org/images/content/101210/Muddy_Waters_Madeira.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

TAHSEEN, S.; KARNEY, B. W. Reviewing and critiquing published approaches to the sustainability assessment of hydropower. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 67, p. 225-234, 2017.

TALLEY, J. L.; SCHNEIDER, J.; LINDQUIST, E. A simplified approach to stakeholder engagement in natural resource management: The five-feature framework. **Ecology and Society**, v. 21, i. 4, 2016. Disponível em: <<https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss4/art38/>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

TARNOPOLSKAYA, T.; LITTLEBOY A. Towards dynamic financial valuation of social licence to operate under uncertainty. **International Congress on Modelling and Simulation**, 21st, Gold Coast, Australia, Dez. 2015. In: **Anais [...]**, p. 1098-1104. Disponível em <<https://www.mssanz.org.au/modsim2015/E6/tarnopolskaya.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2018.

TEIXEIRA, M. A. D. O rio e os tempos: Reflexões sobre a colonização e as questões ambientais do vale do Madeira entre os séculos XVII e XXI. **Saber Científico**, n. 1, p. 223-295, jul./dez. 2008.

THE EQUATOR PRINCIPLES ASSOCIATION. **The Equator Principles**, jun. 2013. Disponível em: <http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2017/03/equator_principles_III.pdf>. Acesso em: 07 set. 2018.

THOMAS, J. C. Public involvement in public management: Adapting and testing a borrowed theory. **Public Administration Review**, v. 50, n. 2, p. 435-445, 1990.

THOMSON, I.; BOUTILIER, R. G. Social license to operate. In: **SME Mining Engineering Handbook**. Littleton, CO: Ed P. Darling, 2011a.

_____; _____. Modelling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice. In: **First International Mine Management**. Queensland, Australia, 2011b.

TOLMASQUIM, M. As origens da crise energética brasileira. **Ambiente & Sociedade**, n. 6/7, p. 179-183, jun. 2000.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development**. 2015. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

VAINER, C. B. Planejamento territorial e projeto nacional: Os desafios da fragmentação. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 9, n. 1, p. 9-23, maio 2007.

_____; ARAUJO, F. G. B. de. **Grandes projetos hidrelétricos e desenvolvimento regional**. Rio de Janeiro: CEDI, 1992.

VAN DEN BERG, A.; STRUWIG, M. Guidelines for researchers using an adapted consensual qualitative research approach in management research. **The Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 15, i. 2, p. 109-119, 2017.

WBCSD - WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Sustainable development reporting: Striking the balance**, 2002. Disponível em: <<http://docs.wbcsd.org/2002/12/SustainableDevReporting-StrikingTheBalance.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

WEISER, J; ZADEK, S. **Conversations with disbelievers**. Persuading companies to address social challenges. The Ford Foundation, 2000. Disponível em: <http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2011/02/Conversations-with-Disbelievers_November2000.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2020.

WERNER, D. **Desenvolvimento regional e grandes projetos hidrelétricos (1990-2010): O caso do Complexo Madeira**. 2011, 241 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Unicamp, Campinas, 2011.

_____. **Desenvolvimento regional e grandes projetos hidrelétricos (1990-2010): O caso do Complexo Madeira**. *Inclusão Social*, v. 6, n. 1, p.157-174, 2012.

WILBURN, K. M.; WILBURN, R. Achieving Social License to Operate using stakeholder theory. **Journal of International Business Ethics**, v. 4, n. 2, p. 3-16, 2011.

WRIGHT, S; BICE, S. Beyond social capital: A strategic action fields approach to social licence to operate. **Resources Policy**, v. 52, p. 284-295, jun. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZADEK, S. The path to corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 125–133, 2004.

ZAVYALOVA, A. et al. Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, 2016.

ZHOURI, A. Justiça ambiental, diversidade cultural e *accountability*: Desafios para a governança ambiental. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 68, p. 97-107, out. 2008. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092008000300007>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

ZHOURI, A.; OLIVEIRA, R. Desenvolvimento, conflitos sociais e violência no Brasil rural: O caso das usinas hidrelétricas. **Revista Ambiente e Sociedade**, v. 10, n. 2, jul./dez., p. 119-135, 2007.

APÊNDICE A:

ROTEIROS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A.1 ROTEIRO PARA ENTREVISTA: EMPREENDEDOR DA UHE SANTO ANTÔNIO

A seleção das perguntas a seguir deverá ser feita no momento da entrevista em função da época em que o entrevistado tiver participado do processo de materialização da UHE Santo Antônio, ou seja, durante os estudos de viabilidade de engenharia e ambiental, licenciamento de instalação, construção e ou operação, em suas diferentes fases (2012 a 2013; 2014 a 2016; 2017 até o presente momento).

A.1.1 BLOCO AQUECIMENTO

- a) Desde quando, ou a partir de quando, você atuou em trabalhos relativos à UHE Santo Antônio?
- b) Qual(is) a(s) função(ões) que desempenhou?
- c) Atualmente, ainda está profissionalmente vinculado a trabalhos relacionados à UHE Santo Antônio?
- d) Qual a sua participação no delineamento da estratégia e ou na sua implementação para o relacionamento com *stakeholders* afeto à UHE Santo Antônio? Você participou do planejamento ou da realização de contatos institucionais? E dos contatos com as comunidades ao longo das diferentes etapas do empreendimento?

A.1.2 BLOCO “CORE”

- a) Quais foram as estratégias de relacionamento com as partes interessadas ao longo das diferentes etapas do empreendimento: elaboração dos estudos ambientais, época das Audiências Públicas, elaboração do PBA, implantação e operação?
- b) Como era feito o planejamento das reuniões (onde deveriam ser feitas e quem, na comunidade, deveria ser chamado) na época dos estudos, como era feita a mobilização e quem participava pelo empreendedor?
- c) Descrever como era uma dessas reuniões (sequência e abordagens).
- d) Como era feito o registro dessas reuniões? Havia algum retorno para as comunidades?
- e) No processo de licenciamento menciona-se a realização de reuniões participativas no período de abril de 2006 a agosto de 2007, portanto, depois do protocolo dos EIA e RIMA junto ao Ibama – maio 2006, durante as Audiências Públicas – novembro 2006 e janeiro 2007 e até, praticamente, a emissão da LP – julho 2007:

- Quais os objetivos dessas reuniões? Eram feitas nos mesmos locais das reuniões na época dos estudos? Quem era convidado a participar?
 - Quem participava dessas reuniões pelo empreendedor?
 - Como eram feitos os registros? Havia retorno para as comunidades?
 - Abordar as propostas que teriam sido apresentadas pelas comunidades e se houve retorno para as comunidades quanto à sua implantação ou não. Essas propostas efetivamente foram incorporadas nos estudos complementares e ou no PBA?
- f) Como foi feita a mobilização para as Audiências Públicas?
- g) Em dezembro de 2006, o MP-Rondônia apresentou um Parecer Técnico sobre os EIA e RIMA das duas UHEs. Como o conteúdo desse Parecer foi divulgado e discutido com as comunidades? E como as suas recomendações foram levadas em conta, pelo empreendedor, no processo de licenciamento ambiental, principalmente na elaboração do PBA?
- h) Qual o escopo, na sua visão, do Programa de Compensação Social? Houve muitas demandas adicionais por parte do poder público? Por parte de quem essas demandas foram mais significativas? Poder público local ou estadual?
- i) A primeira versão do PBA foi apresentada ao Ibama cerca de dois meses após a realização do Leilão de Concessão da Aneel (dezembro de 2007 e fevereiro de 2008, respectivamente), e a versão final após a emissão da LI (agosto de 2008 e janeiro 2009). Foram feitas reuniões com as comunidades após a emissão da LP para discutir o escopo e como deveriam ser implantadas as medidas frente aos impactos? Se não foram, quais os principais motivos?
- j) Quais as principais diferenças entre as ações de interação com as comunidades antes e depois da emissão da LP?
- k) Como era feita a interação com as partes interessadas durante a construção da UHE Santo Antônio? Quais as principais modificações em relação às estratégias que eram antes utilizadas?
- l) Quais foram as principais dificuldades sentidas com relação à interação com as comunidades em função de serem dois empreendedores diferentes para as UHEs?
- m) Havia dificuldades quanto à implantação dos programas socioeconômicos pelo fato de serem dois empreendedores diferentes para as UHEs? Isso trazia resistências ou demandas adicionais por parte das comunidades e dos poderes públicos?
- n) Como foi feita a interação com as comunidades durante o período da cheia histórica no rio Madeira? Como foi sentida a reação das comunidades frente à ocorrência da cheia logo no início da operação da UHE Santo Antônio?
- o) Logo após a emissão da LO, começou o processo junto ao Ibama para aumentar o nível do reservatório em 0,80 m. E isso após a cheia histórica:

- Na sua opinião, houve resistência de comunidades a essa ascensão do nível de água do reservatório? Quais os motivos para tal e em que comunidades essa resistência se mostrou mais acentuada?
- Quais foram os principais desafios para mobilizar e comunicar a população a respeito dessas mudanças? Em algum momento foi pensado em fazer fóruns de discussão ou de planejamento participativo?
- Vocês sentiram descrédito por parte da população no empreendedor frente a tantas mudanças?

A.1.3 BLOCO FECHAMENTO

- a) Vocês faziam uma atualização de mapeamento de partes interessadas ao longo do processo? O que constava desse mapeamento? Ele era formalmente reportado a quem internamente à SAE?
- b) Como era feito o monitoramento da efetividade das ações de comunicação com partes interessadas?
- c) Havia indicadores de desempenho associados ao relacionamento com partes interessadas para avaliação da performance da coordenação de comunicação social?
- d) O que você entende como participação social? Você acha que ocorreu participação ao longo do relacionamento da população com o empreendedor? Houve diferenças entre etapas e quais foram elas?
- e) Como você vê o relacionamento do empreendedor com as ONGs durante todo o processo de materialização da UHE Santo Antônio?
- f) Houve momentos em que os movimentos sociais e atores contrários aos empreendimentos tiveram mais abertura para se manifestar? Por que?
- g) O que você entende como desenvolvimento local ou territorial? Quais são as condições necessárias para tal?
- h) Você acha que o empreendimento efetivamente trouxe benefícios econômicos para os afetados e a região? Quais são esses benefícios? Suas contribuições, na sua visão, foram mais no âmbito de compensações e mitigações por impactos gerados ou realmente prepararam a região para um efetivo desenvolvimento local?
- i) Você acha que o empreendimento melhorou a qualidade vida para os afetados e na região como um todo? Por que?

- j) Você acha que houve um “ganha ganha” para o empreendedor, a região e os afetados? Se sim, por que? Se não, por que? Você acha que a população e o poder público local reconhecem isso?

A.1.4 BLOCO “OFF THE RECORD”

- a) Na sua opinião, houve momentos de crise de comunicação durante o processo de materialização da UHE Santo Antônio? Quais e por que?
- b) Na sua opinião, houve alterações do nível de confiança das comunidades em relação ao empreendedor? Por que? Você vê as comunidades como confiando no empreendedor?
- c) Se houvesse um outro fator externo contrário na região como a cheia de 2014, você pensaria que os efeitos negativos são devidos à UHE Santo Antônio?

A.2 ROTEIRO PARA ENTREVISTA: ONG CPPT CUNIÃ

Justifica-se a elaboração de roteiro específico para entrevistas junto a representantes da ONG CPPT Cuniã em função da sua participação operacional, como contratada do empreendedor, durante todas as etapas e fases da UHE Santo Antônio.

A.2.1 BLOCO AQUECIMENTO

- a) O entrevistado é da região? Se não, desde quando está na região e o que o motivou a vir?
- b) Quais os objetivos da CPPT Cuniã?
- c) Há quanto tempo o entrevistado trabalha na CPPT Cuniã e qual a sua função na ONG?
- d) Há quanto tempo o entrevistado está envolvido nos trabalhos da UHE Santo Antônio e qual a sua função nesses trabalhos?

A.2.2 BLOCO “CORE”

- a) Desde quando a CPPT Cuniã vem desenvolvendo trabalhos para a UHE Santo Antônio? Houve descontinuidade?
- b) Explicar como foram esses trabalhos ao longo das diferentes etapas do empreendimento: elaboração dos estudos ambientais, época das Audiências Públicas, elaboração do PBA, implantação e operação.

- c) Na sua opinião, por que a CPPT Cuniã foi escolhida para os trabalhos realizados para a UHE Santo Antônio?
- d) Depois que houve a separação dos empreendedores para cada usina, a CPPT Cuniã desenvolveu algum trabalho para a UHE Jirau? Se positivo, qual foi?
- e) Como era feito o planejamento das reuniões (onde deveriam ser feitas e quem, na comunidade, deveria ser chamado) na época dos estudos, como era feita a mobilização e quem participava do empreendedor?
- f) Descrever como era uma dessas reuniões (sequência e abordagens)
- g) Como era feito o registro dessas reuniões? Havia algum retorno para as comunidades?
- h) No processo de licenciamento menciona-se a realização de reuniões participativas no período de abril de 2006 a agosto de 2007, portanto, depois do protocolo dos EIA e RIMA junto ao Ibama – maio 2006, durante as Audiências Públicas – novembro 2006 e janeiro 2007 - e até, praticamente, a emissão da LP – julho 2007:
 - Quais os objetivos dessas reuniões? Eram feitas nos mesmos locais das reuniões na época dos estudos? Quem era convidado a participar?
 - Quem participava dessas reuniões pelo empreendedor?
 - Como eram feitos os registros? Havia retorno para as comunidades?
 - Abordar as propostas que teriam sido apresentadas pelas comunidades e se houve retorno para as comunidades quanto à sua implantação ou não.
- i) Como foi feita a mobilização para as Audiências Públicas?
- j) Houve resistências ou acusações quanto à participação da CPPT Cuniã como contratada pelo empreendedor?
- k) Em dezembro de 2006, o MP-Rondônia apresentou um Parecer Técnico sobre os EIA e RIMA das duas UHEs. Como o conteúdo desse Parecer foi divulgado e discutido com as comunidades?
- l) A primeira versão do PBA foi apresentada ao Ibama cerca de dois meses após a realização do Leilão de Concessão da Aneel (dezembro de 2007 e fevereiro de 2008, respectivamente), e a versão final após a emissão da LI (agosto de 2008 e janeiro 2009). Foram feitas reuniões com as comunidades após a emissão da LP para discutir o escopo e como deveriam ser implantadas as medidas frente aos impactos?
- m) Quais as principais diferenças entre as ações de interação com as comunidades antes e depois da emissão da LP?
- n) Como foi feita a mobilização para a realização do Cadastro Socioeconômico em 2008? E para o processo de negociação? Como o Caderno de Preços foi apresentado e discutido com as comunidades?

- o) Como era feita a interação com as partes interessadas durante a construção da UHE Santo Antônio? Quais as principais modificações em relação às estratégias que eram antes utilizadas?
- p) Quais foram as principais dificuldades sentidas com relação à interação com as comunidades em função de serem dois empreendedores diferentes para as UHEs?
- q) Como foi feita a interação com as comunidades durante o período da cheia histórica no rio Madeira? Como foi sentida a reação das comunidades frente à ocorrência da cheia logo no início da operação da UHE Santo Antônio?
- r) Logo após a emissão da LO, começou o processo junto ao Ibama para aumentar o nível do reservatório em 0,80 m. E isso após a cheia histórica. Quais foram os principais desafios para mobilizar e comunicar a população a respeito dessas mudanças? Vocês sentiram descrédito por parte da população? Quais as dificuldades enfrentadas naqueles reassentamentos e locais cuja área impactada aumentaria em função de maior proteção contra a cheia e incremento do nível de água do reservatório?

A.2.3 BLOCO FECHAMENTO

- a) Vocês fazem uma atualização de mapeamento de partes interessadas ao longo do processo? O que consta desse mapeamento?
- b) O que você entende como participação social? Você acha que ocorreu participação ao longo do relacionamento da população com o empreendedor? Houve diferenças entre etapas e quais foram elas?
- c) Como você vê o relacionamento do empreendedor com as ONGs durante todo o processo de materialização da UHE Santo Antônio?
- d) Houve momentos em que os movimentos sociais e atores contrários aos empreendimentos tiveram mais abertura para se manifestar? Por que?

A.2.4 BLOCO “OFF THE RECORD”

- a) O empreendedor acatava sugestões de alterações no processo de comunicação feitas por vocês?
- b) Na sua opinião, houve alterações do nível de confiança das comunidades em relação ao empreendedor? Por que? Você vê as comunidades como confiando no empreendedor?

A.3 ROTEIRO PARA ENTREVISTA: INSTITUIÇÃO DE ENSINO E PESQUISA E EMATER

A.3.1 BLOCO AQUECIMENTO

- a) O entrevistado é da região? Se não, desde quando está na região e o que o motivou a vir?
- b) Há quanto tempo o entrevistado trabalha na Universidade/Emater e qual a sua função?
- c) Quais os cursos da Universidade onde atua que guardam interface com os trabalhos desenvolvidos ao longo da implantação de um empreendimento hidrelétrico?
- d) A instituição em que atua já prestou ou presta serviços para a UHE Santo Antônio e ou para a UHE Jirau?
- e) Há quanto tempo o entrevistado está envolvido nos trabalhos da UHE Santo Antônio? (se cabível)
- f) Qual a função do entrevistado nos trabalhos da UHE Santo Antônio? (se cabível)

A.3.2 BLOCO “CORE”

- a) Como foram os trabalhos de contato do empreendedor com os atingidos ao longo das diferentes etapas do empreendimento: elaboração dos estudos ambientais, época das Audiências Públicas, elaboração do PBA, implantação e operação (nestas três últimas etapas, focar no empreendedor da UHE Santo Antônio). Em que esses contatos se diferenciaram durante as etapas e, na sua opinião, por que houve essas diferenças por parte do empreendedor?
- b) E entre os empreendedores das UHEs Santo Antônio e Jirau? Quais as principais diferenças na forma de interagir com a população e a Academia?
- c) A instituição em que atua alguma vez foi contatada pelo(s) empreendedor(es) para atuar nos estudos e ou implantação das UHEs Santo Antônio e Jirau? Se foi, qual o motivo da negativa de atuação por parte da instituição? Se houve a atuação, em que áreas e períodos ela se deu?
- d) O(a) senhor(a) vê como possível uma atuação conjunta de ONGs com empreendedores? Em que termos?
- e) No processo de licenciamento menciona-se a realização de reuniões participativas durante a elaboração do EIA e no período de abril de 2006 a agosto de 2007, portanto, depois do protocolo dos EIA e RIMA no Ibama – maio 2006, durante as Audiências Públicas – novembro 2006 e janeiro 2007 e até, praticamente, a emissão da LP – julho 2007:
 - O senhor(a) participou dessas reuniões?

- Quais os objetivos dessas reuniões? Eram feitas nos mesmos locais das reuniões na época dos estudos? Quem era convidado a participar?
 - Quem participava dessas reuniões pelo empreendedor?
 - Havia retorno dessas reuniões para a população ou para a Academia?
 - Abordar as propostas que teriam sido apresentadas pela população e se houve retorno para a população quanto à sua implantação ou não
- f) O(a) senhor(a) participou de alguma das Audiências Públicas que ocorreram em novembro de 2006? O que o senhor(a) achou da(s) Audiência(s)? Ficou sabendo ou teve oportunidade de discutir mais coisas do que nos contatos que já tinha tido com o empreendedor?
- g) Houve resistências ou acusações quanto à participação da Universidade e ou da CPPT Cuniã como contratadas pelo empreendedor?
- h) Em dezembro de 2006, o MP Rondônia apresentou um Parecer Técnico sobre os EIA e RIMA das duas UHEs. Você teve conhecimento desse Parecer e do seu conteúdo? A Universidade em que atua foi contatada ou colaborou para seu desenvolvimento? De que forma?
- i) A primeira versão do PBA foi apresentada ao Ibama cerca de dois meses após a realização do Leilão da ANEEL (dezembro de 2007 e fevereiro de 2008, respectivamente), e a versão final após a emissão da LI (agosto de 2008 e janeiro 2009):
- A Universidade em que atua participou da elaboração desse PBA? Se não, por que motivos?
 - Foram feitas reuniões com a população para discutir o escopo e como deveriam ser feitas as medidas devido à formação do reservatório da UHE Santo Antônio?
- j) Como foi o processo de comunicação e discussão para os impactos durante a Etapa de Construção?
- k) Os atingidos solicitaram alguma vez assessoria externa por parte da Universidade? Ou a Universidade ofereceu essa assessoria externa? Se positivo, como se deu isso?
- l) Quais os pontos que o(a) senhor(a) considera que foram bem planejados e realizados pelo empreendedor da UHE Santo Antônio e o que poderia ter sido feito diferente e como?
- m) Como foi feita a interação com a população e a Universidade durante o período da cheia histórica no rio Madeira? Como o(a) senhor(a) e a população em geral se sentiram frente à ocorrência da cheia logo no início da operação da UHE Santo Antônio?
- n) Logo após a emissão da LO, começou o processo junto ao Ibama do empreendedor da UHE Santo Antônio para aumentar o nível do reservatório em 0,80 m. E isso após a cheia histórica. O(a) senhor(a) e ou a população sentiram descrédito em relação ao empreendedor? Por que sim? Por que não?

- o) O(a) senhor(a) poderia me explicar qual é a sua compreensão a respeito de todo esse processo de alteração dos níveis de água do reservatório da UHE Santo Antônio?
- p) O(a) senhor(a) participou das Audiências Públicas que ocorreram em agosto de 2016 para discutir o aumento do nível de água do reservatório da UHE Santo Antônio? Como foram, na sua opinião, as audiências?

A.3.3 BLOCO FECHAMENTO

- a) O que o(s) senhor(a) entende como participação social? Você acha que ocorreu participação ao longo do relacionamento da população com o empreendedor? Houve diferenças entre etapas e quais foram elas? E entre os empreendedores?
- b) Como continua a ser feito o contato do empreendedor da UHE Santo Antônio com a população? O(a) senhor(a) acha que ele é adequado ou em que precisa ser melhorado?
- c) Houve momentos em que os movimentos sociais e atores contrários aos empreendimentos tiveram mais abertura para se manifestar? Por que?
- d) O que o(a) senhor(a) entende como desenvolvimento local ou territorial? Quais são as condições necessárias para tal?
- e) O(a) senhor(a) acha que o empreendimento efetivamente trouxe benefícios econômicos para os afetados e a região? Quais são esses benefícios? Suas contribuições, na sua visão, foram mais no âmbito de compensações e mitigações por impactos gerados ou realmente prepararam a região para um efetivo desenvolvimento local?
- f) O(a) senhor(a) acha que o empreendimento melhorou a qualidade vida para os afetados e na região como um todo? Por que? Se não, por que?
- g) O(a) senhor(a) acha que houve um “ganha ganha” para o empreendedor, a região e os afetados? Se sim, por que? Se não, por que?

A.3.4 BLOCO “OFF THE RECORD”

- a) Na sua opinião, houve alterações do nível de confiança da população em relação ao empreendedor da UHE Santo Antônio? Por que? O(a) senhor(a) vê a população como confiando no empreendedor? E com relação ao empreendedor da UHE Jirau?
- b) Sua opinião inicial a respeito dos empreendimentos mudou ao longo do processo? Por que?
- c) Se houvesse um outro fator externo contrário na região como a cheia de 2014, o(a) senhor(a) pensaria que os efeitos negativos são devidos à UHE Santo Antônio e à UHE Jirau?

A.4 ROTEIRO PARA ENTREVISTA: IBAMA REGIONAL, MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL E MINISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL

A.4.1 BLOCO AQUECIMENTO

- a) O entrevistado é da região? Se não, desde quando está na região e o que o motivou a vir?
- b) Há quanto tempo o entrevistado trabalha na instituição em questão e qual a sua função?
- c) Há quanto tempo o entrevistado está envolvido no acompanhamento dos trabalhos da UHE Santo Antônio?

A.4.2 BLOCO “CORE”

- a) Como foram os trabalhos de contato do empreendedor com os atingidos ao longo das diferentes etapas do empreendimento: elaboração dos estudos ambientais, época das Audiências Públicas, elaboração do PBA, implantação e operação (nestas três últimas etapas, focar no empreendedor da UHE Santo Antônio). Em que esses contatos se diferenciaram durante as etapas e fases e, na sua opinião, por que houve essas diferenças por parte do empreendedor?
- b) E entre os empreendedores das UHEs Santo Antônio e Jirau? Quais as principais diferenças na forma de interagir com a população e a instituição que o senhor(a) representa?
- c) Na sua opinião, como encara a participação da Academia e ou de ONGs como contratadas pelo empreendedor para realização de estudos e ou de atividades de comunicação social?
- d) O(a) senhor(a) participou de alguma das Audiências Públicas que ocorreram em novembro de 2006? O que o senhor(a) achou da(s) Audiência(s)? Na sua opinião, a população teve oportunidade de discutir mais coisas do que nos contatos que já tinha tido com o empreendedor?
- e) Em dezembro de 2006, o MP Rondônia apresentou um Parecer Técnico sobre os EIA e RIMA das duas UHEs. Como, na sua opinião, foi a reação do empreendedor frente a esse Parecer?
- f) A primeira versão do PBA foi apresentada ao Ibama cerca de dois meses após a realização do Leilão da ANEEL (dezembro de 2007 e fevereiro de 2008, respectivamente), e a versão final após a emissão da LI (agosto de 2008 e janeiro 2009). Foram feitas reuniões com a população para discutir o escopo e como deveriam ser feitas as medidas devido à formação do reservatório da UHE Santo Antônio?

- g) Como foi o processo de comunicação e discussão para os impactos durante a Etapa de Construção?
- h) Quais os pontos que o(a) senhor(a) considera que foram bem planejados e realizados pelo empreendedor da UHE Santo Antônio e o que poderia ter sido feito diferente e como?
- i) Como foi feita a interação com a população e a instituição que representa durante o período da cheia histórica no rio Madeira? Como o(a) senhor(a) e a população em geral se sentiram frente à ocorrência da cheia logo no início da operação da UHE Santo Antônio?
- j) Logo após a emissão da LO, começou o processo junto ao Ibama do empreendedor da UHE Santo Antônio para aumentar o nível do reservatório em 0,80 m. E isso após a cheia histórica. O(a) senhor(a) e ou a população sentiram descrédito em relação ao empreendedor? Por que sim? Por que não?
- k) Como a instituição que representa acompanhou todo esse processo de elevação do nível do reservatório e incremento da capacidade de geração da UHE Santo Antônio?
- l) O(a) senhor(a) participou das Audiências Públicas que ocorreram em agosto de 2016 para discutir o aumento do nível de água do reservatório da UHE Santo Antônio? Como foram, na sua opinião, as audiências?

A.4.3 BLOCO FECHAMENTO

- a) O que o(s) senhor(a) entende como participação social? O(a) senhor(a) acha que ocorreu participação ao longo do relacionamento da população com o empreendedor? Houve diferenças entre etapas e quais foram elas? E entre os empreendedores?
- b) Como continua a ser feito o contato do empreendedor da UHE Santo Antônio com a população? E com a instituição que o(a) senhor(a) representa? O(a) senhor(a) acha que ele é adequado ou em que precisa ser melhorado?
- c) Houve momentos em que os movimentos sociais e atores contrários aos empreendimentos tiveram mais abertura para se manifestar? Por que?
- d) O que o(a) senhor(a) entende como desenvolvimento local ou territorial? Quais são as condições necessárias para tal?
- e) O(a) senhor(a) acha que o empreendimento efetivamente trouxe benefícios econômicos para os afetados e a região? Quais são esses benefícios? Suas contribuições, na sua visão, foram mais no âmbito de compensações e mitigações por impactos gerados ou realmente prepararam a região para um efetivo desenvolvimento local?
- f) O(a) senhor(a) acha que o empreendimento melhorou a qualidade vida para os afetados e na região como um todo? Por que? Se não, por que?

- g) O(a) senhor(a) acha que houve um “ganha ganha” para o empreendedor, a região e os afetados? Se sim, por que? Se não, por que?

A.4.4 BLOCO “OFF THE RECORD”

- a) Na sua opinião, houve alterações do nível de confiança da população em relação ao empreendedor da UHE Santo Antônio? Por que? O(a) senhor(a) vê a população como confiando no empreendedor? E com relação ao empreendedor da UHE Jirau?
- b) Sua opinião inicial a respeito dos empreendimentos mudou ao longo do processo? Por que?
- c) Se houvesse um outro fator externo contrário na região como a cheia de 2014, o(a) senhor(a) pensaria que os efeitos negativos são devidos à UHE Santo Antônio e à UHE Jirau?

A.5 ROTEIRO PARA ENTREVISTA: COMUNIDADES IMPACTADAS A MONTANTE DA BARRAGEM DA UHE SANTO ANTÔNIO

Este roteiro aplica-se tanto às comunidades rurais, quanto às urbanas (na sede distrital de Jaci-Paraná) que foram impactadas diretamente pelas obras e ou pela formação do reservatório da UHE Santo Antônio em seu N.A. Máximo Normal ou em sua elevação de 0,80 m, aqui incluindo-se os seus efeitos de remanso. Aplica-se ainda àquelas populações que foram atingidas pela formação da APP do lago artificial nos dois momentos supracitados, pela desapropriação para fins de atendimento às cotas de proteção contra cheias estabelecidas pela ANA relacionadas à formação e à operação do reservatório, e ou por outros impactos diretos ou indiretos gerados pelo empreendimento na porção territorial a montante da barragem.

A.5.1 BLOCO AQUECIMENTO

- a) O entrevistado é da região? Se não, desde quando está na região e o que o motivou a vir?
- b) Onde (comunidade) residia antes de ser reassentado e há quanto tempo? (se cabível).
- c) Reside no reassentamento com sua família? Quantos membros? Os filhos residem com ele, quais as idades e, se saíram, por que motivo e há quanto tempo? (se cabível).
- d) Qual a sua atividade antes de ser reassentado e após o reassentamento? Por que mudou? (se cabível).

A.5.2 BLOCO “CORE”

- a) Como foram os trabalhos de contato do empreendedor com os atingidos ao longo das diferentes etapas do empreendimento: elaboração dos estudos ambientais, época das Audiências Públicas, elaboração do PBA, implantação e operação. Em que esses contatos se diferenciaram durante as etapas e, na sua opinião, por que houve essas diferenças por parte do empreendedor?
- b) Na sua opinião, por que a CPPT Cuniã foi escolhida para os trabalhos realizados para a UHE Santo Antônio?
- c) Descrever como era uma das reuniões realizadas na época dos estudos (sequência, abordagens, quem era convidado a participar).
- d) Havia algum retorno dessas reuniões para as comunidades?
- e) No processo de licenciamento menciona-se a realização de reuniões participativas no período de abril de 2006 a agosto de 2007, portanto, depois do protocolo dos EIA e RIMA no Ibama – maio 2006, durante as Audiências Públicas – novembro 2006 e janeiro 2007 e até, praticamente, a emissão da LP – julho 2007:
 - Você participou dessas reuniões? Se não, poderia me indicar o nome de uma pessoa que participou para que eu possa conversar com ela?
 - Quais os objetivos dessas reuniões? Eram feitas nos mesmos locais das reuniões na época dos estudos? Quem era convidado a participar?
 - Quem participava dessas reuniões pelo empreendedor?
 - Havia retorno dessas reuniões para as comunidades?
 - Abordar as propostas que teriam sido apresentadas pelas comunidades e se houve retorno para as comunidades quanto à sua implantação ou não
- f) Você participou de alguma das Audiências Públicas que ocorreram em novembro de 2006? O que você achou da(s) Audiência(s) ? Ficou sabendo ou teve oportunidade de discutir mais coisas do que nos contatos que já tinha tido com o empreendedor?
- g) Em dezembro de 2006, o MP Rondônia apresentou um Parecer Técnico sobre os EIA e RIMA das duas UHEs. Você teve conhecimento desse Parecer, do seu conteúdo? De que forma?
- h) Foram feitas reuniões com as comunidades após a emissão da LP para discutir o conteúdo e como deveriam ser feitas as medidas frente aos impactos?
- i) Como foi feita a mobilização para a realização do Cadastro Socioeconômico em 2008? E para o processo de negociação? Como o Caderno de Preços foi apresentado e discutido com as comunidades?

- j) Como foi o processo de comunicação e discussão para o reassentamento? Como se deu a participação dos interessados no planejamento (escolha de local, tipo de residência, infraestrutura) e construção do reassentamento?
- k) Vocês contaram com alguma assessoria externa nesse processo de discussão? Se positivo, para fazer o que e como se deu essa assessoria?
- l) Quais os pontos que você considera que foram bem planejados e realizados pelo empreendedor e o que poderia ter sido feito diferente e como?
- m) Como era comunicada, pelos representantes dos empreendedores (tanto da UHE Santo Antônio, quanto da UHE Jirau), a responsabilidade pelos impactos e pela implantação de medidas mitigadoras e de compensação relativas à sede distrital de Jaci-Paraná?
- n) Vocês contaram com alguma assessoria externa nesse processo de discussão? Se positivo, para fazer o que e como se deu essa assessoria?
- o) Fale sobre os principais impactos que sentiu na sede distrital de Jaci-Paraná e o que o empreendedor fez para minimizá-los (tanto da UHE Santo Antônio, quanto da UHE Jirau)
- p) Como foi feita a interação com as comunidades durante o período da cheia histórica no rio Madeira? Como você e a comunidade em geral se sentiram frente à ocorrência da cheia logo no início da operação da UHE Santo Antônio?
- q) Logo após a emissão da LO, começou o processo junto ao Ibama para aumentar o nível do reservatório em 0,80 m. E isso após a cheia histórica:
- Vocês sentiram descrédito em relação ao empreendedor? Por que sim? Por que não?
 - Você poderia me explicar qual é a sua compreensão a respeito de todo esse processo de alteração dos níveis de água do reservatório da UHE Santo Antônio?
 - Você participou das Audiências Públicas que ocorreram em agosto de 2016 para discutir o aumento do nível de água do reservatório? Como foram, na sua opinião, as audiências?
 - Você foi diretamente afetado pelo incremento do nível de água do reservatório? Como?
- r) Quais os principais benefícios e quais os principais problemas que você vê hoje no reassentamento onde vive? (se cabível)
- s) Quais os principais benefícios e quais os principais problemas que você vê hoje na sede de Jaci-Paraná? Na sua opinião, o que o empreendedor poderia ter feito de diferente, tanto da UHE Santo Antônio, quanto da UHE Jirau?
- t) Na sua opinião, o que o empreendedor poderia ter feito de diferente?

A.5.3 BLOCO FECHAMENTO

- a) O que você entende como participação social? Você acha que ocorreu participação ao longo do relacionamento da população com o empreendedor? Houve diferenças entre etapas e quais foram elas?
- b) Como continua a ser feito o contato do empreendedor com a comunidade onde vive? Você acha que ele é adequado ou em que precisa ser melhorado?
- c) Você acha que o empreendimento trouxe benefícios econômicos para os afetados e a região? Quais são esses benefícios?
- d) Você acha que o empreendimento melhorou a qualidade vida para os afetados e na região como um todo? Por que?
- e) Você acha que houve um “ganha ganha” para o empreendedor, a região e os afetados? Se sim, por que? Se não, por que?

A.5.4 BLOCO “OFF THE RECORD”

- a) Na sua opinião, houve alterações do nível de confiança das comunidades em relação ao empreendedor? Por que? Você vê as comunidades como confiando no empreendedor?
- b) Sua opinião inicial a respeito do empreendimento mudou ao longo do processo? Por que?
- c) Se houvesse um outro fator externo contrário na região como a cheia de 2014, você pensaria que os efeitos negativos são devidos à UHE Santo Antônio?

A.6 ROTEIRO PARA ENTREVISTA: COMUNIDADES IMPACTADAS A JUSANTE DA BARRAGEM DA UHE SANTO ANTÔNIO

Este roteiro aplica-se tanto às comunidades rurais (ribeirinhas), quanto às urbanas (na capital Porto Velho) que foram impactadas direta ou indiretamente pela operação da UHE Santo Antônio em seu N.A. Máximo Normal ou em sua elevação de 0,80 m.

A.6.1 BLOCO AQUECIMENTO

- a) O entrevistado é da região? Se não, desde quando está na região e o que o motivou a vir?
- b) Reside na comunidade com sua família? Quantos membros? Os filhos residem com ele, quais as idades e, se saíram, por que motivo e há quanto tempo?
- c) Qual a sua atividade antes do início da construção da usina e a atual? Por que mudou?

A.6.2 BLOCO “CORE”

- a) Como foram os trabalhos de contato do empreendedor com as comunidades localizadas abaixo da UHE Santo Antônio ao longo das diferentes etapas do empreendimento: elaboração dos estudos ambientais, época das Audiências Públicas, elaboração do PBA, implantação e operação. Em que esses contatos se diferenciaram durante as etapas e fases do empreendimento e, na sua opinião, por que houve essas diferenças por parte do empreendedor?
- b) Quem fazia a mobilização para essas atividades? E como essa mobilização era feita?
- c) Descrever como era uma das reuniões realizadas na época dos estudos (sequência, abordagens, quem era convidado a participar)
- d) Havia algum retorno dessas reuniões para as comunidades?
- e) No processo de licenciamento menciona-se a realização de reuniões participativas junto às comunidades ribeirinhas do Baixo Madeira no período de abril de 2006 a agosto de 2007, portanto, depois do protocolo dos EIA e RIMA no Ibama – maio 2006, durante as Audiências Públicas – novembro 2006 e janeiro 2007 e até, praticamente, a emissão da LP – julho 2007:
 - Você participou dessas reuniões? Se não, poderia me indicar o nome de uma pessoa que participou para que eu possa conversar com ela?
 - Quais os objetivos dessas reuniões? Eram feitas nos mesmos locais das reuniões na época dos estudos? Quem era convidado a participar?
 - Quem participava dessas reuniões pelo empreendedor?
 - Havia retorno dessas reuniões para as comunidades?
 - Abordar as propostas que teriam sido apresentadas pelas comunidades e se houve retorno para as comunidades quanto à sua implantação ou não
- f) Você participou de alguma das Audiências Públicas que ocorreram em novembro de 2006? E da Reunião Pública que ocorreu em Calama em janeiro de 2007? O que você achou da Audiência e ou da Reunião? Ficou sabendo ou teve oportunidade de discutir mais coisas do que nos contatos que já tinha tido com o empreendedor?
- g) Em dezembro de 2006, o MP Rondônia apresentou um Parecer Técnico sobre os EIA e RIMA das duas UHEs. Você teve conhecimento desse Parecer, do seu conteúdo? De que forma?
- h) Foram feitas reuniões com as comunidades após a emissão da LP para discutir o conteúdo e como deveriam ser feitas as medidas frente aos impactos?

- i) Vocês contaram com alguma assessoria externa no processo de discussão envolvendo as ações que o empreendedor deveria fazer nas comunidades localizadas rio abaixo? Se positivo, para fazer o que e como se deu essa assessoria?
- j) Quais os pontos que você considera que foram bem planejados e realizados pelo empreendedor com relação às medidas ambientais e o que poderia ter sido feito diferente e como?
- k) Como foi feita a interação com as comunidades durante o período da cheia histórica no rio Madeira? Como você e a comunidade em geral se sentiram frente à ocorrência da cheia logo no início da operação da UHE Santo Antônio?
- l) Você teve conhecimento do processo junto ao Ibama para aumentar o nível do reservatório em 0,80 m, logo após a emissão da LO, portanto após a cheia histórica? Em relação a isso:
 - Vocês sentiram descrédito em relação ao empreendedor? Por que sim? Por que não
 - Você poderia me explicar qual é a sua compreensão a respeito de todo esse processo de alteração dos níveis de água do reservatório da UHE Santo Antônio?
 - Você participou das Audiências Públicas que ocorreram em agosto de 2016 para discutir o aumento do nível de água do reservatório? Como foram, na sua opinião, as audiências?
- m) Como era/é feito o monitoramento pelo empreendedor das alterações na região do Baixo Madeira devidas à UHE Santo Antônio? Eram/são feitas entrevistas individuais somente ou eram/são feitas reuniões? Havia/há grupos de trabalho e foros de discussão? Isso já foi proposto alguma vez ao empreendedor? Se sim, qual a reação?
- n) Quais os efeitos positivos e negativos que você e a comunidade têm sentido após o início da operação da UHE Santo Antônio? Você tem tido oportunidade de discutir isso com o empreendedor? Na sua opinião, o que o empreendedor poderia ter feito de diferente?

A.6.3 BLOCO FECHAMENTO

- a) O que você entende como participação social? Você acha que ocorreu participação ao longo do relacionamento da população com o empreendedor? Houve diferenças entre etapas e quais foram elas?
- b) Como continua a ser feito o contato do empreendedor com a comunidade onde vive? Você acha que ele é adequado ou em que precisa ser melhorado?
- c) Você acha que o empreendimento trouxe benefícios econômicos para os afetados e a região? Quais são esses benefícios?
- d) Você acha que o empreendimento melhorou a qualidade vida para os afetados e na região como um todo? Por que?

- e) Você acha que houve um “ganha ganha” para o empreendedor, a região e os afetados? Se sim, por que? Se não, por que?

A.6.4 BLOCO “OFF THE RECORD”

- a) Na sua opinião, houve alterações do nível de confiança das comunidades localizadas rio abaixo em relação ao empreendedor? Por que? Você vê as comunidades como confiando no empreendedor?
- b) Sua opinião inicial a respeito do empreendimento mudou ao longo do processo? Por que?
- c) Se houvesse um outro fator externo contrário na região como a cheia de 2014, você pensaria que os efeitos negativos são devidos à UHE Santo Antônio?

A.7 ROTEIRO PARA ENTREVISTA: PODER PÚBLICO

A.7.1 BLOCO AQUECIMENTO

- a) O entrevistado é da região? Se não, desde quando está na região e o que o motivou a vir?
- b) Há quanto tempo o entrevistado trabalha na instituição em questão e qual a sua função?
- c) Há quanto tempo o entrevistado está envolvido no acompanhamento dos trabalhos da UHE Santo Antônio?

A.7.2 BLOCO “CORE”

- a) Como foram os trabalhos de contato do empreendedor com o poder público ao longo das diferentes etapas do empreendimento: elaboração dos estudos ambientais, época das Audiências Públicas, elaboração do PBA, implantação e operação (nestas três últimas etapas, focar no empreendedor da UHE Santo Antônio)? Em que esses contatos se diferenciaram durante as etapas e fases e, na sua opinião, por que houve essas diferenças por parte do empreendedor?
- b) Na sua opinião, como foram os trabalhos de contato do empreendedor com a população ao longo das diferentes etapas do empreendimento? Em que esses contatos se diferenciaram durante as etapas e fases e, na sua opinião, por que houve essas diferenças por parte do empreendedor?
- c) E entre os empreendedores das UHEs Santo Antônio e Jirau? Quais as principais diferenças na forma de interagir com a população e o poder público?

- d) Na sua opinião, como se deram as negociações de compensações sociais com o poder público nas diferentes etapas e fases do empreendimento?
- e) O(a) senhor(a) participou de alguma das Audiências Públicas que ocorreram em novembro de 2006? O que o senhor(a) achou da(s) Audiência(s)? Na sua opinião, a população teve oportunidade de discutir mais coisas do que nos contatos que já tinha tido com o empreendedor?
- f) A primeira versão do PBA foi apresentada ao Ibama cerca de dois meses após a realização do Leilão da ANEEL (dezembro de 2007 e fevereiro de 2008, respectivamente), e a versão final após a emissão da LI (agosto de 2008 e janeiro 2009). Foram feitas reuniões com o poder público para discutir o escopo e como deveriam ser feitas as medidas devido à formação do reservatório da UHE Santo Antônio?
- g) Como foi o processo de comunicação e discussão, com o poder público, para os impactos durante a Etapa de Construção? O poder público se estruturou para proceder a esse acompanhamento?
- h) Quais os pontos que o(a) senhor(a) considera que foram bem planejados e realizados pelo empreendedor da UHE Santo Antônio e o que poderia ter sido feito diferente e como?
- i) Como foi feita a interação com o poder público durante o período da cheia histórica no rio Madeira? Como o(a) senhor(a), o poder público e a população em geral se sentiram frente à ocorrência da cheia logo no início da operação da UHE Santo Antônio?
- j) Logo após a emissão da LO, começou o processo junto ao Ibama do empreendedor da UHE Santo Antônio para aumentar o nível do reservatório em 0,80 m. E isso após a cheia histórica. O(a) senhor(a), o poder público e ou a população sentiram descrédito em relação ao empreendedor? Por que sim? Por que não?
- k) Como a instituição que representa acompanhou todo esse processo de elevação do nível do reservatório e incremento da capacidade de geração da UHE Santo Antônio? Como se deu a negociação de compensações sociais adicionais com o empreendedor da UHE Santo Antônio em função desse incremento da potência a ser gerada pela usina?
- l) O(a) senhor(a) participou das Audiências Públicas que ocorreram em agosto de 2016 para discutir o aumento do nível de água do reservatório da UHE Santo Antônio? Como foram, na sua opinião, as audiências?

A.7.3 BLOCO FECHAMENTO

- a) O que o(s) senhor(a) entende como participação social? O(a) senhor(a) acha que ocorreu participação ao longo do relacionamento da população com o empreendedor? Houve diferenças entre etapas e quais foram elas? E entre os empreendedores?

- b) Como continua a ser feito o contato do empreendedor da UHE Santo Antônio com a população? E com a instituição que o(a) senhor(a) representa? O(a) senhor(a) acha que ele é adequado ou em que precisa ser melhorado?
- c) Houve momentos em que os movimentos sociais e atores contrários aos empreendimentos tiveram mais abertura para se manifestar? Por que?
- d) O que o(a) senhor(a) entende como desenvolvimento local ou territorial? Quais são as condições necessárias para tal?
- e) O(a) senhor(a) acha que o empreendimento efetivamente trouxe benefícios econômicos para os afetados e a região? Quais são esses benefícios? Suas contribuições, na sua visão, foram mais no âmbito de compensações e mitigações por impactos gerados ou realmente prepararam a região para um efetivo desenvolvimento local?
- f) O(a) senhor(a) acha que o empreendimento melhorou a qualidade vida para os afetados e na região como um todo? Por que? Se não, por que?
- g) O(a) senhor(a) acha que houve um “ganha ganha” para o empreendedor, a região e os afetados? Se sim, por que? Se não, por que?

A.7.4 BLOCO “OFF THE RECORD”

- a) Na sua opinião, houve alterações do nível de confiança da população em relação ao empreendedor da UHE Santo Antônio? Por que? O(a) senhor(a) vê a população como confiando no empreendedor? E com relação ao empreendedor da UHE Jirau?
- b) Sua opinião inicial a respeito dos empreendimentos mudou ao longo do processo? Por que?
- c) Se houvesse um outro fator externo contrário na região como a cheia de 2014, o(a) senhor(a) pensaria que os efeitos negativos são devidos à UHE Santo Antônio e à UHE Jirau?

APÊNDICE B:**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome do Entrevistador:

Data da Entrevista: ____/____/2019

Nome do Entrevistado(a): _____

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “*Como as estratégias de relacionamento com partes interessadas vêm sendo utilizadas pelo empreendedor ao longo dos estudos, implantação e operação da UHE Santo Antônio, no rio Madeira?*” conduzida por Delfim José Leite Rocha, aluno de Mestrado Profissional do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVCes).

Antes de concordar em participar desta pesquisa, é importante que você leia e entenda a explicação de seu propósito, seus benefícios e riscos, e de como a pesquisa será conduzida.

Você foi selecionado(a) por ter participado do processo de estudos, implantação e ou operação da UHE Santo Antônio, seja como representante ou contratado do empreendedor; pessoa afetada pelo empreendimento; representante do Poder Público do município de Porto Velho, onde o projeto foi construído; ou participante da avaliação dos estudos, resultados das ações socioambientais realizadas pelo empreendedor e ou consequências dos impactos da usina.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízos para você.

Propósito da Pesquisa: estamos solicitando sua participação em uma entrevista de cerca de 40 a 60 minutos, com propósito de coletar informações e percepções que permitam avaliar como o empreendedor da UHE Santo Antônio utilizou estratégias de relacionamento com diferentes agentes sociais ao longo das diferentes etapas do empreendimento. As informações e percepções coletadas serão analisadas junto com o conteúdo dos documentos oficiais disponíveis no processo de licenciamento ambiental do empreendimento, e com base em conceitos e estratégias associadas à Licença Social para Operar (LSO), buscando se chegar a conclusões sobre o processo de interação social realizado pelo empreendedor e alguns de seus efeitos para ele e grupos afetados pelo projeto.

Procedimentos da Pesquisa: a entrevista será gravada, porém sem registro de imagem, seja em vídeo ou foto. A entrevista e seu conteúdo serão completamente confidenciais, pois somente o entrevistador saberá o seu nome e, se for o caso, a empresa ou a instituição para a qual trabalha, que

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador

serão registrados apenas na ficha de controle da entrevista e neste Informe Consentido. O conteúdo da gravação poderá ser transcrito em texto para ser analisado depois, de forma anônima, e as informações coletadas serão utilizadas somente com fins acadêmicos.

Riscos Previsíveis: os riscos potenciais envolvidos nesta pesquisa são os riscos de confidencialidade iguais àqueles que as pessoas rotineiramente têm ao usar a internet em sua vida diária, pelo acesso do pesquisador aos documentos da pesquisa por meio eletrônico.

Benefícios aos Respondentes e a Outrem: Não se espera que esta pesquisa gere qualquer benefício direto a você, mas esperamos, com os resultados deste trabalho, contribuir para que o setor de geração de energia hidrelétrica utilize práticas de relacionamento com os diferentes grupos sociais que possibilitem, ao longo de todas as etapas de seus projetos, maior transparência no diálogo, justiça nos procedimentos e participação de todos no planejamento e implantação de ações que poderão afetar suas vidas e o território onde vivem e ou trabalham.

Remuneração para os Respondentes: não haverá qualquer remuneração pela sua participação nesta pesquisa. No entanto, a mesma não implicará em gastos para você.

Perguntas sobre esta Pesquisa: se você tiver qualquer pergunta sobre esta pesquisa, você pode contatar o pesquisador responsável Delfim José Leite Rocha pelo e-mail delfimjlr@gmail.com ou pelo telefone (31) 3643-7033.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, rubrique a primeira página e assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua e a outra do pesquisador responsável/coordenador da pesquisa.

Declaro que entendi os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____, ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador

APÊNDICE C:

**INFORMAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS REALIZADAS PARA
O ESTUDO DE CASO**

Quadro C-1 - Informações sobre as entrevistas realizadas para o estudo de caso

Categoria de stakeholder	Especificação	Informações sobre o entrevistado	Data e local da entrevista	Duração da entrevista (hh:mm:ss)
Empreendedor	Construtora Norberto Odebrecht (CNO)	Ocupante de cargo de diretoria quando dos estudos de viabilidade ambiental	18 jun. 2019 (Belo Horizonte)	01:29:56
	Furnas	Coordenador de socioeconomia quando dos estudos de viabilidade ambiental	29 ago. 2019 (Rio de Janeiro)	01:08:38
	Santo Antônio Energia (SAE)	Coordenador de comunicação em campo quando da etapa de implantação da usina	19 ago. 2019 (Belo Horizonte – nota 1)	01:00:34
		Coordenador de relacionamento com comunidades quando da etapa de implantação da usina	04 set. 2019 (Porto Velho)	00:32:05
		Coordenador de comunicação em campo quando da etapa de operação	06 set. 2019 (Porto Velho)	01:04:02
Consultoria	Subcontratada Furnas/CNO	Coordenador de socioeconomia quando dos estudos de viabilidade ambiental	21 jun. 2019 (Belo Horizonte)	01:07:05
Instituições	MPF	Procurador da República	13 set. 2019 (Porto Velho)	00:54:02
	MP Rondônia	Promotor de Justiça	09 set. 2019 (Porto Velho)	01:00:01
	Ibama Rondônia	Coordenador do núcleo de licenciamento	05 set. 2019 (Porto Velho)	00:41:59
	Emater	Extensionistas rurais (nota 2)	12 set. 2019 (Porto Velho)	01:03:37
Poder Público	Município de Porto Velho	Ex-titular da Secretaria de Segurança Pública	09 set. 2019 (Porto Velho)	00:20:33
		Ex-titular Secretaria de Ação Social	13 set. 2019 (Porto Velho)	00:55:07

Continua

Quadro C-1 - Informações sobre as entrevistas realizadas para o estudo de caso

Categoria de stakeholder	Especificação	Informações sobre o entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista (hh:mm:ss)
Poder Público	Município de Porto Velho	Ex-titular da Secretaria de Educação	13 set. 2019 (Porto Velho)	00:34:19
Instituição de ensino e pesquisa	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	Professor	03 set. 2019 (Porto Velho)	01:07:17
Sociedade civil organizada	CPPT Cuniã (ONG)	Diretor	02 set. 2019 (Porto Velho)	01:15:29
	Kanindé (Oscip)	Coordenador Geral	12 set. 2019 (Porto Velho)	00:50:22
Sindicatos	Trabalhadores Rurais	Membro	03 set. 2019 (Porto Velho)	01:08:46
Movimento Social	MAB	Líder	07 set. 2019 (São Carlos)	01:01:46
Comunidades rurais atingidas	Reassentamento Novo Engenho Velho	Ex-presidente da associação e atual morador	02 set. 2019 (Reassentamento)	00:40:02
		Morador	02 set. 2019 (Reassentamento)	00:44:04
	Reassentamento Riacho Azul	Ex-presidente da associação e atual morador	03 set. 2019 (Reassentamento)	00:51:05
		Morador	03 set. 2019 (Reassentamento)	00:27:04
		Presidente da associação	09 set. 2019 (Reassentamento)	00:46:11
	Reassentamento São Domingos	Morador	03 set. 2019 (Reassentamento)	01:16:50
		Morador	03 set. 2019 (Reassentamento)	00:28:34
	Reassentamento Santa Rita	Presidente de associação	04 set. 2019 (Reassentamento)	00:36:43

Continuação

Quadro C-1 - Informações sobre as entrevistas realizadas para o estudo de caso

Categoria de stakeholder	Especificação	Informações sobre o entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista (hh:mm:ss)
Comunidades rurais atingidas	Reassentamento Santa Rita	Morador	04 set. 2019 (Reassentamento)	00:29:35
		Presidente de associação	04 set. 2019 (Reassentamento)	01:00:33
	Reassentamento Morrinhos	Morador	04 set. 2019 (Reassentamento)	00:28:08
	Reassentamento Vila Nova de Teotônio	Ex-presidente da associação	05 set. 2019 (Reassentamento)	00:47:54
		Morador	05 set. 2019 (Reassentamento)	00:30:20
	PA Joana D'Arc	Morador	09 set. 2019 (Porto Velho)	01:16:01
		Morador	10 set. 2019 (PA Joana D'Arc)	00:40:29
		Morador	10 set. 2019 (PA Joana D'Arc)	01:08:14
	Comunidades urbanas atingidas	Reassentamento Parque dos Buritis	Presidente da associação	05 set. 2019 (Porto Velho)
Morador			06 set. 2019 (Reassentamento)	00:49:52
Jaci-Paraná		Vereador	06 set. 2019 (Jaci-Paraná)	00:38:51
		Proprietário de hotel	11 set. 2019 (Jaci-Paraná)	00:23:00
		Diretor de escola	11 set. 2019 (Jaci-Paraná)	00:44:22
		Corpo administrativo de escola	11 set. 2019 (Jaci-Paraná)	00:56:27

Continuação

Quadro C-1 - Informações sobre as entrevistas realizadas para o estudo de caso

Conclusão

Categoria de stakeholder	Especificação	Informações sobre o entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista (hh:mm:ss)
Comunidades urbanas atingidas	Bairro Triângulo (Porto Velho)	Morador	12 set. 2019 (Porto Velho)	00:15:16
		Morador	12 set. 2019 (Porto Velho)	00:14:07
Comunidades atingidas a jusante	São Carlos	Morador	07 set. 2019 (São Carlos)	00:38:29
	Cujubim Grande	Morador	07 set. 2019 (São Carlos)	00:51:45
	Cooperativa	Presidente da Cooperativa	09 set. 2019 (Porto Velho)	01:02:16
Total				37:12:57

Fonte: Autoria própria.

Notas:

- 1- Entrevista realizada, com recursos de áudio e vídeo, com utilização do *software* Skype.
- 2- Entrevista presencial realizada, em conjunto, com três extensionistas rurais que atuaram junto aos núcleos de reassentamento implantados pela SAE.

APÊNDICE D:

**PBA CONSOLIDADO – SUBPROGRAMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL,
PROGRAMA DE REMANEJAMENTO DA POPULAÇÃO ATINGIDA, PROGRAMA
DE AÇÕES DE JUSANTE E PROGRAMA DE COMPENSAÇÃO SOCIAL**

D.1 SUBPROGRAMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (PBA, SEÇÃO 18A)

O subprograma teve finalidade informativa e comunicativa relativa a eventos da UHE Santo Antônio, procurando dar continuidade ao processo de diálogo iniciado com as comunidades na etapa de viabilidade de engenharia e ambiental. Buscou, ainda, propiciar a troca permanente de idéias, opiniões e informações entre diferentes partes interessadas, com foco nas populações atingidas, trabalhadores na construção do empreendimento e fornecedores locais e regionais (MESA, 2009).

O **Quadro D-1**, a seguir, relaciona os principais instrumentos previstos no Subprograma para cada uma das metas previamente estabelecidas.

Quadro D-1 – Metas e instrumentos constantes do Subprograma de Comunicação Social

Meta	Instrumentos previstos
<p>Detalhamento e implantação de Plano de Comunicação, que mantenha permanentemente aberto o diálogo entre o empreendimento e seus diversos públicos-alvo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas de esclarecimento ao público em geral, por meio da mídia local, regional e nacional, - Monitoramento permanente de acontecimentos e notícias divulgadas na imprensa local, regional e nacional – jornais, televisão, rádio –, bem como em <i>blogs</i> e outros meios utilizados por formadores de opinião e, se necessário, produção dos devidos esclarecimentos e respostas; - Espaço em jornais locais e regionais para publicar notícias específicas sobre o projeto, a ser usado em momentos críticos do empreendimento; - Banco audiovisual atualizado, tanto para suprir demandas de imprensa quanto das comunidades, do Memorial e do Centro de Informação e Convivência; - Produtos para a Comunicação Comunitária Itinerante (volantes ou <i>flippers</i> em linguagem acessível) por meio de van e ou kombi, barco e ou bicicleta com caixas de som e mensagens gravadas; - Produtos informativos para os técnicos e trabalhadores das obras sobre o relacionamento a ser mantido com as comunidades, respondendo as principais dúvidas quanto ao projeto, oferecendo oportunidades de cursos, informando sobre a agenda das obras e outros temas pertinentes; - Reuniões mensais entre os coordenadores de todos os programas ambientais;

Continua

Quadro D-1 – Metas e instrumentos constantes do Subprograma de Comunicação Social

Conclusão

Meta	Instrumentos previstos
Implantação e manutenção de Portal de Informações <i>Online</i>	– Informações gerais e específicas dirigidas aos diferentes públicos-alvo em seções ou páginas também específicas.
Implantação de Memorial que retrate a realidade da implantação e operação da UHE Santo Antônio, e a nova estrutura das comunidades	– diversos tipos de registro, como documentos escritos, fotografias, mapas, objetos (por exemplo, maquete física do empreendimento) e vídeos de acompanhamento da obra.
Implantação e disponibilização do Centro de Informação e Convivência “Espaço Geração Rondônia”, para uso do empreendedor e da comunidade	– Espaço oficial de uso múltiplo para realização de reuniões sociais e participativas com lideranças e funcionários, promoção de atividades informativas, educativas, esportivas, de lazer, turismo e cultura.

Fonte: Modificado de PBA Consolidado (MESA, 2009).

Em especial no tocante à identificação de expectativas das comunidades, o Procedimento de Comunicação constante do Sistema de Gestão Integrado (SGI), especificado no PBA (MESA, 2009), previu a adoção dos seguintes passos:

- a) Registro da demanda em formulário específico e encaminhamento junto ao Gestor de Meio Ambiente ou outro responsável pelo assunto;
- b) Análise e elaboração de resposta para entrega, pelos Agentes de Comunicação, à parte interessada;
- c) Levantamento anual das estatísticas das demandas para análise crítica do SGI.

O Subprograma previu ainda a realização de avaliação da eficácia dos trabalhos de comunicação por meio de pesquisa junto à população e lideranças locais.

D.2 PROGRAMA DE REMANEJAMENTO DA POPULAÇÃO ATINGIDA (PBA, SEÇÃO 22)

O programa foi dividido em dois outros: Remanejamento da População Atingida e Reorganização de Atividades Produtivas. Conforme constante do PBA (MESA, 2009):

- a) Os imóveis, benfeitorias e atividades econômicas que seriam atingidas foram objeto de dois levantamentos: durante a realização do EIA (LEME, 2005), em 2004, sob responsabilidade do Laboratório de Geografia Humana e Planejamento Ambiental da UNIR por meio da aplicação de questionário socioeconômico para as propriedades rurais e famílias moradoras; e no período de 13 de agosto a 4 de setembro de 2007, quando Furnas realizou um levantamento abrangente de todos os imóveis, benfeitorias e moradores existentes nas áreas do futuro reservatório e em área de 100 metros em torno dele. Os dados deste levantamento foram registrados em atas notariais em cartórios de Porto Velho e constituiu, segundo o PBA Consolidado, a linha de corte que delimitou os beneficiários do programa;
- b) Foi cadastrado, por Furnas, um total de 878 imóveis, sendo 383 nas áreas dos canteiros de obras e do futuro reservatório (**Quadro D-2**), e 495 na área de 100 metros de largura, à guisa de Área de Preservação Permanente (APP) do lago a ser formado (**Quadro D-3**).

Quadro D-2 – Quantitativo de imóveis, edificações e moradores nas áreas do canteiro de obras e reservatório

Classificação da área	Número de propriedades	Número de edificações	Número de moradores
Áreas dos canteiros de obras			
Canteiro de Obras – Margem direita	36	9	5
Canteiro de Obras – Margem esquerda	37	29	63
Total da área dos canteiros de obras	73	38	68
Áreas dos Futuro Reservatório			
Margem direita			
Cachoeira do Teotônio	66	74	138
Jaci Paraná	20	23	41
Outras localidades (*)	58	51	123
Total margem direita	144	148	302

Continua

Quadro D-2 – Quantitativo de imóveis, edificações e moradores nas áreas do canteiro de obras e reservatório

Classificação da área	Número de propriedades	Número de edificações	Conclusão
			Número de moradores
Margem esquerda			
Amazonas	17	17	20
Outras localidades (*)	149	144	253
Total margem esquerda	166	161	273
Total área do reservatório	310	309	575
Total a ser relocado	383	347	643

Fonte: PBA Consolidado (MESA, 2009, v. 9, p. 7).

* Na margem direita as “outras localidades” incluem propriedades ao longo do rio Jaci Paraná e nas comunidades de Bejarana, Lusitano, São Miguel etc. Na margem esquerda, as “outras localidades” compreendem imóveis em Cachoeira dos Macacos, Cachoeira Santo Antônio, Morrinhos, Jaturana, Porto Seguro e nos assentamentos Joana d’Arc I, II e III.

Quadro D-3 – Quantitativo de imóveis, edificações e moradores identificados na faixa com 100,00 m de largura marginal ao futuro reservatório

Classificação da área	Número de propriedades	Número de edificações	Número de moradores
Áreas da APP			
Margem direita			
Cachoeira do Teotônio	34	47	88
Jaci Paraná	113	104	260
Outras localidades	161	157	240
Total margem direita	308	308	588
Margem esquerda			
Amazonas	9	9	40
Outras localidades	178	182	374
Total margem esquerda	187	191	414
Total APP	495	499	1.002

Fonte: PBA Consolidado (MESA, 2009, v. 9, p. 10).

As categorias de mitigação de impactos associados ao Programa de Remanejamento da População Atingida previstas no PBA Consolidado (MESA, 2009) são abaixo relacionadas:

- a) Indenização: pagamento em dinheiro do valor referente aos bens e atividades comprometidos pela implantação do empreendimento, para aqueles que preferem recompor, de forma autônoma, suas atividades produtivas e moradia;
- b) Relocação na propriedade: transferência de benfeitorias e moradias para a área remanescente da propriedade atingida, além de recursos e assistência técnica para a reorganização das atividades produtivas. Para que esta categoria fosse adotada, o PBA estabelecia que área remanescente fosse considerada viável quanto ao seu potencial produtivo;
- c) Reassentamento: mudança da população para um novo local, contemplando novas terras para produção, moradias e infraestrutura para apoio à produção;
- d) Relocação de áreas urbanas: recomposição da estrutura e equipamentos urbanos e comunitários, estabelecimentos comerciais e instituições públicas, religiosas e culturais que seriam afetados nas localidades de Teotônio, Amazonas e Jaci-Paraná.

Especificamente o Subprograma de Reorganização de Atividades Produtivas previa que a população atingida seria apoiada, direta ou indiretamente, por ações de assistência social, assessoria técnica e ou jurídica, e outras que se fizessem necessárias.

O **Quadro D-4**, a seguir, relaciona as categorias de população previstas, no Programa de Remanejamento da População Atingida, como público-alvo de cada categoria de mitigação acima apresentada.

Quadro D-4 – Categorias de negociação previstas no Programa de Remanejamento da População Atingida e público-alvo

Categoria de Negociação (*)	Público-alvo
Reassentamento ou indenização na área rural	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário residente de área rural que detém a propriedade (título legal) do terreno e das benfeitorias realizadas no local, quer seja na pecuária, na agricultura ou extrativismo; - Assentado em PA Rural do Inca que detém cessão ou título do Inca e direito de propriedade sobre as benfeitorias implantadas no seu lote; - Ocupante ou posseiro de área rural de fato, sem titulação legal ou com titulação imperfeita; - Ocupante ou posseiro de área rural ocupante de fato, sem titulação legal ou com titulação imperfeita, sendo enquadrável como população tradicional (ribeirinho); - Gerentes ou caseiros de propriedade rural que cuidam e administram as atividades em fazendas, propriedades de terceiros, sendo empregados e morando na propriedade com a família; - Empregados assalariados residentes em propriedade rural; - Proprietário não residente de terra ou fazenda que explora a propriedade com pessoal empregado, ou a arrenda para terceiros; - Arrendatário, meeiro ou similar, que explora propriedade rural de terceiros e reside na mesma.
Reassentamento ou indenização em núcleos urbanos	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietário residente de imóvel urbano com titulação legal; - Proprietário não residente de imóvel urbano com titulação legal; - Ocupante de imóvel urbano sem titulação legal ou com titulação imperfeita; - Inquilino ou ocupante “de favor” de imóvel urbano.

Fonte: Modificado de PBA Consolidado (MESA, 2009).

* Propriedades atingidas somente por força de sua inclusão na futura APP, e com limitação de uso da terra, seriam passíveis de indenização.

O **Quadro D-5** relaciona o público-alvo para as alternativas de realocação ou não de atividades econômicas, segundo o Subprograma de Reorganização das Atividades Produtivas.

Quadro D-5 – Público-alvo com atividades econômicas impactadas passíveis ou não de realocação

Categoria de Negociação	Público-alvo
Realocação de atividade econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Agricultor responsável por exploração agrícola ou pecuária em área de inundação ou áreas para implantação do canteiro de obra (dono de negócio); - Empregado fixo (permanente) de atividade agrícola ou pecuária a ser realocada; - Praticante de extrativismo vegetal em área de inundação ou áreas para implantação do canteiro de obra; - Famílias (pescadores) que praticam a piscicultura em lagoas naturais (localizadas em Morrinhos); - Proprietário de negócio comercial (ou de prestação de serviços) em área urbana a ser realocada; - Empregado fixo (permanente) de negócio comercial (ou de prestação de serviços) em área urbana a ser realocada.
Não realocação obrigatória de atividade econômica, ainda que potencial redução de atividade e ou rentabilidade (*)	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietários de estabelecimentos comerciais ligados ao uso do rio Madeira para o lazer; - Pescadores profissionais; - Pessoas que praticam a pesca para subsistência; - Garimpeiros proprietários de dragas e balsas; - Empregados no garimpo; - Empregados nas pedreiras; - Barqueiros envolvidos no transporte fluvial.

Fonte: Modificado de PBA Consolidado (MESA, 2009).

* As atividades econômicas não necessariamente realocadas seriam monitoradas no âmbito de outros programas ambientais integrantes do PBA (Programa de Monitoramento da Atividades Pesqueira e Programa de Acompanhamento dos Direitos Minerários e da Atividade Garimpeira). Somente quando esse monitoramento apontasse perda de intensidade e ou de rentabilidade econômica que pudesse ser atribuída ao empreendimento, essa categoria de pessoas atingidas passaria a ser elegível como beneficiária das ações previstas no âmbito do Subprograma de Reorganização de Atividades Produtivas.

Vale destacar que, em atenção à condicionante específica nº 2.27, alínea “g” da LI retificada nº 540/2008, que rezava o fornecimento, pelo empreendedor, de ajuda financeira emergencial a todas as categorias de público-alvo, a SAE procedeu ao pagamento mensal, por período previamente estipulado, de valores à guisa de manutenção até a recuperação da atividade produtiva de cultivo e ou pesca artesanal. Adicionalmente, ao encontro da alínea “f” de mesma condicionante, prestou-se assessoria jurídica e de assistência social quando da negociação, inclusive conforme previsto no PBA (IBAMA, 2009, v. 6, p. 1.041-1.052).

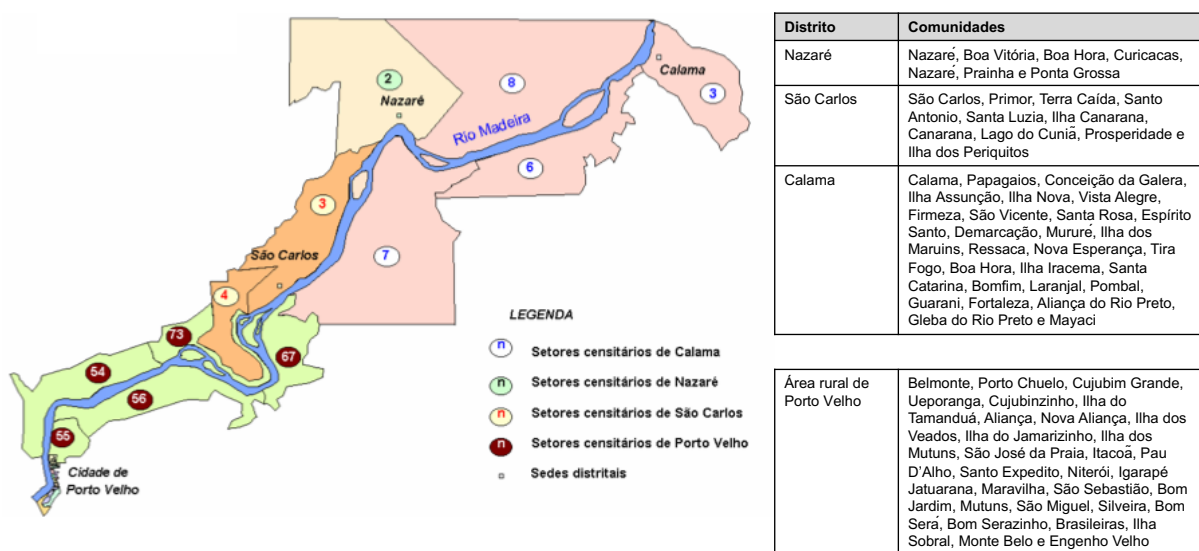
Por fim, aborda-se, na sequência, os procedimentos de divulgação e consulta às partes interessadas que estavam previstos no Programa de Remanejamento da População Atingida, no bojo do PBA Consolidado (MESA, 2009):

- a) Divulgação, de forma clara e didática, para todo o público a ser contemplado pelo programa, das modalidades previstas de negociação, para que cada família tivesse conhecimento do conjunto de alternativas disponíveis para o seu remanejamento e ou reorganização. Essa divulgação deveria ser feita em acordo;
- b) No que for aplicável essa divulgação adotará o formato estipulado pela resolução ANEEL Nº 259/2003, afeta ao requerimento de Declaração de Utilidade Pública (DUP) para fins de desapropriação ou instituição de servidão administrativa, de áreas de terras necessárias à implantação de instalações de geração, transmissão ou distribuição de energia elétrica, por concessionários, permissionários ou autorizados (ANEEL, 2003);
- c) O processo de consulta e comunicação deveria dar seguimento ao processo participativo que já havia sido iniciado em todas as comunidades atingidas;
- d) Deveriam ser claramente divulgadas as condições de elegibilidade para cada categoria de negociação e os critérios para valoração de imóveis, benfeitorias e outros “benefícios”, denominação utilizada no PBA Consolidado (MESA, 2009). No processo negocial, as associações de bairro e as lideranças locais deveriam ser envolvidas, procurando sempre direcionar o diálogo para questões de interesse coletivo;
- e) Deveria ser operacionalizada uma central para recebimento de consultas e reclamações, explicitando em procedimento escrito e publicamente disponível os procedimentos a serem adotados segundo cada tipo de consulta. Seria ainda mantida uma estatística de consultas e atendimentos para, de um lado, ajustar os conteúdos divulgados sobre o programa (nos casos das dúvidas mais freqüentes) e, lado outro, servir de base para o cálculo dos indicadores de desempenho do programa;
- f) Durante a fase de planejamento e viabilização dos projetos de reassentamento, a comunidade deveria ser consultada, visando orientar, na medida do possível, o dimensionamento dos projetos;
- g) Os projetos de reassentamento deveriam ser apresentados à população a ser reassentada.

D.3 PROGRAMA DE AÇÕES A JUSANTE (PBA, SEÇÃO 23)

O Programa de Ações a Jusante detalhado no PBA (MESA, 2009) objetivou, em suma, criar opções de trabalho e renda para a população residente na área a jusante do rio Madeira, composta pelas comunidades relacionadas na **Figura D-1**, inseridas em três distritos e na área rural de Porto Velho.

Figura D-1 – Comunidades abarcadas pelo Programa de Ações a Jusante



Fonte: Modificado de PBA Consolidado (MESA, 2009).

Assim, além de prever medidas de acompanhamento das atividades agrícolas e de lazer desenvolvidas nas várzeas formadas pelo rio Madeira e seus afluentes na região em apreço, com vistas a identificar mudanças que poderiam ocorrer nessas atividades durante e após a construção do empreendimento, o programa estabelecia a implantação de ações de apoio à população residente na área, facilitando a readaptação dos trabalhadores a outras formas de atividades, caso aquelas então praticadas fossem comprometidas.

Segundo a Informação Técnica (IT) nº 061/2008 – COHID/CGENE/DILIC/IBAMA, datada de 31 de julho de 2008 e que contemplava a análise do programa originalmente apresentado, o mesmo foi elaborado levando em conta as diferentes propostas apresentadas pelas comunidades de jusante durante as denominadas “reuniões participativas” realizadas na

etapa de licenciamento ambiental prévio. Dentre os “benefícios” apontados pelo programa a serem gerados para as comunidades de jusante, constavam: implantação de agroindústrias de beneficiamento de frutas regionais, a serem implantadas em Calama, Nazaré, São Carlos e Cujubim Grande; implantação de agroindústria de extração de óleo de palmáceas nativas, como babaçu, com instalação de unidade industrial em Calama; implantação de ações de apoio à atividade pesqueira, com instalação de câmaras frigoríficas também em Calama, Nazaré, São Carlos e Cujubim Grande; e reativação de terminal pesqueiro na Colônia de Pescadores Z1 – Tenente Santana, na cidade de Porto Velho (IBAMA, 2008, v. 2, pp. 249-259).

Ainda em acordo com a versão constante do PBA Consolidado (MESA, 2009), o empreendedor aportaria recursos financeiros destinados à materialização das unidades de processamento de frutas, da câmara fria para armazenamento da polpa das frutas; dos maquinários para fabricação de doces de frutas regionais e para a extração e armazenamento do óleo das palmáceas nativas; das câmaras de congelamento do pescado; dos barcos para transporte da polpa e do pescado; e dos tratores para transporte dos produtos extraídos da floresta. Deveria ainda firmar convênios e estabelecer parcerias com empresas e instituições de assistência técnica para treinamento e capacitação dos produtores e lideranças, e com concessionárias de serviços públicos para viabilização dos gastos com água potável e energia. Isso além de buscar linhas de crédito e financiamento.

Posteriormente, em atendimento à condicionante nº 2.29 da LI retificada nº 540/2008, foi apresentada pela MESA uma revisão do programa, analisada pelo Parecer Técnico nº 063/2009 COHID/CGENE/DILIC/IBAMA, datado de 09 de julho de 2009. O programa passava então a adotar como premissa o conceito de Sistemas Abertos Sustentáveis, entendendo-o como “[...] o intercruzamento dos fatores de oportunidades e ameaças que afetam o modo de vida ribeirinho amazônico” (IBAMA, 2009, v. 6, p. 1.277). Além disso, a metodologia participativa deveria efetivamente passar a balizar o processo de tomada de decisão de forma a “[...] garantir decisões coletivas que espelhassem a pluralidade dos sujeitos e saberes” (IBAMA, 2009, v. 6, p. 1.277).

O programa revisado estabeleceu metas intermediárias: até 2012, implementação de mecanismos de organização comunitária para suportar processos de gestão; e até 2017, colocação em prática de procedimentos para a utilização sustentável de recursos naturais, a segurança alimentar da população ribeirinha, a promoção de sua saúde e a proteção de seus valores socioculturais. Os impactos socioambientais e os resultados das ações seriam monitorados pela comunidade também de forma participativa. Adicionalmente, no bojo do

Parecer Técnico supracitado, o órgão ambiental demandou o cadastro da população a ser envolvida no programa.

D.4 PROGRAMA DE COMPENSAÇÃO SOCIAL (PBA; SEÇÃO 25)

O **Quadro D-6** elenca as principais medidas que foram previstas para os diferentes blocos de atuação: Subprograma de Apoio ao Município de Porto Velho, Subprograma de Qualificação da População e Subprograma de Apoio à Revisão do Plano Diretor de Porto Velho.

Quadro D-6 – Principais medidas previstas para o Programa de Compensação Social

Bloco de atuação	Principais medidas
Adequação dos movimentos migratórios	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação da mão-de-obra local para a construção e em outras atividades dinamizadas pela implantação do empreendimento; - Capacitação de fornecedores locais para ampliação e melhoria da oferta de produtos; - Ações de comunicação social e educação ambiental para desestimular a migração para a cidade de Porto Velho e incentivar os trabalhadores da região de entorno da cidade e do município a residir no acampamento disponibilizado pelo empreendedor, sem afluxo de suas famílias à cidade; - Criação de um Centro de Referência para Migrantes, com dois escritórios próximos à estação rodoviária e ao porto.
Monitoramento da expansão populacional	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação do sistema educacional do município de Porto Velho (infraestrutura física e capacitação de profissionais do ensino) a partir de diagnóstico atualizado dos serviços educacionais existentes, considerando tanto as escolas públicas (municipais e estaduais), quanto as particulares; - Suportar a administração municipal na implementação de programas, projetos ou ações que contribuíssem para evitar o agravamento dos problemas habitacionais identificados no município; - Elaboração de projeto e construção de aterro sanitário em Porto Velho; - Contribuir diretamente no processo de adequação do serviço de segurança pública do município, segundo planejamento operacional então já elaborado pela Polícia Militar do Estado de Rondônia; - Construção de centros comunitários destinados a uso múltiplo, incluindo esporte e lazer, conforme demandado, nas Audiências Públicas, pelas comunidades de Jaci-Paraná, Morrinhos/Joana D'Árc/Ribeirinho e Porto Seguro.

Continua

Quadro D-6 – Principais medidas previstas para o Programa de Compensação Social

Conclusão

Bloco de atuação	Principais medidas
Qualificação da população	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificar mão-de-obra pertencente aos seguintes grupos de trabalhadores para atender à demanda de mão de obra especializada a partir da dinâmica municipal a ser gerada pela implantação do empreendimento: membros de associações ou cooperativas de produção; profissionais para trabalho em hotéis, restaurantes, agências de viagem e outros estabelecimentos de prestação de serviços; trabalhadores em setores de atividade mobilizados para o atendimento à demanda de produtos e serviços para o canteiro de obras; entre outros.

Fonte: Modificado de PBA Consolidado (MESA, 2009).

APÊNDICE E:

**LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS AÇÕES CIVIS PÚBLICAS, AÇÕES
POPULARES E AÇÕES PENAIS APLICADAS ÀS UHES SANTO ANTÔNIO, JIRAU
E BELO MONTE**

E.1 O UNIVERSO DE PESQUISA

Foi compilado e analisado um total de 61 (sessenta e uma) Ações impetradas no âmbito das UHEs Santo Antônio, Jirau e Belo Monte, sendo a mais antiga proposta em julho de 2003 para a UHE Belo Monte e a mais recente em maio de 2019, também para o mesmo empreendimento, tendo sido definido o limite de final de julho de 2019 para a pesquisa.

Deste universo de Ações, a grande maioria (95,5%) refere-se a ACPs; apenas duas são Ações Populares Constitucionais, ambas relativas à UHE Santo Antônio (uma delas comum também à UHE Jirau); e somente uma é Ação Penal Pública, também aplicada à mesma usina.

Registre-se que o montante pesquisado mostra-se aderente àquele identificado por Scabin, Pedroso Junior e Cruz (2014) no que tange às ACPs para os mesmos três empreendimentos desde as suas concepções até abril de 2014. Os autores detectaram então um total de 40 (quarenta) ACPs para o conjunto dos projetos, mesmo quantitativo ora encontrado tendo como limite de pesquisa o referido mês.

Das 61 (sessenta e uma) Ações, 47,5%, ou 29 (vinte e nove), são aplicáveis à UHE Belo Monte e 52,5%, ou 32 (trinta e duas), aos dois empreendimentos no rio Madeira, sendo que, destas, seis Ações são comuns a ambos - cinco ACPs e uma Ação Popular Constitucional. Abstendo-se desses instrumentos processuais em comum, dos 26 (vinte e seis) restantes, 19 (dezenove) aplicam-se apenas à UHE Santo Antônio e as outras sete à UHE Jirau.

Interessa comparar, de pronto, também esses resultados com aqueles relatados por Scabin, Pedroso Junior e Cruz (2014), haja vista que, até abril de 2014, os autores identificaram que apenas seis Ações eram exclusivas para a UHE Santo Antônio de um total, então, de 21 (vinte e uma) para os dois empreendimentos. Ocorre que, naquela data, segundo a linha base de tempo, o empreendimento já estava em operação, ainda que apenas com parte de sua potência instalada total (44ª UG em operação comercial a partir de julho de 2016). Verifica-se, assim, que o percentual mais significativo dos conflitos deslocados para o Judiciário afetos exclusivamente ao Projeto em tela (68,4%) ocorreu durante a Etapa de Operação e cerca de dois anos após a formação do reservatório (LO 1.044/2011 emitida em setembro de 2011 e enchimento do reservatório concluído em janeiro de 2012).

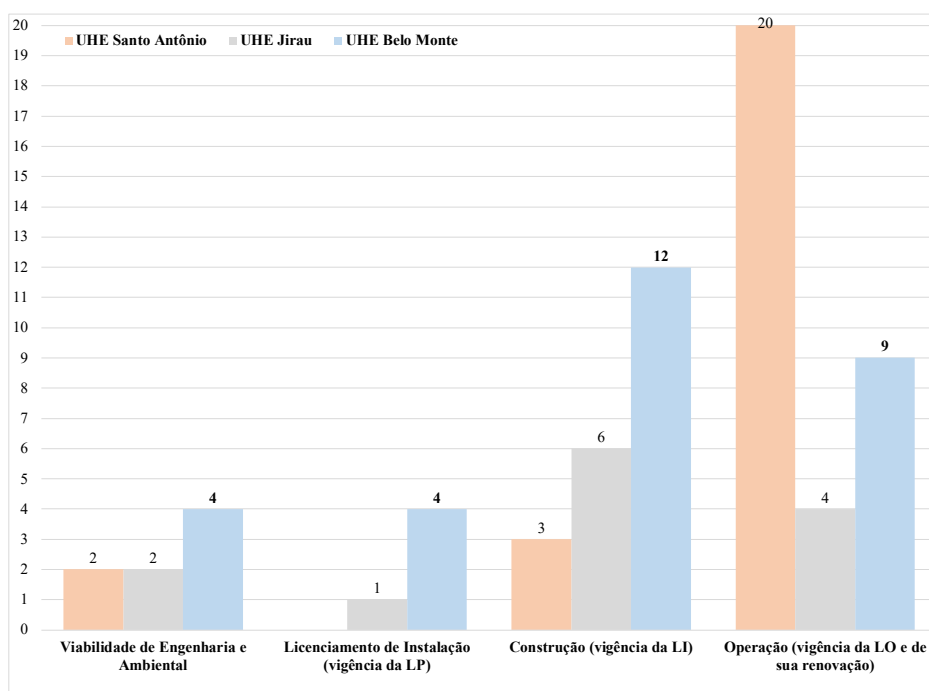
E.2 ANÁLISE DA JUDICIALIZAÇÃO DO CONFLITO AO LONGO DAS ETAPAS DO EMPREENDIMENTO

A **Figura E.1** apresenta os quantitativos de Ações pesquisados para cada um dos três empreendimentos nas etapas definidas para análise. Almeja-se, assim, detectar para as três usinas, e em particular para a UHE Santo Antônio, as etapas do processo de licenciamento ambiental nos quais a judicialização de conflitos se fez mais frequente.

Cumprir registrar que, na referida Figura, os instrumentos processuais em comum para as UHEs Santo Antônio e Jirau estão representados para ambas, motivo pelo qual o quantitativo total indicado, 38 (trinta e oito) Ações, difere, em seis unidades, daquele antes apresentado. Optou-se por essa representação de modo que se pudesse avaliar individualmente, por empreendimento, qual(is) o(s) período(s) que concentraram maior número de judicializações.

Chama de pronto a atenção o fato de que, diferentemente das outras duas usinas, para a UHE Santo Antônio o quantitativo de Ações durante a vigência da LO é significativamente superior àquele verificado nos demais períodos. Recuperando a análise feita a partir da comparação com a pesquisa realizada por Scabin, Pedrosa Junior e Cruz (2014), reitera-se que essa concentração ocorreu a partir de dois anos, aproximadamente, da formação do reservatório.

Figura E.1 - Distribuição dos instrumentos processuais por etapa e empreendimento



Fonte: Autoria própria.

Na pesquisa realizada, detectou-se que, ao longo da operação das UHEs Santo Antônio e Jirau, apenas três Ações (duas ACPs e uma Ação Popular Constitucional) foram comuns aos dois Projetos. Ou seja, com base na **Figura E.1**, 17 (dezessete) instrumentos processuais nessa etapa foram exclusivamente direcionados para a UHE Santo Antônio.

E.3 ANÁLISE DAS TEMÁTICAS GERADORAS DA JUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS

Foram previamente definidos alguns temas materiais para se identificar, a partir da análise do conteúdo das Ações, aquelas questões mais comumente levadas ao Judiciário em prol da garantia do direito da coletividade. Para a UHE Belo Monte e a UHE Jirau, mais dois temas foram acrescidos: “Impactos e ações relativas ao componente indígena”, válidos especificamente para a UHE Belo Monte em função de o empreendimento afetar, direta ou indiretamente, 11 (onze) TIs e uma Área Indígena (LEME, 2009); e “Processo de licenciamento ambiental, em função da discussão específica, para a UHE Jirau, da validade da LP frente à mudança de eixo do barramento da citada UHE após emitida a licença.

Esse enquadramento busca evidenciar, para cada projeto analisado, para que tipo de questões o procedimento de licenciamento ambiental, e aquele de interação com as partes interessadas, principalmente a população potencialmente impactada, foram julgados insuficientes ou deficitários para resolução dos conflitos, apelando-se, assim, para a esfera jurídica (SCABIN; PEDROSO JÚNIOR; CRUZ, 2014, p. 134).

Sob a ótica da sinergia de temas materiais, há que se esclarecer, também, que uma determinada Ação foi classificada como tendo fulcro no tema “Relação com Comunidades” se seu objeto era integral ou parcialmente direcionado a contestar eventos de interação realizados, como audiências ou reuniões públicas, ou mesmo se a ou uma das justificativas para a Ação era a carência de informação junto à população em geral ou a uma parcela.

Nesses termos, as **Figuras E.2 a E.4** ilustram, para cada um dos três Projetos e etapas, a distribuição das temáticas contidas nos instrumentos processuais analisados. Insta registrar que, por vezes, uma mesma Ação pode ter foco em mais de um tema material, motivo pelo qual os quantitativos representados nas Figuras supra podem diferenciar-se daqueles afetos ao total de Ações por empreendimento e por etapa contemplados na **Figura E.1**.

Figura E.2 - Instrumentos processuais para a UHE Santo Antônio



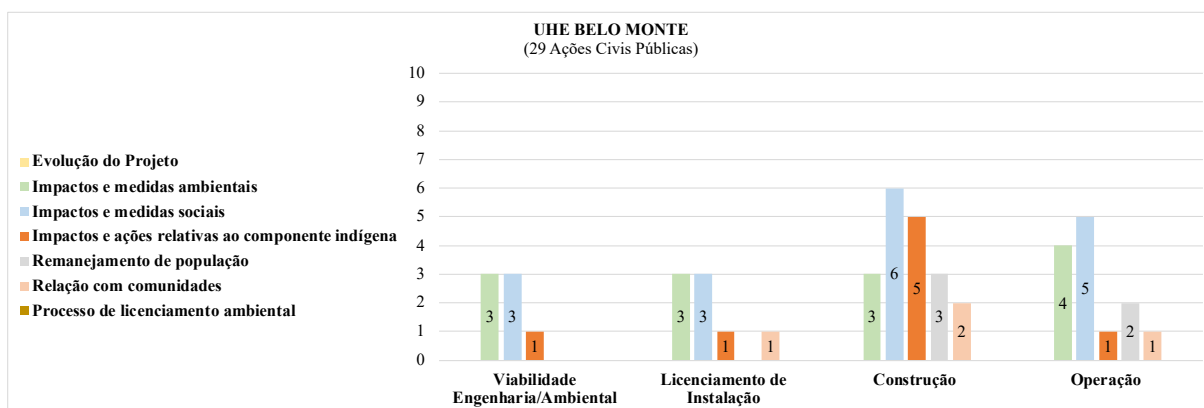
Fonte: Autoria própria.

Figura E.3 - Instrumentos processuais para a UHE Jirau



Fonte: Autoria própria.

Figura E.4 - Instrumentos processuais para a UHE Belo Monte



Fonte: Autoria própria.

Vale observar que, para os três Projetos, à exceção dos períodos de vigência das LI e LO para a UHE Belo Monte, a temática ambiental assume a liderança entre as justificativas para judicialização, o que pode ser explicado com base nos efeitos sinérgicos que alterações primárias em componentes físicos e bióticos acabam por trazer, direta ou indiretamente, em outros de natureza social e econômica. Assim, por exemplo, se uma determinada Ação teve foco nas cheias ocorridas no rio Madeira em 2014 (**Figura E.2**), ela foi enquadrada na temática ambiental, ainda que com interface com a questão social.

A título de comentário para a UHE Belo Monte, chama ainda a atenção a relevância da temática social ao longo de todas as etapas, alcançando a supremacia durante a implantação e a operação do empreendimento. Verifica-se que a mesma concentra-se em torno da infraestrutura e serviços sociais, incluindo o saneamento básico, nas sedes municipais e em localidades impactadas diretamente pela UHE Belo Monte.

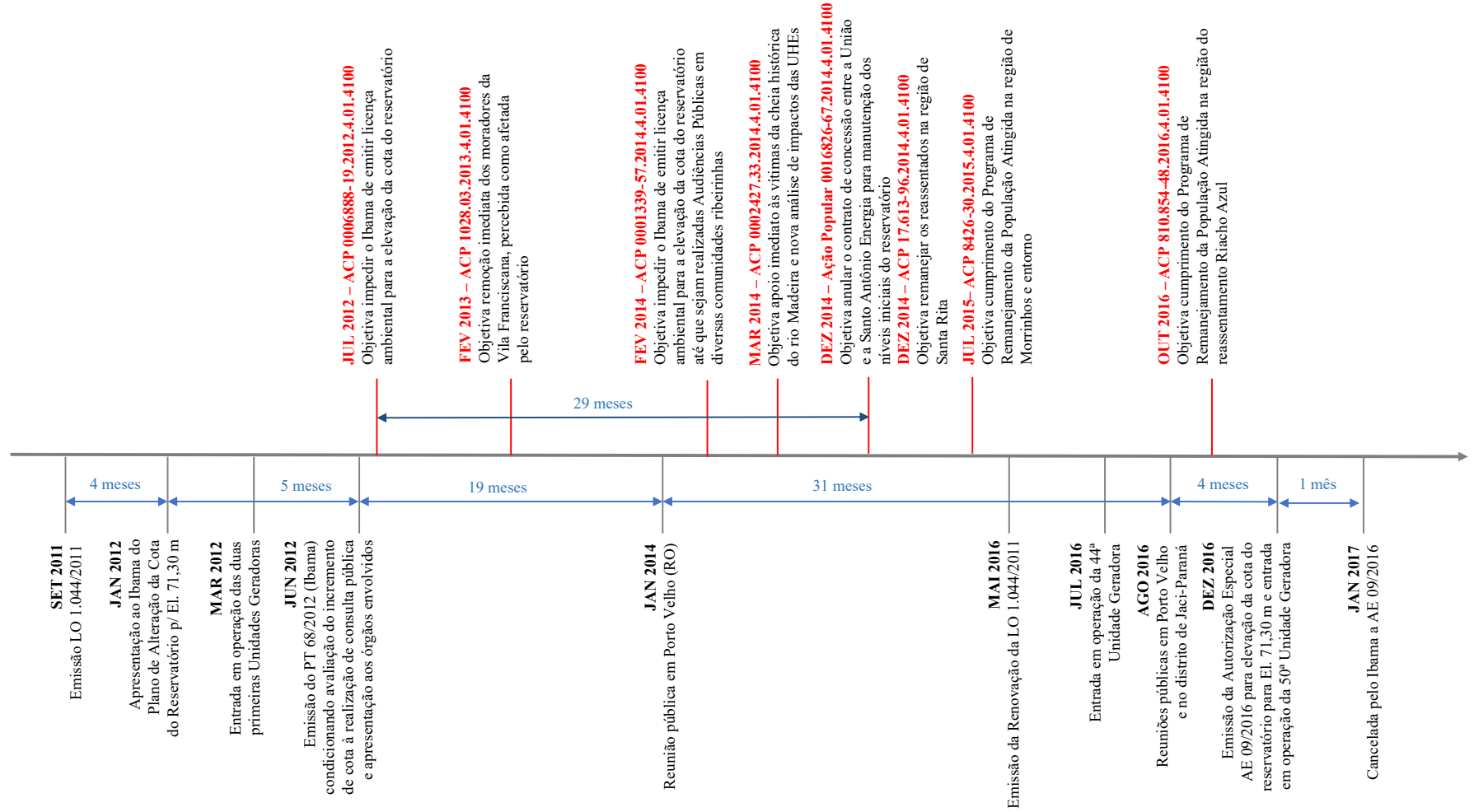
Para a UHE Santo Antônio, na etapa de vigência da LO, a despeito de as temáticas abordadas nos 20 (vinte) instrumentos processuais concentrarem-se em impactos e medidas ambientais (37,0%), 25,9% têm foco em questões sociais e 18,5% na relação com comunidades. A relevância assumida por este último tema durante a operação é percentualmente superior àquela identificada nesta e nas demais etapas para as outras duas usinas.

Ainda no tocante à relação com comunidades, conforme ilustrado na **Figura E.2**, o tema não foi objeto de destaque – e, portanto, de conflitos judicializados - nos instrumentos processuais verificados nas etapas e fases precedentes. Isso reforça a importância da investigação, em maiores detalhes, de eventos ocorridos após a concessão da LO.

Essa potencial mudança no cenário da relação com comunidades para a UHE Santo Antônio parece não ter tido rebatimento na UHE Jirau, ao menos quanto a processos jurídicos.

Com vistas então a avaliar a relação entre a evolução do projeto da UHE Santo Antônio em sua etapa de operação e o incremento da judicialização dos conflitos, lançou-se uma lente de análise sobre a linha de base temporal dessa etapa *vis a vis* a sequência cronológica das Ações interpostas no período. O resultado dessa comparação consta do fluxograma apresentado na **Figura E.5**, sendo comentado na sequência.

Figura E.5 - Propositura de Ações Civis Públicas, Ações Populares Constitucionais e Ações Penais Públicas ao longo da linha base de tempo da UHE Santo Antônio – período setembro 2011 a janeiro 2017



Fonte: Autoria própria

Tomando-se como ponto de partida para a análise a emissão da LO, resta claro que a propositura de Ações na etapa de operação se inicia de forma imediatamente subsequente ao encaminhamento, pelo Ibama, de um Parecer Técnico sobre a solicitação feita pela SAE junto ao órgão ambiental de elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório em 0,80 m. Lembra-se, como abordado anteriormente, que esta alteração viabilizaria a instalação de mais seis UGs e a consequente geração de 418 MW adicionais.

Em aderência com o posicionamento expresso pelo Ibama no referido Parecer Técnico, os autores das Ações, fazendo uso de pedidos liminares e mesmo da anulação do contrato de concessão entre a União e a SAE, pleitearam a vinculação da análise, pelo órgão, do pleito do empreendedor à consulta à população. Nesse sentido, chamam especial atenção:

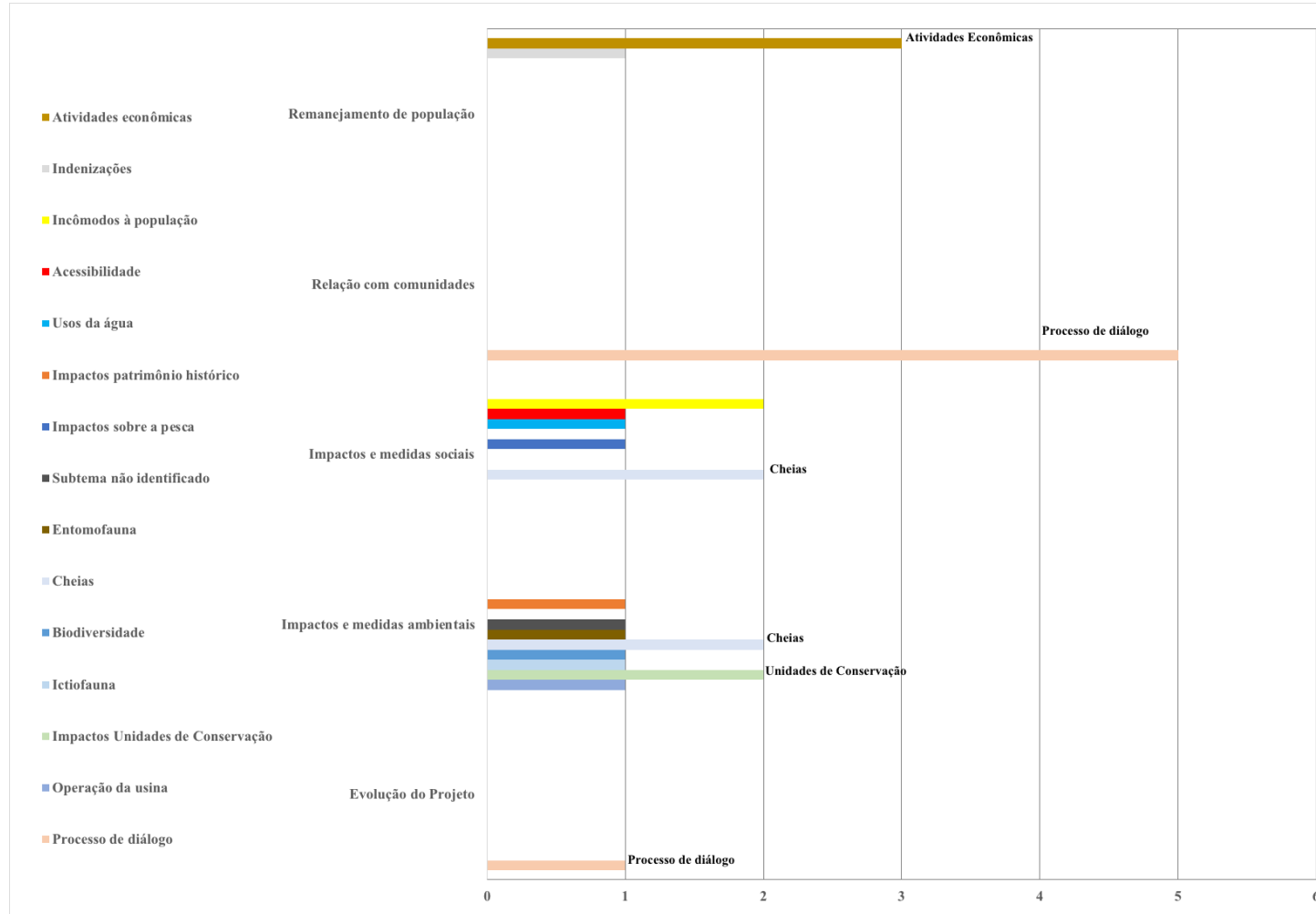
- a) a ACP nº 0001339-57-2014.4.01.4100, de fevereiro de 2014, cerca de um mês após uma reunião pública ocorrida sobre o tema em Porto Velho, que demandava que essa consulta se desse de forma mais ampla, junto às localidades ribeirinhas ou, na sua impossibilidade, em grandes centros desde que garantido o acesso amplo à população, mencionando-se inclusive que as reuniões não deveriam ocorrer em dias úteis e no horário de trabalho;
- b) o fato de duas reuniões públicas a respeito da elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório terem ocorrido em Porto Velho e no Distrito de Jaci-Paraná, porém somente em agosto de 2016, ou seja, cerca de dois anos e meio após a ACP de fevereiro de 2014.

Foi nesse interregno que ocorreu no rio Madeira a antes citada enchente histórica. Este evento, pelo menos a partir dos dados representados na **Figura E.5**, pareceu, em conjunto com o pleito de incremento no N.A. Máximo Normal do reservatório e consequente potência instalada, ter revertido um quadro de aparente “equilíbrio” nas relações entre empreendedor da UHE Santo Antônio e comunidade que, grosso modo até então, não se refletia na busca de outra instância para a solução de problemas.

Vale ainda se atentar para o elevado período de tempo decorrido entre a primeira solicitação da SAE junto ao Ibama para a elevação do N.A. Máximo Maximorum (janeiro de 2012) e a emissão da AE pelo órgão ambiental anuindo com esse pleito (dezembro de 2016), quatro meses após as reuniões públicas que discutiram essa alteração de projeto e suas consequências socioambientais.

De forma a um maior aprofundamento da análise para o período de vigência da LO, decupou-se a avaliação do teor de cada um dos instrumentos jurídicos em termos dos subtemas ali abordados, cujo resultado é demonstrado graficamente na **Figura E.6**, a seguir.

Figura E.6 - Instrumentos processuais para a UHE Santo Antônio classificados por tema material e subtema de pesquisa para a etapa de vigência da Licença de Operação



Fonte: Autoria própria.

A partir do teor das Ações, depreende-se que:

- a) as Ações referentes às cheias via de regra demandavam dos empreendedores das UHEs Santo Antônio e Jirau providências emergenciais, indenizações e compensações para apoio à população atingida pela enchente histórica ocorrida no rio Madeira em 2014, atribuindo-as à influência dos reservatórios não prognosticada - alegava-se - por ocasião do EIA para o Complexo;
- b) já as Ações afetas às UCs concentravam-se em impactos decorrentes da elevação do N.A. Máximo Normal da cota 70,5 m para a cota 71,3 m, conforme pleiteado pela SAE;
- c) na mesma toada, Ações relacionadas ao processo de diálogo atinham-se à divulgação junto à população, percebida como falha, da intenção da SAE de elevar o N.A. Máximo Normal do reservatório e da discussão dos impactos socioambientais associados a essa alteração de projeto. Em consequência, ao mesmo tempo em que se demandava a realização de reuniões públicas junto às comunidades ribeirinhas e ou em grandes centros, mas com garantia de condições efetivas de acessibilidade à população, lado outro impetravam-se Ações para anular uma reunião pública realizada em Porto Velho sobre o tema, bem como impedir outras agendadas para ocorrerem na capital e no Distrito de Jaci-Paraná;
- d) os instrumentos processuais enquadrados no subtema “Atividades econômicas” buscavam garantir a adequada implantação, pela SAE, do “Programa de Remanejamento da População Atingida”, previsto no EIA (LEME, 2005) e no PBA (MESA, 2009).

É interessante ainda observar que, mesmo para aqueles subtemas pontuais, isto é, que foram mencionados uma única vez com destaque nos objetos e ou justificativas das Ações para a UHE Santo Antônio, todos eles estão relacionados à formação já ocorrida do reservatório - acessibilidade, impactos sobre a biodiversidade, a ictiofauna e a pesca -, ou à sua ampliação derivada da modificação pleiteada para o N.A. Máximo Normal.

Com base no exposto, conclui-se, portanto, pela relevância de se caracterizar dois fatores fortemente impactantes ao processo de interação com os *stakeholders* durante a etapa de operação da UHE Santo Antônio, de forma a embasar, no âmbito desta pesquisa, a futura análise desses efeitos: a cheia histórica do rio Madeira em 2014 e seus impactos socioambientais; e a elevação do N.A. Máximo Normal solicitada pela SAE com vistas ao incremento de geração hidrelétrica.

Adicionalmente, confirmou-se a importância de se avaliar, em detalhes, o andamento do Programa de Remanejamento da População Atingida e a evolução do processo de interação com a população e outros *stakeholders*, em especial na etapa de operação, *pari passu* à ocorrência da citada cheia e do pleito para repotenciação da UHE Santo Antônio.

APÊNDICE F:

**QUADROS-RESUMO DAS ESTRATÉGIAS E VARIÁVEIS INFLUENCIADORAS
DO NÍVEL DE LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR NAS DIFERENTES ETAPAS
DA UHE SANTO ANTÔNIO**

Quadro F.1 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Planejamento

Principais estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> utilizadas pelo empreendedor			
<ul style="list-style-type: none"> – Concepção das UHEs Santo Antônio e Jirau segundo a ótica do território da bacia hidrográfica do rio Madeira; – Geração de expectativas de benefícios individuais e para a sociedade rondoniense; – Utilização de recursos humanos e institucionais locais para facilitar o engajamento das comunidades; – Discurso da participação social; – Diálogo e colaboração com o Ministério Público; – Mudança de objetivo do diálogo após a definição do empreendedor no Leilão de Concessões da Aneel. 			
Condições contextuais (nota 1)	Político-econômicas		Justificativa: Contexto político-econômico favorável nos primeiros anos do governo Lula, somado à credibilidade e ao poder de influência do governo federal junto, entre outros, à iniciativa privada e a diferentes instituições e organizações da sociedade civil, favoreciam agendas e alianças estratégicas.
	X Favorável	Desfavorável	
	Socioambientais		Justificativa: O discurso contrário à implantação dos empreendimentos, focado em seus impactos negativos ambientais, era sobrepujado pelo movimento amplamente articulado de expectativas de benefícios significativos, individuais e coletivos.
	X Favorável	Desfavorável	
	Históricas de ocupação		Justificativa: O caráter historicamente individualista predominante facilitava a amplificação e a sensibilização frente ao discurso dos benefícios sociopolíticos e econômicos, combinado com o cenário de fragilidade econômica no estado de Rondônia e município de Porto Velho.
	X Favorável	Desfavorável	
Variável do constructo da LSO		Considerações	
Percepção de benefícios econômicos individuais (nota 2)		Elevado nível de expectativa quanto à possibilidade de emprego nas obras, indenizações vultosas e outros benefícios da dinamização econômica (populações rurais e urbanas).	
Percepção de bem-estar para a sociedade (nota 3)		Elevado nível de expectativa quanto à infraestrutura e serviços sociais adequados, e reurbanização da sede distrital de Jaci-Paraná, principalmente para populações urbanas.	

Continua

Quadro F.1 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Planejamento

Variável do constructo da LSO	Considerações
Qualidade de diálogo (nota 4)	Diálogo transicional (informativo, com foco em benefícios) com todos os grupos e revestido de caráter transformacional com comunidades impactadas nas reuniões participativas (ACCOUNTABILITY, 2015; MERCER-MAPSTONE et al., 2017).
Quantidade de diálogo (nota 5)	Número significativo de eventos desde a elaboração da AAE e antes do início dos EIA e RIMA, em especial com representações políticas e institucionais. Idem com relação a reuniões informativas e participativas com comunidades atingidas a montante.
Nível de assimetria de poder (nota 6)	A assimetria de poder se manifestava pelo nível de influência político-institucional nos âmbitos estadual e municipal. Não era verificada nas mobilizações das comunidades, que não eram feitas pelas lideranças e sim diretamente pelo empreendedor.
Nível de capital social e de formação de campos estratégicos (nota 7)	Percepção indireta de elevada formação de capital social dada a aparente participação social e a confiança no empreendedor (BRYANT; NORRIS, 2002). As alianças estratégicas ocorriam com foco no âmbito político em prol de apoio. Não eram incentivadas intra e entre comunidades, e tampouco o incremento do baixo nível de coesão social (WRIGHT; BICE, 2017).
Percepção de justiça nos procedimentos (nota 8)	Alimentada principalmente pela estratégia de participação social e pelo desenvolvimento dialógico do início do processo de remanejamento das comunidades atingidas na área de implantação dos canteiros, a despeito da aceleração do cronograma para tal.
Percepção de relação “ganha ganha” duradoura (nota 9)	Elevada, em função da estratégia de gerar expectativas significativas de benefícios individuais e coletivos.
Nível de confiança no empreendedor (nota 10)	Elevado, em função da estratégia de gerar expectativas elevadas de benefícios individuais e coletivos, e de participação social.

Continuação

Quadro F.1 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Planejamento

		Conclusão
Conflitos declarados	Descrição do conflito	O único conflito explicitado em relação ao empreendedor era do MAB e de algumas instituições (Ministério Público, ONGs e academia), sem repercussão pública significativa frente ao sucesso das estratégias de engajamento empregadas pelo empreendedor.
	Motivos explicitados	Magnitude dos impactos gerados por empreendimentos hidrelétricos em especial e alguns específicos das usinas do rio Madeira (destaque para sedimentos, ictiofauna e pesca, alterações culturais).

Fonte: Autoria própria com base nos autores indicados nas notas abaixo.

Notas:

- 1- Variáveis referenciadas em Prno e Slocombe (2014), Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), Mercer-Mapstone et al. (2017) e Wright e Bice (2017).
- 2- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b), Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).
- 3- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 4- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014) e Mercer-Mapstone et al. (2017).
- 5- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 6- Variável referenciada em Owen e Kemp (2013) e Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017).
- 7- Variável referenciada em Wright e Bice (2017).
- 8- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 9- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 10- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).

Quadro F.2 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Implantação

Principais estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> utilizadas pelo empreendedor			
<ul style="list-style-type: none"> – Manutenção de ONG local para facilitar o contato entre empreendedor e população urbana e rural impactada; – Atendimento por demanda junto à população urbana e rural atingida, utilizando, como ferramentas de comunicação: campanhas informativas sobre o andamento das obras e das ações socioambientais; boletins informativos; reuniões de “diálogo social” junto à população impactada voltadas para o processo negocial; plantões sociais nos núcleos de reassentamento em implantação; Centro de Informações na sede de Jaci-Paraná; serviço “Fale Conosco” no sítio eletrônico da UHE Santo Antônio; “urnas de comunicação”; serviço 0800; programas de rádio; peças publicitárias; visitas guiadas à obras; <i>newsletter</i> para o público interno; reportagens na mídia; – Reuniões “participativas” com o Conselho e a Cooperativa criados, por fomento do empreendedor, para planejamento e implantação de polos agroindustriais a jusante. 			
Condições contextuais (nota 1)	Político-econômicas		Justificativa: Continuidade de contexto político-econômico favorável, bem como, via de regra, a credibilidade, o poder de influência, as agendas e alianças estratégicas do governo federal junto à iniciativa privada e a instituições e organizações da sociedade civil.
	X Favorável	Desfavorável	
	Socioambientais		Justificativa: Começam a se intensificar discursos contrários ao empreendimento, focados em impactos negativos que já se faziam sentir, entre aqueles – indivíduos e comunidades - que não estavam sendo beneficiados financeiramente, com destaque para a população ribeirinha de jusante.
	X Favorável	X Desfavorável	
	Históricas de ocupação		Justificativa: O caráter individualista predominante ainda facilitava a “pacificação” e a “neutralização” da maior parte da população frente aos benefícios econômicos individuais.
	X Favorável	Desfavorável	
Variável do constructo da LSO		Considerações	
Percepção de benefícios econômicos individuais (nota 2)		As expectativas desses benefícios financeiros eram materializadas, a curto prazo, pelas indenizações vultosas e empregos direta e indiretamente ligados às obras.	
Percepção de bem-estar para a sociedade (nota 3)		As expectativas de melhorias significativas na infraestrutura e serviços sociais, e reurbanização da sede de Jaci-Paraná, não estavam sendo atendidas. Em especial, a população de Jaci-Paraná sofria com impactos de elevada magnitude gerados pelas obras e a não assunção de responsabilidades por mitigações e compensações, principalmente pelo empreendedor da UHE Jirau.	

Continua

Quadro F.2 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Implantação

Variável do constructo da LSO	Considerações
Qualidade de diálogo (nota 4)	Em geral, diálogo transacional, focado na divulgação de informações e típico de programas de comunicação social tradicionais. No tocante às questões negociais, as reuniões de “diálogo social” podem ser vistas como práticas de diálogo transicional, possibilitando a discussão entre as partes, mas com predominância da voz do empreendedor. A população começava a manifestar estranheza frente à mudança na forma de diálogo, em especial pelo formalismo que passou a revestir a atuação da ONG local nos Plantões Sociais. Junto às comunidades de jusante, diálogo revestido de caráter transformacional, com reuniões participativas voltadas para a interação com o Conacobam e a Coomade (ACCOUNTABILITY, 2015; MERCER-MAPSTONE et al., 2017).
Quantidade de diálogo (nota 5)	Número significativo de ferramentas e eventos de comunicação, em especial com a população territorialmente atingida. No entanto, junto às comunidades de jusante, demora no início efetivo da implantação do Programa de Ações a Jusante e, conseqüentemente, nas “reuniões participativas”, reitera-se, centradas no Conacobam e na Coomade.
Nível de assimetria de poder (nota 6)	A assimetria de poder continuava a se manifestar pelo nível de influência político-institucional nos âmbitos estadual e municipal. Chama a atenção o diálogo centrado, a jusante, nas lideranças formais representadas pelo Conacobam e Coomade, ainda que contando com representação significativa das diferentes comunidades.
Nível de capital social e de formação de campos estratégicos (nota 7)	A despeito de, grosso modo, ainda ser mantida a confiança no empreendedor em função da magnitude percebida, a curto prazo, de benefícios econômicos individuais, a participação social e, conseqüentemente, a formação de capital social não eram incentivadas intra e entre comunidades, começando a ser privilegiado o contato com lideranças (WRIGHT; BICE, 2017).
Percepção de justiça nos procedimentos (nota 8)	Além de manifestações do Ibama quanto à necessidade de uma maior transparência nos critérios e valores para negociação, o empreendedor passou a adotar procedimentos negociais diversos frente a famílias consideradas atingidas em diferentes momentos da Etapa de Implantação, em função das modificações nos estudos de remanso e, conseqüentemente, na abrangência do reservatório e da APP, e nas cotas de proteção contra as cheias. Idem com relação a somente serem considerados impactados os que fisicamente residiam internamente às poligonais definidas pelo reservatório, APP e ou cotas definidas pela ANA, não sendo ofertada opção de relocação, ou mesmo indenização, aos que ficassem socialmente isolados em seus núcleos de moradia.

Continuação

Quadro F.2 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Implantação

Variável do constructo	Considerações		Conclusão
Percepção de relação “ganha ganha” duradoura (nota 9)	Ainda considerada elevada em função de estarem sendo gozados os benefícios econômicos individuais e à intensa assistência técnica Emater junto às famílias reassentadas. No entanto, percepções contrárias começam a se fazer notar nas comunidades de jusante e naqueles que não tiveram os mesmos direitos de opção de negociação que os originalmente atingidos.		
Nível de confiança no empreendedor (nota 10)	Ainda pode ser considerado elevado em função do predomínio dos interesses nos benefícios econômicos individuais, ainda que de curto prazo. Novamente ressaltam-se manifestações em contrário dos grupos acima citados.		
Conflitos declarados	Descrição do conflito	O único conflito coletivo explicitado em relação ao empreendedor foi do MAB e das comunidades de jusante mobilizadas pelo movimento, que invadiram a sede do Ibama em Porto Velho. No Apêndice E , e em particular na Figura E-2 , verifica-se um número reduzido (três) de instrumentos processuais impetrados contra a SAE durante a Etapa de Implantação, inferior àquele verificado contra a ESBR.	
	Motivos explicitados	O conflito materializado pela invasão do Ibama deveu-se à demanda pelo cumprimento das mitigações e compensações sociais para as comunidades ribeirinhas de jusante. Já os conflitos jurídicos, representado pelas ACPs, ainda fundamentavam-se no processo de viabilização ambiental das duas usinas, ainda que uma ACP, em especial, já se voltasse para a compensação econômica por perdas alegadas na pesca, provocadas pelos empreendimentos.	

Fonte: Autoria própria com base nos autores indicados nas notas abaixo.

Notas:

- 1- Variáveis referenciadas em Prno e Slocombe (2014), Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), Mercer-Mapstone et al. (2017) e Wright e Bice (2017).
- 2- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b), Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).
- 3- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 4- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014) e Mercer-Mapstone et al. (2017).
- 5- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 6- Variável referenciada em Owen e Kemp (2013) e Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017).
- 7- Variável referenciada em Wright e Bice (2017).
- 8- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 9- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 10- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).

Quadro F.3 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Operação

Principais estratégias de gestão de <i>stakeholders</i> utilizadas pelo empreendedor			
<ul style="list-style-type: none"> - Negação de responsabilidade e apoio social por liberalidade frente aos impactos socioambientais na região de Porto Velho a jusante da usina e à cheia de 2014; - Comunicação tradicional reativa e alianças políticas estratégicas frente à busca da autorização para incremento da potência instalada; - Assimetria de procedimentos, com priorização do contato com as lideranças frente à continuidade do remanejamento da população atingida; - Acesso dificultado às populações impactadas e mesmo às lideranças, em especial após 2018. 			
Condições contextuais (nota 1)	Político-econômicas		Justificativa: Em especial a partir de 2014, coincidindo com a cheia histórica e redução significativa do suporte político-institucional às usinas em função do ápice das investigações da operação “Lava-jato”, afetando em muito a CNO, um dos integrantes da SAE. Instaurou-se ainda, no País, um cenário de fortes dificuldades econômicas.
	Favorável	X	
	Socioambientais		Justificativa: Além dos efeitos deletérios e de elevada magnitude da cheia de 2014 sobre a cidade de Porto Velho - que já sofria impactos da operação da usina no Bairro Triângulo e adjacências -, a sede distrital de Jaci-Paraná e as comunidades ribeirinhas do Baixo Madeira, intensificaram-se os passivos socioambientais nos reassentamentos rurais e urbano em função de problemas construtivos; impactos gerados pela formação do reservatório; incremento do número de famílias atingidas pelos novos estudos de remanso após as cheias; nova delimitação da APP; redefinição, pela ANA, das cotas de proteção contra enchente; e dos impactos manifestados, por exemplo, na região do PA Joana D’Arc.
	Favorável	X	
Históricas de ocupação		Justificativa: O individualismo predominante na população facilitou a “neutralização” de conflitos pelo empreendedor, criando um ambiente potencialmente favorável à centralização de contatos e negociações com lideranças, em especial quando estas buscavam, prioritariamente, benefícios próprios. Lado outro, a busca desses benefícios individuais frente a um cenário de frustração de expectativas facilitou a ampliação de atuação do MAB e a proliferação de ações judiciais.	
X	Favorável		X

Continua

Quadro F.3 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Operação

Variável do constructo da LSO	Considerações
Percepção de benefícios econômicos individuais (nota 2)	Frustração crescente da expectativa inicial desses benefícios frente ao esgotamento dos recursos das indenizações e ao término da assistência técnica e carência de alternativas de geração de renda consistentes e a longo prazo. O incremento dessas frustrações ocorreu ainda em função da adoção, pela SAE, de procedimentos assimétricos de negociação para os “novos” impactados. Lado outro, a estratégia do empreendedor de priorizar contatos com lideranças, formais e informais, acabou alimentando a percepção da possibilidade de novos benefícios por algumas delas, facilitando acordos potencialmente benéficos para o empreendedor, e corroendo a já tênue coesão social existente nos núcleos de reassentamento.
Percepção de bem-estar para a sociedade (nota 3)	As expectativas de melhorias significativas na infraestrutura e serviços sociais, e reurbanização da sede de Jaci-Paraná não só já não vinham sendo atendidas, como foram abruptamente impactadas pelos efeitos da cheia histórica de 2014. Em especial na região do Baixo Madeira, a não efetividade do Programa de Ações a Jusante, aliada aos impactos da referida cheia, geraram forte sentimento de frustração, até hoje verificado. Essa percepção negativa de bem-estar coletivo advindo das usinas vem sendo ainda alimentada pela estratégia atual de enclausuramento da SAE frente às instituições e às populações impactadas.
Qualidade de diálogo (nota 4)	Em geral, diálogo transacional, pautado pela veiculação tradicional de informações (MERCER-MAPSTONE et al., 2017) e, mesmo assim, na maioria das vezes, em resposta a demandas do Ibama e ou do Ministério Público. As únicas manifestações de diálogo transicional por parte da SAE, representadas pelas oficinas preparatórias para as Audiências Públicas de 2016 referentes ao incremento do N.A. Máximo Normal do reservatório, tiveram caráter de atendimento às recomendações do órgão ambiental. As referidas Audiências Públicas foram reconhecidamente, por diferentes partes interessadas, tumultuadas e sem valor real para apresentação e discussão do novo projeto do reservatório. A iniciativa do GAS e das reuniões participativas associadas ao Programa de Ações a Jusante, originalmente revestidas de um cunho de diálogo transformacional (ACCOUNTABILITY, 2015; MERCER-MAPSTONE et al., 2017), são percebidas em geral, pela população, como não efetivas, cansativas e tumultuadas, a despeito de serem bem avaliadas por seu agente criador, o Ibama regional, e pelo Ministério Público.

Continuação

Quadro F.3 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Operação

Variável do constructo da LSO	Considerações
Quantidade de diálogo (nota 5)	<p>A quantidade significativa de eventos e ferramentas para diálogo com a população, que pautou as etapas anteriores, sofreu redução relevante em função da estratégia de auto-proteção e “invisibilidade” tentada pelo empreendedor frente aos fatores extrínsecos e intrínsecos ao empreendimento que pautaram o período. Os eventos realizados objetivaram cumprir demandas do Ibama e do Ministério Público, o que continua a ocorrer com as reuniões para apresentação e discussão do Pacuera. Adicionalmente, é percebida pela população e pelas instituições a redução relevante das oportunidades de diálogo desde 2018, inclusive com o mau funcionamento de canais de contato que tinham sido abertos com a população, como o serviço 0800.</p>
Nível de assimetria de poder (nota 6)	<p>A assimetria de poder continuou a ser praticada, privilegiando-se o contato com lideranças formais ou informais, e políticas, inclusive no sentido de buscar desmobilizar conflitos e facilitar acordos negociais. Aumentou a proliferação de advogados para impetrar ações judiciais individuais, também já iniciada na Etapa de Implantação. Esses canais facilitadores do diálogo com a SAE são percebidos pela população impactada, que passa a se valer deles para procurar viabilizar indenizações e ou minimizar tempos para liberação de recursos financeiros a elas associados, ainda que sofrendo reduções por força de acordos. Como consequência, verifica-se uma relativa perda do poder de mobilização e enfraquecimento dos resultados auferidos pelo MAB em seus pleitos, e, potencialmente, redução de perdas econômicas para o empreendedor, em função dos acordos que são firmados.</p>
Nível de capital social e de formação de campos estratégicos (nota 7)	<p>Em função do exposto acima, a participação social e, conseqüentemente, a formação de capital social estão cada vez mais enfraquecidas intra e entre comunidades (WRIGHT; BICE, 2017), privilegiando-se a geração de capital político (PASSETTI et al., 2019). Nota-se, no entanto, alianças sendo formadas em alguns núcleos de reassentamento, como São Domingos.</p>
Percepção de justiça nos procedimentos (nota 8)	<p>O empreendedor incrementou a prática de adotar procedimentos negociais diversos frente a famílias atingidas pelo novo perímetro do remanso do reservatório após a cheia de 2014, a APP do lago artificial e a nova cota para proteção contra as cheias, além daquelas remanescentes no PA Joana D’Arc impactadas pela elevação do nível do lençol freático, aumento do número de mosquitos, entre outros. Essa diferenciação de procedimentos é percebida pelos entrevistado, gerando inúmeras ações judiciais individuais e novas assimetrias de procedimentos quando dos acordos para abreviar as indenizações.</p>

Continuação

Quadro F.3 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Operação

Variável do constructo da LSO	Considerações	
Percepção de relação “ganha ganha” duradoura (nota 9)	Conforme exposto em algumas das variáveis anteriores, a percepção de uma relação “ganha ganha” duradoura está extremamente esgarçada, sendo muitas vezes imputada a sua não verificação à inação ou ineficácia do poder público.	
Nível de confiança no empreendedor (nota 10)	É unânime a manifestação pelos entrevistados, inclusive por representantes do empreendedor, que o nível de confiança na SAE sofreu um revés significativo após a cheia de 2014, não tendo se recuperado até o presente.	
Conflitos declarados	Descrição do conflito	Diversos foram os conflitos explicitados durante a Etapa de Operação, traduzindo-se desde várias ocupações da sede regional do Ibama (onze até o início de setembro de 2019) e da BR-319, na altura da sede distrital de Jaci-Paraná após a cheia de 2014; manifestações contrárias ao empreendimento nas Audiências Públicas realizadas para discussão da elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório (e que culminou no cancelamento da primeira Audiência Pública em Jaci-Paraná, em dezembro de 2013); 17 (dezesete) ACPs exclusivas para a UHE Santo Antônio e três combinadas com a UHE Jirau; além de inúmeras ações judiciais individuais.

Continuação

Quadro F.3 – Análise das estratégias de gestão de *stakeholders* empregadas pelo empreendedor durante a Etapa de Operação

		Conclusão
	Motivos explicitados	Via de regra, os motivos para as ocupações do Ibama, as manifestações nas Audiências Públicas e algumas ações judiciais individuais foram: impactos socioambientais não adequadamente mitigados ou compensados, transformando-se em passivos ambientais; novos impactos não previstos, em especial no tocante aos efeitos da operação da UHE Santo Antônio sobre o Bairro Triângulo e adjacências; e assimetria de procedimentos negociais. Os impactos provocados pela cheia histórica de 2014 e sua eventual responsabilidade a cargo das usinas foram objeto de ACP específica e do bloqueio da BR-319. Algumas ACPs foram motivadas por pleitos de alternativas de geração de renda em alguns núcleos de reassentamento rural e uma ACP específica foi direcionada, com sucesso por força de decisão liminar proferida, para impedir a autorização para elevação do N.A. Máximo Normal do reservatório até que a comunidade fosse ouvida e esclarecida em Audiências Públicas. Em suma, em acordo com Araújo e Moret (2016), Fontana, Sastre-Merino e Baca (2017), os conflitos foram desencadeados por impactos socioambientais gerados ou a serem motivados pelo projeto e sua incompatibilidade com os benefícios sociais e econômicos criados ou percebidos, estando subjacente, no entanto, o processo de relacionamento da empresa com a população (DAVIS; FRANKS, 2014).

Fonte: Autoria própria com base nos autores indicados nas notas abaixo.

Notas:

- 1- Variáveis referenciadas em Prno e Slocombe (2014), Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), Mercer-Mapstone et al. (2017) e Wright e Bice (2017).
- 2- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b), Demajorovic, Lopes e Santiago (2019).
- 3- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 4- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014) e Mercer-Mapstone et al. (2017).
- 5- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 6- Variável referenciada em Owen e Kemp (2013) e Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017).
- 7- Variável referenciada em Wright e Bice (2017).
- 8- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).
- 9- Variável referenciada em Thomson e Boutilier (2011b).
- 10- Variável referenciada em Moffat e Zhang (2014).

ANEXO A:

**INDICADORES OECD PARA MONITORAMENTO DO ENGAJAMENTO DE
*STAKEHOLDERS***

Quadro A.1 – Indicadores potenciais propostos para o monitoramento de processos de engajamento de *stakeholders*

Objetivos	Indicadores potenciais
- Desenvolver um entendimento sobre o contexto local e das operações pretendidas ou em curso.	- Diversidade e qualidade das fontes consultadas para compreender o contexto e a qualidade das informações coletadas.
- Identificar <i>stakeholders</i> impactados e grupos vulneráveis.	- Frequência da reidentificação de grupos de <i>stakeholders</i> impactados em resposta a mudanças de projeto, frequência de grupos relevantes e desalinhamento com relação a resultados esperados.
- Identificar os <i>stakeholders</i> representativos.	- Nível de alinhamento das perspectivas dos <i>stakeholders</i> identificados como representativos com relação àquele dos <i>stakeholders</i> em geral.
- Identificar objetivos apropriados para as atividades de engajamento de <i>stakeholders</i> .	- Grau de clareza e alinhamento dos objetivos com políticas e padrões associados ao engajamento de <i>stakeholders</i> .
- Assegurar o respeito no tratamento com os <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Número de queixas de <i>stakeholders</i> baseadas em condutas não apropriadas; - Frequência de interação dos funcionários com <i>stakeholders</i> fora do local de trabalho; - Grau de conforto percebido pelos <i>stakeholders</i> na interação com funcionários por meio do compartilhamento de visões e condutas.
- Assegurar o nível de informação pelos <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de aderência da informação fornecida aos <i>stakeholders</i> em relação ao que consideram como temas materiais; - Nível de adequação da informação fornecida a formatos acessíveis pela população; - Nível de habilidade de uma amostra de <i>stakeholders</i> em explicar e comunicar aspectos do projeto, tais como impactos socioambientais e como o projeto encontra-se estruturado; - Nível de conforto dos <i>stakeholders</i> com relação à forma como a informação que lhes compete é gerenciada.

Continua

Quadro A.1 – Indicadores potenciais propostos para o monitoramento de processos de engajamento de *stakeholders*

Objetivos	Indicadores potenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Suportar os <i>stakeholders</i> para que eles possam representar adequadamente suas perspectivas e seus posicionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade e relevância do suporte prestado aos <i>stakeholders</i>; - Resposta às solicitações dos <i>stakeholders</i> por suporte.
<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a adequação das atividades de engajamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação entre os recursos necessários e aqueles disponibilizados para as atividades de engajamento.
<ul style="list-style-type: none"> - Planejar cronogramas apropriados e realistas para o processo de engajamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de resiliência do processo em adequar os cronogramas em resposta a eventos; - Nível de adequação do início de contato com os <i>stakeholders</i> em relação àquele do projeto; - Média da frequência de informação prestada aos <i>stakeholders</i> com relação a atividades do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> - Planejar atividades adequadas de engajamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de adequação das prioridades de engajamento às perspectivas dos <i>stakeholders</i> e parceiros; - Nível de envolvimento dos <i>stakeholders</i> no planejamento de atividades de engajamento; - Número de assuntos discutidos proativamente com <i>stakeholders</i> versus aqueles abordados em caráter reativo; - Nível de antecipação de desafios ao engajamento durante a etapa de planejamento.
<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que o engajamento é eficiente e efetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de acordos que são fechados e não refutados posteriormente; - Percentual de <i>stakeholders</i> participantes de eventos de engajamento que consideram que o processo foi adequadamente conduzido.
<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer um processo de remediação; - Endereçar apropriadamente impactos negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentagem de <i>stakeholders</i> impactados negativamente que consideram que os impactos foram adequadamente contemplados; - Percentagem de <i>stakeholders</i> que consideram que os canais de reclamação são acessíveis, igualitários e efetivos; - Razão de recorrência de assuntos associados ao engajamento de <i>stakeholders</i>.

Continuação

Quadro A.1 – Indicadores potenciais propostos para o monitoramento de processos de engajamento de *stakeholders*

Conclusão

Objetivos	Indicadores potenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento dos resultados das atividades de engajamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentagem de acordos alcançados; - Nível de satisfação dos <i>stakeholders</i> com relação à performance dos acordos firmados; - Duração e frequência dos atrasos em relação ao cumprimento dos compromissos.
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver mecanismos de monitoramento e avaliação efetivos e relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de avaliação da força dos relacionamentos com diferentes <i>stakeholders</i> e do cumprimento de objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que o monitoramento e a avaliação são objetivos, efetivos e participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de participação dos <i>stakeholders</i> no delineamento das atividades de monitoramento e avaliação.
<ul style="list-style-type: none"> - Obter certificação externa acreditada a respeito das atividades de engajamento de <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de objetividade e rigor das atividades de monitoramento e avaliação.
<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o nível de investigação e resposta às deficiências apontadas pelo monitoramento e avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Razão de assuntos recorrentes relativos ao engajamento de <i>stakeholders</i>; - Progresso do nível de procedimentos de monitoramento e avaliação ao longo do tempo.

Fonte: OECD, 2017.