



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CAROLINA RAFAINI MUNGUBA**

**O PAPEL DA CIDADANIA CORPORATIVA NA REPARAÇÃO DOS IMPACTOS  
SOCIOAMBIENTAIS APÓS O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO**

**FORTALEZA**  
**2019**

CAROLINA RAFAINI MUNGUBA

O PAPEL DA CIDADANIA CORPORATIVA NA REPARAÇÃO DOS IMPACTOS  
SOCIOAMBIENTAIS APÓS O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha.

FORTALEZA  
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M963p Munguba, Carolina Rafaini.  
O papel da cidadania corporativa na reparação dos impactos socioambientais após o rompimento da barragem de Fundão / Carolina Rafaini Munguba. - 2019.  
75 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.

Orientação: Profa. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha.

1. Cidadania Corporativa. 2. Responsabilidade Social Corporativa. 3. Barragem de Fundão. I. Título.

CDD 658

**Caroline Rafaini Munguba**

**O PAPEL DA CIDADANIA CORPORATIVA NA REPARAÇÃO DOS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS APÓS ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

9,7

---

Média Final

*Virna Távora*

---

Prof<sup>ª</sup>. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha  
Orientadora

*Larisse Oliveira Costa*

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Larisse Oliveira Costa  
Examinadora

*Luciana Freire de Lima Marinho*

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho  
Examinadora

**Data da Aprovação: 30/11/2019**

Aos meus pais, Paulo e Eliane,  
pelos ensinamentos e por me  
darem forças para nunca  
desistir.

A Deus, que me abençoou com  
a oportunidade do ensino  
durante toda a minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Paulo e Eliane, que sempre incentivaram e torceram pelos seus filhos. Gratidão especial pela minha mãe que sacrificou sua vida para que eu e meus irmãos tivéssemos oportunidades valiosas durante nossa caminhada.

Agradeço a Deus que me presenteou com a bolsa integral no Centro Universitário Christus.

Gratidão à minha orientado Virna Távora, que se prestou uma pessoa disposta a me ajudar, me orientando e me apoiando sempre com tranquilidade e mansidão.

Ao meu namorado Eder, que me motivou e incentivou a nunca desistir, sendo companheiro, atencioso e compreensivo durante toda a minha caminhada acadêmica, profissional e pessoal.

Aos meus irmãos que sempre foram dispostos a ajudar no que fosse preciso.

Agradeço aos meus professores e coordenadores que se dedicaram para que eu obtivesse uma formação de sucesso. Assim como a minha banca examinadora que se dispôs a agregar valor ao meu trabalho por meio de suas melhorias.

Gratidão à minha querida amiga Sara Bezerra, que é uma das pessoas mais incríveis que a vida e a faculdade me derem a chance de conhecer.

A minha amiga Silvia Miranda, que é um exemplo de pessoa e profissional, sempre sendo compreensiva e presente na minha caminhada.

Por último, porém não menos importante, agradeço a minha companheira de trabalho e amiga, Isabelle Fernandes, que me acompanhou semestre por semestre e sempre foi parceira e compreensível enquanto me dedicava a realização dos trabalhos da faculdade e em especial dessa pesquisa.

## RESUMO

Assuntos relacionados à responsabilidade socioambiental são crescentes dentro do mundo organizacional. Com isso, métodos de análise empresarial surgiram para medir e controlar as ações organizacionais relacionados ao tema. Em 2015 ocorreu o rompimento da barragem de Fundão, pertencente a empresa Samarco, controlada pelo grupo da Vale e BHP Billiton. O rompimento é considerado um dos maiores desastres ambientais do país, causando a morte de 19 pessoas e destruindo municípios, levando centenas de pessoas a ficarem sem moradia e trabalho, assim como pelo comprometimento da água do Rio Doce, rio que abastece os estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Por meio da cidadania corporativa de Mirvis e Googins (2006), modelo originado a partir do conceito de responsabilidade social empresarial, foi possível analisar o estágio de cidadania corporativa da Samarco após o rompimento, sendo esse objetivo geral do estudo. Para isso, foram coletados e analisados relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela própria empresa, materiais jornalísticos e documentos oficiais do Ministério Público Federal nos anos posteriores ao rompimento. Assim, este trabalho classifica-se como uma pesquisa qualitativa, com base em um estudo analítico. Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise das dimensões da cidadania corporativa dentro da empresa, e então cada uma das dimensões foi classificada dentro de um dos cinco estágios presentes no modelo. A partir disso, concluiu-se que a empresa enfrenta dificuldades vinculadas à extensão dos danos causados pelo rompimento da barragem, porém busca meios de reparar e compensar o infortúnio causado ao meio ambiente e principalmente à sociedade, que foi diretamente impactada.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Cidadania Corporativa; Samarco; Rompimento; Barragem de Fundão.

## ABSTRACT

Issues related to social and environmental responsibility are growing within the organizational world. With this, business analysis methods emerged to measure and control the organizational actions related to the theme. In 2015, the Fundão dam, belonging to the company Samarco, controlled by the Vale Group and BHP Billiton, was disrupted. The disruption is considered one of the largest environmental disasters in the country, causing the death of 19 people and destroying municipalities, causing hundreds of people to be homeless and jobless, as well as the compromised water of Rio Doce, the river that supplies the states of Minas Gerais and Holy Spirit. Through the corporate citizenship of Mirvis and Googins (2006), a model originated from the concept of corporate social responsibility, it was possible to analyze Samarco's corporate citizenship stage after the breakup, which is the general objective of the study. To this end, sustainability reports made available by the company itself, journalistic materials and official documents of the Federal Public Prosecution Service were collected and analyzed in the years following the breach. Thus, this paper is classified as qualitative research, based on an analytical study. After data collection, an analysis of the dimensions of corporate citizenship within the company was performed, and then each dimension was classified within one of the five stages present in the model. From this, it was concluded that the company faces difficulties related to the extent of damage caused by the dam rupture but seeks ways to repair and compensate for the misfortune caused to the environment and especially to society, which was directly impacted.

**Key words:** Corporate social responsibility; Corporate citizenship; Samarco; Disruption; Fundão Dam.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.....	16
Figura 02 - Gestão ambiental empresarial – Influências.....	21
Figura 03 – O <i>continuum</i> em direção à cidadania plena.....	23
Figura 04 - Antecedentes e Consequências da Cidadania Corporativa.....	24
Figura 05 – Fatores necessário para evolução da Cidadania Corporativa.....	29
Figura 06 – Delineamento da Pesquisa.....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Estágios da Cidadania Corporativa.....	26
Quadro 02 - Definição dos relatórios de sustentabilidade por empresas brasileiras...	33
Quadro 03 – Análise das dimensões de cidadania corporativa .....	40
Quadro 04 – Análise da dimensão Conceito de Cidadania.....	44
Quadro 05 - Análise da dimensão Intensão Estratégica.....	46
Quadro 06 - Análise da dimensão Liderança.....	48
Quadro 07 - Análise da dimensão Estrutura.....	49
Quadro 08 - Análise da dimensão Posicionamento Gerencial.....	50
Quadro 09 - Análise da dimensão Relacionamento com os <i>stakeholders</i> .....	52
Quadro 10 - Análise da dimensão Transparência.....	53
Quadro 11 – Estágios de Cidadania Corporativa da Samarco.....	55
Quadro 12 – Coleta de Dados Conceito de Cidadania.....	66
Quadro 13 - Coleta de Dados Intensão Estratégica.....	67
Quadro 14 - Coleta de Dados Liderança.....	69
Quadro 15 - Coleta de Dados Estrutura.....	70
Quadro 16 - Coleta de Dados Posicionamento Gerencial.....	70
Quadro 17 - Coleta de Dados Relacionamento com os <i>stakeholders</i> .....	72
Quadro 18 - Coleta de Dados Transparência.....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Responsabilidade Social Corporativa: origens e conceitos.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Cidadania Corporativa.....</b>	<b>22</b>
<i>2.2.1 Modelo de Cidadania Corporativa de Mirvis e Googins.....</i>	<i>25</i>
<b>2.3 Relatórios de Sustentabilidade.....</b>	<b>31</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Delineamento do estudo.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Natureza da pesquisa.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Tipologia da pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Ambiente da pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Estratégia da pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6 Instrumento e coleta de dados.....</b>	<b>39</b>
<b>3.7 Tratamento dos dados.....</b>	<b>39</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Análise das estratégias de cidadania corporativa da Samarco.....</b>	<b>41</b>
<i>4.1.1 Conceito de Cidadania.....</i>	<i>42</i>
<i>4.1.2 Intensão Estratégica.....</i>	<i>44</i>
<i>4.1.3 Liderança.....</i>	<i>47</i>
<i>4.1.4 Estrutura.....</i>	<i>48</i>
<i>4.1.5 Posicionamento Gerencial.....</i>	<i>49</i>
<i>4.1.6 Relacionamento com os stakeholders.....</i>	<i>50</i>
<i>4.1.7 Transparência.....</i>	<i>52</i>
<b>4.2 Classificação da Cidadania Corporativa e Processo Evolutivo.....</b>	<b>54</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao passar dos anos, o número de empresas no mundo aumentou de forma significativa e conseqüentemente o mercado tornou-se mais competitivo devido à grande concorrência. Com isso, fez-se necessário a ampliação da preocupação por parte das organizações no que diz respeito aos seus *stakeholders*, que de acordo com Phillips, Freeman e Wicks (2003), são grupos que podem afetar ou ser afetados pelas atividades da organização, considerados como partes interessadas, no qual podem ser colaboradores, fornecedores, acionistas, clientes ou qualquer um que possa ter interesses relacionados à empresa.

O ambiente organizacional deixou de demandar uma visão interna da organização, passando a ter uma visão macroambiental, na qual o ambiente externo adquire grande importância e espaço nas estratégias organizacionais. Como forma dessa estratégia organizacional, tem-se a crescente preocupação com os impactos sociais e ambientais trazendo à tona a preocupação com a Responsabilidade Socioambiental.

Diante disso, surgiu o *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade), modelo originado por John Elkington em 1990, o qual diz respeito aos resultados de uma organização medido em termos sociais, ambientais e econômicos, fazendo com que haja a interação holística dessas dimensões garantindo uma visão sustentável, conseqüentemente gerando valor à sociedade e garantindo vantagem competitiva (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018).

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2015), uma cultura sustentável exige da organização a compreensão do seu papel perante o desenvolvimento da sociedade na qual está inserida, mensurando e minimizando seus impactos, assim como contribuindo para a melhoria da qualidade de vida daqueles em localidades circunvizinhas. É isso o que defende o nono Fundamento do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), tornando a organização responsável pelas suas decisões e atividades.

De acordo com o instituto Ethos (2013), a prática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é a forma que um negócio é gerido por seus responsáveis levando em consideração os impactos causados aos seus *stakeholders*, sendo esses as partes interessadas pelo negócio da empresa, podendo ir desde o meio ambiente até o consumidor final.

Foram considerados como *stakeholders* principais, para este estudo, a comunidade circunvizinha, o meio ambiente e os funcionários da empresa em estudo, visto que foram os mais impactados diretamente com a tragédia tanto no momento do rompimento quanto posteriormente a ele.

Alinhado ao contexto da RSC tem-se a Cidadania Corporativa (CC) que, de acordo com o modelo de Mirvis e Googins (2006), classifica dentro de cinco estágios a empresa quanto ao seu grau de engajamento no quesito responsabilidade social corporativa.

Apesar da importância dada à Cidadania Corporativa frente aos seus *stakeholders*, algumas empresas ainda são negligentes em suas ações, como no caso da Empresa Samarco, em 5 de novembro de 2015, data em que ocorreu o rompimento da barragem de fundão, causando danos ambientais e impactando famílias da região e de outras localidades ao longo do Rio Doce.

A Samarco foi negligente com a comunidade circunvizinha, o meio ambiente, e seus funcionários, principais *stakeholders* para o caso apresentado, e que serão analisados neste estudo.

Importante fonte de renda, a mineração é um suporte financeiro e econômico para o país. No caso do Brasil, a atividade se torna grande protagonista nesse contexto, em função do potencial do solo nacional, caracterizado por seu diferencial e riqueza. A mineração é um dos setores básicos da economia brasileira (VALE, 2017).

Dois anos antes ao desastre ambiental causado pelo rompimento da barragem, o Brasil testemunhou uma onda de investimentos na área de mineração, com foco em grandes projetos de mineração, bem como a atração de Investimento Estrangeiro Direto (IED) superior a US\$10 bilhões por ano. Em meados de 2013, a Vale por si só era responsável por quase 5% do investimento anual total do país (INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO, 2013).

Fundada em 1977, a Samarco é uma empresa de capital fechado que atua no segmento de mineração. Seu principal produto é as pelotas de minério de ferro comercializadas para a indústria siderúrgica de países das Américas, do Oriente Médio, da Ásia e Europa. Em 2015, ano em que a Samarco paralisou suas operações, foram produzidas 24,9 milhões de toneladas, sendo 97% em pelotas e 3% em finos de minério de ferro. Naquele ano, a companhia foi a 12ª maior exportadora do Brasil,

faturou R\$ 6,5 bilhões e gerou cerca de 6 mil empregos diretos e indiretos (SAMARCO, 2019).

Por conta do desastre socioambiental provocado pela empresa, desde novembro de 2015, até outubro de 2017, foram desembolsados R\$ 2,8 bilhões nas ações de reparação e compensação, que foram assumidas pela Fundação Renova em agosto de 2016 (SAMARCO, 2019).

Sendo assim, será realizada uma análise da cidadania corporativa (CC) com relação aos reparos realizados pela empresa Samarco após o rompimento de sua barragem Fundão na cidade de Mariana, distrito de São Bento, em Minas Gerais. A análise será efetuada por meio do estudo dos Relatórios de Sustentabilidade disponibilizados pela Samarco, materiais jornalísticos e relatórios do Ministério Público Federal.

Este estudo tem como relevância social a contribuição para o entendimento do compromisso da empresa Samarco diante de seus *stakeholders*, após o rompimento da barragem de Fundão, que repercutiu mundialmente. A tragédia foi responsável, até o início de 2019, pelo maior desastre ambiental do país, levando à morte de dezenove pessoas e ao comprometimento da água do Rio Doce, destruindo distritos e deixando cerca de 200 famílias da região desabrigadas. Os impactos socioambientais foram de proporções tão grandes que chegaram a comprometer cidades de Minas Gerais e do Espírito Santo.

Isto posto, a questão inicial é: Qual estágio da cidadania corporativa se encontra a Samarco com relação às reparações socioambientais após o desastre da barragem Fundão, Minas Gerais, em 05 de novembro de 2015?

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral classificar a empresa Samarco dentro dos cinco estágios da cidadania corporativa de acordo com seu comprometimento para a restauração dos impactos causados após o rompimento da barragem de Fundão em Mariana, Minas Gerais.

Para o alcance desse objetivo, serão buscados os seguintes objetivos específicos: analisar as estratégias de cidadania corporativa da Samarco; descrever o processo evolutivo da cidadania corporativa da Samarco, de acordo com os estágios presentes no modelo de Mirvis e Googins (2006); e identificar os pontos de melhoria da Samarco com relação a cidadania corporativa.

O estudo divide-se em seis seções principais, com início nesta introdução, que contém uma breve apresentação do tema principal deste trabalho; em seguida o

referencial teórico, que trará citações de autores de grande nome dentro do tema abordado logo; a descrição da metodologia utilizada para que o trabalho obtivesse êxito; a análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa de cunho qualitativo embasado nos relatórios e matérias divulgados pela empresa e pela mídia em questão; seguido da finalização deste trabalho com a conclusão, que apontará o alcance dos objetivos definidos nesta seção; e por fim, tem-se as referências dos trabalhos utilizados para que este estudo lograsse êxito.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo vem passando por profundas transformações nos últimos anos, principalmente nas áreas econômica, política e social. A dinâmica entre essas três áreas se tornou mais profunda e unificada a partir do momento em que a globalização impactou o meio ambiente de forma degradante.

Diante dos problemas causados por esses impactos, surgiram, em paralelo, formas de preservar os *stakeholders* que possam ser prejudicados pela atuação das empresas na sociedade na qual estão inseridas.

O surgimento do conceito dos *stakeholders* como partes importantes do negócio, deu-se em na década de 60 com o objetivo de conscientizar àqueles que administravam os negócios de que os acionistas não eram o único grupo que precisava de atenção especial (PARMA *et.al.* 2010), visto que as partes interessadas são de elevada importância para a constância e equilíbrio do negócio.

Blowfiel e Murray (2011) relatam que as organizações sempre possuem algum *stakeholder* vinculado a elas quer queiram, quer não, sejam empregados, investidores, sociedade ou clientes internos e externos. Todos os stakeholders possuem influência e são influenciados pelas empresas, seja de forma direta ou indireta. Por conta disso, os impactos causados pelas organizações atingem primeiramente os *stakeholders*, que passaram a ser percebidos por meio da expansão do mercado para uma economia globalizada.

Sachs (2017) articula que a gigante economia mundial está sendo responsável por uma crise ambiental de congruente tamanho. As ações dos seres humanos são responsáveis pela alteração da água, clima, terra, e hábitos das demais espécies. Os impactos que estão sendo causados são de tamanha dimensão que o próprio planeta terra está passando por mudanças profundas nos processos de equilíbrio da vida na Terra.

As empresas são consideradas um dos principais sujeitos causadores dos impactos ambientais, e por conta disso, surgiram estudos, métodos e posicionamentos para controlar os impactos causados por elas à sociedade, como por exemplo a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou, como também chamada, Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

## 2.1 Responsabilidade Social Corporativa: origens e conceitos

Carmo (2015) define o surgimento da Responsabilidade Social Corporativa em dois momentos: o primeiro, que compreende o final do século XIX e a primeira metade do século XX, chamado de era antiga da RSC, no qual limitou-se a eventos sociais de caráter filantrópico baseados na racionalidade de gestores como pessoas singulares, sem a pressão de fatores externos; e o segundo momento, no qual pode-se chamar de era moderna da responsabilidade social corporativa. Essa era teve seu início marcado com a publicação do livro *Responsibilities of the businessman*, de Howard Bowen, em 1953, e se estende até os dias atuais. Por causa de seu trabalho, que teve grande influência para o início da nova era, Bowen é considerado o “Pai da responsabilidade social corporativa”.

Embora seja Bowen o pioneiro no conceito da RSC, ele ainda tratava do assunto com ênfase no “homem do negócio”, como era costume na década de 1950, com relação aos temas ligados à responsabilidade social corporativa, e foi apenas décadas depois que as ações de RSC passaram das mãos dos indivíduos para as mãos das organizações. Tal transição teve influências das forças dos movimentos sociais que exigiam que as empresas passassem a assumir por seus atos (CARMO, 2015).

Carroll (1999) evidencia que a década de 1960 marcou um crescimento significativo para a literatura ligada à RSC, pois nesse período um dos mais promissores escritores que trataram sobre a responsabilidade social corporativa foi David Keith, que relatou de forma extensiva e aprofundada sobre a definição do tema em questão, trazendo como “decisões e ações de empresários tomadas por razões parcialmente além dos interesses econômicos ou técnicos da empresa ” (DAVIS, 1960, p. 70).

Em 1991, houve o lançamento do modelo piramidal de responsabilidade social, criado por Carroll, representado na Figura 01. Tal modelo foi desenvolvido com o intuito de facilitar a aceitação da Responsabilidade Social Corporativa dentro das organizações, visto que deve ser adotado de tal forma que envolva toda a gama de responsabilidade do negócio.

Figura 01 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Carroll (1991, p.42).

Carroll (1991) sugere que a RSC seja constituída por quatro áreas da responsabilidade, a saber: econômica, legal, ética e filantrópica. Tais responsabilidades são dispostas por Carroll (1991) em forma de pirâmide, aonde a base é composta pela responsabilidades econômicas, consideradas responsabilidade exigidas pela sociedade; seguido pelas responsabilidades legais da organização, que envolvem o cumprimento de leis, as quais também são consideradas uma exigência da sociedade em que a empresa encontra-se inserida; em terceiro lugar, tem-se as responsabilidades éticas, envolvendo o que é certo e errado, evitando assim a disseminação de danos na sociedade.

A terceira etapa da pirâmide não é exigida pela sociedade como as duas primeiras, mas é esperada por ela. Por último, tem-se as responsabilidades filantrópicas, constituindo o topo da pirâmide, que dizem respeito à contribuição, por meio de recursos, para a comunidade, melhorando assim a sua qualidade de vida.

No último nível da pirâmide, a responsabilidade tende a ser desejada pela sociedade, pois não possui a mesma carga de obrigação como a responsabilidade econômica e legal, mas vão ao encontro do que é esperado da sociedade com relação às empresas.

Carroll (1991), como criador da pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa, transcreve que, historicamente, as organizações tiveram início com o objetivo de fornecer bens e serviços essenciais para a sociedade e o lucro era consequência dessa ação. Com o tempo, houve um crescimento no interesse sobre o lucro, aonde se gerou a noção do lucro máximo, atitude que perdura até os dias atuais. A responsabilidade econômica é a base da pirâmide, pois todas as outras

responsabilidades comerciais são embasadas nela, e que sem esse embasamento, as demais perdem suas considerações, tornando-se irrelevantes.

O autor discrimina cinco pontos essenciais para o cumprimento da responsabilidade econômica, são eles: i) É importante realizar a RSC de uma maneira consistente com as expectativas dos costumes sociais e normas; ii) É importante reconhecer e respeitar a ética nova ou evolutiva e normas morais adotadas pela sociedade; iii) É importante impedir o comprometimento das normas éticas para garantir o alcance das metas corporativas; iv) É importante definir uma boa cidadania corporativa afim de que seja feito o que é moralmente e eticamente correto; e v) É importante reconhecer que a integridade corporativa e ética vai além do cumprimento de leis e regulamentações (CARROLL, 1991).

Enquadrada como a segunda etapa da pirâmide da responsabilidade social corporativa, as responsabilidades legais dizem respeito ao que a sociedade espera das empresas com relação ao cumprimento de leis e regulamentações impostas pelo governo federal, estadual e municipal. Espera-se que as empresas cumpram seu papel econômico dentro da responsabilidade legal, e por conta disso as responsabilidades legais coexistem com as responsabilidades econômicas (CARROLL, 1999).

De acordo com Schwartz e Carroll (2003), a responsabilidade legal das empresas faz parte da responsabilidade social, pois segue padrões e normas mínimas para o desenvolvimento da empresa.

A ética dentro das empresas corresponde as atividades ou práticas que são esperadas ou rejeitadas pelas partes interessadas, podendo ser a sociedade, os funcionários, os acionistas. Essas práticas, esperadas ou não, vão de acordo com as crenças das pessoas sobre o que é ético e moral, e não necessariamente há leis e regulamentações para as responsabilidades éticas. Porém, com a pressão da sociedade exercida em cima dessas organizações e as alterações nos valores da sociedade, é comum o surgimento posterior de formas de monitorar essas responsabilidades (CARROLL, 1991).

Uma dessas formas de monitoramento é a Responsabilidade Social Corporativa, que para Maon, Lindgreen e Swaen (2010) a principal característica desse tema é o gerenciamento dos seus *stakeholders*, pois esses são as partes fundamentais da organização. A capacidade de uma organização de antecipar-se às

necessidades dos *stakeholders* está diretamente ligada a formação do *tome* dentro da companhia.

Dentro do tema da RSC, tem-se a ética empresarial, na qual Jesus, Sarmiento e Duarte (2017) articulam que teve origem juntamente com a RSC, sendo que na ética, as empresas influenciam e são influenciadas diretamente por seus vários elementos, e por conta disso são capazes de atuar moralmente. Por um outro lado, pelo fato de as empresas possuírem certo grau de liberdade e autonomia, permitindo escolhas éticas, elas podem, em determinadas situações, agir de forma instável com relação à moral, dada à realidade das empresas que focam no lucro como princípio básico de sua existência.

Rodrigues (2013), embasado nos conceitos de Carroll, comenta que a nível organizacional, existem quatro categorias em que a responsabilidade social corporativa pode ser subdividida, a saber: econômica, ligada aos *stakeholders* interessados no que diz respeito a divisão dos lucros das empresas aos acionistas; legal, ligado ao cumprimento das leis impostas pelo governo; ética, correspondendo ao que a sociedade espera das empresas sem que haja pressão do estado por meio de leis; e por último a discricionária, na qual a empresa presta ações voluntárias que não se encontram prevista em nenhuma das outras modalidades de responsabilidade social. Cada uma dessas subdivisões dizem respeito as ações exercidas pelas empresas, seja por meio de imposições governamentais, ou por uma motivação ética e moral existente dentro da cultura organizacional.

Carroll (1991) destaca que a última etapa da pirâmide, a filantropia, é uma resposta das empresas à sociedade, que espera dela um posicionamento de “boa empresa”. As atividades filantrópicas podem ir desde a doação de recursos financeiros até a disponibilização de tempo para a contribuição artística, educacional ou comunitária.

Jesus, Sarmiento e Duarte (2017) destacam que o cumprimento das responsabilidades filantrópicas pode ir contra os princípios da responsabilidade econômica, visto que a filantropia demanda recursos financeiros da organização.

As preocupações com filantropia e economia cresceram paralelamente à evolução da sociedade, que se tornou mais atuante em trabalhos filantrópicos e ao mesmo tempo se tornou mais dependente do mercado capitalista que estava em ascensão. Por conta dessa aproximação dos temas com a sociedade, houve o

estímulo ao estudo dos conceitos de responsabilidade empresarial dentro do mundo corporativo.

Com o passar dos anos, a facilidade de abertura de novas empresas, devido a redistribuição de renda, motivado pelo desenvolvimento da sociedade no novo mundo capitalista, fez com que o mercado se tornasse cada vez mais competitivo, sendo assim, Garcia, Lima e Carvalho (2010), a partir desse novo contexto, relatam que as empresas estão sendo forçadas a investir em diversas formas de agregação de valor além de preço e qualidade. Investimento em áreas como serviços de pós-venda, confiabilidade, produtos que causem menos impacto ao meio ambiente, relacionamento ético com os *stakeholders*, preservação do meio ambiente e engajamento em projetos sociais estão sendo colocados em prática em busca de proporcionarem diferenciação perante o mercado no qual estão inseridas.

Na perspectiva atual, a RSC pode ser expressa pelo

[...] desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas (INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA, 2019).

Tachizawa (2015) define que, com o desenvolvimento da sociedade e o fácil acesso à informação, teve início um grande crescimento da consciência coletiva no que diz respeito ao meio ambiente e as demandas encontradas nas áreas social e ambiental.

Tal acontecimento, causado pela globalização, promoveu o redirecionamento do poder para as mãos dos compradores, o que induziu os empresários a desenvolverem novos posicionamentos perante o mercado consumidor. Logo, a gestão ambiental e a responsabilidade social se tornaram relevantes instrumentos gerenciais utilizados para a capacitação e criação de condições competitivas dentro das empresas.

As atividades empresariais socialmente responsáveis demandam por parte das empresas uma preocupação com princípios éticos, valores morais e um conceito abrangente de cultura, a fim de que sejam estabelecidos critérios e parâmetros adequados para que essas empresas possam ser socialmente responsáveis, na qual,

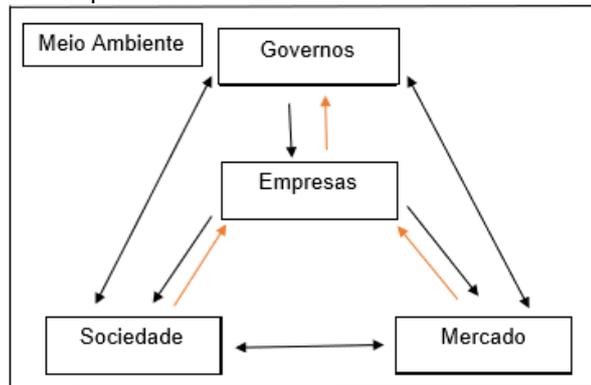
preservem os valores individuais de cada indivíduo, respeitando suas crenças. (ASHLEY, 2005).

Ashley (2005) ainda traz que a ética impacta de forma significativa na vida das empresas e das pessoas que se pode considerar que suas perturbações alcançam diretamente a credibilidade das organizações, conseqüentemente seus lucros, e inclusive na sobrevivência da economia global. Sendo assim, o surgimento da RSC se deu em um âmbito tanto econômico quanto social, pois visa a preservação dos *stakeholders*, que de acordo com Rocha (2014), é essencial que a RSC entenda os interesses dos *stakeholders*, visto que a empresa deve ter conhecimento sobre os grupos que a compõe, sejam diretos ou indiretos, para que assim, entenda e planeje formas de executar seus planos acerca da responsabilidade que deve exercer diante da sociedade. Tais engajamentos com os *stakeholder* são utilizados como forma de diferenciação, elevação dos lucros e melhora do posicionamento estratégico dentro da cadeia econômica.

Uma das formas de criar essa diferenciação é por meio da Gestão Ambiental que, para Barbieri (2016), exige uma nova atitude dos empresários e administradores, que devem passar a tomar decisões levando a capacidade do planeta de suportar os impactos decorrentes das empresas. Essas medidas devem ser tomadas por meio de concepções administrativas com auxílio do uso da tecnologia, para que então, as empresas parem de ser geradoras de problemas ambientais e passem a fazer parte da solução desses problemas.

As preocupações ambientais dos empresários são fortemente influenciadas por três forças externas que interagem entre si: o governo, a sociedade e o mercado. Devido à pressão que vem sendo exercida da sociedade em cima das empresas e das legislações impostas pelo governo como forma de controle dos impactos por elas gerados, há um crescimento linear do envolvimento das empresas em questões ambientais. As exigências feitas pelo governo advêm da percepção da sociedade em assuntos que causem injúria e, por meio disso, há a pressão da sociedade na área estatal, que conseqüentemente pressiona os setores da economia por meio de leis e regulamentações (BARBIERI, 2016). A Figura 02 representa o fluxo da dinâmica exercida pelas três áreas em cima das empresas como forma de incentivo da responsabilidade social corporativa dentro das organizações (BARBIERI, 2016, p.83):

Figura 02 - Gestão ambiental empresarial – Influências



Fonte: Barbieri (2016, p.83).

Silva (2009) apresenta que, diante da evolução do mercado atual, o conceito da RSC sofre mudança no que diz respeito à sua atuação. Antigamente, diante da falta de concorrência, difícil acesso à informação por parte do consumidor e de regulamentações governamentais, as empresas possuíam elevada produção, baixa qualidade de produtos e nenhum interesse em atingir todos os públicos. Com a revolução da mentalidade das empresas, a facilidade de entrada de novos concorrentes no mercado, o fácil acesso à informação e a velocidade com que a tecnologia propaga essa informação, a produção das empresas passou a ser realizada de forma ágil e com quantidade controlada, evitando a qualquer custo o desperdício, seja de material ou tempo de serviço. A busca pela sustentabilidade tornou-se incessante, pois as empresas adquiriram consciência dos riscos nos quais se envolvem quando adotam determinadas posições.

Em paralelo à polinização do conceito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), surgiram conceitos complementares como a Ética empresarial (EE) e a Cidadania corporativa (CC). Todos são conceitos pertencentes ao mesmo pensamento teórico, que visa preservar as áreas éticas, sociais e ambientes por partes das empresas (WELZEL, 2017).

Ashley (2005) comenta que a ascensão dos temas ligados à ética e responsabilidade social nos negócios no Brasil, deu-se em meados da década de 70, e na década de 90, com surgimento do Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, o tema tornou-se mais relevante. No Brasil, o conceito de responsabilidade corporativa é recente e encontra-se inserido em um mercado que predomina o valor de mercado e as variáveis econômicas, sendo assim, a priorização do lucro é fator que ainda retarda a implementação das práticas de RSC dentro do mundo empresarial, fazendo com que aqueles se que beneficiariam com tais práticas sejam deixados para trás, como é o

caso das sociedades circunvizinhas que são diretamente impactadas por determinadas ações corporativas.

A Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (Adce) é considerada a pioneira no Brasil a tratar de assuntos relacionados a responsabilidade social corporativa, com objetivo inicial de promover o debate sobre o balanço social. Logo após, foram surgindo outras entidades ligadas ao tema, tais como: o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), o Núcleo de Ação Social (NAS), entre outras (ASHLEY, 2005).

Uma grande forma da disseminação do conceito e das práticas de RSC está sendo nas instituições de ensino, principalmente nas de ensino superior, que por meio de graduações e pós-graduações, estão inserindo o assunto dentro do mercado atual, como forma de aprendizado para tais práticas, visto que a realidade brasileira possui limitações no que diz respeito à empregabilidade desses conceitos (ASHLEY, 2005). Dentro das formas de estudo da RSC surgiram modelos diversificados para analisar tais práticas empresariais, como é o caso da cidadania corporativa.

## **2.2 Cidadania Corporativa: origens e conceitos**

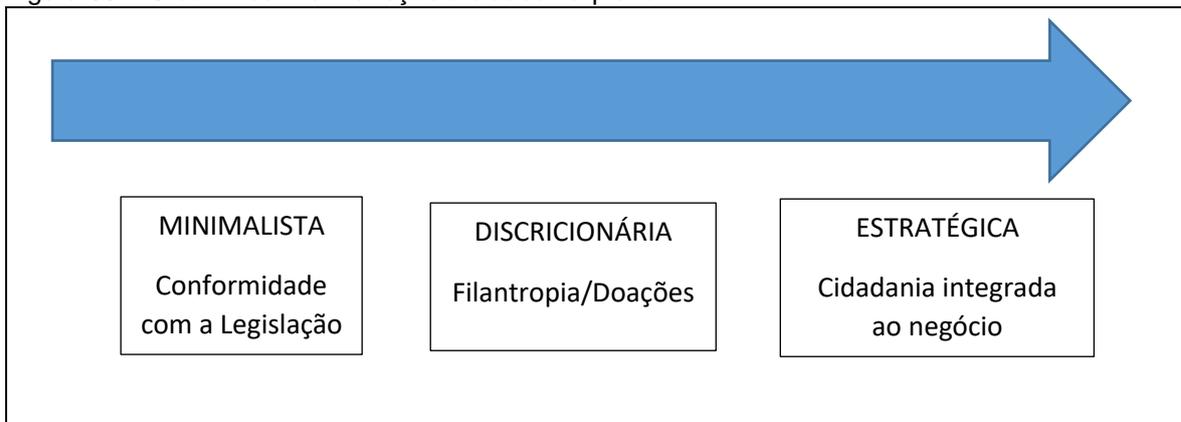
Um grande salto para a disseminação do conceito da cidadania corporativa (CC) no mundo empresarial ocorreu em 1996, quando o presidente Clinton reuniu em Washington D.C. um grupo de líderes corporativos para discutir assuntos relacionados à CC e Responsabilidade Social (CARROLL, 1999). O autor ainda relata que durante a conferência, o Presidente Clinton estimulou os empresários a praticarem o bem aos seus funcionários com a mesma dedicação em que geravam dinheiro aos seus acionistas.

Carroll (1999) fomenta sobre a criação do prêmio destinado às empresas que se dedicarem às práticas de Cidadania Corporativa, denominado Prêmio Brown. O prêmio exigia, por parte do Presidente Clinton, cinco critérios, sendo esses: i) práticas políticas favoráveis à família, na qual os colaboradores possuíssem o direito à licença familiar; ii) direito à boa saúde e pensão para os funcionários através de benefícios; iii) segurança dentro do ambiente de trabalho; iv) oportunidades de treinamentos e v) políticas de retenção.

McIntosh *et al.* (2001) dizem que um dos aspectos-chaves da cidadania corporativa é o relacionamento mútuo entre indivíduo e comunidade, assim como

entre a sociedade e as corporações. Descrevendo o que pode ser chamado de *continuum*, a empresa pode evoluir em direção à cidadania corporativa, como mostra a Figura 03. Iniciando na fase minimalista, na qual consiste a cumprimento das leis que dirigem a organização da empresa, passando pela fase discricionária, envolvendo ações filantrópicas e doações, e como último estágio, no qual se alcança a perspectiva da CC, a fase estratégica, aonde a cidadania está integrada ao negócio.

Figura 03 – O *continuum* em direção à cidadania plena.



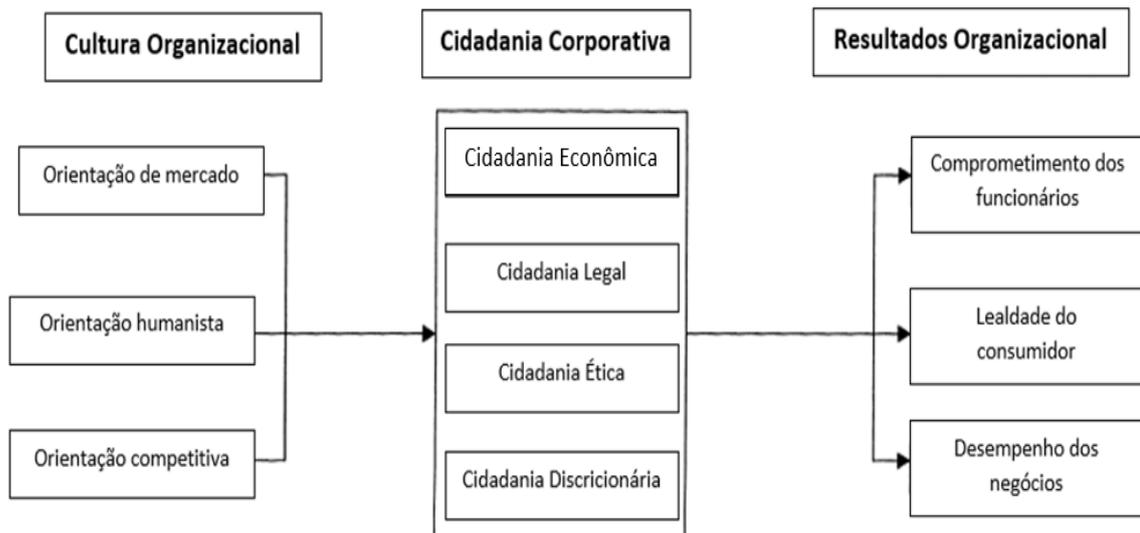
Fonte: Mcintosh *et al.* (2001, p.18).

Abreu *et al.* (2013) em seus estudos citam o modelo de Mirvis e Googins (2006) como forma de analisar diferentes organizações. Por conta de suas ações, essas empresas se caracterizam em diferentes estágios da cidadania corporativa, que vão de acordo com seus feitos. O estudo comprova que as realizações organizacionais podem causar impactos de dimensões transnacionais ou não ao ambiente no qual se encontram inseridas.

Maiganan e Ferrell (2001) sugerem que o conceito de cidadania corporativa pode ser definido por meio da adesão e compreensão das empresas perante o seu papel econômico, legal e suas responsabilidades éticas e discricionárias impostas a eles pelas partes interessadas, sejam essas o cliente final ou não.

Ainda embasado nos estudos de Maiganan e Ferrell (2001), a cidadania corporativa possui antecedentes potenciais, sendo esses: orientação de mercado; orientação humanista e orientação competitiva, como mostra a Figura 04. Tais antecedentes potencializam o impulso do envolvimento empresarial com as práticas de cidadania corporativa e como consequência, surgem resultados favoráveis à organização. O comprometimento dos funcionários, a lealdade dos consumidores e o desempenho nos negócios são os principais resultados organizacionais percebidos.

Figura 04 - Antecedentes e Consequências da Cidadania Corporativa.



Fonte: Maignan e Ferrell (2001).

A orientação de mercado procura realizar uma integração econômica, legal, ética e discricionária das demandas dentro das atividades do *core business* da empresa. Assim, a cidadania corporativa torna-se proporcional à orientação de mercado. Quanto maior a orientação de mercado em uma organização, mais proativa a cidadania corporativa, incluindo cidadania econômica, legal, ética e discricionária (MAIGINAN; FERRELL, 2001).

Já com relação a orientação humanista, refere-se ao encorajamento por parte da empresa às suas partes interessadas, sejam elas colaboradores diretos da organização ou não. Há uma grande preocupação com a convivência entre os trabalhadores, buscando que haja sempre harmonia e colaboração entre eles. Quanto maior a orientação humanista dentro da empresa, mais impulsionada ela se encontra para as práticas de CC, levando em conta cidadania econômica, legal, ética e discricionária.

A orientação competitiva difere dos antecedentes potenciais anteriores, pois é inversamente proporcional às dimensões da cidadania corporativa, visto que o estímulo às competições entre os *stakeholders* deixam de promover o bem-estar dentro das empresas e priorizam recompensas por superações entre os colaboradores (MAIGINAN; FERRELL, 2001).

Dentro da existência do tema de cidadania corporativa existem diversos modelos. Um desses modelos é de Mirvis e Googins (2006).

### 2.2.1 Modelo de Cidadania Corporativa de Mirvis e Googins

Abreu *et al.* (2013) enfatizam que, com a exigência da responsabilidade das empresas, as mudanças de comportamento empresariais tornaram-se comum. O consumidor já não se mantém satisfeito apenas com as responsabilidades legais das empresas sendo cumpridas, ele exige uma relação direta, baseada na legitimidade e transparência com os *stakeholders*, os quais ele se inclui. Essa relação esperada pelos *stakeholders* gera uma reputação da empresa na sociedade. Essa reputação pode ser analisada sob diversas óticas, como é o caso de Mirvis e Googins (2006).

De acordo com Mirvis e Googins (2006), existem cinco estágios nos quais as empresas podem se enquadrar de acordo com seus feitos. Quando interessadas e enquadradas dentro de algum desses estágios, as empresas são capazes de gerar estratégias que as farão evoluir para estágios seguintes. Os cinco estágios, a partir do Elementar até o estágio Transformacional, passando pelo Engajado, Inovador e Integrado, exigem das organizações, devido ao seu nível de engajamento, desafios e comprometimentos ambientais e sociais cada vez mais complexos.

Rocha (2014) trouxe em seus estudos, os quais tiveram como referência o modelo do Mirvis e Googins (2006), que existem casos em que a mesma empresa pode se enquadradas em diferentes estágios de cidadania corporativa. Alguns aspectos podem demonstrar mais relevância do que outros e serem determinantes para que as dimensões analisadas possuam resultados opostos e assim, permitir que a empresa cria estratégias organizacionais para avançar nos estágios mais baixos.

Cada estratégia gerada na organização deve estar ligada com o que se espera do cumprimento da cidadania corporativa. Empresas que se encontram dentro do cumprimento das leis básicas da sociedade, classificadas dentro do estágio elementar, nem sempre buscam a ascensão desses estágios (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Coexistem sete dimensões a serem analisadas dentro do caminho que deve ser seguido para o desenvolvimento da CC pelas empresas, a saber: conceito de cidadania; intenção estratégica; liderança; estrutura; posicionamento gerencial; relacionamento com os *stakeholders*; e transparência. Como representado no Quadro 01, tais dimensão existem para analisar e medir os esforços aplicados por parte dos gestores em evoluírem dentro do caminho da CC.

Quadro 01 – Estágios da Cidadania Corporativa.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Estágio 1 Elementar</b>	<b>Estágio 2 Engajado</b>	<b>Estágio 3 Inovador</b>	<b>Estágio 4 Integrado</b>	<b>Estágio 5 Transforma- cional</b>
<b>Conceito Cidadania</b>	Empregos, lucros e Impostos	Filantropia , proteção ambiental	Gestão de stakeholders	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Mudar o mercado
<b>Intenção Estratégica</b>	Conformida de Legal	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
<b>Liderança</b>	Expressão verbal, Fora de alcance	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de sustentabili de corporativa	Campeã: à frente da sustentabilidade	Visionário: à frente do seu tempo
<b>Estrutura</b>	Marginal: equipe guiada	Proprieda de funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio
<b>Posicionamen to gerencial</b>	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativas	Definidora
<b>Relacionamen to com os stakeholders</b>	Unilateral	Iterativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganiza- cionais
<b>Transparência</b>	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Total transparência

Fonte: Mirvis e Googins (2006, p.108).

Quando a empresa reconhece seu estágio atual de cidadania corporativa por meio das dimensões, e entende quais são os desafios necessários para evoluir para os estágios posteriores, ela terá capacidade de fazer escolhas estratégicas mais eficientes e que gerarão melhores resultados à organização (ABREU *et al.* 2013).

A partir da análise de cada uma dessas dimensões, a começar pelo conceito de cidadania corporativa, na qual é analisada a forma em que as empresas definem a cidadania corporativa, quais as ações e quais os atores que às influenciam. Existem muitos conceitos de cidadania corporativa, porém todos consideram as ações totais de uma corporação, tais como noções de ética, filantropia, gestão dos *stakeholders* e responsabilidades sociais e ambientais (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Seguindo para as intenções estratégicas, se vislumbra qual o propósito da cidadania corporativa dentro de uma empresa, quais os objetivos buscados através da prática, visto que é reduzido o número de empresas que adotam um compromisso moralmente estrito com a cidadania corporativa. É habitual que essas empresas ponderem os riscos e benefícios das práticas de cidadania corporativa, para que assim, possam gerar estratégias dentro do negócio (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Quanto à dimensão da liderança, os autores relatam que por meio dela, se analisa dentro da organização qual o engajamento dos líderes com as práticas de cidadania corporativa. É necessário que aqueles que ocupam esse cargo no mais alto nível estejam cientes dos impactos e das ações da empresa, e que preguem o cumprimento dessas práticas para que assim, a organização seja conduzida de forma real à cidadania corporativa (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Na dimensão estrutural são analisadas as formas em que a empresa lida com o gerenciamento das práticas de cidadania corporativa. Nessa dimensão, é necessário que haja uma revisão sobre a forma como a empresa lida e enxerga a cidadania corporativa. O comprometimento com a cidadania corporativa deve ser à âmbito global dentro da organização, sendo de fácil compreensão para aqueles que atuam no dia a dia realizando as tarefas organizacionais (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Já no posicionamento gerencial, são levantados fatos sobre como a empresa lida com questões de cidadania, quais as suas respostas diante das políticas, programas e desempenhos de cidadania (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Em relação a essa dimensão, os autores falam a respeito de quão proativa uma empresa pode ser quando se trata do gerenciamento de assuntos relacionados à cidadania corporativa, qual o grau de responsabilidade diante de assuntos como políticas, desempenho e programas.

Mirvis e Googins (2006) trazem na dimensão do relacionamento com os *stakeholders* uma visão sobre como a empresa envolve essas partes interessadas em seus processos. Com o tendencioso crescimento do número de manifestações ativistas e organizações não-governamentais (ONGs), houve uma considerável mudança na forma em que as empresas se relacionam com seus *stakeholders*, através, principalmente, da comunicação e do envolvimento dos seus acionistas.

Para Rocha (2014), as forças externas influenciam mudanças organizacionais dentro da empresa na relação empresa-*stakeholder*, por conta disso a dimensão que trata de relacionamento com essas partes interessadas destaca a criação de canais de comunicação e formas de gerar uma maior profundidade nessas relações. Sendo assim, é de grande peso dentro da análise organizacional, aos olhos da cidadania corporativa, a forma com que a empresa se relaciona com qualquer que seja uma parte considerada interessada nas atividades da empresa.

A última dimensão, a transparência, verifica-se quão cristalina a empresa é com relação ao seu desempenho financeiro, social e ambiental. Mirvis e Googins

(2006) ainda retratam que, de acordo com a Fortune 500, muitas empresas abordam temas com assuntos relacionados às práticas sociais e ambientais, chegando a aproximadamente 80%, porém apenas a metade disponibilizada relatórios explicativos sobre suas atividades sustentáveis. Devido aos assuntos socioambientais estarem deixando de ser desejados e começando a ser exigidos, muitas empresas se utilizam do tema como forma de ganhar vantagem competitiva dentro do mercado, mesmo que suas práticas não condizem com o que é exposto à sociedade.

Verificadas as sete dimensões, é possível analisar e identificar em qual estágio de Cidadania Corporativa uma empresa se encontra, significando que as práticas de uma organização podem ou não condizer com uma relação de Responsabilidade Social Corporativa, assim como, é possível que uma empresa se enquadre dentro de do mesmo estágio para todas as sete dimensões, como é possível que cada dimensão seja classificada em um estágio diferente. Assim como, é possível que uma dimensão esteja em transição para um estágio seguinte.

Seguindo a ordem em que os estágios são apresentados por Mirvis e Googins (2006), inicia-se pelo estágio elementar. Nele as empresas são comprometidas apenas com suas obrigações legais e na responsabilidade de âmbito econômico perante a sociedade. Em seguida, tem-se o estágio engajador, e nele as empresas possuem um olhar filantrópico e uma preocupação com o bem-estar ambiental. Já no terceiro estágio, inovador, considera que a empresa possui autonomia para desenvolver e colocar em prática projetos que envolvam a sociedade. Por sua vez, no quarto estágio, o integrado, as empresas desenvolvem estruturas, processos e sistemas para implementar seus valores de cidadania corporativa. No estágio de transformação, sendo esse o último estágio da cidadania corporativa, a empresa encontra-se em forte comprometimento com seus *stakeholder*, e juntos buscam a resolução de problemas sociais e ambientais.

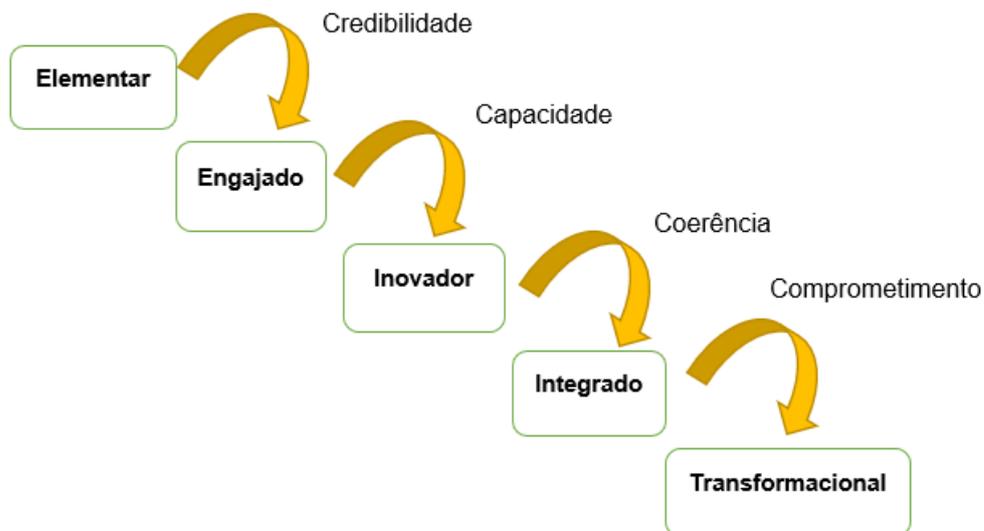
Para o estágio transformador, é crucial a transparência por parte da empresa para os seus *stakeholders*, visto que a definição desse estágio parte do relacionamento aberto com o *stakeholder*. Sendo assim, quanto mais transparente a empresa é, mais avançada e engajada em cidadania corporativa ela se encontra (SILVA *et al.*, 2010).

Ainda com relação ao último estágio da cidadania corporativa, Abreu *et al.* (2013) manifestam que “transformar” envolve considerar que a empresa modifique a

sociedade em que se encontra inserida, abrangendo principalmente a sociedade circunvizinha. Por meio de projetos, que tem como objetivo alavancar o sustento daquela sociedade, a empresa aplica recursos e disponibiliza fontes de conhecimento a fim de que a sociedade envolvida seja capacitada e assim, em breve, o projeto se torne independente dos recursos e conhecimentos da empresa.

É natural o desejo das empresas em avançar dentro dos estágios da cidadania corporativa, tanto por questões de reconhecimento, quanto por questões éticas e morais. Por isso, deve haver o desenvolvimento de estratégias que permitam tal evolução. No entanto, a passagem das empresas pelos estágios demanda alguns desafios específicos em cada uma das etapas da cidadania corporativa, como mostra a Figura 05, que apresenta os principais desafios exigidos para esse crescimento.

Figura 05 – Fatores necessário para evolução da Cidadania Corporativa.



Fonte: Adaptado de Mirvis e Googins (2006).

Dentro dos diversos desafios da cidadania corporativa, no estágio elementar, Mirvis e Googins (2006) concluem que a credibilidade é a chave desse estágio, pois quando enquadradas a ele, as empresas demonstram preocupações supérfluas ao que diz respeito à Cidadania corporativa. Seguindo as obrigações legislativas e evitando conflitos, essas organizações, muitas vezes, dependem esforços apenas para o cumprimento dos requisitos mínimos impostos pelo governo, como os direitos dos trabalhadores ou obrigações legais. Sendo assim, o ganho de credibilidade por parte da empresa é o desafio para a evolução do estágio elementar

para o engajado. Mesmo que a empresa seja capaz de adquirir tal credibilidade, ela ainda não demonstra relevante interesse no que diz respeito aos assuntos socioambientais.

No momento em que a empresa se encontra no estágio engajado, o desafio passa a ser outro, a capacidade relacionada à forma com que a empresa lida com obstáculos ligados a novos problemas, oportunidades e ameaças é essencial para sua evolução. Quando a empresa se encontra no estágio engajado e busca avançar dentro da cidadania corporativa, é necessário que os executivos passem a ser mais ativos dentro dos processos de cidadania corporativa da empresa, assim como, as empresas passem a adquirir um certo grau de transparência perante a sociedade, especialmente com seus *stakeholders* (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Dado isso, os autores concluem que a dificuldade principal desse estágio é a capacidade.

Com relação ao estágio Inovador, Mirvis e Googins (2006) fomentam que é comum a necessidade de criar coerência dentro da organização, sendo essa o grande desafio para a evolução em direção ao estágio seguinte, o integrado. Esse estágio inovador é caracterizado pela inovação dentro da empresa, seja por meio de novos programas, aumento de exposição de dentro para fora de empresa, relação mais estreita com os *stakeholders*, dentre outros. Com tudo, é comum que se perca o controle diante de tantas novas atividades que devem ser cumpridas pelas diversas áreas da organização. Sendo assim, é necessário que haja uma integração dentro da empresa, a fim de que as atividades sejam coordenadas, concentradas, focadas e criadas de forma estratégica, por isso, o desafio desse estágio é a criação da coerência.

Mirvis e Googins (2006) relatam que diante da dificuldade dessa passagem entre o estágio inovador para integrado, que impossibilita a existência de coerência dentro das atividades organizacionais, existem três principais pontos que causam essa tribulação, a saber: falta do trabalho em equipe, principalmente por viverem dentro de um ambiente que produz rivalidade entre os setores; os gerentes não entenderem a relevância da cidadania corporativa, visto que trabalham dentro de um espaço competitivo e que demanda atividades a serem realizadas dentro de um curto espaço de tempo; e por último, a estratégia desenvolvida não está conectada à cultura da organização, como também não há uma visão articulada da empresa.

Já na última passagem entre os estágios, do integrado para o transformacional, o desafio passa a ser o comprometimento. Dentro do estágio

integrado existe o grande desafio de inserir a cidadania corporativa dentro da estratégia da organização. Os autores Mirvis e Googins (2006, p.116) falam que para alcançar o sucesso dentro do estágio integrado é necessário “tornar a cidadania uma parte mais central de seu modelo de negócios e desenvolver novas formas organizacionais para implementá-la”. Quando esse comprometimento é efetivado, tem-se a passagem do estágio integrado para o transformacional.

Existem diversos fatores socioeconômicos e sociopolíticos que ditam o nível de engajamento das empresas com relação às dimensões. Dependendo do ramo da empresa, existem fatores que as impulsionam ou que freiam suas ações, ações essas que podem ditar suas práticas de cidadania corporativa. Por meio de leis e regulamentos impostos pelo Governo as empresas são influenciadas diretamente na forma com que podem ou não dar continuidade a práticas de cidadania corporativa (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Com relação às estratégias das empresas, Mirvis e Googins (2006), por meio de um estudo realizado em 2005, relatam que 65% das empresas que participaram da pesquisa utilizam a cidadania corporativa para ditar o rumo das suas estratégias competitivas.

### **2.3 Relatórios de Sustentabilidade**

Embasado nos estudos de Oliveira *et al.* (2014) os temas relacionados aos impactos ambientais causados pela atuação das empresas no meio ambiente tornaram-se assuntos recorrentemente abordados em mesas de negociação e fóruns mundiais. Por conta disso, os empresários passaram a compreender e aceitar que possuem obrigações perante a sociedade no que diz respeito à esfera ambiental e social, mesmo que isso fosse de encontro com os critérios econômicos das organizações.

Pastre, Zaro e Alberton (2016) mencionam que os relatórios de sustentabilidade surgiram como forma de divulgação das ações ambientais, tendo o objetivo de se comunicar com a sociedade, transmitindo a relação da organização com o desempenho social, ambiental e econômico. Esses relatórios passam por auditorias, possuindo o princípio de assegurar a confiabilidade das informações relatadas. A transparência das organizações é uma exigência da sociedade, tendo os relatórios de sustentabilidade a responsabilidade de demonstrar essa transparência.

Froehlich (2014) expressa que existem métodos considerados eficazes para mensuração dos resultados da sustentabilidade. No âmbito internacional, tem-se *Barometer of Sustainability* (BS) e o *Global Reporting Initiative* (GRI), no qual, o primeiro trata dos relatos voltados para a nação/sociedade, já o segundo se enquadra no cenário empresarial. No Brasil, os métodos reconhecidos são do Instituto Ethos e do IBASE.

“Os indicadores Ethos de RSC são uma ferramenta que tem auxiliado fortemente as empresas no sentido de permitir que incorporem em sua gestão os conceitos e compromissos que assumem em favor do desenvolvimento sustentável” (INSTITUTO ETHOS, 2007, p.03). As empresas, por meio dele, podem avaliar sua gestão com relação às perspectivas socioambientais, bem como, avaliar essas perspectivas dentro de sua cadeia de *stakeholders*, entre os quais fornecedores e clientes, desde que esses consentam com o acesso à essa informação (ETHOS, 2007).

A aplicação dos indicadores Ethos na empresa é dada por meio da implementação de um questionário. O instituto é organizado dentro de sete diferentes categorias, sendo essas: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade (ETHOS, 2007).

Para o Instituto Ethos (2007), é fundamental que exista uma relação de transparência e ética entre a empresa e seus *stakeholders*. Quando as empresas são capazes de manter essa relação próxima e valiosa com os *stakeholders* ela alcança resultados consideráveis e uma dessas formas de alcançar a transparência é por meio dos relatórios, sejam de sustentabilidade ou não.

De acordo com o *Global Reporting Initiative* (GRI), a disponibilização dos relatórios de sustentabilidade pode trazer diversos benefícios para as empresas, sendo eles internos ou externos. Dentre os quais se destaca internamente: i) maior compreensão de riscos e oportunidades; ii) realçar a ligação entre o desempenho financeiro e não financeiro; iii) influenciar a estratégia e a política de gestão de longo prazo e os planos de negócios; iv) simplificar processos reduzindo custos e melhorando a eficiência; v) benchmarking e avaliação do desempenho de sustentabilidade com relação a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; vi) evitar o envolvimento em falhas ambientais, sociais e de

governança que possam vir a ser divulgadas; e vii) comparação do desempenho interno entre organizações e setores (GRI, 2019).

Com relação aos possíveis benefícios externos, tem-se: i) reverter impactos ambientais, sociais e de governança negativos; ii) melhoramento da reputação e a fidelidade à marca; iii) permitir que as partes interessadas externas compreendam o verdadeiro valor da organização e os ativos tangíveis e intangíveis e iv) demonstrar como a organização influencia e é influenciada pelas expectativas sobre o desenvolvimento sustentável (GRI, 2019).

Estudos realizados em meados de 2013 mostraram que no ano, o Brasil foi o 3ª país no ranking de número de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade, atrás somente da Espanha e dos Estados Unidos, por meio do *Global Reporting Initiative* (GRI), sendo esse o modelo mais aceito em diversos países devido à eficiência dos modelos de relatórios socioambientais (G1, 2013).

A seguir, o Quadro 02 apresenta grandes empresas do mercado brasileiro e suas definições para a disponibilização dos relatórios de sustentabilidade:

Quadro 02 – Definição dos relatórios de sustentabilidade por empresas brasileiras (Continua).

<b>Empresa</b>	<b>Práticas definidas pelos relatórios de sustentabilidade</b>
<b>Oi</b>	A empresa adota, desde 2011 o padrão da Global Reporting Initiative (GRI) para seus relatórios de sustentabilidade, traduzindo seu compromisso de compartilhar, com suas partes interessadas, seu desempenho social, ambiental, econômico e de governança corporativa (OI, 2019).
<b>Natura</b>	O relato de um ano muito especial para a Natura, marcado por conquistas importantes em sustentabilidade e forte desempenho econômico. O Relatório de Sustentabilidade Anual traz informações sobre o progresso de nossa Visão de Sustentabilidade e segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) (NATURA, 2017).
<b>Vale</b>	O Relatório de Sustentabilidade da Vale segue o Global Reporting Initiative (GRI), versão Standards, e seu Suplemento Setorial de Mineração e Metais. O conteúdo do relatório contempla as orientações e os compromissos relacionados ao Pacto Global das Nações Unidas, ao Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM, na sigla em inglês) e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Além disso, considera a Agenda 2030, documento da Organização das Nações Unidas (ONU) que apresenta medidas concretas para promover o desenvolvimento sustentável e alcançarmos um mundo mais viável para todos, tomando o ano de 2030 como horizonte. Nossas conquistas, dificuldades, desafios e avanços foram divididos em cinco grandes temas – Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias –, os mesmos que orientam os ODS e a Agenda 2030. A elas, somamos um sexto capítulo (Propósito), que apresenta a maneira como a Vale se organiza para desempenhar seu papel nessas áreas (VALE, 2019).

Quadro 02 – Definição dos relatórios de sustentabilidade por empresas brasileiras (Continuação).

<b>Samarco</b>	[...] os resultados são relatados conforme o Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e as diretrizes da <i>Global Reporting Initiative</i> ou GRI, que estabelece um padrão mundial para a produção de relatórios de sustentabilidade, abordando as dimensões econômica, social e ambiental, com ênfase nesta última. O uso da GRI permite que os dados da Samarco possam ser comparados aos de empresas do mercado internacional, atuantes na mineração ou em outros setores, que seguem os mesmos padrões. Esta é a primeira vez que as diretrizes da GRI são abordadas na íntegra no Relatório Anual Samarco (SAMARCO, 2005).
<b>Tim</b>	A TIM Participações S.A. publica anualmente o seu Relatório de Sustentabilidade, abordando os principais resultados e destaques da gestão de temas importantes para o negócio e para a governança da sustentabilidade na Companhia, que consideram o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017. É o décimo relatório desenvolvido de acordo com as diretrizes da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI). Essa publicação seguiu a metodologia Standards – opção de acordo Essencial –, com asseguração limitada dos dados realizada pela PricewaterhouseCoopers (PwC) (TIM, 2017).
<b>Petrobrás</b>	O Sustentabilidade 2018 reúne dados do período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018. Seguimos a metodologia do <i>International Integrated Reporting Council</i> (Conselho Internacional para Relato Integrado) e o Sustentabilidade 2018 compõe nosso Relato Integrado (PETROBRÁS, 2018).

Fonte: Criado pela autora a partir do site das empresas (2019).

A sustentabilidade na gestão se tornou ponto imprescindível para uma boa gestão empresarial. Tanto por um âmbito de coerção social sobre a empresa, quanto por uma forma de amenizar os impactos causados por essas empresas ao meio ambiente, procurando assim, serem redutoras de problemas considerados crescentes no ambiente global. Além disso, os relatórios de sustentabilidade buscam a aproximação da empresa com seus *stakeholders* por meio de transparência e confiabilidade, transmitindo a sensação de parceria e confiança entre as partes interessadas.

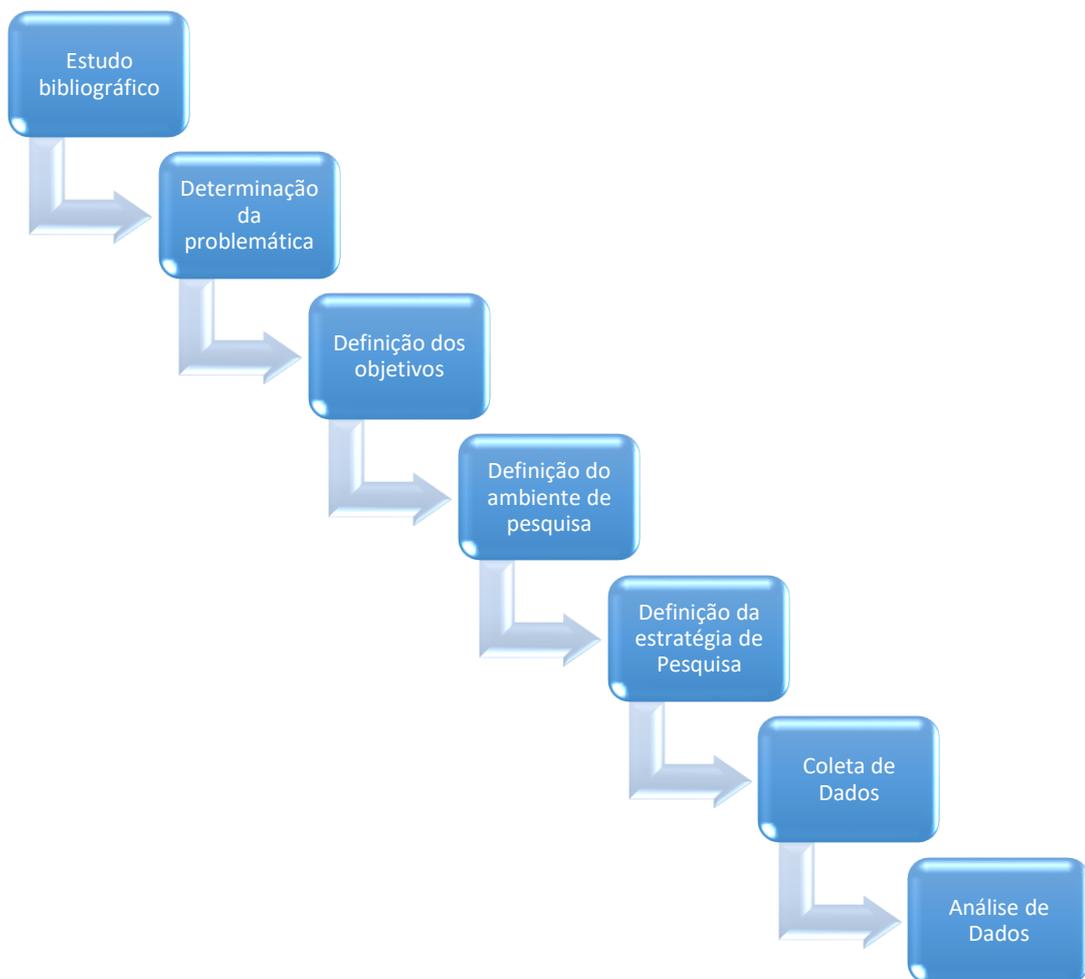
### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação desta pesquisa foram organizados a partir de subseções que tratam o delineamento do estudo, a natureza da pesquisa, objetivo da pesquisa, ambiente da pesquisa, estratégia da pesquisa, instrumento e coleta de dados, e por último a análise dos dados.

#### 3.1 Delineamento do Estudo

O presente estudo seguiu sete etapas para o seu desenvolvimento, as quais estão apresentadas na Figura 06.

Figura 06 – Delineamento da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Primeiramente, foi realizado um estudo bibliográfico para coletar os dados referente ao tema, Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Corporativa, tais como a fonte desses conceitos, seus embasamentos teóricos e sua relevância para o âmbito empresarial; em seguida, delimitou-se a problemática da pesquisa, sendo essa os impactos ambientais causados após o rompimento da barragem de Fundão; definiu-se então os objetivos da pesquisa, sendo esses classificar a empresa dentro das dimensões de Cidadania Corporativa de Mirvis e Googins (2006); delimitou-se o ambiente da pesquisa, a empresa Samarco; definiu-se a estratégia, sendo essa a análise dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela Samarco e Fundação Renova, conteúdos jornalísticos e Relatórios Oficiais disponibilizados pelo Ministério Público Federal; foi realizada a coleta dos dados; e por último foram analisados os dados a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

Após a finalização da pesquisa, foi possível entender o surgimento e a relevância do tema, além de compreender as fases da cidadania corporativa, a fim de que, com os dados levantados, a pesquisa fosse finalizada logrando êxito em seus objetivos.

### **3.2 Natureza da pesquisa**

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, que de acordo com Creswell (2010, p. 206) “a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégia de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados”. Sendo assim, a natureza qualitativa depende da interpretação do investigador.

Yin (2016, p. 21) representa a pesquisa qualitativa como um “amplo conjunto de pesquisa, abarcando uma diversidade de métodos altamente contrastantes”. Esse método de pesquisa possui uma diversidade de fontes de dados, assim como diferentes formas de interpretação, por esse motivo, é essencial a utilização dessa diversidade no estudo.

Para a realização deste trabalho, foram analisados os Relatórios de Sustentabilidade disponibilizados por meio do site oficial da empresa estudada – Samarco Mineração S.A e Fundação Renova; como também dados jornalísticos e relatório oficiais do Ministério Público Federal que foram emitidos sobre o caso, todos analisados sob uma ótica qualitativa, por meio da interpretação do pesquisador.

### 3.3 Tipologia da pesquisa

A tipologia da pesquisa é analítica e para Collis e Hussey (2005) esse tipo de pesquisa baseia-se na explicação de um fenômeno por meio da aferição das informações disponíveis de forma mais detalhada. Sendo assim, dentre as possíveis classificações da pesquisa e a definição dos autores citados, o presente estudo pode ser classificado como analítico pois, por meio da coleta e seleção das fontes de dados, foram analisadas palavras específicas e ações realizadas pela empresa no empenho em reparar os impactos socioambientais causados por ela no rompimento da barragem de fundão.

### 3.4 Ambiente da pesquisa

O ambiente da pesquisa limita-se à empresa Samarco, mineradora brasileira que tem como principal produto as pelotas de minério de ferro comercializadas para a indústria de países das Américas, do Oriente Médio, da Ásia e da Europa (SAMARCO, 2019). Fundada em 1977, atua há 42 anos no mercado com uma grande relevância dentro do mercado de minério de ferro brasileiro. Atualmente, a empresa é controlada pela Vale S.A e a anglo-australiana BHP Billiton por meio de uma *Joint-venture*.

A Missão, Visão e Valores da Samarco são descritos como:

- Missão: Otimizar a transformação dos recursos minerais em valor para a sociedade, de forma segura, eficiente e inovadora, hoje e no futuro (SAMARCO, 2019).
- Visão: Ser reconhecida pela superação e reconstrução das relações sociais, ambientais e econômicas (SAMARCO, 2019).
- Valores: Respeito às pessoas, consideramos a vida humana um valor inegociável e tratamos todas as pessoas de forma igualitária, não aceitando discriminação de qualquer natureza e considerando oportuna a livre manifestação de ideias e opiniões; Integridade, atuando com seriedade no cumprimento às leis e respeito aos princípios morais, primando pela dignidade e ética nas relações, adotando uma postura honesta e transparente com todas as partes envolvidas em nossos negócios; Mobilização para resultados, estando alinhados e

comprometidos com as diretrizes, metas e objetivos da empresa e com seus compromissos com a sociedade, atuando de forma colaborativa e sistêmica, com equipes de alta performance, em busca dos melhores resultados globais para os negócios; e por último, Segurança, pautando sua conduta e atitudes pela segurança a partir do compromisso com uma gestão ampla e eficiente de riscos. O conceito de segurança permeia todos os aspectos dos negócios: financeiro, jurídico, operacional, do trabalho e ambiental (SAMARCO, 2019).

A Samarco é uma empresa de capital fechado, com sua sede localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Possui atuação nas cidades de Mariana, Belo Horizonte e Anchieta, Espírito Santo. Em 2015, a empresa contava três mil colaboradores, sendo 1.450 atuantes em Mariana, e 1.100 Anchieta (UOL, 2015).

### **3.5 Estratégia da pesquisa**

O trabalho em questão caracteriza-se como um estudo de caso, pois nas palavras de Gil (2009), o estudo de caso é a realização de uma pesquisa na qual considera-se ser mais flexível do que outros métodos no sentido de escolha, por parte do pesquisador, na forma que a coleta de dados será realizada.

Gil (2009, p. 5) expõe que o estudo de caso “envolve as etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para coleta e análise de dados, bem como dos modelos para sua interpretação”. Sendo assim, o método diferencia-se da coleta de dados. O autor ainda comenta que é comum a realização de estudos de caso em pesquisas de natureza qualitativa, porém não é uma premissa para sua aplicação.

Com isso, a pesquisa realizada neste trabalho enquadra-se no estudo de caso, visto que, por meio de fontes de cunho qualitativo, a pesquisa irá levantar dados a serem analisados e enquadrados, de acordo com as percepções do pesquisador, em um método de características predominantemente qualitativas, assim como a formulação e delimitação do problema e seus procedimentos.

O caso a ser estudado neste trabalho foi o da Empresa Samarco e as estratégias implementadas por ela na reparação dos danos socioambientais causados pelo desastre ambiental ocorrido em novembro de 2015.

### **3.6 Instrumento e coleta de dados**

Segundo Creswell (2010), a coleta de dados é a extração de informações a respeito do assunto do estudo, que deve ser anteriormente delimitado, por meio de documentos, informações soltas ou observação. O autor ainda ressalta que a coleta de dados pode ser feita por materiais considerados como dados primários e materiais considerados dados secundários. O presente estudo se classifica como fonte de dados secundária, pois analisa dados prontos, não havendo necessidade de o autor tratar os dados para a obtenção do material a ser analisado.

As fontes de dados utilizadas para a realização desse trabalho foram os relatórios de sustentabilidade, por meio da análise do conteúdo, a partir de palavras específicas para compreender o caso, detalhá-lo, e coletar dados específicos relativos às dimensões, com um período de análise entre os anos de 2015 e 2018; Relatórios do Ministério Público Federal, por meio da análise do conteúdo, com palavras específicas e analisando aspectos das dimensões, principalmente os laudos e detalhamentos disponibilizados por meio do portal virtual; Clippings, sendo esses a coletânea de matérias jornalísticas sobre o tema nas principais fontes jornalísticas do país, analisando o conteúdo, com as palavras chaves escolhidas e analisando aspectos das dimensões. Para os clippings, o período de análise foi desde o ano 2015 até o ano de 2019.

O instrumento de coleta encontra-se no Apêndice A, sendo os quadros delimitados com as sete dimensões da cidadania corporativa.

### **3.7 Análise dos dados**

De acordo com os estudos de Bardin (2010), a análise dos dados segue quatro passos para a obtenção de seu êxito, a saber: Organização da análise; Codificação; Categorização; e por último o Tratamento dos resultados, a Inferência e a Interpretação desses resultados.

Sendo assim, por meio das palavras chaves (Quadro 03) destacadas para a pesquisa desse trabalho, foram seguidos os quatro passos propostos por Bardin (2010).

Quadro 03 – Análises das dimensões de Cidadania Corporativa.

<b>Conceito Cidadania</b>	Empregos, lucros e Impostos	Filantropia , proteção ambiental	Gestão de stakeholders	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Mudar o mercado
<b>Intenção Estratégica</b>	Conformidade de Legal	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
<b>Liderança</b>	Expressão verbal, Fora de alcance	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de sustentabilidade de corporativa	Campeã: à frente da sustentabilidade	Visionário: à frente do seu tempo
<b>Estrutura</b>	Marginal: equipe guiada	Propriedade funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio
<b>Posicionamento Gerencial</b>	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativas	Definidora
<b>Relacionamento com os stakeholders</b>	Unilateral	Iterativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganizacionais
<b>Transparência</b>	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Total transparência

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

Foram selecionadas as fontes de dados utilizados no estudo; em seguida analisados pela ótica das palavras que compõem as dimensões da cidadania corporativa propostas por Mirvis e Googins (2006), expostas no Quadro 03; classificada a relevância do assunto analisado e sua utilização no estudo; por fim, analisadas as ações que a empresa cometeu, para que então, a empresa fosse classificada dentro de um dos cinco estágios de cidadania corporativa relevados por Mirvis e Googins (2006).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados foram analisados como base nos objetivos específicos propostos no estudo. Com isso, para dar início a análise foi realizada uma descrição das dimensões de cidadania para servirem de base na análise das ações da Samarco; em seguida foram analisadas as dimensões da cidadania corporativa de acordo com os relatórios e materiais coletados; foi descrito o processo evolutivo da empresa na ótica da cidadania corporativa; então foi destacado os pontos de melhoria da organização de acordo com as dimensões; e por último foi realizada a classificação do estágio atual em que a Samarco se encontra.

### **4.1 Análise das estratégias de Cidadania Corporativa da Samarco**

Em virtude da criação da Fundação Renova no ano de 2016, as ações realizadas no ano de 2017 e 2018 para a recuperação e gerenciamento dos impactos causados pelo rompimento da barragem de fundão não partiram da Samarco. A Fundação Renova é uma entidade que foi criada com o intuito de assumir a gerência das ações para reparar o dano causado à sociedade e ao meio ambiente, por conta disso os relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela empresa vão somente até o ano de 2017, sendo que os relatórios do ano de 2015, ano do rompimento da barragem, e 2016, foram disponibilizados em um único documento, que tem como objetivo principal a transparência sobre o caso, com a tentativa de alcançar a confiança da população para as ações que seriam tomadas e a explicação do caso.

A análise das ações dos anos de 2017 e 2018 partiram de relatórios disponibilizados pela Fundação Renova por meio do seu portal virtual. No site e nos relatórios da Fundação a utilização de uma linguagem clara e objetiva é notória quando comparado aos relatórios da Samarco.

A constante citação do entendimento da necessidade de transparência da instituição para com o público, tanto da Samarco quanto da Fundação Renova, deixa claro que ela busca uma aproximação com a sociedade. A busca por confiança e a recuperação da credibilidade são pontos ressaltados na comunicação com o público.

Como parte do plano de recuperação em 2016, foi decretado o Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) , assinado entre a empresa, suas

acionistas, Vale e BPH, e os governos Federal e dos Estados de Minas e do Espírito Santo, no qual a mineradora se comprometeu a conduzir 41 programas de recuperação ambiental e reparação socioeconômica.

A Samarco e a Fundação Renova se comprometeram a restaurar os danos causados pelo impacto por meio do TTAC, que conduziu a empresa nas ações e no destino dos recursos. A Renova se comprometeu com R\$ 4,1 bilhões para as ações reparatórias e compensatórias, incluindo indenizações, valor que foi questionado pelo comitê responsável pela supervisão dos trabalhos (G1, 2019).

As estratégias, ações e impactos da empresa foram analisadas por meio dos relatórios oficiais do Ministério Público Federal, materiais jornalísticos e relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela empresa na visão individual de cada dimensão pertencente ao modelo de Mirvis e Googins.

#### *4.1.1 Conceito de Cidadania*

Embasada na definição da dimensão ‘Conceito de Cidadania’ dado por Mirvis e Googins (2006), na qual é analisado a forma como a empresa define e age com relação a cidadania corporativa, a Samarco, em seus relatórios e notas explicativas, demonstra que, até o ano do rompimento da barragem, mantinha um engajamento com a sociedade por meio de ações como a Política de Investimento Socioinstitucional (PIS) e a Estratégia de Transformação Social.

Os trabalhos exercidos por meio desses programas visavam impactar a chamada “Área de Influência Direta (AID)” na qual, por meio da geração de empregos, renda e programas estudantis, a empresa era capaz de desenvolver a sociedade na qual se encontrava inserida.

Após o rompimento da barragem a empresa passou a demandar esforços para as ações emergenciais e ações decretadas no “Termo de Transação e Ajustamento do Conduta (TTCA)”, o que fez com que ela focasse seus esforços e investimentos em ações de reparação e compensação e não mais de desenvolvimento socioeconômico.

Ainda segundo os relatórios, e de acordo com os clippings e relatórios oficiais do Ministério Público Federal (MPF), no ano de 2016 foi criada a Fundação Renova, que tem como papel principal assumir as ações de reparação do rompimento da barragem. Junto às acionistas Vale e BHP Billiton, Ministério Público, Ibama e

outros órgãos, foram decretados 41 programas de reparação e compensação socioambiental que seriam acompanhados pelos órgãos responsáveis.

No mesmo ano da criação da Fundação, o Ministério Público Federal relatou que, durante uma vistoria aos arredores da barragem, um novo deslizamento de rejeitos, proveniente do acúmulo das águas das chuvas, foi presenciado. Com isso o MPF decretou que não foram tomadas medidas adequadas para a contenção dos rejeitos na barragem e que até o final do ano de 2016 a empresa não tomou medidas emergenciais satisfatórias para interromper a continua devastação ambiental que a lama estava causando e a proteção da população afetada.

Segundo a empresa, nesse ano, como parte dos programas do TTCA, foram revegetados mais de 800 hectares ao longo dos rios Doce, Carmo e Gualaxo, indo além da promoção de eventos para adoção dos animais que foram resgatados da área devastada pela lama, entre outras ações impostas do acordo.

De acordo com o jornal El País, em 2016, mesmo com as medidas tomadas pela Samarco para contenção, reparação e compensação das consequências do acidente, a ONU divulgou um comunicado assinado por especialistas afirmando que as medidas que foram adotadas pela empresa no ano não correspondem ao tamanho do impacto que o rompimento trouxe para a sociedade, natureza, economia e saúde.

No que diz respeito aos acontecimentos dos anos seguintes, em 2017, segundo os relatórios da empresa, ocorreu o Cadastramento da população impactada no Programa de Indenização Mediana da Fundação Renova (PIM), que propunha realizar todo o trâmite das indenizações de uma forma desburocratizada e rápida. Em contrapartida a isso, durante análise do site da Fundação Renova, foram constatados relatos datados no ano de 2019 em que pessoas que se queixavam de terem sido cadastradas no PIM, porém nunca terem sido indenizadas ou procuradas pela organização.

Já em 2018, último ano que foram analisados materiais sobre a dimensão conceito de cidadania, foram divulgados pelo G1 que a Barragem de Candonga ainda possuía rejeitos do rompimento de 2015, e que quase quatro mil das cinco mil nascentes que existem na bacia do Rio Doce ainda não haviam sido recuperadas, comprometendo a qualidade da água, a consumação e principalmente o exercício da pesca. Além do que a Fundação se recusou a realizar exames na população de Barra Longa para a averiguação de uma possível contaminação por metais pesados.

Analisadas as ações e fatos sob a perspectiva de Governo, empresa e mídia, a Samarco não se encontra em um estágio de “mudança de mercado” como

propõe Mirvis e Googins (2006), para que seja enquadrada no último estágio da Cidadania Corporativa, o transformacional.

Suas ações e condições são enquadradas dentro do primeiro estágio de Cidadania Corporativa, o Elementar, no qual a empresa gera empregos e paga impostos pois, a Samarco mesmo tendo paralisado suas operações, não deixou de possuir um quadro de funcionários, mesmo que reduzido, e em virtude do rompimento, paga obrigações legais.

Quadro 04 – Análises da dimensão Conceito de Cidadania.

DIMENSÕES	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformacional
Conceito Cidadania	Empregos, lucros e Impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de stakeholders	Sustentabili- dade ou Triple Bottom Line	Mudar o mercado

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

O estágio seguinte, o Engajado, que se caracteriza pela proteção ambiental e engajamento filantrópico não é adequado à realidade organizacional da Samarco, pois suas ações relacionadas a esses dois temas não estão sendo voluntárias e sim ações compensatórias e reparatórias ao dano causado.

#### 4.1.2 *Intenção Estratégica*

Analisando a dimensão “Intenção Estratégica”, que verifica quais as estratégias podem ser adotadas pela empresa em virtude das ações ligadas a cidadania corporativa, principalmente suas conformidades legais e licenças para operar, a empresa declarou em seus relatórios que foi forçada a suspender suas operações logo após a quebra da barragem, e até o atual momento não retomou as operações.

Logo após o ocorrido em 2015, além da pausa nas atividades da organização, iniciou-se uma força tarefa para analisar possíveis riscos de rompimentos de outras barragens e ações para o reforço das estruturas das barragens ativas. Durante esse movimento de vistorias, foi constatado e divulgado pelo jornal Uol (2015) que duas propriedades da empresa não possuíam licença válida para estarem em atividades, sendo essas, a mina de Germano e a barragem de água de Santarém.

Para o MPF (2016), a tragédia de Mariana revelou uma série de falhas de planejamento, de controle e gestão dos riscos que podem ter contribuído decisivamente para sua ocorrência, assim como, as autoridades públicas foram omissas ou negligentes, desde a emissão da licença ambiental, que autorizou o exercício da operação da barragem, até a sua execução.

Passado um ano do fato, o MPF, por meio do seu portal virtual, divulgou um relatório ambiental no qual é apontado o descumprimento integral de sete das onze medidas emergenciais determinadas pelo Ibama, assim como um relatório disponibilizado pelo próprio Ibama, relatando que até o ano de 2016 a empresa não havia sido capaz de conter os 24,8 milhões de metros cúbicos de rejeitos que permaneceram espalhados na natureza, representando 77% da quantidade de resíduos que foram derramados no meio ambiente.

Já nas declarações da empresa, para o ano de 2016, ela adotou uma nova forma de operar, criou estratégias para a geração de caixa, visto que suas operações permaneciam paradas, e intensificação dos processos de revisão de risco, assim como estabeleceu uma comunicação efetiva com a comunidade impactada por meio da inserção de representantes dessas comunidades em fóruns de discussões a respeito das medidas que seriam tomadas.

Para o ano de 2017, a Samarco, em seus relatórios, declarou que mesmo sem operar, implementou o Programa de Combate a Corrupção, no qual 100% do quadro de funcionários foi significativamente reduzido por meio de programas de demissão voluntária e involuntária, a diretoria e conselho administrativo foram envolvidos afim de conscientizar, prevenir e identificar possíveis atos de corrupção dentro da empresa que já estava com sua imagem prejudicada diante da sociedade. A implementação do programa foi uma das estratégias para reformular a imagem da mineradora.

Nos dados expostos pela mídia, em referência ao ano de 2017, o jornal Estado de Minas Gerais e o El País comunicaram que a mineradora não estava atendendo às conformidades legais impostas pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente (Semad), como os R\$ 200 milhões em autuações impostas no qual somente R\$ 6,3 milhões foram quitados.

No ano seguinte, em 2018, a Samarco obteve a licença ambiental e emissão de alvarás para as obras em Bento Rodrigues, assim como a aquisição de terrenos para o reassentamento em Paracatu e Gesteira, cidades atingidas pela lama, ações essas que estavam previstas dentro do TTAC. Outra ação realizada foi o pagamento parcial para a

população envolvida no que ficou conhecido como o Dano da Água, em razão do desabastecimento temporário de água em algumas localidades.

Apesar das ações de reparações elaboradas no ano, o Ibama por meio de relatórios comunicou que mesmo dois anos após o rompimento da barragem, a empresa ainda não pagou nenhuma das multas impostas pelo órgão e não houve nenhuma penalização aos envolvidos no caso, pois as ações estavam paradas na justiça (G1, 2019).

Após a análise dos fatos coletados para a dimensão da Intensão Estratégica, foi constatado que a empresa se enquadra dentro do estágio elementar, no qual cumpre apenas suas obrigações legais porém, também foi analisado que a Samarco está em processo de transição para o estágio dois, no qual é necessário que a empresa possua as licenças para operar. Essa transição está ocorrendo devido ao fato de que ao longo dos anos sucessores ao do rompimento, a organização buscou restaurar essas licenças que haviam sido perdidas e obteve êxito na maioria, sendo uma questão de tempo para que a empresa retome suas operações, como relatado nos relatórios.

Quadro 05 – Análises da dimensão Intensão Estratégica.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Estágio 1 Elementar</b>	<b>Estágio 2 Engajado</b>	<b>Estágio 3 Inovador</b>	<b>Estágio 4 Integrado</b>	<b>Estágio 5 Transformacional</b>
<b>Intenção Estratégica</b>	Conformidade Legal	Licença para operar	Casos de negócio	Proposta de Valor	Criação de mercado ou mudança social

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

As demais dimensões, da inovadora até a transformacional, não se enquadram na análise dessa dimensão pelo motivo de que a empresa se encontra fora de operação de mercado, sendo assim não gera casos de negócio, sua proposta de valor ainda é comprometida em virtude do rompimento da barragem, e a mudança social que possivelmente poderia estar enquadrada nas ações são em virtude de ações reparatórias e compensatórias, o que significa que as mudanças sociais que estão sendo realizadas são para compensar os significativos danos causados à população e não para desenvolver a sociedade circunvizinha.

#### 4.1.3 Liderança

Na dimensão da Liderança, foram analisados os níveis de engajamento dos líderes da organização com as práticas da Cidadania Corporativa. Como os gestores praticam e apoiam práticas responsáveis

No ano do rompimento da barragem a grande preocupação da empresa foi em demonstrar interesse nas soluções e conseguir a aproximação da sociedade e de órgãos públicos. No relatório disponibilizado referente a 2015/2016, o presidente da Samarco emitiu uma nota na qual informava que sentia muito pelo ocorrido e que a organização passou por mudanças estruturais para que a empresa fosse capaz de honrar seus compromissos com a sociedade e o meio ambiente. O presidente também citou que a empresa estava firmada no compromisso em atuar com respeito nos novos desafios que surgiriam em virtude do rompimento.

Em referência ao que foi comunicado pela presidência sobre transparência e respeito, no ano de 2017, o jornal El País divulgou uma matéria que a respeito do processo de investigação que ocorreu no ano do acidente até o início de 2016. Na reportagem é relatado que como parte do processo de investigação do ocorrido, grampos telefônicos foram colocados nos celulares dos ex-diretores da empresa e com isso foi revelado que esses diretores formularam estratégias entre si para reforçar a tese de que momentos antes do rompimento da barragem houve tremores de terra e que isso teria sido a causa da ruptura da barragem, desviando o foco da imprensa e das investigações a respeito de mudanças estruturais que haviam sido realizadas na barragem de fundão, mudanças essas que posteriormente foram dadas como as causas da tragédia.

As informações que foram levantadas durante a investigação provaram a tentativa de manipulação e ocultação de fatos por parte da diretoria da empresa com um provável objetivo de tirar as responsabilidades do rompimento da companhia.

No ano de 2017, por meio de uma consultoria externa, a Ramboll, contratada pela liderança da Fundação, foi averiguado que a Renova não trata as pessoas atingidas de uma forma geral, ela os classifica como “Atingidos Diretos” e “Atingidos Indiretos”.

Por conta da divisão criada entre as pessoas impactadas, o pagamento das indenizações para a população indiretamente atingidas, que seriam aquelas que perderam postos de trabalho devido ao rompimento, são enquadradas como ações

beneficiárias, trazendo uma postura errônea de que a empresa está beneficiando certas pessoas e não compensando-as pelos fatos ocorridos.

Por mais que a empresa aos olhos da comunidade tenha práticas erradas, o seu engajamento se mostra presente, seja por meio dos programas ou de relatórios disponibilizados. Mirvis e Googins (2006) falam que para uma empresa estar inserida no estágio Elementar, o primeiro estágio, ela tem pouco ou até mesmo nenhuma consciência de CC, o que não é visto na Samarco, pois ela se preocupa em dar suporte ao público, reparar e compensar seus erros.

Por conta disso, a empresa se encaixa no estágio dois, o Engajado, no qual sua liderança tem preocupações com a CC, seja por meio de disponibilização de relatórios à sociedade, ou de práticas voltadas a aproximação da sociedade.

Quadro 06 – Análises da dimensão Liderança.

DIMENSÕES	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformacional
Liderança	Expressão verbal	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de sustentabilidade corporativa	A frente da sustentabilidade	Visionária: a frente de seu tempo

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

A partir do estágio três, a organização deve ter processos de sustentabilidade corporativa e no atual momento da Samarco, ela ainda busca a reparação dos danos causados, processo que está longe de ser finalizado, de acordo com dados coletados pelo MPF. Sendo assim, não é possível a classificação no estágio inovador e em nenhum outro após.

#### 4.1.4 Estrutura

A análise da dimensão “Estrutura” está ligada ao desenvolvimento da cidadania corporativa no que diz respeito a estrutura empresarial, como a empresa conduz suas práticas de CC em sua estrutura.

Por motivos da paralisação das operações da Samarco, o foco organizacional se tornou a reparação dos danos socioambientais e não a operação da empresa com sua atividade fim, porém quando a empresa retomar as suas atividades o seu foco passará novamente ao *core business* da organização.

As práticas de cidadania que puderam ser observadas na dimensão estrutural estão ligadas ao cumprimento das leis pela empresa, transparência de informação, suporte ao público atingido etc. Essas ações ocorrerem, em sua maioria, por meio da Fundação Renova, que tem o único propósito de realizar os reparos causados pelo rompimento da barragem.

A criação da fundação trouxe para dentro do estudo, especificamente para a dimensão da Estrutura, uma visão de interligação entre ela e a Samarco, pois as duas trabalham juntas para a desenvolvimento dos programas da TTAC.

Essa coordenação entre as funções da fundação e da Samarco é o que classificam a empresa no estágio inovador, o qual tem por definição a estrutura organizacional funcionar de forma interligada.

Quadro 07 – Análises da dimensão Estrutura.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Estágio 1 Elementar</b>	<b>Estágio 2 Engajado</b>	<b>Estágio 3 Inovador</b>	<b>Estágio 4 Integrado</b>	<b>Estágio 5 Transformacional</b>
<b>Estrutura</b>	Marginal: Equipe Guiada	Propriedade funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento Organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

Para que fosse possível a classificação dentro do estágio quatro, de alinhamento organizacional, era necessário de que empresa alinhasse suas estratégias às práticas de Cidadania Corporativa e em virtude das paralisações, as práticas organizacionais estavam diferentes do que seriam em uma realidade normal da organização. Por conta disso a empresa não se enquadra no estágio quatro.

#### *4.1.5 Posicionamento Gerencial*

A análise da dimensão “Posicionamento gerencial” refere-se à forma como a empresa trata os assuntos ligados a problemas sociais que sejam de interesse público e organizacional. No caso da Samarco, assuntos ambientais também estão inseridos nesse contexto.

O destaque dessa dimensão, durante a análise, foi a criação da Fundação Renova em agosto de 2016, que tem como objetivo implementar as ações de reparação e compensação dos danos causados a sociedade e ao meio ambiente durante o rompimento da barragem de fundão. Por conta da TTAC e o comprometimento com os 41 programas do termo, a empresa foi classificada dentro

do estágio três do Posicionamento Gerencial, o Inovador. Esse estágio é representado pelas ações responsivas da empresa e a criação de programas voltadas para as práticas de CC.

Ações como a criação de oficinas de proteção social, assinatura de termos, decretos, relatórios, investimentos e indicadores, ocorrerem em virtude do Termo de Ajustamento de Conduta firmado pela fundação. Essas ações corroboraram para a criação de uma imagem responsiva da empresa, o que define o estágio Inovador, sendo assim a empresa foi classificada dentro do estágio três de cidadania corporativa.

Quadro 08 – Análises da dimensão Posicionamento Gerencial

DIMENSÕES	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformacional
Posicionamento Gerencial	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativa	Definidora

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

O estágio seguinte, o Integrado, tem como definição a criação de sistemas e a proatividade da empresa. Durante a análise, o que descartou a possibilidade de classificar a empresa no estágio quatro foi o fato de que todas as ações que estão sendo executadas por ela surgiram por meio da imposição feita pelo governo e órgãos como o Ibama, não por proatividade da empresa.

#### 4.1.6 Relacionamento com os Stakeholders

A dimensão “Relacionamento com os *stakeholders*” preocupa-se com a abertura e a profundidade entre a relação empresa-partes interessadas. Durante a análise, percebe-se que a Samarco, desde o rompimento, procurou abrir um canal de comunicação claro e objetivo com a população afim de passar tranquilidade e credibilidade diante das suas ações. Durante a leitura dos relatórios disponibilizados tanto pela mineradora quanto pela Fundação Renova, notou-se a constante citação da importância que ambas acreditam ter a “transparência com o público”.

O estreitamento das relações junto aos *stakeholders* se destacaram por meio da criação de canais de ouvidoria e a inserção de representantes das comunidades impactadas dentro das reuniões de decisão acerca das ações a serem tomadas para que essas partes tivessem a voz ouvida. Essas reuniões buscavam

planejar as estratégias que seriam adotadas para amparar aqueles que sofreram com o ocorrido de forma que se sentissem amparados.

Com relação à Fundação Renova ter assumido essa relação com o público afetado, um dos pontos destacados durante a análise dos relatórios foi o fato de que a população atingida não reconhecia a fundação para assumir os danos causados. Em entrevista com um representante da comissão dos atingidos ele informou que “os atingidos não reconhecem a Fundação Renova, não aceitam a fundação para a negociação. O causador de tudo foi a Samarco. Então é ela que deveria assumir todo o processo” (RELATÓRIO RENOVA 2016, p.16).

Durante o processo de reconstrução da imagem de empresa, reparação, implementação de programas etc., a empresa realizou ações como o cadastramento das famílias prejudicadas no PIM (Programa de Indenização Mediana da Fundação Renova); pagou um salário mínimo para cada uma dessas famílias com adicional de 20% para cada integrante; forneceu cestas básicas; entregou escolas e bibliotecas restauradas nas cidades de Paracatu de Baixo e Bento Rodrigues; reconstruiu pontes e residências Mariana e Barra Longa e etc.

Para os moradores de Barra Longa, cidade que também sofreu danos causados pelo desastre, a empresa declarou que somente seriam inseridos no programa de indenizações pessoas que fossem capazes de comprovar por conta própria alguma ligação problemas de saúde ao rompimento da barragem, decisão que de acordo com especialistas é errada devido à regra para eles ser que “o ônus da prova é de quem causou o dano” (G1, 2019).

Investigações jornalísticas também levantaram dados de que em 2017, dois anos depois do ocorrido, ainda não haviam sido realizadas as obras de reassentamento de mais de 300 famílias que perderam suas casas durante a passagem da lama (G1, 2017).

O prefeito de Mariana declarou em entrevista ao jornal El País (2019) que o sentimento é de insatisfação total com a Vale a BHP Billiton, pois as medidas compensatórias declaradas no Termo de Ajustamento de Conduta não foram realizadas, ele ainda declarou que a população que teve que ajudar uns aos outros, pois a empresa não foi capaz de atender aos requisitos básicos impostos.

Após análise dos dados levantados nessa dimensão, concluiu-se que a empresa se encontra no estágio três, o inovador. Esse estágio é representado pela influência mútua entre empresa-*stakeholder*, o que acontece em virtude da

aproximação que foi criada por meio dos programas de inserção de representantes em decisões, canais de ouvidoria, programas, entre outros.

Quadro 09 – Análises da dimensão Relacionamento com os *stakeholders*.

DIMENSÕES	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformacional
Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	Unilateral	Iterativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganizacionais

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

O estágio quatro, de parceria, não se afeiçoa à realidade da empresa pois, as ações que estão sendo tomadas são ações reparatórias e compensatórias em consequência ao desastre. Para chegar a um nível em que a empresa estabelecesse parceria com os *stakeholders*, seria necessário que ela de alguma forma se beneficiasse com essa relação, e no momento nem a comunidade está sendo beneficiada e sim reparada e compensada.

#### 4.1.7 Transparência

Analisando a dimensão da “Transparência”, na qual se refere às relações públicas, reporte ao público, garantias, entre outros, a Samarco e a Fundação Renova, por meio de seus relatórios e comunicados à comunidade, procuraram em todas os momentos informar ao leitor que as empresas entendem a necessidade da transparência das informações ao público afim de que a confiança pode ser reestabelecida, por conta disso, em 2015, a Samarco declarou estar comprometida com seus *stakeholders* e que para recuperar a confiança, adotaria mecanismos de aproximação.

A inserção da sociedade dentro do processo decisório das ações foi um dos métodos adotados para passar a sociedade transparência nos fatos, além de ter sido uma forma de garantir que as necessidades geradas em decorrência do rompimento seriam integralmente atendidas, como relata o relatório de sustentabilidade disponibilizado para os anos de 2015/2016.

A dimensão da transparência na Cidadania Corporativa considera que uma empresa que exerce total lisura com suas partes interessadas se encontra no estágio

cinco, o transformacional, tendo passado pelos estágios em que ela garante proteção, exerce relações públicas, presta reporte ao público e gera garantia aos *stakeholders*.

A mineradora e a Fundação declararam responsabilidade em reportar informações claras à sociedade, porém, em determinados casos, foi revelado falta de informações verídicas por parte da empresa. Durante o rompimento da barragem, não houve nenhum sinal de sirene para alertar a população do desabamento, no entanto a Samarco afirma ter realizado ligações para as famílias que moraram nas proximidades a fim de informar sobre os rejeitos que chegariam. Após uma análise dessa declaração, foi verificado que não havia nenhum registro telefone feito para a comunidade.

Por meio do TTAC, a empresa passou a gerar proteção à comunidade, relações públicas e reporte ao público. O termo assinado entre a Fundação Renova e os Ministérios Públicos deveria garantir a implementação dos 41 programas de recuperação socioambiental, porém relatos jornalísticos analisados e relatórios do MPF mostraram que a companhia não foi capaz de gerar essa garantia de forma integral.

Por conta desses fatos, a empresa dentro dos estágios de transparência da CC se enquadra no estágio três, o Inovador, no qual sua principal característica é o reporte ao público.

Quadro 10 – Análises da dimensão Transparência.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Estágio 1 Elementar</b>	<b>Estágio 2 Engajado</b>	<b>Estágio 3 Inovador</b>	<b>Estágio 4 Integrado</b>	<b>Estágio 5 Transformacional</b>
<b>Transparência</b>	Proteção	Relações Públicas	Reporte ao Público	Garantia	Total Transparência

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

O estágio cinco, no qual a empresa deve ser totalmente transparente, não foi percebido durante a análise, principalmente por terem sido expostos dados por meio do MPF de que a empresa tinha conhecimento, desde o ano de 2014, sobre a perda da estabilidade dos rejeitos dentro da barragem .

A falta de compromisso com essa informação e a omissão desses dados levou a morte de 19 pessoas e centenas de danos sociais e ambientais no ano seguinte. A classificação no estágio quatro também não foi possível pois a característica dele é a geração de garantias e a Samarco não conseguiu, ao longo

dos anos após o rompimento, cumprir com essas garantias, como relataram os dados jornalísticos e materiais do MPF.

## **4.2 Classificação da Cidadania Corporativa e Processo Evolutivo**

Como destacado pelos autores Mirvis e Googins (2006), é comum que uma empresa apresente estágios diferentes para cada uma de suas dimensões. Esse é o caso da Samarco, que em determinados pontos, a empresa se mostrou mais adepta às práticas de Cidadania Corporativa do que em outras.

A classificação de primeira dimensão, Conceito de Cidadania, ficou no estágio elementar pois o estágio seguinte exigia proteção ambiental por parte da empresa, e o fato de o rompimento ter ocorrido descarta a ideia de que a Samarco possuía essa preocupação socioambiental.

Para a segunda dimensão, foi possível identificar que, em virtude da paralização forçada das atividades, as licenças para operar foram cessadas fazendo com que a empresa, durante sua inatividade, se mantivesse somente no cumprimento de suas obrigações legais. O estágio dois, o engajado, tem por característica a demanda das licenças para operação, sendo assim, a empresa não passou para esse estágio, porém se encontra em transição para ele, visto que grande parte das licenças foram adquiridas novamente.

A terceira dimensão, da Liderança, classificou a organização como engajada e apoiadora, o que é visto durante os processos de reparação dos danos por meio da aproximação da empresa e de seus representantes junto à sociedade.

Na análise da estrutura, a empresa destacou-se dentro do estágio inovados, na qual por meio da criação da Fundação Renova, ela e Samarco trabalham em parceria para desenvoltura das ações de reparação que estão ligadas às práticas de cc.

Com relação ao Posicionamento Gerencial, a empresa se mostrou responsiva e preocupada com a criação de programas que ajudassem a sociedade a ser reestabelecida em suas localidades, porém não deu indícios de que suas ações iam além do que foi imposto pelas autoridades, por conta disso não foi possível sua classificação no estágio integrado que tem por definição a proatividade da organização.

Na dimensão relacionamento com os *stakeholders*, a empresa foi classificada dentro do estágio três, o inovado, pois a empresa mostrou que está aberta a influência das necessidades da população, assim como influencia essa sociedade por meio de seus programas de restauração, os quais essa mesma população, atualmente, depende para sobreviver.

Por último, a análise da transparência mostrou que a Samarco, junto com a Fundação Renova, estão dispostas a exercer papel de confiança com as partes impactadas, o que as classificou no estágio três, aonde o reporte ao público é o destaque. O estágio seguinte, o qual a empresa deve dar garantias, não foi adequado à realidade atual da organização pois em diversos pontos ela não foi capaz de garantir o que havia sido acordado por meio da TTAC.

Quadro 11 – Estágio de Cidadania Corporativa da Samarco

<b>DIMENSÕES</b>	<b>Estágio 1 Elementar</b>	<b>Estágio 2 Engajado</b>	<b>Estágio 3 Inovador</b>	<b>Estágio 4 Integrado</b>	<b>Estágio 5 Transforma- cional</b>
<b>Conceito Cidadania</b>	Empregos, lucros e Impostos	Filantropia , proteção ambiental	Gestão de stakeholders	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Mudar o mercado
<b>Intenção Estratégica</b>	Conformida de Legal	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
<b>Liderança</b>	Expressão verbal, Fora de alcance	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de sustentabili de corporativa	Campeã: à frente da sustentabilidade	Visionário: à frente do seu tempo
<b>Estrutura</b>	Marginal: equipe guiada	Proprieda de funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio
<b>Posicionamen to Gerencial</b>	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativas	Definidora
<b>Relacionamen to com os <i>stakeholders</i></b>	Unilateral	Iterativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganiza- cionais
<b>Transparência</b>	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Total transparência

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

De acordo com Mirvis e Googins (2006), as empresas estão constantemente mudando, logo, a realidade destacada na análise das dimensões da Samarco podem mudar completamente com o passar dos anos e com a volta das suas operações.

Após o levantamento e a análise dos dados, foi verificado que a Samarco está em um processo de evolução para a retomada de suas operações. Em paralelo à busca pela recuperação do direito a exercer suas atividades, ela e a Fundação Renova, trabalham para gerenciar a extensão dos danos causados em 2015 pelo rompimento da barragem de Fundão.

A empresa e a fundação se mostraram, em seus relatórios, estar sempre abertas ao público, para suas necessidades e sugestões, porém em determinados momentos notou-se uma falha nessa garantia que deveria ter sido dada ao público afetado. Esse fator foi percebido em virtude da extensão dos danos causados tanto a população, que grande parte passou a depender financeiramente dos pagamentos realizado pela empresa, quanto ao meio ambiente, que sofreu danos consideráveis incalculáveis pelo Ibama e que irão levar cerca de dez anos para serem restaurados com a premissa de que a empresa limpe todos os rejeitos que ainda se encontram depositados na natureza.

Em virtude das dificuldades que a empresa vem enfrentando, nenhuma das dimensões teve sua classificação dentro do estágio , integrado e transformacional, sendo esse o quarto e o quinto estágio da cc. Neles, a empresa está completamente engajada nas práticas de cidadania corporativa propostas Mirvis e Googins (2006) e é capaz de transformar o ambiente no qual se encontra inserida.

## 5. CONCLUSÃO

Uma empresa, ou qualquer organização existente, impacta e é impactada pelas pressões externas. Ao longo dos anos essas pressões vão sendo alteradas de acordo com as necessidades globais.

Nos últimos tempos a representação de empresas com atividades economicamente sustentáveis mostrou-se um assunto crescente no mundo econômico. Por conta disso, surgiram temas como a Responsabilidade Social Corporativa que tem por objetivo a mudança nas práticas organizacionais. Uma das formas de analisar essas práticas é por meio da Cidadania Corporativa, definição que envolveu o estudo desse trabalho.

A partir dos conceitos delineados, tornou-se possível identificar o estágio de cidadania corporativa da Samarco Mineração, sendo esse o objetivo geral proposto no estudo.

Por meio da análise qualitativa dos relatórios de sustentabilidade, materiais jornalísticos e relatórios do Ministério Público Federal, foi possível classificar a empresa dentro dos conceitos da cidadania corporativa.

Posto isso, a resposta para a questão que norteia esse estudo “Qual estágio da cidadania corporativa se encontra a Samarco com relação às reparações socioambientais após o desastre da barragem Fundão, em Minas Gerais, no dia 05 de novembro de 2015?” foi respondida, sendo que não foi possível a classificação da empresa dentro de um único estágio de CC, como era esperado no início do trabalho, porém foi percebido que a empresa possui uma tendência maior às práticas organizacionais destacadas no estágio três, o inovador.

Para os objetivos específicos propostos no trabalho, foi possível, por meio das dimensões, analisar as estratégias de cidadania corporativa da Samarco, assim como visualizar o processo evolutivo em determinadas dimensões e destacar pontos de melhoria dentro das ações.

Dessa forma, percebe-se que Samarco se encontra entre os estágios iniciais da cidadania corporativa, o elementar, o engajado e o inovador, sendo que em nenhuma dimensão os estágios integrado e transformacional foram percebidos. Os motivos da classificação dessas dimensões nos estágios iniciais foram principalmente a paralização e a perda das licenças para operar e a necessidade de melhorar o

comprometimento com o público impactado a fim de a empresa responsabilize-se, em sua totalidade, pelos danos ocorridos no rompimento da barragem.

A grande dificuldade encontrada para a execução do trabalho deu-se durante a coleta e análise dos dados. Em virtude do estudo ser embasado em dados coletados por canal virtual, o volume de dados encontrados com assuntos diversos era grande. Houve a necessidade de realizar um filtro nas informações coletadas, verificando o que apresentada ou não relevância para o trabalho, assim como analisar a fonte dos dados para garantir sua veracidade.

Outro fato que levantou dificuldades foi o fato de que o estudo foi realizado somente através da análise de materiais postados na internet e com o intuito de serem reporte ao público. Esse método de coleta não garantiu a captura de informações formuladas pela pesquisadora a fim de coletar informações sobre aspectos específicos das áreas analisadas.

Para estudos futuros, recomenda-se uma nova análise da cidadania corporativa após o retorno das atividades da Samarco. A análise classificou algumas dimensões em estágios iniciais devido a empresa ter perdido suas licenças e conseqüentemente estar com as operações paradas, sendo assim, torna-se relevante um estudo comparativo entre a classificação anterior à retomada das atividades e posterior a ela.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Monica. *et al.* O exercício da cidadania corporativa contribuindo para a transformação da realidade social da comunidade Serviluz. **Rebrae**, v.6, n.2, 2013.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** – 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2005.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** - 4.ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.
- BEDINELLI, Talita. Samarco pagou só 1% do valor de multas ambientais por tragédia de Mariana. **El País.** São Paulo, 09 ago. 2017. Desastre de Mariana. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/08/politica/1502229456\\_738687.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/08/politica/1502229456_738687.html). Acesso em: 04 nov. 2019.
- BLOWFIEL, Michel; MURRAY, Alan. **Corpotare responsibility.** - 2.ed. – Nova Iorque: Oxford, 2011.
- CARROLL, Archie B. *et al.* The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CARROLL, Archie B. **Corporate social responsibility: evolution of a definitional construction.** *Business & Society*, v.38, n.3, p.268-295, 1999.
- CARROLL, A. B. **The Four Faces of Corporate Citizenship.** *Business and Society Review*, v. 100. p.1-7, 1998.
- CARMO, L.O.; Evolução da Responsabilidade Social Empresarial e a Introdução ao Caso Brasileiro. **Revista de Administração Geral.** v.1, n.2, p.118-137. 2015.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos.** Tradução: Magda França Lopes. – 3 ed. – São Paulo: Bookman e Artmed, 2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVIS, K. (1960, Spring). Can business afford to ignore social responsibilities? **California Management Review**, 2, 70-76.
- DINHEIRO para reparação dos danos pelo rompimento da Samarco gera polêmica. **G1.** 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/07/dinheiro-para-reparacao-dos-danos-pelo-rompimento-da-barragem-da-samarco-gera-polemica.ghtml>. Acesso em: 31 de out. 2019

FROEHLICH, Cristiane. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v. 3, n. 2, set. 2014.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Dados da Reparação**. 2019. Disponível em: <<https://www.fundacaorenova.org/dadosdareparacao/>>. Acesso em: 29 out. 2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Relatório de Atividades anual de 2016**. 2017. Disponível em: <https://www.fundacaorenova.org/wp-content/themes/fundacao-2016/arquivos/relatorioatividades.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Relatório de Atividades anual de 2017**. 2018. Disponível em: [https://www.fundacaorenova.org/wp-content/uploads/2018/01/relatorio-mensal-de-atividades\\_dezembro\\_v02.pdf](https://www.fundacaorenova.org/wp-content/uploads/2018/01/relatorio-mensal-de-atividades_dezembro_v02.pdf). Acesso em: 30 de out. 2019.

FUNDAÇÃO RENOVA. **Relatório de Atividades anual de 2018**. 2019. Disponível em: < <https://www.fundacaorenova.org/wp-content/uploads/2019/01/renovaanual-1.pdf> >. Acesso em: 30 out. 2019.

GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Práticas de cidadania corporativa e orientação para o mercado: uma relação possível?. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, art. 7, p. 225-242, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso** / Antonio Carlos Gil – São Paulo: Atlas, 2009.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Benefits of reporting**. 2019. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx> >. Acesso em: 05 maio 2019.

GUTIERREZ, Marcelle; SOUZA, Marcos de Moura. Samarco recebe última licença para voltar a operar e prevê retomada em 2020. **Valor**. Belo Horizonte, 25 out. 2019. Empresas. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/10/25/samarco-recebe-licenca-de-orgao-ambiental-de-mg-e-pode-voltar-a-operar.ghtml>. Acesso em: 04 nov. 2019.

IBRAM. **O setor de mineração no Brasil: fortalecimento institucional para o desenvolvimento sustentável**. 2013. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005958.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

INMETRO. **ISSO 26000 – Diretrizes em Responsabilidade Social**. 2019. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)>. Acesso em: 28 abril 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. 2013. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.XZNdSUZKiM8>>. Acesso em: 01 out 2019.

JESUS, T.A.; SARMENTO, M.; DUARTE, M. **Ética e Responsabilidade social**. University of the Algarve. Portugal. 2017.

LAM, M. L.L. Beyond credibility of doing business in China: strategies for improving corporate citizenship of foreign multinational enterprises in China. 2009. **Journal of Business Ethics**, 87, 137-146.

LAMA da Samarco: MPF quer ampliação imediata da área de proibição da pesca. **Ministério Público Federal**. 2016. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/es/sala-de-imprensa/noticias-es/contaminacao-pela-lama-da-samarco-mpf-quer-ampliacao-imediata-da-area-de-proibicao-da-pesca-e-transparencia-do-poder-publico-e-das-empresas>. Acesso em: 03 nov. 2019.

MAIGNAN, Isabelle; FERRELL. **Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses**. Colorado State University. 2001.

MAIS de 2.500 funcionários da Samarco entram em licença remunerada. **UOL**. 2015. Disponível: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2015/11/09/mais-de-2500-funcionarios-da-samarco-entram-em-licenca-remunerada.htm>. Acesso em: 16 jun. 2019.

MAON, F., LINDGREEN, A., SWAEN, V. Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**. v. 12, 2010.

MARIANA: O que a Samarco fez e deixou de fazer após um ano. **Exame**. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/mariana-o-que-a-samarco-fez-e-deixou-de-fazer-apos-1-ano/>. Acesso em: 31 out. 2019.

MCINTOSH *et al.* **Cidadania Corporativa: Estratégias bem-sucedidas para Empresas Responsáveis**. 1. ed – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, Heloísa. Prefeito de Mariana: “Nós somos enrolados pela Vale”. **El País**. Brumadinho, 27 jan. 2019. Desastre em Brumadinho. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/27/politica/1548551381\\_696411.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/01/27/politica/1548551381_696411.html). Acesso em: 04 nov. 2019.

MENDONÇA, Heloísa. Um ano do desastre de Mariana: o que foi e o que não foi feito para reparar os danos. **El País**. São Paulo, 07 nov. 2016. Desastre de Mariana. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2016/11/04/politica/1478293515\\_402075.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2016/11/04/politica/1478293515_402075.html). Acesso em: 04 nov. 2019.

MILHARES de ações sobre a tragédia de Mariana se arrastam na justiça. **Estado de Minas Gerais**. 2017. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2017/08/09/interna\\_gerais,890448/milhares-de-acoes-sobre-a-tragedia-de-mariana-se-arrastam-na-justica.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2017/08/09/interna_gerais,890448/milhares-de-acoes-sobre-a-tragedia-de-mariana-se-arrastam-na-justica.shtml). Acesso em: 31 out. 2019.

MIRVIS, P.; GOOGINS, B. **Stages of Corporate Citizenship: a developmental framework**. Chestnut Hill, MA: The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2006.

MINISTÉRIO Público entra na Justiça novamente para garantir que Samarco distribua água mineral em Colatina (ES). **Ministério Público Federal**. 2016. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/es/sala-de-imprensa/noticias-es/ministerio-publico-entra-na-justica-novamente-para-garantir-que-samarco-distribua-agua-mineral-em-colatina>. Acesso em: 03 nov. 2019.

MP: Mineradoras foram alertadas sobre problemas em barragem de Mariana. **Exame**. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/mp-mineradoras-foram-alertadas-sobre-problemas-em-barragem-de-mariana/>. Acesso em: 02 nov. 2019.

MPF entra com ação para total reparação dos danos sociais, ambientais e econômicos causados pelo rompimento da barragem da Samarco. **Ministério Público Federal**. 2016. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/noticias-mg/mpf-entra-com-acao-para-total-reparacao-dos-danos-sociais-ambientais-e-economicos-causados-pelo-rompimento-da-barragem-da-samarco-1>. Acesso em: 03 nov. 2019.

MPF obtém decisão que proíbe pesca na Foz do Rio Doce por conta da lama da Samarco. **Ministério Público Federal**. 2016. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/es/sala-de-imprensa/noticias-es/mpf-obtem-decisao-que-proibe-pesca-na-foz-do-rio-doce-por-conta-da-lama-da-samarco>. Acesso em: 03 nov. 2019.

NATURA. **Relatório Anual**. 2019. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>. Acesso em: 05 maio 2019.

NENHUMA lição apreendida pelo poder pública, diz procurador após dois anos da tragédia de Mariana. **G1**. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana/noticia/nenhuma-licao-aprendida-pelo-poder-publico-diz-procurador-apos-dois-anos-da-tragedia-de-mariana.ghtml>. Acesso em: 02 nov. 2019.

NO ES, MPs garantem medidas emergenciais com Termo de Compromisso com a Samarco. **Ministério Público Federal**. 2015. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/es/sala-de-imprensa/noticias-es/mps-garantem-adocao-de-medidas-emergenciais-com-a-assinatura-de-termo-de-compromisso-socioambiental-com-a-samarco>. Acesso em: 03 nov. 2019.

O QUE se sabe sobre o rompimento das barragens em Mariana. **UOL**. 2015. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2015/11/06/o-que-se-sabe-sobre-o-rompimento-das-barragens-em-mariana-mg.htm>. Acesso em: 01 nov. 2019.

OI. **Relatórios de sustentabilidade**. 2019. Disponível em: <<https://www.oi.com.br/oi/sobre-a-oi/empresa/sustentabilidade/relatorios-de-sustentabilidade/>>. Acesso em: 05 maio 2019.

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza et al. Relatórios de sustentabilidade segundo a Global Reporting Initiative (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. **Produção**, v. 24, n. 2, p. 392-404, 2014.

PARMAR, B. L., et al. Stakeholder Theory: The State of the Art. **The Academy of Management Annals**. 4(1), 403–445, 2010.

PASTRE, Franciele; ZARO, Elise Soerger; ALBERTON, Luiz. Asseguração dos relatórios de sustentabilidade das empresas que compõem a carteira do índice de sustentabilidade empresarial 2013. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 20, n. 1, 2016.

PETROBRÁS. **Sustentabilidade**. 2019. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relato-integrado/sustentabilidade>>. Acesso em: 05 maio 2019.

PHILLIPS, R., FREEMAN, R., & WICKS, A. What Stakeholder Theory is Not. **Business Ethics Quarterly**, 13(4), 479-502. 2003

PINTO, Marcelo de Rezende; LARA, José Edson. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. SPE, p. 48-60, 2004.

POPULAÇÃO demonstra insatisfação com a omissão do poder público e da Samarco em audiência pública em ES. **Ministério Público Federal**. 2015. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/es/sala-de-imprensa/noticias-es/populacao-demonstra-completa-insatisfacao-com-omissao-do-poder-publico-e-da-samarco-em-audiencia-publica>. Acesso em: 03 nov. 2019.

POR QUE é preciso repensar o "tripé da sustentabilidade" nos negócios. **Época Negócios**. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/07/por-que-e-preciso-repensar-o-tripe-da-sustentabilidade-dos-negocios.html>. Acesso em: 01 out. 2019.

QUAL é a importância dos relatórios de sustentabilidade. **Exame**. 2012. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mundo/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 05 maio 2019.

RAMBOLL. **Relatório Consolidado referente aos trabalhos dos primeiros nove meses de avaliação dos programas Socioeconômicos e Socioambientais**. 2017. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/relatorio-consolidado-da-ramboll-de-2017>. Acesso em: 04 nov. 2019.

RODRIGUES, M. G. Qualidade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.4, n.1, p.144-154, 2013.

SACHS, Jeffrey. **A era do desenvolvimento sustentável**. Trad: Jaime Araujo. – 1. ed. – Lisboa: Actual, 2017.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, l.4, p. 503-530, 2003.

SAMARCO. **Ações Emergenciais**. 2016. Disponível em: <https://www.samarco.com/marcos-das-acoes-executadas/>. Acesso em: 30 de out. 2019.

SAMARCO não pagou nenhuma multa aplicada pelo IBAMA após rompimento de barragem em Mariana, há três anos. **G1**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/29/samarco-nao-pagou-nenhuma-multa-aplicada-pelo-ibama-apos-rompimento-de-barragem-em-mariana-ha-tres-anos.ghtml>. Acesso em: 29 out. 2019.

SAMARCO. **Relatório Bienal 2015-2016**. 2017. Disponível em: <[https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2017/09/Samarco\\_Relatorio-Bienal-2015\\_16-08092017.pdf](https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2017/09/Samarco_Relatorio-Bienal-2015_16-08092017.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2019.

SAMARCO. **Rompimento de Fundão**. 2019. Disponível em: <<https://www.samarco.com/rompimento-de-fundao/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SAMARCO e ONGS promovem evento de adoção de cães e gatos em Mariana. **Samarco**. 2016. Disponível em: <https://www.samarco.com/noticia/samarco-e-ongs-promovem-evento-de-adoacao-de-caes-e-gatos-em-mariana/>. Acesso em: 30 de out. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira** / Takeshy Tachizawa. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

TRAGÉDIA em Mariana: Justiça Federal recebe denúncia do MPF e instaura ação penal contra os 26 acusados. **Ministério Público Federal**. 2016. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/noticias-mg/tragedia-em-mariana-mg-justica-federal-recebe-denuncia-do-mpf-e-instaura-acao-penal-contra-os-26-acusados>. Acesso em: 04 nov. 2019.

TRAGÉDIA de Mariana não tem punidos após mais de três anos, e processo está parado. **G1**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana/noticia/2019/03/09/tragedia-de-mariana-nao-tem-punidos-apos-mais-de-3-anos-e-processo-esta-parado.ghtml>. Acesso em: 29 out. 2019.

TRAGÉDIA de Mariana: Vítimas da lama sofrem com doenças de pele e respiratória por contaminação por metais pesados e temem nunca serem indenizadas pela Samarco. **G1**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/02/10/tragedia-de-mariana-vitimas-da-lama-sofrem-com-doencas-de-pele-e-respiratorias-por-contaminacao-por-metais-pesados-e-temem-nunca-ser-indenizadas-pela-samarco.ghtml>. Acesso em: 31 out. 2019.

TIM. **Comprometimento e transparência**. 2019. Disponível em: <<https://www.tim.com.br/ce/sobre-a-tim/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 05 maio 2019.

UM novo olhar para a sustentabilidade. **G1**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/especial-patrocinado/olhar-sustentavel/noticia/2013/07/um-novo-olhar-para-sustentabilidade.html>. Acesso em: 05 maio 2019.

VALE. **Qual a importância da mineração para a economia do país?**. 2017. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/news/paginas/qual-a-importancia-da-mineracao-para-a-economia-do-pais.aspx>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

VALE. **Nota sobre acidente na samarco**. 2015. Disponível em: <<http://www.vale.com/samarco/PT/Paginas/nota-sobre-acidente-na-samarco.aspx>>. Acesso em: 22 out. 2019.

VALE. **Relatório de sustentabilidade 2017**. 2018. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/relatorio-de-sustentabilidade-2017/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 05 maio 2019.

VISTORIA do MPF flagra novo deslizamento de lama em Fundão. **Ministério Público Federal**. 2016. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/noticias-mg/vistoria-do-mpf-flagra-novo-deslizamento-de-lama-em-fundao-1>. Acesso em: 03 nov. 2019.

ROCHA, Virna. **Mãos que constroem**: A incorporação de apenados como prática de cidadania corporativa em uma empresa de construção civil de fortaleza. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 2014.

WELZEL, Evelize *et al.* Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais de limitação teórica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 4, p. 705-724, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos [recurso eletrônico] / Robert K. Yin; [tradução: Cristhian Matheus Herrera]. – 5. ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. [recurso eletrônico] / Robert K. Yin; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

A partir do objetivo da pesquisa, foram utilizados os quadros com a intenção de coleta e separação dos dados.

#### Conceito de Cidadania

Quadro 12 – Coleta de dados Conceito de Cidadania

Ano	Relatório de Sustentabilidade	Material Jornalístico	Documentos Oficiais
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de um número considerável de empregos até o rompimento.</li> <li>- Missão, Visão e Valores não condizente com o rompimento da barragem,</li> <li>- Investimento em gestão ambiental, mas não na segurança das barragens.</li> <li>-Início da revegetação das margens dos rios Gualaxo e Doce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa com a sociedade sobre imagem da empresa e necessidades.</li> <li>- Criação de indicadores.</li> <li>- Investimento de R\$ 6 milhões em monitoramento e controle ambiental.</li> <li>- 42 programas de restauração pela Renova.</li> <li>-Início do layoff dos empregados da Samarco.</li> <li>- Termo de transação e de Ajustamento de conduta (ttAc).</li> <li>-800 hectares revegetados ao longo dos rios Doce, Carmo e Gualaxo.</li> <li>-Evento de adoção dos animais resgatados na região impactada pelo rompimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ONU divulga comunicado assinado por especialistas afirmando que as medidas tomadas pelas autoridades e as mineradoras envolvidas na tragédia "não correspondem à dimensão do desastre e às consequências socioambientais, econômicas e de saúde". (EL PAÍS, 2016).</li> <li>-Comprometimento da Fundação Renova com a destinação de R\$ 4,1 Bi para ações de recuperação. (EXAME, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vistoria do MPF flagra novo deslizamento de lama em Fundão. Concluindo que as ações para contenção dos rejeitos estão sendo ilusórias.</li> <li>- MPF declara que até o ano de 2016 não foram adotadas medidas emergenciais satisfatórias para interromper o processo de degradação ambiental e proteger a população afetada. (MPF, 2016).</li> </ul>

2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorias de segurança com os empregados.</li> <li>- R\$ 10 milhões em investimentos para proteção, conservação e redução de impactos ambientais.</li> <li>- Cadastramento do PIM (Programa de Indenização Mediana da Fundação Renova).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termo de Ajustamento de Conduta Governança (TAC GOV)</li> <li>- Auditoria de segurança com os empregados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barragem de Candonga ainda consta rejeitos do rompimento.</li> <li>- Quase 4 das 5 mil nascentes na bacia do Rio Doce ainda não foram recuperadas.(G1, 2019)</li> <li>- Fundação Renova se recusa a realizar exames em população de Barra Longa para averiguação de possível contaminação por metais pesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</li> </ul>

Fonte: Criado pela autora (2019).

## Intenção Estratégica

Quadro 13 – Coleta de dados Intenção Estratégica.

Ano	Relatório de Sustentabilidade	Material Jornalístico	Documentos Oficiais
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologia cbp.</li> <li>- Suspensão das licenças para operar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A mina de Germano e a barragem de água de Santarém estavam com as licenças de operação vencidas. (uol, 2015)</li> <li>- Suspensão das licenças operar (GLOBO, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suspensão de licenças para operar. (MPF, 2019)</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova forma de operar; Geração de caixa; Intensificação dos processos de revisão de risco; Abertura da Fundação Renova; Comunicação efetiva com a comunidade.</li> <li>- Criação de indicadores.</li> <li>- Suspensão das licenças para operar.</li> <li>- Criação de viabilidade para voltar a operar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em 1 ano, o IBAMA emitiu 69 notificações à Samarco. Algumas delas comunicavam irregularidades cometidas pela empresa, enquanto outras traziam determinações de como proceder em algumas situações.(EXAME, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tragédia de Mariana revelou uma série de falhas de planejamento, de controle e gestão dos riscos que podem ter contribuído decisivamente para sua ocorrência.(MPF, 2016)</li> <li>- Para o MPF, as autoridades públicas foram omissas ou negligentes, desde a emissão da licença ambiental, que autorizou o exercício da operação da barragem, até a sua execução. (MPF, 2016).</li> </ul>

			<p>- Relatório ambiental aponta descumprimento integral de sete das 11 medidas emergenciais determinadas pelo Ibama. (MPF, 2016)</p> <p>-Relatório produzido pelo Ibama informa que até o momento, a empresa não foi capaz de conter os 24,8 milhões de metros cúbicos de rejeitos que continuam espalhados pela área atingida e correspondem a 77% do total que foi lançado da Barragem de Fundão em novembro de 2015. (MPF, 2016).</p>
2017	<p>- A empresa ainda não possuía licença para voltar a operar, porém mantinha um quadro de funcionários reduzido.</p> <p>- Programa de combate a corrupção com 100% do quadro ativo de funcionários (incluindo diretores e conselho de adm).</p> <p>- Início do pagamento das indenizações da pesca profissional na região de Regência.</p>	<p>- Dos mais de R\$ 200 milhões em autuações da Secretaria de Estado de Meio Ambiente (Semad), apenas R\$ 6,3 milhões foram quitados.(EM, 2017)</p> <p>- Das 68 penalidades impostas pelo Governo e os Estados afetados, que totalizam quase 552 milhões de reais, 67 estão em fase de recurso. Apenas uma, parcelada em 59 vezes, começou a ser quitada: o valor corresponde a 1% do total.(EL PAIS, 2017)</p>	<p>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</p>
2018	<p>- Contratação de auditoria externa.</p> <p>- Licenciamento ambiental e emissão de alvarás de obras em Bento Rodrigues.</p> <p>- Aquisição de terrenos em Paracatu para reassentamento.</p> <p>- Aquisição de terrenos em Gesteira para reassentamento.</p> <p>- Pagamento parcial das indenizações referentes ao interrompimento temporário da água.</p>	<p>- Até 2018 o IBAMA relatou que a Samarco não pagou nenhuma das multas que foram aplicadas pelo órgão.</p> <p>- Não houve penalização das ações. As ações estão paradas na justiça. (G1, 2019)</p>	<p>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</p>
2019*		<p>- Obtenção da última licença necessária para retomar as operações (GLOBO, 2019).</p>	<p>- Não foi analisado dados relevantes e específicos para essa categoria.</p>

Fonte: Criado pela autora (2019).

## Liderança

Quadro 14 – Coleta de dados Liderança

Ano	Relatório de Sustentabilidade	Material Jornalístico	Documentos Oficiais
2015	- Mecanismos de aproximação com as sociedades impactadas.	- Não foi possível identificar práticas relacionadas a dimensão Liderança nos materiais jornalísticos.	- Não foi possível identificar práticas relacionadas a dimensão da liderança para o ano de 2015 por meio dos documentos oficiais.
2016	- Reuniões entre diretoria e conselho de adm. -Engajamento da comunidade nas decisões. - Viabilidade para voltar as operações. - 42 programas de restauração pela Renova. -Termo de transação e de Ajustamento de conduta (ttAc).	- Não foi possível identificar práticas relacionadas a dimensão Liderança nos materiais jornalísticos.	- As empresas Samarco Mineração, Vale e BHP Billiton Brasil irão responder, cada uma, por 12 crimes ambientais. (MPF, 2016)
2017	- Programas de controle e monitoramento ambiental.	- Não foi possível identificar práticas relacionadas a dimensão Liderança nos materiais jornalísticos.	Renova, na perspectiva de não reconhecer o Atingido, classifica-o como “Impactado direto e Indireto”, recusa o reconhecimento daqueles que em decorrência do desastre perderam seus postos de trabalho, argumentando que esta população enquanto “impactada indireta” está prevista como “beneficiária” dos programas concebidos. Tal argumento, totalmente improcedente, desloca a noção de “violação de direitos” para a noção de “concessão de benefícios”. (Ramboll 2017)
2018	-Termo de Ajustamento de Conduta Governança (TAC GOV). - Programas de controle e monitoramento ambiental.	- Não foi possível identificar práticas relacionadas a dimensão Liderança nos materiais jornalísticos.	- Não foi possível identificar práticas relacionadas a dimensão da liderança para o ano de 2018 por meio dos documentos oficiais.

Fonte: Criado pela autora (2019).

## Estrutura

Quadro 15 – Coleta de dados Estrutura

Ano	Relatório de Sustentabilidade	Material Jornalístico	Documentos Oficiais
2015	- Obras de reforço nas barragens.	- Não foram encontrados dados relevantes nessa fonte da dados para o ano de 2015.	- Dados não se aplicaram.
2016	- Revisões de risco de rompimento das barragens com maior frequência. - Viabilidade para voltar as operações. - Implantação do novo sistema de disposição de rejeitos,	- Criação da fundação renova em alinhamento com as decisões da Samarco. - Instalação de sirenes onde há população perto das barragens. (El País, 2016).	- Criação da Fundação Renova (MPF, 2016).
2017	- Combate a corrupção afim de preservar a imagem comprometida da organização.	-Nova forma de depósito dos rejeitos tem licença ambiental autorizada para sua construção (GLOBO, 2019).	- Dados não se aplicaram.
2018	- Implementação de um sistema de Ouvidoria. - Conferências com jornalistas para repasse de informações.	- Construção do Centro de Informações sobre o rompimento. - Gasto de R\$ 8 mi com a construção do centro de informações. Dinheiro que faz parte da cota para ações de reparação. Fato causou injúria à sociedade. (G1, 2019)	- Dados não se aplicaram.

Fonte: Criado pela autora (2019).

## Posicionamento Gerencial

Quadro 16 – Coleta de dados Posicionamento Gerencial

Ano	Relatório de Sustentabilidade	Material Jornalístico	Documentos Oficiais
2015	- Primeiros socorros à comunidade. - Início da entrega de cartões de auxílio financeiro aos pescadores e ribeirinhos		- Assinatura do TCSA preliminar e emergencial com a empresa (MPF, 2015).
2016	-Abertura da Fundação Renova. -Engajamento da comunidade nas decisões.	- Decreto de que a Fundação Renova tem 10 anos para completas ações de reparação. (G1, 2019).	- Samarco cessa a distribuição da água em Colatina, descumprindo o termo firmado (TCSA).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de indicadores.</li> <li>- Viabilidade para voltar a operar.</li> <li>- Investimento de R\$ 6 milhões em monitoramento e controle ambiental.</li> <li>- 42 programas de restauração pela Fundação Renova.</li> <li>- Início da limpeza da Usina Hidrelétrica Risoleta Neves (Candongá).</li> <li>- Início do layoff dos empregados da Samarco.</li> <li>- Termo de transação e de Ajustamento de conduta (ttAc).</li> <li>- Abertura da fábrica de geleia de pimenta biquinho.</li> <li>- 86 casas e 27 estabelecimentos comerciais reformados em Barra longa (MG).</li> <li>- Entrega da Praça Manoel Lino Mol na avenida Beira Rio, em Barra Longa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em relatório, o Ibama destacou que a Samarco cumpriu, em 1 ano, apenas 5% das recomendações recebidas após a tragédia de Mariana.</li> <li>- Os 40 milhões de m<sup>3</sup> que vazaram após o colapso da barragem de Fundão ainda não foram removidos e continuam espalhados em um raio de 115 km na região. (EL PAÍS, 2016).</li> <li>- Obras para conter a lama atrasadas. (El país, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Justiça Federal acatou o pedido de liminar do Ministério Público Federal e proibiu, por tempo indeterminado, a pesca de qualquer natureza, salvo a destinada à pesquisa científica, na região da Foz do Rio Doce, entre a Barra do Riacho, em Aracruz, até Degredo/Ipiranguinha, em Linhares, litoral norte do Espírito Santo. Fica sob responsabilidade da Samarco o pagamento de um salário mínimo com acréscimo de 20% para cada integrante da família dos pescadores que forem cadastrados devido a proibição da pesca. (MPF, 2016).</li> <li>- Ampliação da área de proibição da pesca por conta da contaminação da água, dos sedimentos e dos organismos vivos com metais pesados como arsênio, chumbo e cádmio. (MPF, 2016)</li> </ul>
2017	- Oficinas de Proteção Social com os municípios impactados e gestores públicos.	- Dados não se aplicaram.	- Dados não se aplicaram.
2018	- Termo de Ajustamento de Conduta Governança (TAC GOV)	- Parte dos que comprovaram contaminação causada pelos rejeitos, recebem auxílio financeiro esporádico da Renova para a compra de medicações	- Dados não se aplicaram.

Fonte: Criado pela autora (2019).

## Relacionamento com os *Stakeholders*

Quadro 17 – Coleta de dados Relacionamento com os *Stakeholders*.

Ano	Relatório de Sustentabilidade	Material Jornalístico	Documentos Oficiais
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Primeiros socorros à comunidade.</li> <li>- Mecanismos de aproximação com as sociedades impactadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação pela mídia dos primeiros socorros prestados às comunidades diretamente impactadas, como a realocação da moradia (EL PAÍS, 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audiência pública realizada em Colatina (ES) registra a insatisfação da população com a conduta da empresa e com a omissão do poder público depois do desastre de Mariana.(MPF, 2015)</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do quadro de funcionários por demissão voluntária.</li> <li>-Engajamento da comunidade nas decisões.</li> <li>- A população atingida não reconheço a Fundação Renova.</li> <li>- 42 programas de restauração pela Renova.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As famílias impactadas recebem um salário mínimo mensal, mais 20% para cada dependente e uma cesta básica da mineradora. (G1, 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados não se aplicaram.</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorias de segurança com os empregados.</li> <li>- Cadastramento do PIM (Programa de Indenização Mediana da Fundação Renova).</li> <li>- Início de atendimento aos municípios de Aracruz, Baixo Guandu, Periquito e Linhares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dois anos após o rompimento e não ouve o reassentamento das mais de 300 famílias que ficaram desabrigadas. (G1, 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados não se aplicaram.</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoria de segurança com os empregados.</li> <li>- Inauguração da escola de Paracatu de Baixo.</li> <li>-Inauguração da biblioteca da escola municipal de Bento Rodrigues.</li> <li>- Reconstrução das pontes Bento x Mariana, Bento x Camargos e Bicas x Mariana.</li> <li>- Reconstrução de residências em Mariana e Barra Longa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os moradores de Barra Longa somente serão inseridos no programa de indenização se comprovarem ligação entre o rompimento da barragem e problemas de saúde. A decisão é criticada por especialistas que afirmam que o ônus da prova é de quem causou o dano (G1, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados não se aplicaram.</li> </ul>

2019	- Dados não se aplicam ao período da coleta.	- Sentimento é de total insatisfação com BHP e Vale. Não há nenhuma medida compensatória que foi constituída no Termo de Ajustamento de Conduta. (Prefeito de Mariana) (EL PAIS, 2019)	- Dados não se aplicam ao período da coleta.
------	--	--	--

Fonte: Criado pela autora (2019).

## Transparência

Quadro 18 – Coleta de dados Transparência

Ano	Relatório de Sustentabilidade	Material Jornalístico	Documentos Oficiais
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaração de comprometimento com os stakeholders.</li> <li>- Mecanismos de aproximação com as sociedades impactadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não houve toque da sirene quando a barragem se rompeu.</li> <li>- A Samarco afirma ter informado os moradores por telefone, porém não há registros telefônicos dessas ligações.</li> </ul>	- Sem dados para o ano.
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstração de preocupação com a transparência das informações à população.</li> <li>- Disponibilização de notas explicativas.</li> </ul>	- Sem dados relevantes para o ano.	- Fundação Renova assume as ações de reparação da Samarco (MPF, 2016).
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emissão de relatórios explicativos ao público.</li> <li>- Responsabilização pelo rompimento.</li> <li>- Cadastramento do PIM (Programa de Indenização Mediana da Fundação Renova).</li> </ul>	- Acesso do Ministério Público aos relatórios que comprovam que desde 2014 as mineradoras Vale e Samarco vinham sendo alertadas sobre a perda de estabilidade dos rejeitos na barragem de fundão. (Exame, 2019).	- As informações referentes aos programas implementados pela Fundação Renova foram inseridas dentro do sistema SETTER, de uma forma que seja possível a visualização do andamento dos mesmos e que mantenha estes acessíveis para o usuário. (MPF, RAMBOLL 2017).
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Proteção social</li> <li>- Programa de proteção animal</li> <li>- Programa de recuperação da qualidade de vida dos povos indígenas</li> <li>- Reconstrução de Vilas</li> <li>- Recuperação de escolas e comunidades.</li> </ul>	- Dados não se aplicaram.	- Dados não se aplicaram.

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Programa de comunicação, participação e diálogo social.</li><li>- Atraso na clausula 38 do TTAC referente a indenização de pessoas, micro e pequenas empresas impactadas.</li></ul>		
--	---	--	--

Fonte: Criado pela autora (2019).