

**NEGOCIAÇÃO COM  
ATINGIDOS NA  
IMPLANTAÇÃO DE USINAS  
HIDRELÉTRICAS: A  
experiência dos atores e o  
tempo fazem a diferença**

NEGOTIATION WITH PEOPLE IMPACTED  
IN THE IMPLANTATION OF  
HYDROELECTRIC PLANTS: The  
experience of the actors and the time  
make the difference.

NEGOCIACIÓN CON LOS IMPACTADOS  
EN LA IMPLANTACIÓN DE CENTRALES  
HIDROELÉCTRICAS: La experiencia de  
los actores y el tiempo hacen la  
diferencia

**Adila Maria Taveira de Lima<sup>1</sup>  
Elineide Eugênio Marques<sup>2, 3</sup>**

**RESUMO**

Este artigo discorre sobre como ocorreram os processos de construção de grandes projetos de desenvolvimento, analisando como estudo de caso, a implementação de três usinas hidrelétricas no Rio Tocantins, focando na

<sup>1</sup> Administradora. Doutoranda do Programa de Doutorado em Ciências do Ambiente da Universidade Federal do Tocantins – Brasil. Visiting Reserach Scholar at University of Flórida - EUA. E-mail: [adm.adila@gmail.com](mailto:adm.adila@gmail.com).

<sup>2</sup> Graduação em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual de Maringá, mestrado em Zoologia pela Universidade Federal do Paraná e doutorado em Ecologia de Ambientes Aquáticos Continentais pela Universidade Estadual de Maringá Professora do Programa de Pós-graduação em Ciências do Ambiente da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Palmas -TO, Brasil. E-mail: [emarques@uft.edu.br](mailto:emarques@uft.edu.br).

<sup>3</sup> Endereço de contato com as autoras (por correio): Universidade Federal do Tocantins, Campus de Porto Nacional. Rua 03, Quadra 17, Jardim dos Ipês, CEP: 77500-000 - Porto Nacional, TO – Brasil.

experiência das partes envolvidas, e se esta é usada como diferencial na fase de negociação com os atingidos. As informações foram originadas por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos. O trabalho apontou para desigualdade de oportunidades e experiências no processo de negociação, já que de um lado empreendedores, com aporte financeiro e técnico, negociam com pessoas inexperientes, sem informação e com tempo limitado para a aprendizagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Experiência; tempo; hidrelétricas; negociação.

#### **ABSTRACT**

This article discusses how the processes of construction of large development projects occurred, analyzing as a case study the implementation of three hydroelectric plants in the Tocantins River, focusing on the experience of the parties involved, and whether this is used as a differential in the negotiation phase with people impacted. The information originated through documental analysis and semi-structured interviews with the actors involved. The work pointed to unequal opportunities and experiences in the negotiation process, because on the one hand entrepreneurs, with financial and technical support, negotiate with inexperienced people, without information and with limited time for learning.

**KEYWORDS:** Experience; time; hydroelectric; negotiation.

#### **RESUMEN**

Este artículo discute sobre cómo ocurrieron los procesos de construcción de grandes proyectos de desarrollo, analizando como estudio de caso, la implementación de tres centrales hidroeléctricas en el Río Tocantins, enfocándose en la experiencia de las partes involucradas, y si ésta se utiliza como diferencial en la fase de negociación con los afectados. Las informaciones fueron originadas por medio de análisis documental y entrevistas semiestruturadas con los actores involucrados. El trabajo apuntó a desigualdad de oportunidades y experiencias en el proceso de negociación, ya que de un



ISSN nº 2447-4266

Vol. 4, n. 2, Abril-Junho. 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2018v4n2p870>

lado emprendedores, con aporte financiero y técnico, negocian con personas inexpertas, sin información y con tiempo limitado para el aprendizaje.

**PALABRAS CLAVE:** Experiencia; tiempo; hidroeléctricas; negociación.

Recibido em: 01.11.2017. Aceito em: 16.12.2017. Publicado em: 01.04.2018.



ISSN nº 2447-4266

Vol. 4, n. 2, Abril-Junho. 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2018v4n2p870>

## 1. Introdução

A intensificação de projetos que impactam diretamente os recursos naturais, especialmente na Amazônia e no Cerrado, os dois maiores biomas brasileiros, vem sendo cada vez mais intensificado. Projetos que outrora haviam saído de foco, por serem vistos como causadores de grandes impactos ambientais e sociais, hoje são realidade - estão em pleno funcionamento ou em pauta para implementação - ainda que em condições ambientais e sociais questionáveis, como é o caso das hidrelétricas instaladas no Complexo do Rio Madeira, Xingu e Tocantins, o projeto da hidrovia Araguaia-Tocantins, em implementação, e o grande projeto do agronegócio denominado MATOPIBA, aprovado recentemente e que compromete grande parte do Cerrado brasileiro.

Observa-se que o planejamento envolve desde a construção de hidrelétricas - e estas foram bem intensificadas na última década - até a exploração de minérios, fronteiras agrícolas, ampliação de eixos de transportes, dentre outros. Esses projetos além de causar prejuízos irreversíveis no tocante aos recursos naturais trazem diversos problemas para a população ribeirinha, povos da floresta, indígenas e comunidades vulneráveis, que muitas vezes são colocados à margem do processo.

Ressalta-se que a implementação de grandes obras chega pautada na promessa do desenvolvimento econômico local, e esse discurso, vem sendo utilizado como viés para a intensificação do processo de desburocratização do licenciamento ambiental, alegando que a morosidade nos processos é considerada um entrave para o plano de desenvolvimento do País e constantemente vem ocorrendo tentativas de mudanças.

Laschefski (2011) destaca que, é evidente as iniciativas de flexibilização no sistema ambiental, quanto as questões de licenciamento, principalmente quando se trata de projetos considerados “prioritários” e urgentes, podendo ser extremamente prejudicial no estabelecimento e cumprimento das medidas mitigatórias. Corroborando Ramires (2015) reforça a importância do “licenciamento ambiental como uma referência de sustentabilidade quando evidência o esforço pela vida”. Esse autor destaca que, a realidade do licenciamento ambiental no Brasil é vista como “de um lado empreendedores criticando o sistema, e, de outro, o governo, insatisfeito com a precariedade dos estudos apresentados pelos órgãos e sua falta de interesse pelas questões ambientais”. No entanto, o licenciamento ambiental permite a aplicação de medidas sustentáveis, regula e determina diretrizes para uma correta atuação das empresas (RAMIRES, 2015).

Essa flexibilização já vinha sendo percebida, quando as empresas tomavam como base para o licenciamento, as medidas condicionantes, e em vez de ter a obra suspensa, para aguardar a adequação, em alguns casos, continuam em andamento concomitante ao atendimento das medidas. Essa questão ganha ainda mais força com as mudanças propostas no novo processo de licenciamento que tramita nas instâncias governamentais, especialmente na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), do Senado Federal. A proposta de Emenda Constitucional – PEC 65/2012, propõe especialmente que a apresentação do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) seria o suficiente para que obras de infraestrutura não pudessem ser canceladas, descartando a exigência do licenciamento ambiental (BRASIL, 2015). Essa medida, assim como outras alterações propostas na legislação ambiental, é vista como retrocesso por muitos cientistas, ambientalistas e juristas, e são alvo de muitas críticas.

Aliado às questões políticas e diversidade de interesses, tem a questão do tempo. O planejamento dessa política de desenvolvimento, que estabelece os tipos de empreendimentos a serem implantados, acontece sem a participação de comunidade que será afetada, são definidas em um nível estratégico e quando chegam à comunidade já estão previamente decididas não há mais tempo para discussões. Comumente a participação social começa com o processo acontecendo, o que se torna ainda mais difícil, pois as pessoas que são afetadas diretamente acabam sendo surpreendidas, sem tempo e espaços para amadurecimento da proposta e busca de informações.

Analisando especialmente a questão das hidrelétricas, foco desse trabalho, essa obra de infraestrutura se tornou uma política prioritária nos últimos anos, a "corrida" pela geração de energia que traz de um lado a vontade governamental e o interesse empresarial em realizar a obra e, de outro, os ambientalistas e os atingidos, com recursos escassos, e com pouca ou nenhuma experiência em negociações deste tipo. Esta dicotomia gera uma notória desigualdade no processo, já que a capacidade dos empreendedores em tratar com os atingidos, trazendo experiências e mecanismos para dar agilidade ao processo, se traduz em larga vantagem na relação de negociação.

Nesse cenário, estudos vêm apontando que durante os processos de licenciamento e acompanhamento de grandes obras, o nível de experiência dos agentes é uma variável a ser considerada, uma vez que, em alguns casos, conduzem todo o processo de negociação das medidas compensatórias e mitigatórias. Sendo assim, estudar esses processos representam oportunidades de reflexão e novas contribuições para o estabelecimento de critérios mais igualitários para outros empreendimentos.

Dessa forma, buscou-se fazer uma análise comparativa acerca do processo de implantação de três empreendimentos hidrelétricos instalados no

Rio Tocantins - as Usinas de Lajeado, ou Luís Eduardo Magalhães, em operação desde 2002; São Salvador, desde 2009; e Estreito, desde 2012 - visando entender se a experiência dos agentes faz a diferença na negociação dos impactos socioambientais, interferindo nos procedimentos e/ou resultados.

## **2. Negociação, experiência e aprendizagem dos agentes no processo de licenciamento**

O ambiente de negociação envolvendo empreendedores/construtores e atingidos quando da instalação de um projeto com grandes impactos ambientais e sociais, de um modo geral, é bastante conflituoso. As partes envolvidas devem ser flexíveis e cuidadosas, pois envolvem de um lado, investimentos, interesses e políticas de crescimento econômico e, de outro, toda a história de vida das pessoas ali instaladas e o uso de recursos naturais, até então, um bem comum.

Caldana (2012) destaca que, a vantagem de analisar a negociação como um processo é a de identificar, por meio da visão sistêmica, todos os prováveis elementos que poderiam gerar uma negociação tipo ganha-ganha, de acordo com a situação prática vivenciada pelo negociador. Neste conceito a negociação deve resultar em ganho para ambas as partes, os negociadores não devem assumir um papel rígido e inflexível, pelo contrário, devem manter o foco nos interesses e nas necessidades das partes, tendo-se assim, um resultado muito melhor para todos os envolvidos no processo.

SAAVEDRA e Santos (2007) complementam que no processo de negociação a informação é parte fundamental e pode influenciar decisivamente o acordo. Nesse caso, a informação e o poder serão utilizados individualmente ou simultaneamente dependendo do processo ou ainda das pessoas

envolvidas. Corroborando, Hilsdorf (2005), simplifica o processo de negociação em três procedimentos fundamentais:

Informação: saber o máximo possível sobre o outro, suas necessidades, expectativas e estratégicas. Tempo: Como você se mobiliza na negociação, como faz avanços e recuos em benefício da manutenção e ganho do Poder. Poder: Condição e capacidade de influenciar comportamentos e o pensamento das pessoas para chegar ao acordo (HILSDORF, 2005, p. 30).

Em conflitos relacionados ao desenvolvimento e impactos ambientais, quando ocorre a decisão de implantação de projetos desenvolvimentistas, a necessidade de técnicas e ferramentas que possam proporcionar uma negociação eficaz, imparcial e com resultados satisfatórios é ainda mais necessária, pois geralmente esses empreendimentos são causadores de deslocamento de populações, dentre outras mudanças significativas e, nem sempre o que está em jogo é o que realmente aparece na rodada de negociação, portanto, são decisões geralmente complexas, que envolvem interesses e valores diversos.

Observa-se que em alguns casos, o processo de negociação mencionado por Hilsdorf, é prejudicado. Nesses processos, a *informação* se dá de maneira transversal, não atingindo todas as camadas de negociadores e envolvidos no processo. *O tempo*, é sempre acelerado, uma vez iniciada a obra e cronograma determinado para funcionamento, vira tudo uma grande "corrida contra o tempo", e quando chega na fase de negociação e audiências públicas para debater sobre os termos e medidas de compensação, já tem uma decisão tomada, o que dificulta para discutir melhores formas de ouvir, sanar dúvidas e explicar o que de fato vai acontecer. Quanto ao *poder*, tem-se observado que nos projetos hidrelétricos, seja o empreendimento de menor ou maior porte, a maioria da população atingida é constituída de pessoas politicamente desarticuladas, de comunidades rurais isoladas, sem recursos, com nível de



instrução baixo, prejudicando a efetividade na busca e compreensão da informação e conseqüentemente na efetiva participação nos espaços previstos na legislação ambiental (REZENDE, 2007). Portanto, se informação é poder, e se todas as partes envolvidas na negociação não dispuserem de todas as informações, o empoderamento também estará comprometido, podendo levar a uma negociação desigual.

O que se observa é que o empreendedor traz as experiências adquiridas em outros empreendimentos da mesma natureza, possui uma equipe qualificada, que lida com essas questões no dia-a-dia e para eles é apenas mais um "trabalho". Por outro lado, os outros agentes, em especial, os atingidos, tomam conhecimento do processo de implementação, geralmente na fase da audiência pública, sem participação durante o planejamento da obra e, se veem obrigados a negociar os seus bens e o seu futuro, em um curto espaço de tempo e sem nenhuma experiência. Em alguns casos, não opinam sobre o valor de suas terras e benfeitorias, mas sofrem a imposição da venda do bem por um preço pré-estabelecido, atendendo uma falsa negociação já que é baseada em regras unilaterais. Obviamente que o lado com mais experiências em negociações anteriores, trazem ganhos significativos, pois já contam com a vivência e a aprendizagem acumulada. Não se surpreendem como aqueles que estão enfrentando pela primeira vez tal situação.

Na visão contemporânea da aprendizagem, as pessoas elaboram novos conhecimentos a partir das experiências e vivências de mundo. No processo de aprendizagem, quando os sujeitos se deparam com um problema, inicialmente buscam uma experiência análoga para se orientar e adquirir um novo conhecimento. Porém, se não vivenciaram situação análoga precisarão de um pouco mais de tempo para buscar informações, analisar a situação e aprender com o processo (GASQUE, 2008).

Durante a implementação de grandes empreendimentos, o tempo para a busca de informações e aprendizagem por parte dos atingidos, sem experiência com este tipo de situação, é suprimido ou reduzido em prol do objetivo constante de término da obra. A familiarização com o processo e o desenvolvimento de habilidades para a fase de negociações gera uma desvantagem para esses “negociadores”, uma vez que muitos se sentem perdidos e desorientados, para agir e buscar informações. Além disso, os relatórios disponibilizados são constantemente complexos, técnicos e de difícil acesso. A maioria desses documentos possui um número de páginas intangível num curto espaço de tempo. Todos esses fatores vão sendo contabilizados como vantagens para uma parte e desvantagem para outras, o que pode tornar a negociação injusta e sem critérios mínimos de garantia de direitos.

Analisamos a experiência dos agentes nos casos estudados, com o relato das experiências, para melhor compreensão do processo.

### **3. Aspectos Metodológicos**

Este estudo foi realizado dentro de uma abordagem qualitativa, de nível exploratório, de acordo com os procedimentos realizados em duas partes: A primeira trata da (i) análise documental e a segunda da (ii) realização de entrevistas semiestruturadas com diferentes agentes participantes do processo e descreve a participação na negociação dos agentes envolvidos nos processos de instalação das Usinas Hidrelétricas instaladas no rio Tocantins: Usinas de Lajeado, São Salvador e Estreito, a partir de sua experiência.

Na análise documental considerou os documentos que compõem o processo de licenciamento, dentre eles: Fichas de caracterização dos empreendimentos; Termos de Referência (TR); Estudos de Impacto Ambiental (EIA); Relatórios de Impacto Ambiental (Rima); Atas das Audiências Públicas;

Pareceres de Órgãos Públicos arrolados nos processos; Documentos de solicitações das Licenças.

As entrevistas semiestruturadas com representantes das empresas responsáveis pela execução e operacionalização dos empreendimentos, denominados "Empreendedores"; representantes dos órgãos ambientais, Ibama e Instituto Natureza do Tocantins (Naturatins), chamados "Licenciadores"; representantes dos órgãos jurídicos, Ministério Público Federal (MPF) e Ministério Público Estadual (MPE) denominados "Fiscalizadores"; representantes do Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) e representantes de associações dos atingidos pelas hidrelétricas, chamados "Atingidos".

#### **4. Implantação de hidrelétricas no Rio Tocantins: relato dos atores e análise das experiências nos casos estudados**

Nesse artigo estudamos o caso do processo de implementação de três hidrelétricas no Rio Tocantins, as mais recentes. No entanto destaca-se que ao longo desse rio atualmente tem sete hidrelétricas em operação, com planejamento para mais três serem construídas nos próximos anos.

A *UHE Lajeado* foi leiloadada em novembro de 1997 e entrou em total operação em 2002. Possui uma potência instalada de 902,5 MW. A construção da barragem e a formação do reservatório impactaram diretamente cinco municípios, inundando uma área de 630 km<sup>2</sup>. Este foi o primeiro empreendimento construído pela iniciativa privada no país.

A *UHE São Salvador* foi leiloadada 2001 e entrou em operação em 2009. Tem um potencial 243,2 MW e está localizada entre os municípios de São Salvador e Paranã, ambos na região sul do estado do Tocantins. A construção da barragem atingiu cinco municípios, sendo três do Estado do Tocantins e dois do Estado de Goiás, formando um reservatório de 104km<sup>2</sup>.

A *UHE Estreito* foi leiloadada em 2002 e entrou em operação em 2012. Possui uma capacidade geradora de 1.087 MW e está localizada entre os estados do Maranhão e Tocantins. A construção da barragem e o seu reservatório impactaram diretamente doze municípios, resultando na formação de um reservatório de 400 km<sup>2</sup>.

Nessas usinas hidrelétricas estudadas nos deparamos com várias situações que envolvem as experiências dos agentes do processo. Na usina de Lajeado, todos eram relativamente inexperientes, pois no Estado do Tocantins foi a primeira grande obra hidrelétrica. Na usina de São Salvador, alguns agentes já traziam algum aprendizado, mas os atingidos diretos não possuíam nenhuma experiência. Em Estreito, com o mesmo empreendedor da Usina de São Salvador, e neste caso, a empresa trazia experiências de outros empreendimentos, mais uma vez os atingidos diretos é que não possuíam nenhuma experiência.

A Usina de Lajeado foi conduzida por um empreendedor até então, inexperiente com este tipo de obra no Brasil, seu principal acionista é de uma empresa de estrangeira e como a partir daquela data havia modificações no sistema de leilão e construção de hidrelétricas no país, essa empresa venceu o leilão e o direito à construção. A partir daí, de acordo com relatos, a experiência adquirida contribuiu para modificar o modo de negociação para a construção do empreendimento seguinte no rio Tocantins, a Usina Hidrelétrica de Peixe Angical.

Os empreendedores de São Salvador e Estreito, especialmente, a principal acionista do consórcio, a Tractebel, apresentava uma grande experiência com este tipo de empreendimento, participando de pelo menos sete obras anteriores a do Rio Tocantins. No entanto, a experiência neste caso, parece ter contribuído para um endurecimento na negociação na Usina de

Estreito, pois as estratégias utilizadas foram implementadas com o intuito de reduzir custos e negociações coletivas, como tinha ocorrido anteriormente.

A inexperiência em Lajeado pode ter sido um dos fatores que contribuiu para maior interação entre os agentes, possibilitando a troca de informações de como proceder na implantação do empreendimento. O Licenciador, assim como outros agentes do processo, buscaram maneiras de se integrar para a busca de soluções, considerando que foi o primeiro empreendimento realizado pela iniciativa privada e o licenciamento realizado por um órgão ambiental do estado (LIMA et al., 2015). O Naturatins, órgão ambiental do estado do Tocantins e, seus técnicos sentiam dificuldades e, ao mesmo tempo, receio de errar na tomada de decisão pela sua inexperiência. Isso foi relatado pelo Licenciador que destaca: “Enquanto diretor do Naturatins, eu licenciei a Usina de Lajeado. Foi um processo difícil, dos que eu participei, em função da inexperiência dos órgãos envolvidos”. E, durante a entrevista complementa “[...] Então, aqui em Lajeado foi uma inexperiência muito grande, todo mundo aprendeu com o processo (LICENCIADOR-NATURATINS, 2013).

O empreendedor de São Salvador, quando chegou para iniciar os procedimentos de construção da obra, trazia outras experiências, e também almejava agilidade na obra e redução de custos com negociação de impactos. No entanto, houve um contexto mais preparado para esse empreendimento. Neste período não havia muito espaço para interferências políticas em função da atuação do Ministério do Meio Ambiente (MMA), que fortaleceu os órgãos licenciadores, e preconizava que os procedimentos de cada fase do licenciamento ambiental deveriam ser seguidos rigorosamente e, além disso, o governo local se posicionou a favor de que todos os envolvidos fossem ouvidos e fortalecidos pelos órgãos.

A postura do órgão licenciador foi determinante e, provocou um atraso na emissão da Licença Prévia, devido a exigência de condicionantes que o empreendedor deveria atender antes da liberação desta, inclusive a realização de audiências públicas com os atingidos. Para os demais envolvidos (atingidos e órgãos fiscalizadores) o atraso na licença foi fundamental, pois, permitiu mais tempo para se prepararem para a fase de negociação mediante a paralização do cronograma enquanto a empresa se adequasse ao apontado pelo órgão licenciador.

E nesse caso, o governo municipal também fazia seu papel, se posicionou de maneira colaborativa e envolvida com os moradores, afirmando que todos deveriam participar e se preparar para a chegada da hidrelétrica para que não houvesse prejuízos para seus moradores. Além disso, esse tempo também permitiu a entrada do Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB), que conseguiu entrar no processo de negociação antecipadamente, contribuindo muito com o repasse de experiências para as comunidades atingidas. Isso demonstra que a experiência em processos anteriores traz ganhos significativos, proporcionando um espaço maior de negociação, e que o tempo também é fundamental para a busca de informação e compreensão do processo. Viu-se também que houve tempo para o preparo dos órgãos fiscalizadores que também contribuíram com a igualdade de participação no processo e participavam de todas as audiências públicas e reuniões, porque eram programadas antecipadamente.

No processo de implantação de Estreito, executado pelo mesmo empreendedor da Usina de São Salvador, entendendo que uma maior participação dos agentes nas negociações aumenta o investimento com indenizações e, conseqüentemente, o “passivo social” da obra, ocorreu um endurecimento das negociações por parte do empreendedor.

Durante o licenciamento e construção da obra de Estreito, a partir de 2008, houve mudanças na gestão do Ministério do Meio Ambiente, consequentemente na condução do Ibama (órgão licenciador) e a inclusão da obra no Programa de Aceleração do Crescimento pelo governo federal. Esses fatores aliado à pressa em inaugurar a obra antes da mudança de governo que se encerraria em 2012, foi o combustível oportuno para o empreendedor minar qualquer tentativa de participação pelos agentes fiscalizadores, licenciadores e atingidos, especialmente na fase de negociação das indenizações. O início do processo foi marcado pela restrição da participação e de possibilidades de interação entre os agentes por meio de uma estratégia impositiva aos atingidos, o tempo entre as fases do processo era restrito, e tudo foi se dando muito atropelado. Às vezes nem os órgãos fiscalizadores eram convidados para as reuniões e audiências públicas.

Ressalta-se que a audiência pública é a principal ferramenta prevista para interação entre as partes envolvidas, e que nesses processos representam o único espaço legal de participação. Porém, estas não mensuram as relações históricas de aprendizagem acumuladas individualmente pelas partes envolvidas diretamente, além disso, a garantia de espaços de participação, não garantem a efetividade e a verdadeira contabilização de todos os aspectos importantes para os sujeitos envolvidos.

A mudança de gestão do órgão licenciador e a inexperiência de alguns servidores novos na instituição dificultava a argumentação com o empreendedor experiente e respaldado pela política energética do País e pelo Programa de Aceleração de Crescimento - PAC<sup>4</sup>, em agilizar o processo.

---

<sup>4</sup> Programa de Aceleração do Crescimento: Foi um programa do governo federal brasileiro que englobava um conjunto de políticas econômicas, planejadas para os quatro anos seguintes, e

Corroborando com essa afirmação, os agentes licenciadores do Ibama/TO relataram que adquiriram experiência, mas não o suficiente, pois a demanda de trabalho é sempre muito grande devido ao elevado número de empreendimentos. O número de técnicos não corresponde à demanda, ocorrendo ainda troca de analistas entre os setores e chegada de outros sem experiências ou capacitação. Pode-se averiguar nas falas abaixo:

[...] eu só queria acrescentar que o número reduzido de servidores é uma grande dificuldade para fazer essas análises, porque estamos sobrecarregados, porque nos núcleos ou nos setores, quando estamos ali, não estamos a serviço de um único empreendimento, de um único processo, temos que nos desdobrar, para dar conta no tempo hábil e necessário dentro do processo, de vários pareceres, de várias análises. A equipe reduzida é uma dificuldade que a gente tem, de repente até de poder oferecer um serviço de melhor qualidade em relação à análise propriamente dita, um acompanhamento, um monitoramento desse trabalho todo (LICENCIADOR-IBAMA/TO, 2013).

[...] agora é que tá começando a investir mais em capacitação, até por uma questão de cobrança dos próprios servidores, porque é uma responsabilidade muito grande que a gente tem. Às vezes tem que arcar, principalmente nas questões sociais, pois a gente emitirá pareceres de coisas que afetará ali a vida das pessoas e acredito que as pessoas tem também se mobilizado mais (LICENCIADOR-IBAMA/TO, 2013).

Verifica-se também o relato do número de empreendimentos trabalhados, ou seja, ainda adquirindo experiência, com as falas dos licenciadores dos dois órgãos ambientais visitados, conferindo trechos das entrevistas do licenciador Ibama e Naturatins:

Eu comecei trabalhando com a usina de Lajeado, [...] e aí eu fui pra São Salvador e Estreito, eu ainda atuo de vez em quando, mas nesses dois atuei somente depois da Licença de Operação, só atuei mais ativamente, na usina de Estreito, desde 2007 (LICENCIADOR-IBAMA/TO, 2013).

---

que teve como objetivo acelerar o crescimento econômico do Brasil, focando principalmente em obras de infraestrutura, energia, saneamento e transportes.



[...] o primeiro processo que entrei em contato foi o de Estreito, com o acompanhamento de sócio economia e foi tudo muito complicado, era uma obra grande e com muitas demandas (LICENCIADOR-IBAMA/TO, 2013).

[...] de usina grande mesmo, só tive contato mesmo com Estreito, na área de fauna, e também tive contato com a sócio economia em algumas vistorias que a gente acabou fazendo as duas coisas por falta de gente - fauna e sócio economia (LICENCIADOR-IBAMA/TO, 2013).

[...] Eu participei dessa fase inicial de Serra da Mesa, depois acompanhei tudo de Lajeado, já São Salvador, o Naturatins só foi ouvido pelo licenciamento do IBAMA (LICENCIADOR-NATURATINS, 2013).

[...] Enquanto diretor do Naturatins, licenciei a Usina de Lajeado, e depois participamos como co-licenciadores das usinas de São Salvador, Estreito e, iniciamos o licenciamento de Peixe Angical (LICENCIADOR-NATURATINS, 2013).

Os Agentes fiscalizadores (órgãos de controle e justiça) também acumulam experiências e buscam a garantia dos direitos. De acordo com alguns depoimentos, são os que de fato contribuem com o processo, buscando equilíbrio nas relações. Contudo, a rotatividade de seus representantes também dificulta o acompanhamento dos processos. Os empreendedores já com experiências de outros empreendimentos, nos quais os fiscalizadores garantiram a participação dos agentes no processo, buscam dificultar ou impedir a participação desses. O Licenciador do processo de Estreito e o MAB perceberam essa estratégia:

[...] o Ministério Público Estadual começou a atuar e logo disseram que não era da competência deles, porque o empreendimento era federal, e então já tiraram o MP Estadual (LICENCIADOR-IBAMA/TO, 2013).

A contribuição do Ministério Público Estadual era muito boa também, só que quando o empreendedor percebeu que o MPE questionava, estava presente em todas as reuniões, eles deram um jeito, já

correram e tiraram o MPE, já alegaram que não era competência deles. E o MPE teve que engolir e sair (MAB, 2013).

O Representante do Ministério Público, denominado nessa pesquisa como fiscalizador, também relata suas experiências. E destaca que hoje possui equipe mais experiente, depois de ter aprendido a lidar com o processo, e busca se antecipar ao acompanhamento dos empreendimentos que ainda não começaram, mas que já estão planejados. Mesmo sendo obrigatória a participação do Ministério Público nesses processos, destacam a dificuldade de participar e mencionam as estratégias do empreendedor em não permitir a participação dos órgãos fiscalizadores.

Lajeado eu já peguei bem na parte final. Depois acompanhei Peixe Angical, desde o início praticamente, São Salvador e Estreito, e tem outros que estamos acompanhando, mas que ainda não foram iniciados: Santa Isabel, Serra Quebrada e Tupiratins (FISCALIZADOR-MPF, 2013).

[...] quanto a Estreito, não houve negociação praticamente, não houve assim uma discussão, um interesse do empreendedor em discutir com os impactados e buscar aquela forma de resolver os problemas, houve uma imposição muito grande. (FISCALIZADOR-MPF, 2013).

[...] os órgãos fiscalizadores, especialmente o MPF, no caso de Estreito, sequer era informado ou convidado para as reuniões, muitas vezes ficávamos sabendo das audiências públicas, através do Ibama ou do MAB, porque o empreendedor não fazia questão de nos oficializar sobre isso, já com intenção de deixar o MPF fora e não ter problemas (FISCALIZADOR-MPF, 2013).

Dentre esses agentes que compõe o processo de negociação, a experiência do Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) é o que tem contribuído com os atingidos, já que esta parcela da negociação é a mais frágil e mais inexperiente, sem dúvida, pois, é sempre surpreendido pelo processo em andamento e, geralmente, não vem de outras experiências. O MAB, particularmente começou a se organizar e acumular experiências, na região Sul

do país, onde foram atingidos, no final da década de 1970, por 25 barragens na Bacia do Rio Uruguai (BENINCÁ, 2011).

No Tocantins, o MAB atua desde 1997, com a primeira hidrelétrica do Estado (UHE Lajeado). Ganhou experiência, porém muitas vezes está desprovido de recursos para poder trabalhar numa divulgação antecipada dos impactos dos empreendimentos. Essa dificuldade de se antecipar, aliada à falta de acesso às pessoas e talvez ao nível de instrução dos atingidos, dificulta o trabalho de sensibilização das pessoas, tornando, às vezes, insuficiente o poder de mobilização e antecipação aos fatos da negociação.

Mesmo com experiência, cada empreendimento é um aprendizado diferente, porque esta parte do processo depende dos atingidos. Só a experiência do MAB não é o suficiente, precisa contar com a adesão daquela comunidade a ser atingida, o que às vezes é dificultado por diversos fatores que envolvem o processo.

O MAB contribui com o aprendizado dos atingidos no decorrer do processo, com a união do grupo, porém o aprendizado dos atingidos vai se dando com a vivência mesmo, o que ajuda, mas não dá total equiparação de experiências para encarar uma negociação com um agente que tem várias experiências acumuladas além do recurso financeiro a seu dispor. Os atingidos reconhecem a importância do MAB para o processo, e destacam a estratégia utilizada por eles, que é levar pessoas atingidas para falar de suas experiências nos próximos empreendimentos. A fala do Atingido, representante do Reassentamento, demonstra isso quando menciona que: "o MAB ajudou muito, e hoje a gente até ajuda outros, eu fui no Estreito, aqui no Maranhão, fui também no Peixe, pra falar da nossa experiência de Lajeado". E complementa,

[...] às vezes a gente tá viajando né, quando é chamado para dar uma palestra informando o que pode, porque a gente tem visto que o

peçoal do campo, eles não sabem, não tem muita experiência de lidar com o dinheiro, e o dinheiro é muito difícil de você manter né, e agente tem passado isso pras outras barragens, e trás gente de outros assentamentos pra visitar aqui também, a gente tem feito muito esse tipo de trabalho nas reuniões (ATINGIDO-LAJEADO, 2012).

Enfim, dentre os Agentes estudados no processo, quem de fato não usufrui de suas próprias experiências é o Atingido da comunidade impactada, pois este dificilmente terá a oportunidade de utilizar sua experiência e seu aprendizado em outro processo. Muitos dos atingidos relatam que se fossem passar pelo processo novamente fariam mudanças em muitos momentos da negociação, ou seja, a experiência contribui com o processo.

Observa-se que a cada espaço de tempo, entre as três usinas pesquisadas, os empreendedores aumentam sua experiência, pois, além dessas, o empreendedor também assume outras obras, que vão somando a sua gama de experiências, tratam-se de grandes empresas que concorrem a processos licitatórios o tempo todo. Além do que, eles têm recursos para levar uma boa equipe de um empreendimento para outro. Os fiscalizadores e licenciadores aprendem com o processo, porém necessitam de tempo, o processo de capacitação dos órgãos é mais moroso e os recursos quase sempre escassos, por isso, não na mesma proporção que o empreendedor e, por fim, o Atingido, desprovido de recursos financeiros, informações e muitas vezes conhecimento técnico, que sempre é surpreendido, vivenciando única experiência, num processo de negociação impositivo, sem muitas oportunidades de questionamentos, nem mesmo para reavaliar o quanto vale sua propriedade. Além disso, provavelmente não utilizará sua experiência em outros processos de negociação semelhante. Isso evidencia um processo desigual entre as partes, pois, num processo de negociação a parte que obtém mais recursos e

experiência, indiscutivelmente, levará vantagem expressiva, com relação aos outros agentes.

A experiência acumulada do empreendedor mostrou o quanto é importante para eles não permitir uma articulação crítica dos atingidos. Para tanto, eles já sabem que não poderão haver negociações coletivas e que não devem permitir o envolvimento do MAB. Em sua estratégia de maximizar o lucro, os valores reais de mercado das propriedades não podem ser oferecidos aos atingidos porque isso aumentaria o custo efetivo da obra e, conseqüentemente, o tempo de retorno do investimento. Por isso, são taxativos: “se não estiverem satisfeitos com os valores oferecidos, que busquem os seus direitos”, dificultando para os atingidos, esse acesso aos órgãos, uma vez que, esses órgãos se localizam exclusivamente na capital, e muitas vezes distante da área de impactos.

Por outro lado, os atingidos que forem constituir advogado particular para representá-los podem perder até mais da metade da indenização, por isso acabam sem saída e aceitando o que lhes é oferecido, para não ter perdas maiores e morosidade no pagamento. A única certeza que lhes resta após este processo é que nunca mais usufruirão das mesmas condições de vida de outrora.

## **5. Hidrelétrica de Estreito: o caso do empreendedor mais experiente e mais conflituoso**

A Usina Hidrelétrica de Estreito é o maior dos empreendimentos analisados. O consórcio construtor foi formado pelas empresas: Tractebel Energia, BHP Billiton Metais, Vale, Alcoa Alumínio S.A. e Camargo Corrêa Energia e denominado como consórcio CESTE. Sendo que a empresa Tractebel

energia, principal administradora do consórcio, já estava finalizando a construção da hidrelétrica de São Salvador, também no mesmo rio.

Apesar de se considerar que o processo de implantação de hidrelétricas no rio Tocantins, vinha apresentando algumas melhorias no processo de Peixe Angical e São Salvador, anteriores a Estreito, a última, maior obra dentre as três, com dez municípios atingidos, e aproximadamente 7 mil pessoas, não apresentou progresso com relação a oportunidades de participação nas negociações. Esperava-se uma evolução no processo e maior igualdade no tratamento com os atingidos, dada à dimensão da obra e dos impactos causados.

O contrário do esperado observou-se que nesse processo houve um retrocesso quanto à questão de participação, negociação, informações e a flexibilidade do empreendedor em atender as demandas dos atingidos. A experiência do empreendedor, neste caso, foi utilizada para tornar a obra mais ágil e reduzir custos com indenizações, proporcionando vantagem a apenas um dos lados.

Ressalva-se que a equipe do empreendedor de Estreito era composta por pessoas experientes do setor energético que ficaram à frente deste empreendimento, estratégia muito utilizada pelos empreendedores, que subcontratam pessoas ou empresas para realizar determinadas fases do processo. Desta forma já se prepararam para assumir uma postura mais rígida na fase de negociação. Desde o início já se posicionaram mudando a estratégia de negociação com os impactados, que outrora em São Salvador, havia sido o Foro de Negociação<sup>5</sup>, em Estreito, foi imposto o Comitê de Co-gestão<sup>6</sup>, que não

---

<sup>5</sup> Foro de negociação: Estratégia de negociação utilizada para indenizações com os atingidos, que consiste num espaço democrático de diálogo, coordenado pelo órgão licenciador do empreendimento e ocorre no âmbito da relocação rural e urbana, tendo como partícipes todas

permitia a participação de todos, apenas de alguns representantes nas reuniões. A postura inflexível, não era só com os atingidos, mas também com os outros órgãos envolvidos no processo, seja Ibama ou órgão de fiscalização. O entrevistado, participante do consórcio na época, atualmente já desligado da empresa, corrobora com essa afirmação:

[...] A diretoria que tinha lá era uma diretoria dura, uma diretoria difícil. Eu nunca trabalhei com três chefes assim em cima de mim, de posicionamento difícil, quando se falava em dialogar com os outros órgãos, eles falavam: eu não quero! Não quero conversa, não vou, não tem que conversar, quando me chamaram foi para assumir o institucional, eu fui para ser o gerente do institucional, primeira coisa que eu coloquei na mesa, nós vamos quebrar esse paradigma, vamos nos aproximar dos homens, fazer uma política de boa vizinhança, MPF, Ibama. Eles já diziam: Não, não, eu não quero não, isso aí eu não quero de jeito nenhum, o seu trabalho vai ser somente com os prefeitos (Entrevistado da parte do EMPREENDEDOR/UHE-ESTREITO, 2013).

[...] Então, isso gerou muito desgaste. Quantas vezes eu sentei com o meu chefe, dizendo esse não é caminho, pelo amor de Deus, me ouve, Isso não leva a nada, porque ficar "empurrando com a barriga", ficar omitindo as informações, dificultando as coisas para o Ibama como uma forma de "pirraça", correndo do Procurador da República. Precisamos andar de forma transparente, e infelizmente, essa era a posição da diretora que influenciava também o presidente da empresa e eles seguiam a ideia dela. E criou este cenário horrível que está aí hoje (EMPREENDEDOR/UHE-ESTREITO, 2013).

Observa-se que o empreendedor alia sua experiência com a estratégia governamental, porque reúne uma diretoria dura, com livre trânsito no governo

---

as representações: empreendedor, órgãos licenciadores/fiscalizadores, poderes legislativos municipais no âmbito da abrangência direta do empreendimento, comunidade impactada e associações afins, movimentos sociais, Ministérios Públicos Estadual e Federal e todos os problemas são discutidos e resolvidos com a presença de todos.

<sup>6</sup> Comitê Co-gestão: A participação limita-se aos representantes do empreendedor, das prefeituras dos municípios impactados e representantes da comunidade atingida, porém limitados. E funcionou com reuniões apenas de comunicados do que havia sido resolvido, não tem discussões dos problemas, apenas comunicam o que foi resolvido pelo comitê. Nessa estratégia a participação da população é reduzida, pois nem nas audiências públicas puderam ser ouvidos.

e experiência acumulada. Aliado a esta estratégia, também se depara com pessoas novas nos órgãos licenciadores, o que pode contribuir com a flexibilidade dentro dos órgãos, mediante a experiência e influencia da diretoria do empreendedor. Essa estratégia culmina numa vantagem competitiva totalmente desigual.

De um modo geral, a participação no processo de implantação da Usina Estreito foi extremamente difícil, com embates constantes entre as partes. Percebe-se tanto na análise documental como nas falas dos entrevistados, que a diretoria da empresa agia com procedimentos muito inflexíveis, dificultando e evitando ouvir os atingidos. Os órgãos licenciadores mais próximos, que já conheciam a realidade dos estados impactados (Ibama Tocantins e Maranhão), de certa forma foram excluídos das discussões, visto que o processo tramitava na Sede em Brasília. O governo se comportou no processo como se fosse uma obra imprescindível e que deveria sair o quanto antes. Assim, foi um conjunto de fatores que colaborou para a imposição desta usina independente da opinião pública. Várias afirmações nas falas dos Agentes atuantes no processo destacaram esse fato.

[...] o mais problemático que a gente tem é Estreito, isso na bacia do Tocantins. A direção da empresa, que tava até então, eles não queriam dialogar, eles só faziam a negociação de forma isolada, com as famílias individualmente e nas audiências públicas, tinham os representantes escolhidos por eles, representando a comunidade que nem eram ribeirinhos, eram pessoas da cidade, escolhidas pelos prefeitos (MAB, 2013).

[...] Então o que a empresa de estreito fez: negociou de uma forma unilateral, com coisas definidas, nunca negociou com as famílias. Chegava lá, com um papelzinho e dizia: o valor da sua propriedade é esse, se quiser bem se não quiser vai pra justiça. (MAB, 2013).

De forma alguma perguntaram pra nós se seria bom uma barragem, somente vai ter uma barragem e todos terão que sair e pronto. [...]



Eles já vieram com as propostas, o trabalho deles era ir na comunidade individualmente para conversar com as pessoas. Eles não queriam um grupo organizado e ouvir o grupo com as propostas para este grupo. Eles iam individualmente e davam a quantidade que eles achavam que merecia aquelas terras (ATINGIDO/ESTREITO, 2013).

[...] As próprias famílias tem outras propostas, nós ajudamos a construir várias propostas, principalmente nos valores dessa questão dos reassentamentos, mas em contrapartida essas propostas não eram nem discutidas com a empresa, na verdade, sempre houve uma recusa de dialogar, então como não tinha diálogo, não tinha uma contraproposta da empresa com relação às propostas apresentadas (MAB, 2013).

[...] não houve negociação praticamente, não houve assim uma discussão, um interesse do empreendedor em discutir com os impactados e buscar aquela forma de resolver os problemas, houve uma imposição muito grande. (FISCALIZADOR-MPF, 2013).

[...] em Estreito não houve muita interação entre os envolvidos, foi simplesmente um pra cada lado. Porque lá não foi Foro de Negociação, lá foi Comitê de Co-Gestão, que ficou mais como um trabalho informativo do que participativo, era informações gerais mesmo, era comunicação social, eram levados os diretores, só para informar, tipo: está sendo criado o Assentamento tal, o fulano de tal foi reassentado, etc. Era mais informativo do que estava sendo feito, não existia "vamos sentar" para solucionar isso aqui (LICENCIADOR-IBAMA/TO, 2013).

A diretoria era dura mesmo, eu às vezes até sugeria, vamos fazer assim, chamar o pessoal para uma reunião, fazer um trabalho conjunto. E ele dizia: Você está doido, de jeito nenhum, chamar IBAMA para ver reunião, de jeito nenhum, eu estou querendo é distância deles, você está proibido de falar uma coisa dessas (EMPREENDEDOR/UHE-ESTREITO, 2013).

Um dos atingidos de Estreito relata que a empresa envolve todos num jogo que beneficia ao empreendedor. Destacam que não há atendimento das exigências necessárias e que não medem esforços para dominar o licenciador. O licenciador por sua vez, que deveria decidir as regras do processo visando torná-lo mais participativo e igualitário, muitas vezes é conduzido pelo

empreendedor, que é muito experiente, como ocorreu em Estreito, por exemplo.

A grande verdade é que próprio CESTE criou as regras do jogo e muitos órgãos do governo que deveriam ter um papel de garantir o diálogo, a participação das famílias nos debates e encaminhamento de propostas, acabam informando nas reuniões que existem regras do jogo definidas pela empresa (Processo IBAMA 6624/00 p. 8789).

Portanto, embora a obra da Usina de Estreito tenha sido realizada pelo empreendedor mais experiente, vindo de construções de outros projetos, inclusive no rio Tocantins, não realizou-se uma negociação justa, de ganha-ganha para ambas as partes. Pelos relatos, houve uma apropriação de poder e experiência para benefício de apenas um lado do negociador. Esse processo foi considerado um retrocesso com relação aos outros implementados. Nesses casos analisados pode-se destacar que a experiência adquirida é utilizada como vantagem no processo, assim como o acesso a informação, as relações de poder e o tempo em que acontecem as fases. De um lado, o gerenciamento das informações e as relações de poder, e de outro a população, muitas vezes desarticulada e à margem do processo, trazem notória desigualdade no processo de negociação. Pois, viu-se que, os mais poderosos, mais que influenciam as estratégias de negociação, bem na verdade conduzem o processo.

## **6. Conclusões**

Observou-se nos casos pesquisados, que a implementação de obras desenvolvimentistas trouxeram muitos conflitos, ambiguidades, controvérsias e dificuldades. Os danos sempre existem e são recorrentes. Tempo e experiências para agir nessa situação e encontrar a melhor opção de negociação,

principalmente para a mitigação dos impactos precisa ser tratada com atenção e prazos razoáveis.

Quanto à influência das experiências dos agentes envolvidos influenciarem no processo, ficou demonstrado que é um fator decisivo de vantagem e, que foi utilizada pelo empreendedor como forma de redução de custos, maior rentabilidade e agilidade no cronograma da obra.

Entre os processos analisados constatou-se que depois do processo de São Salvador para o processo de Estreito, houve uma mudança radical de estratégia de negociação e um retrocesso inesperado. Portanto, a experiência influencia diretamente na igualdade ou desigualdade do processo, com as práticas de negociação e responde a questão inicial indicando que a experiência é utilizada como fato de vantagem a favor de quem vivenciou o processo deixando em desvantagens quem passa pela primeira experiência, especialmente os atingidos.

Reflexões sobre a implantação de usinas hidrelétricas no Brasil, bem como qualquer outra obra desenvolvimentista, precisam ser repensadas e as informações precisam ser disseminadas e discutidas local e regionalmente, especialmente no cenário Amazônico. O cenário em crise volta-se totalmente a projetos de desenvolvimento, sem atender as comunidades locais diretamente afetadas e, muitas vezes, atendendo aos interesses econômicos.

As construções e desconstruções de cenários futuros devem contar com a participação ativa de todos os envolvidos e dos órgãos licenciadores e fiscalizadores para analisarem suas situações individuais e coletivas. A sociedade deve participar expressando, em suas falas, os níveis de sentimentos, dúvidas e angústias e desespero de suas realidades e expectativas em relação ao projeto (obra). Ao mesmo tempo, devem ser respeitadas, ouvidas e atendidas em suas reivindicações, mesmo que isso implique em alterações nos

planos de construção dos empreendimentos. Assim, poderá desencadear uma ruptura da “cultura do silêncio” nas relações de negociações unilaterais existentes nas práticas desses empreendimentos.

A evolução dos processos de negociação em direção à igualdade, ainda que utópico à princípio, requer inovação, criatividade, governança, empoderamento da parte frágil, visivelmente em desvantagem no processo, e tempo para evoluir. Com a negação de informações e esclarecimentos plenos, a população atingida terá sempre dificuldades de visualizar a situação como um todo e, conseqüentemente, decidir e mudar as suas realidades.

## Referências

ATINGIDO-LAJEADO. **Depoimento**. Assentamento Mariana. Palmas/TO: Ago. 2012. (Entrevista concedida a Adila Lima)

ATINGIDO-LAJEADO. **Depoimento**. Assentamento São Francisco. Palmas/TO: Mar. 2013. (Entrevista concedida a Adila Lima)

ATINGIDO/ESTREITO. **Depoimento**. Assentamento PA Formosa. Palmas/TO: Abr. 2013. (Entrevista concedida a Adila Lima)

BENINCÁ, Dirceu. **Energia & cidadania**: a luta dos atingidos por barragens. São Paulo: Cortez, 2011. p. 310.

BRASIL. **Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)**. Brasília: MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/obra/1509>>. Acesso em: Dez/2012.

BRASIL 2015. **AGENDA SENADO FEDERAL:PEC 65/20102**: Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/109736>> Acesso em: Nov. 2017.

CALDANA, Adriana.C.F; PAULA,Verônica Angélica F.; PRADO, Lucas S; ALMEIDA,Ana Paula; MARTINELLI, Dante P. Negociação Estratégica: uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no

processo. 2012. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUDACE**. p. 1-13. Edição 05/2012.

EMPREENDEDOR/UHE-ESTREITO. **Depoimento**. UHE Estreito. Palmas/TO: Abr. 2013. (Entrevista concedida a Adila Lima)

FISCALIZADOR-MPF. **Depoimento**. MPF. Palmas/TO: Abr. 2013. (Entrevista concedida a Adila Lima)

GASQUE, Kelley Cristine. O papel da experiência na aprendizagem: perspectivas na busca e no uso da informação. 2008. **Revista TransInformação**. Campinas, p.149-158. Mai-Ago/2008.

HILSDORF, Lupércio. **Negociações Bem Sucedidas**. Colinas: Acadêmica de Inteligência, 2005.

IBAMA. **Processo UHE de Estreito (Rio Tocantins)** - Licenciamento ambiental da UHE de Estreito. n. 02001.006624/2000-64. Palmas/TO: IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 2000. (Disponível no IBAMA/TO).

LASCHEFSKI, Klemens. Licenciamento e equidade ambiental. As racionalidade distintas de apropriação do ambiente por grupos subalternos. In: ZHOURI, A. (Ed.). **As tensões do lugar: hidrelétricas, sujeitos e licenciamento ambiental**. Belo Horizonte: UFMG, 2011. p. 327. il. - (Humanitas).

LICENCIADOR-IBAMA/TO. **Depoimento**. IBAMA - TO. Palmas/TO: Abr. 2013. (Entrevista concedida a Adila Lima)

LICENCIADOR-NATURATINS. **Depoimento**. Naturatins. Palmas/TO: Abr. 2013. (Entrevista concedida a Adila Lima)

LIMA, Adila.M.T. MARQUES, Elineide.E.; ERTZOGUE, Marina. H.; FERREIRA, Dallyla.T.A.M.;LIMA, J.D. Os rios amazônicos convertidos em gigawatts: Participação social no processo de implantação de usinas hidrelétricas. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, V.7, n.2, p.136-158, mai/ago. 2015.

MAB. **Representante do Movimentos dos Atingidos por Barragens –TO**. Depoimento. Agente do MAB. Palmas/TO: Abr. 2013. (Entrevista concedida a Adila Lima).



ISSN nº 2447-4266

Vol. 4, n. 2, Abril-Junho. 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2018v4n2p870>

RAMIRES, Celso Costa. Licenciamento Ambiental: entrave ou referência de sustentabilidade. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.10, n.2, 1º quadrimestre de 2015. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/view/7484/4282>www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791>. Acesso em: nov/2017.

REZENDE, Leonardo P. **Avanços e contradições do licenciamento ambiental de barragens hidrelétricas**. Belo Horizonte: Fórum, 2007. p. 269.: il.

SAAVEDRA Eumara A. S; SANTOS, Aparecida P. Estratégias e Táticas de Negociações: Ações e Reações de Negociadores. **Perspectivas Contemporâneas. Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**. V.2, N.2, 2007.