

Entendimento da Responsabilidade Social Corporativa da Samarco no rompimento da barragem de Fundão

CSR Sensemaking on the collapse of the Samarco's tailings dam

José Paulo Cosenza^a; Cintia de Melo de Albuquerque Ribeiro^a; Ariel Levy^a; Selma Alves Dios^a

^a Universidade Federal Fluminense

Palavras-chave

Criação de sentido
Responsabilidade Social Corporativa
Global Reporting Initiative
Relatório de sustentabilidade
Gestão de desastres.

Keywords

*Sensemaking.
Corporate Social Responsibility.
Global Reporting Initiative
Sustainability report.
Post-disaster management.*

Informações do artigo

Recebido: 25 de outubro de 2018
Aceito: 22 de dezembro de 2018
Publicado: 27 de dezembro de 2018

Resumo

O artigo examina a orientação intrínseca que orienta as atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos relatórios voluntários de sustentabilidade publicados pela Samarco, mineradora brasileira, identificando como a empresa se percebe em relação ao sério desastre ambiental ocorrido em 2015. Nossa análise aplicou o modelo de Basu e Palazzo (2008) baseado em um processo de entendimento organizacional para explicar como a empresa expressa seu pensamento, como ela o discute e como ela atua para lidar com as expectativas e consequências do acidente. Analisamos os relatórios que retratam o colapso da barragem de rejeitos, observando em que extensão os riscos e prejuízos ao ecossistema seriam antecipados e mencionados aos stakeholders. Nossas evidências mostram que a empresa não antecipou qualquer informação relevante sobre os perigos reais ou impactos críticos de suas atividades operacionais. Após o acidente, a Samarco parece manter sua postura relacional com a sociedade. Entretanto, as ações práticas indicam estar cuidando de seus próprios interesses.

Abstract

This paper examines the fundamental orientation guiding the Corporate Social Responsibility (CSR) activities in the voluntary report published by Samarco – a Brazilian mining company, identifying how the company perceives itself regarding a severe environmental disaster occurred in 2015. Our analysis applied Basu and Palazzo's (2008) model based on an organizational sensemaking process to explain how the organization expresses its thinking, how it discusses and acts to cope with the accident expectancy and its consequences. We analyzed the reports that depict the tailings dam collapse, observing whether the risks and damages to the ecosystem would be mentioned and anticipated to the stakeholders. Our evidence points out that the company had not disclosed beforehand any relevant information about the real hazards or critical impacts of its operating activities. After the accident, Samarco seems to maintain its relational posture towards society. However, the practical actions signal that the company is after its own business.

Implicações práticas

As evidências trazidas por nossa análise sobre o caso do desastre da Samarco podem ser útil para auxiliar analistas financeiros e agências reguladoras quando da averiguação se as empresas que enfrentam altos riscos ambientais antecipam e comunicam tais riscos aos stakeholders. Além disso, a abordagem da criação de sentido (sensemaking) pode ser útil para analisar como tais empresas consideram riscos e consequências, e, portanto, como encaram a futuros acidentes e de que maneira lidariam com eles.

Copyright © 2018 FEA-RP/USP. Todos os direitos reservados.

1 INTRODUÇÃO

Uma longa lista de escândalos e fraudes levou grandes empresas a buscarem retratar uma imagem mais socialmente responsável, fazendo com que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) continue no centro das pesquisas de contabilidade gerencial (Richter & Arndt, 2018). De acordo com Matten e Moon (2008), muitas organizações iniciaram sistematicamente esforços proativos para a adoção de práticas que mostrem seu papel ativo e construtivo no interior das sociedades.

Autor Correspondente: Tel. (21) 2629-9867

E-mail: jpcosenza@id.uff.br (J.P. Cosenza); cintiaalbuquerque@id.uff.br (C. de M. de A. Ribeiro); alevy@id.uff.br (A. Levy); selmadios@vm.uff.br (S.A. Dios)
Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Rua Mário Santos Braga, s/n, - Campus do Valonguinho - Centro - Niterói/RJ - 24020140, Brasil

No entanto, eventos recentes, como os casos da British Petroleum no Golfo do México e da Samarco no Brasil, aumentam a necessidade de um melhor monitoramento das atividades empresariais e das tentativas das empresas de se legitimarem como “empresas socialmente responsáveis”.

A fim de compreender por que as empresas realizam ações específicas – por exemplo, como elas antecipam ou reagem a choques ambientais – é essencial identificar o entendimento organizacional compartilhado (Georgieva, 2012, p. 5). O entendimento compartilhado é construído coletivamente através do processo de criação de sentido (sensemaking), que significa como a organização dá sentido a um evento desconhecido (Weick, 1995, p. 4), apresentando interpretações e significados plausíveis (Weick, 2001). A criação de sentido é inerentemente coletiva (Weick & Roberts, 1993), e inclui ações para lidar com a situação desconhecida (Weick et al., 2005). Consequentemente, pode-se entender como a empresa está engajada nas práticas de RSC observando como elas reagem a eventos críticos (Basu & Palazzo, 2008, p. 26), pois a criação de sentido organizacional é desenvolvida e registrada nos relatórios das empresas, na comunicação interna, em chats, etc.

Este artigo examina o processo de criação de sentido da RSC, analisando a orientação intrínseca que guia as atividades das empresas relacionadas à RSC descritas em seus relatórios de sustentabilidade voluntários. Adotamos o modelo de Basu e Palazzo (2008) para identificar como a empresa define sua RSC e percebe a si mesma em relação aos stakeholders e ao seu propósito nos negócios como um resultado. O caso é o desastre da Samarco - uma mineradora brasileira - ocorrido em 2015, quando uma barragem de rejeitos operada pela empresa rompeu-se, gerando um dos mais críticos acidentes ambientais ocorridos no Brasil.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: a próxima seção apresenta a contribuição potencial da literatura, com uma extensa revisão do modelo de Basu e Palazzo. Aplicamos o conceito de RSC analisando o caso do comportamento de uma empresa brasileira em um grave desastre ambiental, o que resulta em uma incongruência de RSC entre o discurso de sustentabilidade e a prática. Depois de explicar a metodologia e de apresentar nossos resultados, discutimos nossas conclusões à luz de uma abordagem estendida e concluímos discutindo as limitações e revisando as contribuições deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Organizações portam e precisam, cada vez mais, atender às expectativas da sociedade e dos stakeholders a respeito de seus impactos sociais e ambientais (Cramer, Van der Heijden & Jonkern, 2006). Os relatórios de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) comunicam as práticas sustentáveis e as explicações que a organização seleciona para compartilhar com um público amplo. Como há um efeito positivo relacionado aos empregos gerados e ao desenvolvimento econômico regional (Georgieva, 2012, p. 13), a presença de organizações é vista como positiva, mas elas também carregam responsabilidades para com as comunidades locais e o meio ambiente.

O relatório de RSC, como um tipo de divulgação, seria um ato de liberar todas as informações relevantes sobre uma empresa, fornecendo elementos úteis para a tomada de decisões dos stakeholders em relação aos riscos de suas atividades em seus relatórios. No entanto, mesmo quando esses relatórios são uma parte inevitável da comunicação de uma organização, ainda pode haver alguns eventos que parecem entrar em conflito com a percepção e a expectativa dos stakeholders. A fim de mostrar evidências definitivas de suas atividades industriais, as empresas tentam incluir a sustentabilidade e a RSC em suas políticas de negócios (Basu & Palazzo, 2008, p. 15). Não obstante, é possível observar diferenças entre o relatório de RSC publicado e as práticas cotidianas da empresa.

O emprego de muito tempo e energia, e de muitos recursos, nas atividades de RSC, bem como o cumprimento de certos padrões, não são suficientes para configurar a postura sustentável correta da empresa (Georgieva, 2012, p. 13). Ademais, a detecção de um desvio negativo leva as organizações engajadas em RSC a publicar informações inúteis sobre suas atividades para não prejudicarem sua imagem social (Greene, 2012). Portanto, as empresas não evidenciam o real sentido organizacional acerca de suas atividades (Singh, Connaughton & Davies, 2015).

A empresa e os stakeholders estão envolvidos em um processo contínuo de entendimento do contexto de seu negócio, de suas implicações, oportunidades e expectativas mútuas. Eles são continuamente acionados para dar sentido a novidades, eventos desconhecidos e incertezas. Durante tal processo coletivo, chamado de processo de “criação de sentido” (sensemaking) por Weick (1995, p. 4), indivíduos de muitos stakeholders envolvidos e afetados por um evento desconhecido convergirão para um entendimento e significado plausíveis para tal evento (Weick, 2001).

Esse processo também inclui o desenvolvimento de “imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo” e permite que os indivíduos nas organizações racionalizem tanto os acontecimentos cotidianos quanto as experiências fora do comum (Weick et al., 2005, p. 409). Os indivíduos dentro da organização interagirão, negociarão e criarão um significado e um entendimento coletivos sobre uma “narrativa coerente do mundo” no qual a empresa está inscrita (McNamara, 2015).

O relatório de RSC, da mesma forma, representa como uma organização entende sua interação com o ambiente externo em relação à responsabilidade social e à sustentabilidade. A RSC é um tipo de “quadro de referência compartilhado interna e externamente a respeito dos objetivos, atividades e resultados de RSC”, através do qual a empresa sistematicamente cria e recria sua postura em relação à responsabilidade social e à sustentabilidade (Nijhof & Jeurisen, 2006, p. 319).

O relatório de RSC está relacionado ao processo de criação de sentido de duas maneiras. Primeiro, ele afeta a legitimidade da organização face a stakeholders relevantes, como investidores, agências reguladoras e sociedade (Jackson, 2010, p. 5). Os relatórios anuais de RSC são uma representação daquilo que as organizações acreditam que seu mercado queira ouvir e, portanto, são usados para sua autopromoção (Castelló & Lozano, 2011) e para aquilo que a organização escolhe promover sobre si mesma (Singh, Connaughton, & Davies, 2015). Consequentemente, a comunicação aplicada ao relatório de RSC é um recurso cultural e simbólico crítico para que uma organização desenvolva e transmita o sentido por ela criado (Alvesson, 1993). Em segundo lugar, o relatório faz parte de um conflito com a compreensão interna de sua postura de sustentabilidade. Uma vez que a organização publique esses relatórios, a divulgação das informações precisas da responsabilidade social corporativa da empresa deve fazer sentido para eles, pois as companhias buscarão os objetivos definidos pelos rótulos e categorias expostos pelo relatório de RSC, e não aquilo que está oculto ou mal documentado (Singh, Connaughton & Davies, 2015).

Algumas organizações defendem o engajamento com a sociedade e com o meio ambiente, mas executam suas decisões e ações empresariais de maneira não alinhada com seus compromissos, havendo uma lacuna percebida entre a construção de suas realidades e suas ações (Christian, 2004; Conley & Williams, 2005). Como a criação de sentido existe na interação entre "ação e interpretação" (Greene, 2012, p. 38), tal lacuna poderia ser usada para analisar o processo de criação de sentido (Greene, 2012, p. 43-44). Mais do que “simplesmente analisar o conteúdo de suas ações de RSC dentro de um determinado contexto ou durante um determinado período de tempo”, “estudar a RSC através das lentes da criação de sentido que pode incluir a motivação para a RSC como uma de suas representações superficiais - enquanto um aspecto do caráter organizacional geral da empresa” (Basu & Palazzo, 2008, p. 6).

Os estudos sobre a criação de sentido cobrem uma grande variedade de tópicos e empregam diferentes abordagens metodológicas. A criação de sentido é um processo interpretativo, no qual o sentido e o significado das coisas são gerados por palavras, frases e discursos usados pelas organizações (Faria, 2017, p. 175). Através da atividade de criação de sentido, os stakeholders podem fechar o ciclo de compreensão e interpretação sobre as diferenças entre as ações e os resultados esperados, e criar mapas cognitivos individuais, atribuindo interpretações específicas às ações, aos eventos e aos resultados observados (Brown & Hyseni, 2012; Alexander, 2004). Isso estimula a reflexão sobre aspectos não observados nas práticas organizacionais cotidianas e enfatiza as conexões entre ação e comunicação para revelar a realidade organizacional (Montenegro & Casali, 2008, p. 12).

Adotamos o modelo proposto por Basu e Palazzo (2008). Para esses autores, o Relatório Anual de Sustentabilidade pode ser analisado como um determinante da RSC, para examinar não só as ações de sustentabilidade, mas também o encadeamento dessas iniciativas em relação ao processo de tomada de decisões na gestão de negócios. A Figura 1 apresentará as dimensões relevantes do processo de criação de sentidos no modelo de processo de RSC de Basu e Palazzo (2008, p. 8), dentro de três campos amplos: i) cognitivo; ii) linguístico; e iii) conativo.

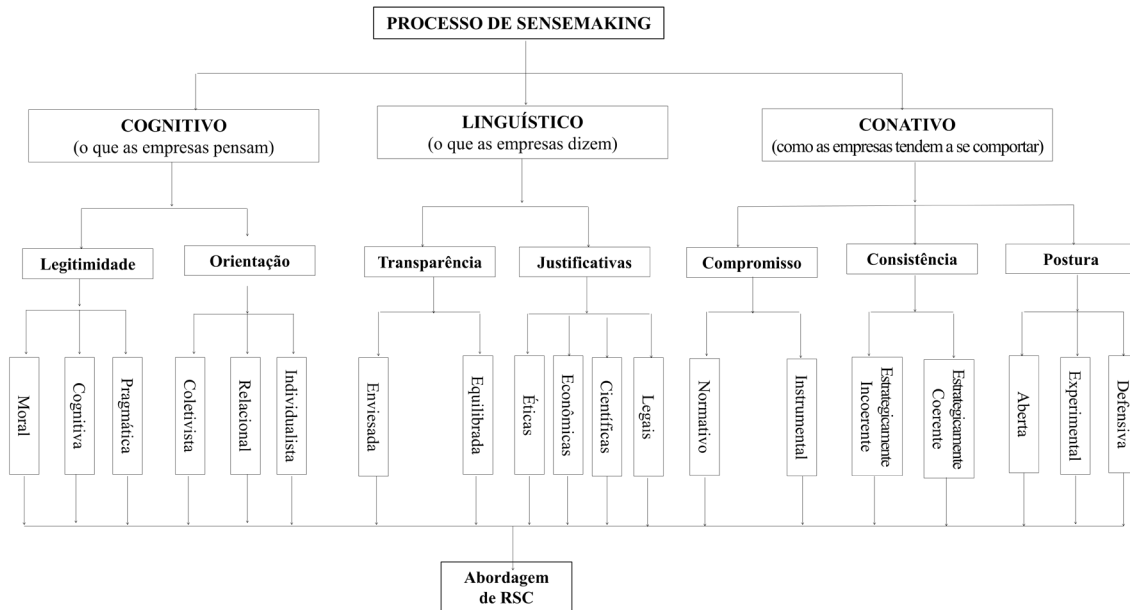


Figura 1. Dimensões de RSC do processo de criação de sentido

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Basu e Palazzo (2008, p. 43) e Georgieva (2012, p. 18)

O campo cognitivo diz respeito à “legitimidade” e à “identidade”, ou a como a organização pensa na maneira adequada para interagir com seus stakeholders e com o mundo externo (Basu & Palazzo, 2008, p. 9-12). As empresas têm que explicar a maneira pela qual elas pensam e compreendem a priorização do bem comum ou o crescimento de seus negócios, o comprometimento com o impacto de suas atividades empresariais. Por outro lado, conhecer a intenção das “boas ações” das empresas auxilia a entender o real significado dos fatos. No entanto, embora o Relatório Anual de Sustentabilidade mostre os investimentos financeiros da empresa, ele não esclarece suas reais intenções. Na prática, algumas empresas não reportam integralmente todos os dados solicitados, omitindo sistematicamente algumas informações, na tentativa de expor o lado positivo e de evitar dar muita visibilidade às informações consideradas prejudiciais.

A legitimidade traz uma “percepção ou suposição generalizada de que as atividades organizacionais são desejáveis, apropriadas, ou adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 577). Ela pode ser i) pragmática; ii) cognitiva; ou iii) moral (Suchman, 1995, p. 571).

Quando as empresas reagem às demandas externas tentando convencer seus stakeholders da utilidade de suas decisões e atividades, seu objetivo é o de adquirir legitimidade pragmática. Nesse caso, sugere que as empresas “podem monitorar riscos internos e externos que representem uma ameaça à sua reputação” (Richter & Arndt, 2018, p. 589) e que “estão no controle de seu ambiente e podem administrar a legitimidade como um recurso” (Georgieva, 2012, p. 19). Por outro lado, como a legitimidade cognitiva assume que o ambiente controla as empresas, elas precisam alinhar suas ações às expectativas externas percebidas, concentrando-se na institucionalização de um discurso racional (Palazzo & Scherer 2006). Por fim, a legitimidade moral diz respeito a criar normas aceitáveis de comportamento com stakeholders relevantes (Georgieva, 2012, p. 19).

A legitimidade moral é útil para a articulação de um discurso normativo acerca de questões sociais quando a empresa sente que está perdendo a confiança pública (Palazzo & Scherer 2006). Por exemplo, as empresas podem engajar-se no desenvolvimento de padrões locais, industriais, ou globais de RSC (por exemplo, dentro da estrutura normativa do FSC - Forest Stewardship Council), ou assumir responsabilidade em relação à comunidade, ao consumidor, ao cliente, à cadeia de fornecimento, etc., ou contribuir com o desenvolvimento e com soluções empresariais sustentáveis (Richter & Arndt, 2018, p. 591). Em alguns casos, a dimensão moral da legitimidade pode ser bloqueada devido à natureza dos produtos das empresas, o que as força a tentar encontrar estratégias alternativas de legitimação para restaurar a imagem do produto.

O modelo de Basu e Palazzo (2008, p.9) também apresenta a "orientação de identidade" como um importante pilar para a interação com os stakeholders. Ela abrange "premissas comumente compartilhadas sobre o que é a empresa, e sobre o que espera que afete a motivação e o comportamento" (Richter & Arndt, 2018, p. 589). A orientação de identidade pode ser classificada como individualista, relacional e coletivista (Brickson, 2005, 2007). Não é um conceito estável (Brickson, 2007), pois a identidade organizacional pode mudar devido ao contexto e à liderança (Georgieva, 2012).

A orientação de identidade também diz respeito ao reconhecimento da identidade da empresa por seus funcionários, ou seja, o que a empresa pensa de si mesma (Richter & Arndt, 2018). Nos Relatórios Anuais de Sustentabilidade, os indicadores sobre recursos humanos e equipes, como a valorização da diversidade, a geração de empregos, e as práticas de terceirização são insuficientes para esclarecer as premissas e expectativas da empresa sobre seus funcionários; mas, por outro lado, eles influenciam a percepção dos empregados sobre seu empregador.

A segunda dimensão, linguística, refere-se à ideia de comunicar as razões pelas quais as empresas se comprometeram com a RSC (Basu & Palazzo, 2008, p. 8-9). O primeiro aspecto é o modo de justificação; ou como a empresa reconhece suas responsabilidades para com a sociedade e com os stakeholders, considerando a forma pela qual ela justifica suas ações. A comunicação das empresas revela o que elas pensam sobre suas funções.

No Relatório Anual de Sustentabilidade, embora haja informação financeira, se as empresas reportarem seus investimentos muito além do mínimo compulsório, isso pode significar que ela os está justificando. O segundo aspecto da dimensão linguística é a transparência, que mede se a empresa está disposta a expor boas e más ações, mesmo avaliando suas possíveis consequências e mitigando-as sempre que possível. Como é difícil para as empresas manifestarem ações prejudiciais que possam ter adotado, elas podem destacar atividades positivas e reduzir a visibilidade de eventos e ações prejudiciais. Alternativamente, as empresas justificam o impacto prejudicial ao meio ambiente ou à sociedade por meio de projetos sociais, pagamentos de impostos ou royalties.

A terceira dimensão é a conativa, ou a consistência, e o comprometimento da postura adotada pelas empresas em suas atividades através da persuasão percebida em suas relações com stakeholders e com a sociedade em geral (Basu & Palazzo, 2008, p.8). Tal dimensão é composta de: i) postura, ii) consistência e iii) comprometimento. A postura da empresa face às críticas e às demandas de seus stakeholders aponta como estes são essenciais na divulgação de sua imagem. Mas a empresa aceitará o feedback da sociedade sobre suas ações e decisões a depender do custo-benefício e da coerência entre seus valores e as críticas suscitadas (Basu & Palazzo, 2008, p.17).

Descobrir até que ponto a empresa se envolve com a RSC, ou se ela publica seu relatório de sustentabilidade de maneira eficiente, envolve a avaliação da consistência de seus relatórios. Essa dimensão, conforme apontado por Basu e Palazzo (2008, p.19), é fundamental para entendermos o quão dispostos os gestores estão para atuarem de maneira abrangente e sistemática em seus processos de tomada de decisões, o que poderia impactar na efetividade e na credibilidade de seus resultados. Pode-se levar em conta: (i) quando publicam o relatório; (ii) de que maneira isso é realizado; (iii) se a empresa de fato muda sua cultura corporativa; (iv) se ela acredita no bem-estar da sociedade como um todo, investindo não apenas dinheiro, mas também na propagação de ideias sustentáveis entre seus empregados, na população local e entre os fornecedores. Assim, a publicação do Relatório de Sustentabilidade é necessária não só para entendermos o comprometimento das empresas com a RSC, mas sobretudo se suas ações mostram constância e solidez ao longo do tempo.

Por fim, os autores analisam a extensão do comprometimento. Avaliar se uma empresa é comprometida com as práticas de RSC não se trata apenas de ver se ela publica seu relatório de sustentabilidade dentro dos padrões da GRI. Envolve desconsiderar as formalidades e refletir sobre a causa do comprometimento e as consequências de tal decisão. A publicação do relatório de sustentabilidade é uma decisão independente da atenção dos stakeholders? O quanto o marketing proposto influenciará a percepção da sociedade em relação às empresas é uma questão importante.

Tal modelo foi aplicado por Richter & Arndt (2018) no caso da British American Tobacco (BAT) da Suíça. Eles classificaram a empresa como uma "buscadora de legitimidade", caracterizada principalmente por uma orientação de identidade relacional e por estratégias de legitimação que poderiam fornecer legitimidade pragmática e/ou cognitiva. Outro estudo empírico foi conduzido por Georgieva (2012) para o caso da British Petroleum (BP).

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa com análise de conteúdo para discutir o caso da Samarco Mineração S.A., uma empresa de mineração brasileira, para explorar sua criação de sentido de RSC em torno de um desastre ambiental ocorrido em 2015. Buscou-se evidências relacionadas à forma como a empresa pensa, seu discurso de sustentabilidade e suas reações em um momento no qual o contexto de sua legitimidade mudou devido ao desastre. Foi adotada a abordagem de Basu e Palazzo (2008) apresentada na última seção.

O caso da Samarco foi selecionado como um "caso extremo" (Eisenhardt, 1989) através da ótica da literatura sobre RSC. Atualmente, a Samarco apresenta um histórico particularmente severo em suas relações com a sociedade civil, devido ao pior e mais massivo desastre ambiental da história do Brasil, por ela causado - o rompimento da barragem de Fundão em 2015, na cidade de Mariana, Minas Gerais. Para explorar esse caso, enquanto um único estudo de caso exploratório aprofundado (Yin, 2014), aplicamos uma Análise de Conteúdo qualitativa (Bardin, 2016, p. 1-42, Bauer, 2002, 192), na medida em que nos concentramos "na presença ou na ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características em um determinado fragmento da mensagem" (Lima, 1993, p.54), definida como "a semântica estatística do discurso político". Tal abordagem permite uma investigação exploratória mais detalhada para fornecer uma análise abrangente do caráter da RSC da Samarco e para esclarecer seu processo de criação de sentido. Essa escolha metodológica articula os recentes estudos qualitativos de caso que examinaram a gestão de impressões, a narrativa, a criação e a atribuição de sentidos (ver Beattie, 2014).

Por que relatórios de sustentabilidade? Atualmente, o relatório de sustentabilidade é uma das principais formas que as organizações têm para dialogarem com seus stakeholders, apresentando suas ideias e ações para a sustentabilidade. Embora os primeiros relatórios de sustentabilidade divulgassem apenas como as operações das empresas impactavam o meio ambiente e o que elas faziam para tratar dessas questões (Borges et al., 2018, p. 146), hoje em dia divulgam informações que não são exclusivamente ambientais. As ideias e os pensamentos que emanam da alta direção da organização são divulgados nesse relatório, principalmente através da seção em que estão presentes as palavras do presidente da organização, a missão da empresa, a visão e os valores organizacionais.

É possível que o relatório de sustentabilidade divulgue como as práticas de RSC permeiam toda organização e suas partes relacionadas, e os processos que afetam a RSC. Portanto, a partir da análise de conteúdo dos Relatórios de Sustentabilidade, empregando o modelo de Basu e Palazzo (2008), é possível identificar os processos que orientam a criação de sentido da organização através da visão tripartite de processos essenciais - cognitivo, linguístico e conativo - e como a empresa define e conduz sua RSC, assim como ela percebe a si mesma em relação aos stakeholders e a seus objetivos comerciais.

A fim de captar a criação de sentido de RSC, adotamos uma análise comparativa e analisamos os relatórios antes e depois do desastre de sua barragem de rejeitos (denominada Fundão) em 5 de novembro de 2015. Em seu Relatório Anual de Sustentabilidade de 2014, a Samarco atribui a si mesma a classificação G4 (Samarco, 2014 p.2), uma das pontuações mais altas possíveis de acordo com a Global Reporting Initiative (GRI), órgão internacional que estabelece diretrizes globais para a elaboração dos relatórios.

Dados primários da Samarco foram coletados em duas rodadas. Na primeira, foi definida a fonte de pesquisa. Em seguida, o "Relatório Anual de Sustentabilidade de 2014" e o "Relatório Bienal de 2015-2016" foram selecionados como fontes para um entendimento aprofundado das questões relacionadas à divulgação do relatório da Samarco que, para esta pesquisa, deveria focar em gestão responsável e sustentável. O relatório de 2014 foi analisado em sua totalidade, bem como o relatório de 2015/2016. No entanto, os dados que guiaram nossa análise estavam nos capítulos de apresentação, "quem somos", "visão de futuro" e "resultados e perspectivas" do relatório de 2014; e nos capítulos introdutórios, "Samarco", "indicadores de 2015-2016", e acerca do rompimento da barragem. O conteúdo desses relatórios foi analisado para identificar palavras-chave ou frases que correspondessem às categorias propostas na abordagem de Basu e Palazzo e, assim, sinalizar como a Samarco pensa, o que ela diz e como ela se comporta.

Na segunda rodada, selecionamos artigos de notícias na internet, tanto em sites de notícias quanto em vídeos do YouTube, a fim de analisar o comportamento atual da Samarco ou a impressão da sociedade sobre seu comportamento, corroborado ou não pelo que foi apresentado em seus relatórios de sustentabilidade. A obtenção dos dados foi realizada por dois pesquisadores de forma autônoma e independente e discutida e harmonizada, posteriormente, por todos os autores deste artigo, para garantir e corroborar a confiabilidade e a validade dos procedimentos metodológicos e da categorização dos dados.

Após o término da coleta de dados, com a categorização, estes foram analisados e interpretados ao menos duas vezes, codificando a maneira como a Samarco pensa, diz e age e, assim, seu perfil de RSC. O esquema final de codificação detalhou o perfil dessa empresa (descrição das dimensões para o caráter de RSC), baseado nas notícias atuais, e os itens foram analisados e comparados com os resultados encontrados na etapa anterior, para corroborar ou não o discurso da Samarco. Essa etapa final foi realizada em conjunto por todos os autores para garantir o rigor dos resultados.

Ao examinar os dados, foi seguido um processo de três estágios de codificação aberta, axial e seletiva, construindo e adaptando a abordagem de Basu e Palazzo (2008). Os procedimentos de coleta, codificação e análise de dados, bem como a discussão das medidas tomadas para assegurar a credibilidade, a corroboração e a generalização da análise e das descobertas resultantes, foram decididos em um acordo entre os autores, sempre baseado nas premissas presentes na literatura.

Por fim, foram checados duplamente informações jornalísticas e outros materiais publicitários com depoimentos e entrevistas das vítimas do acidente e da própria empresa, para verificar se tudo aquilo que a empresa pensa e publica sobre a RSC em seus relatórios é feito e percebido pelas pessoas nas comunidades em que ela opera.

4 O CONTEXTO DO CASO

A Samarco é uma joint-venture de capital fechado controlada, com ações igualitárias, pela Vale S.A. e pela BHP Billiton Brasil Ltda. Fundada em 1977, ela atua no setor de mineração brasileiro, incluindo a fabricação de pelotas de minério de ferro comercializadas para a indústria siderúrgica em cerca de 19 países nas Américas, no Oriente Médio, na Ásia e na Europa (Apêndice).

Em relação às análises do evento do desastre, a Samarco armazenou resíduos de lodo em magnitude bastante acima do limite técnico estabelecido, utilizando orientação técnica manipulada. Esses problemas do sistema de drenagem começaram a partir de 2000, com a entrada de lama em áreas imprevistas e agravada pelas obras de alteração do maciço, além do acúmulo de água da chuva na barragem, e tornou-se um combustível explosivo para provocar a tragédia em 2015 (quinze anos depois).

Na tragédia, vinte e uma pessoas morreram quando a represa rompeu e destruiu o distrito de Bento Gonçalves. Cerca de 700 moradores ficaram desabrigados. O governo brasileiro (com ações do exército, da marinha e da força aérea) forneceu assistência emergencial inicial à população afetada. Isso foi seguido pelos programas sociais do governo para minimizar os danos sociais locais.

Como parte da reconstrução de algumas estruturas e realojamento de pessoas, um longo processo de investigação tem se desenrolado desde então, por mais de três anos, sem um resultado claro em relação às responsabilidades e às sanções. Um parecer técnico preliminar do Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) apontou que 1.469 hectares de vegetação - ao longo de 77 quilômetros de cursos de água, incluindo áreas de preservação permanente - foram destruídos com o rompimento da barragem na mina de Mariana. Quanto aos impactos sobre a fauna, é impossível estimar um período de retorno da fauna ao entorno e o reequilíbrio das espécies na bacia do Rio Doce. Além da suspensão do abastecimento de água nos municípios afetados, a presença de metais exige monitoramento contínuo.

Em termos socioeconômicos, 207 das 251 construções do subdistrito estão na área afetada pela lama, e pelo menos 1.200 pescadores foram afetados em mais de 40 cidades dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Por fim, cerca de 3.000 funcionários foram afetados, com seus empregos em risco pelo fechamento da empresa.

Desde o acidente, a Samarco tem sido impedida de operar, não se envolvendo em nenhuma atividade econômica na região ou no país. No entanto, ela negociou com o Ministério Público Estadual um Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC), no qual foram planejadas várias ações para recuperar a degradação causada ao meio ambiente, bem como a reconstrução da cidade em outro local próximo, para realojar a população que teve suas casas atingidas pela lama. O termo foi assinado com o Governo Federal e com os governos estaduais de Minas Gerais e do Espírito Santo, e as ações de recuperação passaram a ser coordenadas pela Fundação Renova.

A Samarco e seus shareholders, Vale e BHP Billiton, relatam que têm trabalhado com autoridades federais e estaduais brasileiras em um acordo visando a continuidade de ações para remediar os impactos de desastres sociais e ambientais. No entanto, o Ibama ressaltou que a Samarco não estabeleceu prazos que permitam monitorar as metas e as ações. Para o diretor do Ibama, o projeto de recuperação da Samarco é "amadorístico", pois não estipula os parâmetros aplicados para tal plano de recuperação de 20 bilhões de reais em 10 anos.

No fim das contas, as notícias são de que a Samarco fez pouco sobre as ações de recuperação do desastre. Apenas as primeiras ações de emergência ocorreram e muitas famílias ainda não receberam compensação ou qualquer outra forma de ajuda. À época, a Samarco pretendeu reduzir seus funcionários em 40%, cerca de 1,2 mil demissões voluntárias. O procurador do estado questionou a medida dizendo que os trabalhadores foram os atingidos pelo episódio e que não deveriam ser penalizados por ele. Mas a Samarco não assumiu a culpa pelo acidente, tampouco divulgou as causas ou os motivos da ruptura da barragem. Sua imagem nas mídias sociais é muito negativa, a despeito de sua inapropriada campanha na internet chamada "Somos todos Samarco", que compara a tragédia ao lixo despejado nas ruas.

Uma reportagem recente do jornal O Globo aponta que muitas dúvidas são levantadas acerca do que está no horizonte em relação a tal situação. É difícil saber sobre o compromisso de reconstruir áreas destruídas, e sobre a compensação para as vítimas. Ademais, é incerto se ações efetivas foram tomadas para evitar novas rupturas na mesma barragem ou nas demais. Argumenta-se que é difícil estimar os impactos da lama que destrói a comunidade de Bento Rodrigues, e do rastro de contaminação deixado pela lama em movimento até o mar, o que comprometeu uma enorme área geográfica de fauna, flora e famílias. Não obstante, com a estação chuvosa, segundo um alerta do Ibama, há uma chance de nova contaminação por lama e rejeitos no Rio Doce.

5 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Conforme as análises a seguir demonstrarão, o conteúdo da criação de sentido, para as dimensões cognitiva, linguística e conativa, é fortemente permeado pelo aspecto relacional, levando os diversos stakeholders a compartilhar compromissos, ações e, conseqüentemente, as responsabilidades subliminares. Cada dimensão é apresentada e consolidada nas conclusões.

Fatores cognitivos

Iniciamos a análise do discurso da Samarco a partir dos fatores cognitivos presentes nos relatórios antes e depois do desastre de Mariana (Tabela 1). A empresa mantém um pensamento semelhante acerca das relações com os stakeholders após o desastre, o que pode ser significativamente prejudicial para a orientação de identidade das ações da empresa. As empresas com características relacionais são percebidas como parceiras nas relações com os stakeholders, geralmente apresentando fortes laços pessoais (Brickson, 2005).

Por exemplo, palavras-chave como "valor para todos", "parceria", "confiança", "valor compartilhado", "diálogo aberto" no relatório de sustentabilidade de 2014 apontam para essa orientação relacional. O discurso mostra a parceria que a empresa pretende ter com aqueles que influenciam ou são influenciados pela instituição, enfatizando um diálogo aberto e a confiança. Tal comportamento relacional manifesta-se, por exemplo, em reuniões com a comunidade. A preocupação de cocriação de valor com a sociedade civil é frequentemente destacada, combinando promessas de benefícios de longo prazo para a empresa e para o local onde ela opera.

Em suas autodescrições, dois anos após o rompimento de sua barragem, a Samarco reconhece que a confiança, tão valorizada em relatórios de sustentabilidade anteriores, foi testada e profundamente abalada. A fim de recuperar a confiança da sociedade brasileira, ela precisaria de um esforço significativo para transformar a si mesma em uma empresa recriada. Para reforçar o "respeito pelas pessoas", demanda-se conduta ética coerente e gestão ambiental integrada. Essa forte orientação relacional mostra sua preocupação com uma potencial solução de curto prazo para recuperar a confiança do público e retomar suas atividades.

Tabela 1. Extrato de fatores cognitivos adotados pela Samarco em seus Relatórios de Sustentabilidade

		Caráter de RSC	Relatório de 2014	Relatório Bial de 2015/2016
Cognitivo - O que a Samarco ps	Orientação	Individualista	Não divulgado	Não divulgado
		Relacional	Valor para todos; Parceria e confiança; Respeito pelas pessoas; Valor compartilhado; Diálogo aberto e confiável	Valor compartilhado Respeito pelas pessoas; Desempenho com respeito por todos; Valorização do diálogo social (comunidades impactadas); Relação confiável com clientes e fornecedores
		Coletivista	Não divulgado	Não divulgado
	Legitimidade	Pragmática	Não divulgado	Impactos econômicos da inatividade
		Cognitiva	Diálogo com a sociedade	Não divulgado
		Moral	Fortalecer a conformidade; Código de conduta com orientações sobre ética, meio ambiente e segurança; Divulgação de boas práticas; Monitoramento e controle de ocorrências; Contratos com cláusulas de segurança, direitos humanos e proibição do uso de trabalho escravo e infantil	Transparência e conformidade (manual de conformidade); Código de Conduta, Corrupção e Fraude; Política de Prevenção; Política antitruste; Política de Doação e Recebimento de Presentes e Hospitalidade; Direitos humanos na cadeia de valores; Compactação global.

Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade de 2014 e o Relatório Bial de 2015-2016.

As estratégias de legitimação da empresa, também relacionais em sua essência, ocorrem cognitivamente na dimensão moral, por meio do diálogo com a sociedade. A ênfase primária de suas estratégias de legitimação é alinhar suas ações para que sejam compatíveis com as expectativas sociais percebidas, seja através de consultas públicas explícitas ou da criação de padrões para atender às expectativas externas. Pode-se observar que existem diálogos constantes com as comunidades em que a Samarco atua para identificar as expectativas e necessidades das pessoas e, assim, desenvolver ações nesse sentido, caracterizando sua legitimidade cognitiva (ver Youtube, 2016a; 2016b). No entanto, a legitimidade pragmática reduz, em termos práticos, suas possibilidades de retorno à operação, devido às expectativas da sociedade civil e dos empregadores (ver Oliveira, 2018; Globoplay, 2018; Leite 2016; Rodrigues, 2016). Ademais, o desastre prejudicou significativamente a legitimidade cognitiva da indústria de mineração como um todo (ver G1, 2016).

Há uma forte influência moral no desenvolvimento de normas de comportamento e de códigos de conduta (por exemplo, meio ambiente, segurança, ética e direitos humanos). Após a tragédia, a Samarco especifica melhor seu conjunto de declarações morais, vinculando-as a programas externos, buscando trazer a legitimidade de stakeholders externos de volta à empresa.

Algumas fontes externas de legitimidade utilizadas são: "Pacto Global da ONU"; "Objetivos de Desenvolvimento do Milênio"; "Contribuição dos negócios à promoção de uma economia verde inclusiva"; "Carta aberta ao Brasil sobre mudanças climáticas"; e "Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção". Evidências desse tipo de postura é identificada em atitudes pós-desastre. Um exemplo: em 2016 entidades governamentais fizeram um acordo com a Samarco, a Vale e a BHP para estabelecer medidas de curto, médio e longo prazo para reparar, compensar e remediar danos ambientais e socioeconômicos causados do desastre. Além disso, ações civis públicas exigiram o aumento da responsabilidade civil da Samarco em relação ao desastre.

Fatores linguísticos

O processo linguístico da empresa (o que essa companhia diz) refere-se a como ela escolheu responder às críticas e justificar suas ações. Esse processo é representado através do modo pelo qual a empresa interpreta suas responsabilidades e suas relações com os *stakeholders* (Tabela 2).

Tabela 2. Extrato de fatores linguísticos adotados pela Samarco nos Relatórios de Sustentabilidade

		Caráter de RSC	Relatório de 2014	Relatório Bial de 2015/2016
Linguístico - O que diz a Samarco	Justificativa	Econômica	Posiciona-se como um agente do desenvolvimento local, que deixa um legado positivo nos locais onde atua. (Projetos: Programa de Desenvolvimento de Produtores Rurais, Cidadão do Futuro, Programa de Educação Ambiental, Imposto Solidário). Compras locais – US\$ 1,5 bilhão; Impostos nas três áreas – US\$ 225 milhões; Expansão de empregos na região - 16,2%; desenvolvimento profissional - mais de 1.400 pessoas em Minas Gerais e no Espírito Santo; Entrega de diversos equipamentos para as prefeituras: caminhões, tratores, ambulâncias	Modelo de governança da Estratégia de Transformação Social (articulação institucional, educação básica e profissional, economia e negócios sustentáveis e profissionais, cidadania e participação social). Em 2015, foram investidos cerca de US\$11 milhões em projetos e iniciativas nas áreas de influência direta e, em 2016, cerca de US\$ 4 milhões
		Legal	Não divulgado	Investimentos realizados sob demanda judicial
		Científica	Não divulgado	Dados do Instituto Vox Populi; Dados da Tendências Consultoria Integrada.
		Ética	Não divulgado	Não divulgado
	Transparência	Equilibrada	Não	Sim
	Enviesada	Sim	Sim	

Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade de 2014 e o Relatório Bial de 2015-2016.

A justificativa adotada pela empresa é essencialmente orientada economicamente, mas tenta mostrar benefícios aos stakeholders pelo reforço do aspecto relacional. Adota um discurso pragmático tentando mostrar os impactos econômicos da inatividade da empresa. A justificativa concentra-se nos impactos negativos para o comércio, para a empregabilidade e para a renda nos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo. Além disso, eles empregaram um discurso orientado cientificamente ao contratarem uma pesquisa do Instituto Vox Populi, cuja conclusão foi "a maioria da população entende que a Samarco deveria continuar operando".

A divulgação não é neutra, já que o Relatório de Sustentabilidade de 2014 apresenta apenas dados positivos extensivos sobre os resultados passados e a expectativa de futuras realizações positivas. Após o desastre, a Samarco buscou uma ponderação, comentando no o seu relatório os danos causados pelo desastre e as medidas tomadas para remediar a situação. Não obstante, esse relatório também foi de alguma forma enviesado, dando destaque para as realizações da empresa para as comunidades afetadas. O objetivo implícito parece acentuar a importância das operações da empresa a fim de garantir a "licença para operar."

Fatores conativos

A dimensão conativa da RSC descreve como a Samarco está inclinada a se comportar e qual conjunto de ações a empresa considera adequado e viável. Tais ações podem ser analisadas pela postura, pela consistência e pelo comprometimento em relação às ações (Tabela 3).

Tabela 3. Extrato de fatores conativos adotados pela Samarco em seus Relatórios de Sustentabilidade

		Caráter de RSC	Relatório de 2014	Relatório Bienal de 2015/2016
Conativo – Como a Samarco tende a se comportar	Postura	Defensiva	Não divulgado	Não divulgado
		Experimental	Não divulgado	Não divulgado
		Aberta	Mantém boas relações	Determinada a aprender com a tragédia e a compartilhar esses aprendizados globalmente com os reguladores e com a sociedade
	Consistência	Estrategicamente coerente	Investimento em sustentabilidade	Somos parte de um processo de desenvolvimento sustentável, benéfico para todos.
		Estrategicamente incoerente	Não divulgado	Não divulgado
		Internamente consistente	A luta contra a corrupção, o respeito pelos direitos humanos e a conduta ética nos negócios são tratados com um programa de conformidade.	Eles estão atendendo nossas demandas e estão abertos à colaboração com outros agentes para o bem comum da indústria.
		Internamente inconsistente	Não divulgado	Não divulgado
	Comprometimento	Instrumental	Pacto Global; Objetivos de Desenvolvimento do Milênio; Contribuição dos negócios à promoção de uma economia verde inclusiva; Carta aberta ao Brasil sobre mudanças climáticas; Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção (esses códigos também são associados ao aspecto normativo)	
		Normativo	Respeito pelas pessoas e integridade	A responsabilidade básica reside em obedecer ao Termo de Transações de Ajustamento de Conduta, utilizando a Fundação Renova

Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade de 2014 e o Relatório Bienal de 2015-2016.

O Relatório de 2014 mostra ações relacionadas a questões ambientais. Ele apresenta 13 novas formas de programas de treinamento ambiental definidos para funcionários, cerca de 1.980 ideias listadas colocadas em prática, e cerca de 1.790 participantes em programas de treinamento sobre coleta seletiva de resíduos domésticos e industriais oferecidos pela 'Escola de Excelência Samarco'. Mas não se relacionam, de maneira alguma, ao desastre.

A postura, consistência e comprometimento das ações da Samarco também estão profundamente ancoradas nos aspectos relacionais após a tragédia. O discurso sempre acolhe o diálogo, criando instâncias de discussão e canais de comunicação internos e externos. Ele reflete uma postura aberta, acessível a perspectivas alternativas e disposta a compartilhar suas percepções e a discutir possíveis mudanças em suas operações.

A postura de “boas relações” mudou para “aprender com a tragédia e compartilhar esses aprendizados globalmente”, com base em um enfoque relacional, mas sem que a mudança fosse realmente realizada em sua atuação, mas apenas “aprendendo e compartilhando”, como se a empresa pudesse desempenhar globalmente um papel relevante, de culpada à referência para o conhecimento. Apesar do diálogo aberto sugerido nos relatórios de 2014 e 2016, as comunidades afetadas reclamam vigorosamente da falta de diálogo. A partir daí, a empresa provavelmente tem uma postura defensiva em relação ao feedback da sociedade sobre a tragédia de Mariana, já que ela tenta minimizar e frear as críticas e também a percepção dos danos - classificando-os como mínimos ou irrisórios.

Parece claro que a Samarco pretende ser estratégica e internamente consistente, tentando alinhar seu plano estratégico e disseminando os valores sociais para os funcionários e demais stakeholders (Samarco, 2014). No entanto, após a tragédia, o aspecto relacional aumentou: a Samarco é parte de um processo de desenvolvimento sustentável (Samarco, 2016). Tal aspecto relacional não era perceptível nessa declaração mais individualista. É perceptível que os impulsos da Samarco rumo a uma orientação de identidade mais relacional devem-se à necessidade de recuperação da confiança pública.

Com qual tipo de comportamento ou de padrão a empresa pretende comprometer-se? Para ambos os aspectos, instrumental e normativo, os compromissos estão ligados às relações com os stakeholders externos. O discurso normativo sobre questões sociais busca aumentar a legitimidade moral, uma vez que eles estão perdendo a confiança do público. As mesmas normas, regulamentos e códigos externos classificados como instrumentais, também influenciam fortemente o comprometimento normativo. Apesar disso, o efeito normativo de tais códigos exige uma observação das atividades cotidianas e da cadeia de valores da empresa.

O modelo de criação de sentido da RSC para a Samarco

A Figura 2 sintetiza as 3 dimensões da criação de sentido da RSC para o caso analisado.

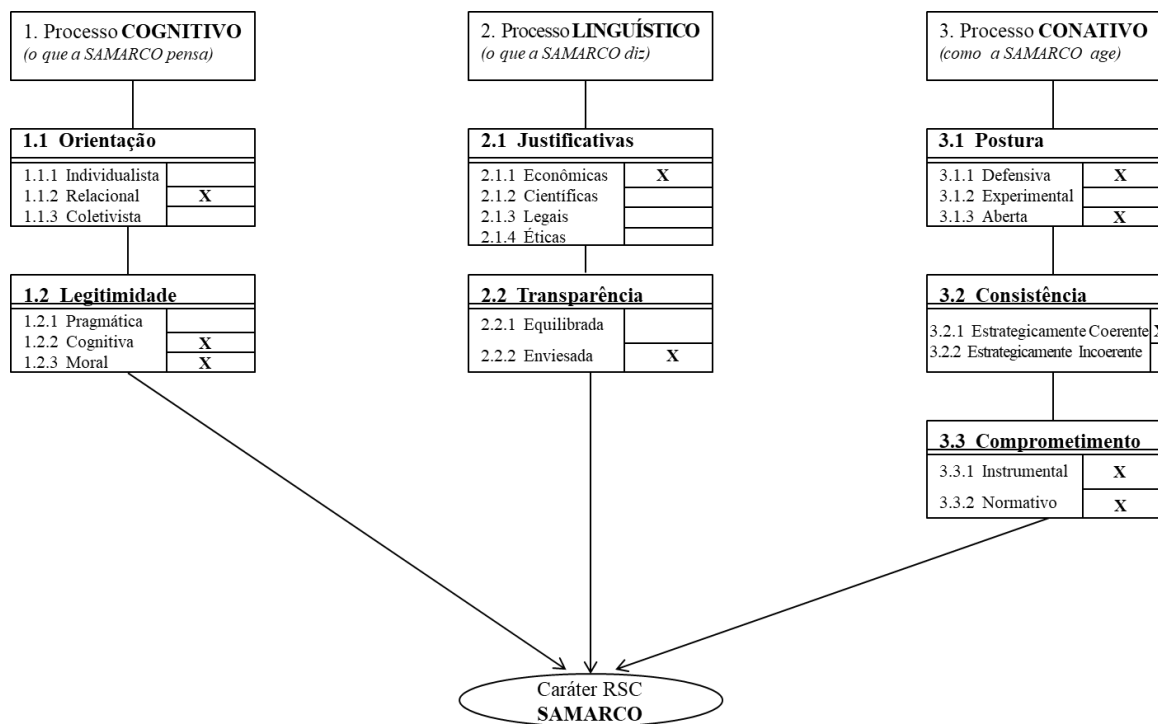


Figura 2. O caráter da RSC da Samarco

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Basu e Palazzo (2008, p. 43) e Georgieva (2012, p. 18)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostra como a orientação intrínseca que guia as divulgações nos Relatórios Anuais de Sustentabilidade podem estar ativadas por estratégias de criação de sentido. Com base em insights de Basu e Palazzo (2008), a presente pesquisa concentra-se nos discursos da empresa brasileira Samarco, identificando os aspectos cognitivos, linguísticos e conativos.

Para o caso analisado, não há consistência entre aquilo que a Samarco pensa, fala e faz. A perspectiva de criação de sentidos do Relatório Anual de Sustentabilidade da Samarco mostra que o discurso da empresa sobre RSC e gestão sustentável não relata adequadamente os eventos, os atores e o contexto real a respeito do impacto socioambiental de suas atividades industriais. Três anos após o desastre ambiental mais significativo do Brasil, as cenas dessa tragédia ainda impressionam. Nada que a Samarco e a Fundação Renova façam é por sua livre e espontânea vontade. Na realidade, tudo é resultado da pressão social e de uma série de acordos e decisões judiciais (Longman & Almeida, 2018). As consequências do desastre ainda carecem de um dimensionamento efetivo de reparações ambientais e sociais, a despeito das dificuldades de se mesurar todos os custos e danos dessa calamidade.

A criação de sentido da RSC para o caso da Samarco sugere que o desastre e os eventos subsequentes estão sendo interpretados como uma sequência de recuperação da legitimidade, utilizando principalmente padrões morais e instrumentais de conduta, promovidos por stakeholders externos e poderosos. Apesar dos argumentos econômicos aplicados no relatório de 2016 para justificar a licença para continuar operando, a estratégia para lidar com essa tragédia é essencialmente relacional. Além disso, a empresa supostamente oferece uma postura aberta, mas reage defensivamente.

Conforme sugere a literatura sobre a criação de sentido, os gerentes da Samarco estão envolvidos na criação de sentido acerca de todos os eventos desencadeados pelo e após o rompimento da barragem. Assim como também o estão os demais stakeholders interessados e as comunidades fortemente impactadas pelo evento. A partir do evento, os indivíduos coletivamente desenvolvem uma narrativa sobre o que aconteceu, quais serão os próximos passos, quem é o responsável. Tal narrativa influencia e é influenciada pelas comunicações corporativas, como relatórios de sustentabilidade. Além disso, as narrativas desenvolvidas na criação de sentido da RSC incluirão como os gerentes considerarão lidar com eventos futuros e estratégias concebidas. A consistência presente naqueles relatórios mostra a orientação estratégica da criação de sentidos de RSC, mas é também um conjunto restrito de decisões que respondem às demandas legais e de legitimidade por parte dos *stakeholders*.

REFERENCES

- Alexander, D.E. (2004). Cognitive mapping as an emergency management training exercise. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 12(4), 150–159. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2004.00445.x>.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x>.
- Ancona, D. (2012). *Sensemaking: Framing and Acting in the Unknown*. In: Snook, S; Nohria, N; Khurana, R. (eds.) *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122–136. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159379>.
- Bauer, M.W. (2002). *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: Bauer, M.W., Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3 ed. Petropolis, RJ: Vozes, 189-217.
- Beattie, V. (2014). Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: Issues, theory, methodology, methods, and a research framework. *British Accounting Review*, 46(2), 111-134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.05.001>.
- Borges, M. L., Anholon, R., Ordoñez, R.E.C., & Quelhas, O.L.G. (2018). O uso dos Relatórios de Sustentabilidade como fonte de pesquisas acadêmicas: tendências e gaps a serem explorados. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 8(1), 143-164.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864–888. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159339>.
- Brown, C.J., & Hyseni, H. (2012). Sensemaking the business case: championing low-carbon initiatives. *International Journal of Innovation and Learning*, 12(4), 448-467. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.049355>.
- Burke, K.A. (1969). *Rhetoric of motives*. Berkley, CA: University of California Press.
- Caregnato, R.C.A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem* 15(4), 679-684, out/dez. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>.
- Castelló, I., & Lozano, J.M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0770-8>.
- Cramer, J., van der Heijden, A., & Jonker, J. (2006). Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review* 15(4), 380-389. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00459.x>.

- Christian, A. (2004). *Behind the mask: the real face of corporate social responsibility*. London. Available in: https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/app2practice-docs/CSEAR_behind-the-mask.pdf.
- Conley, J.M., & Williams, C. A. (2005). Engage, Embed and Embellish: Theory Versus Practice in the Corporate Social Responsibility Movement. *The Journal of Corporation Law* 31(1), 1-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.691521>.
- Correa, M. V. P.; Rese, N., Sander, J. A., & Ferreira, J. M. (2014). *O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações*. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 8, Gramado. Anais Gramado, 1-14.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretive Systems. *Academy of Management Review* 9, 284-295. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>.
- Dervin, B. (1983). *An overview of sense-making research: concepts, methods, and results to date*. International Communication Association annual meeting: Dallas/US.
- Dervin, B. (1992). *From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology*. In: Glazier, J.D & Powell, R.R (eds.). *Qualitative Research in Information Management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 61-84.
- Dervin, B., Foreman-Wernet, L., & Lauterbach, E. (2003). *Sense-making methodology reader: selected writings of Brenda Dervin*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Dervin, B. (1998). Sense-Making theory and practice: An overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, 2(2), 36-46.
- Eberle, A. D., & Casali, A. M. (2012). Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1). *Cadernos EBAPE.BR*, 10(4), 822-840, Dez. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000400004>.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258557>.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.
- Faria, J. P. A. (2012). *A construção de sentido (sensemaking) no meio aeronáutico*. In: Vicente, J. P. N. & Baltazar, A. R. (Coords.). *Cultura, comportamento organizacional e sensemaking*, Cadernos do IUM n.º 16, Lisboa: Instituto Universitário Militar, p. 161- 239.
- Georgieva, A. (2012). *CSR sensemaking – a process defined by leadership: A case study of an oil company on how the CSR character of the organization evolves and how leadership matters*. Master thesis, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark.
- Greene, L.M. (2012). *The Rhetoric and Reality Gap: a Sensemaking Perspective on Corporate Social Responsibility*. Master of Philosophy Thesis, Stellenbosch University.
- Jackson, S. (2010). *Mind the Gap: Making Sense of Sustainability from a Business Manager's Perspective*. Cranfield (UK): The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield School of Management.
- Lima, M.A.D.S. (1993). Análise de conteúdo: estudo e aplicação. *Rev Logos* (1), 53-58.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/20159405>.
- Montenegro, L. M., & Casali, A. M. (2008). *O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação*. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD,5, Belo Horizonte. Anais Belo Horizonte, 1-14.
- Nijhofand, A, & Jeurissen, R. (2006). A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review* 15(4), 316-322, October. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00455.x>.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>.

- Ring, P. S., & Rands, G. P. (1989). *Sensemaking, understanding, and committing*. In A. H. Van de Ven, H. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies*, 337–366. New York: Ballinger/Harper Row.
- Richter, U. H., & Arndt, F. F. (2018). Cognitive Processes in the CSR Decision-Making Process: A Sensemaking Perspective. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 587-602. DOI: <https://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-3011-8>.
- Singh, A., Connaughton, J., & Davies, R. (2015). *Making sense of corporate social responsibility strategies in construction organizations in the UK*. In: Raidén, A.B. & Aboagye-Nimo, E. (eds.) Procs 31st Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2015, Lincoln, UK, Association of Researchers in Construction Management, 187-196.
- Schouten, E. M. J. & Remmé, J. (2006). Making sense of corporate social responsibility in international business: experiences from Shell. *Business Ethics: A European Review* 15(4), 365-379, October. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00456.x>.
- Starbuck, W.H., & Milliken, F.J. (1988). *Executives' Perceptual Filters: What they notice and how they make sense*. In: Hambrick, D. (ed.) *The Executive Effect: Concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT: JAI Press, 35-66.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258788>
- Thomas, J.B., Clark, S.M., & Gioia, D.D. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: linking among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239-270. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256522>
- Vala, J. (2014). *A Análise de Conteúdo*. In: Silva, A.S. & Pinto, J.M. [orgs.]. *Metodologia das Ciências Sociais*. 16ª ed. Porto: Edições Afrontamento, 101-128.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393339>.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. 3 ed. London: Sage Publications.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K.E., Sutcliff, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421, July-August. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research. Design and methods*. 5. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zinenko, A. (2014). *Making sense of CSR in Spanish and Danish frontrunners*. Tesis doctoral, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Da web:


- Amarante, L. *Depoimentos de vítimas da tragédia ambiental causada pela mineradora Samarco*. Disponível em: <http://www.leonardoamarante.com.br/depoimentos-1/>. [Acesso em: 14 nov. 2016]
- G1 (2016). *ONU diz que resposta de empresas a tragédia de Mariana foi insuficiente*. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/11/onu-diz-que-resposta-de-empresas-tragedia-de-mariana-foi-insuficiente.html> [Acesso em: 9 nov. 2016]
- Globoplay (2018). *Três anos após desastre de Mariana, atingidos ainda enfrentam transtornos e problemas*. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/7138529/> [Acesso em: 15 dez 2018]
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/> [Acesso em 10 jul. 2016]
- Istoé (2016). *Um ano depois, as feridas da tragédia de Mariana continuam abertas*. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20161102/ano-depois-feridas-tragedia-mariana-continuamabertas/428637> [Acesso em: 8 nov. 2016]

- McNamara, L. A. (2015). *Sensemaking in Organizations: Reflections on Karl Weick and Social Theory*, blog post, Sandia National Laboratories. Disponível em: <https://www.epicpeople.org/sensemaking-in-organizations/>. [Acesso em: 16 dez. 2018]
- Leite, C. (2016). *Samarco fez pouco para recuperar estragos ambientais, afirma Ibama*. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2016/10/samarco-fez-pouco-para-recuperar-estragos-ambientais-afirmaibama.html>. [Acesso em: 8 nov. 2016]
- Lindsay Newland Bowker. Disponível em: <https://lindsaynewlandbowker.wordpress.com/> [Acesso em: 8 set. 2016]
- Longman, G.; Almeida, L. de (2018). *Três anos após tragédia, vítimas de Mariana enfim projetam suas novas casas*. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/11/tres-anos-apos-tragedia-vitimas-demariana-enfim-projetam-suas-novas-casas.shtml>. [Acesso em: 13 dez. 2018]
- Oliveira, C. (2018). *Tragédia de Mariana 3 anos: atingidos lançam carta-denúncia e vão a Londres para buscar apoio*. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/horizontes/trag%C3%A9dia-de-mariana-3-anosatingidos-lan%C3%A7am-carta-den%C3%Bancia-e-v%C3%A3o-a-londres-para-buscar-apoio-1.669185>. [Acesso em: 8 dez. 2016]
- O Globo (2016). *O desafio de dimensionar a tragédia de Mariana*. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/opiniao/o-desafio-de-dimensionar-tragedia-de-mariana-20456748> [Acesso em: 15 nov. 2016]
- Rodrigues, L. (2016). *Atingidos em Mariana ainda não sabem quando serão indenizados pela Samarco*. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-11/mariana-um-ano-depois-da-tragedia-atingidos-naosabem-quando-serao-indenizados>. [Acesso em: 7 nov. 2016]
- Samarco. (2014). *Relatório Anual de Sustentabilidade*. Disponível em: <https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2016/08/2014-Relatorio-Anual-de-Sustentabilidade.pdf> [Acesso em: 21 dez. 2018]
- Samarco. (2016). *Fazer o que deve ser feito: esse é o nosso compromisso*. Disponível em: https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2016/02/Dossi--_24_02.pdf [Acesso em: 21 dez. 2018]
- YouTube (2016a). *Ações humanitárias Samarco – Assistência às famílias impactadas pelo acidente em Mariana*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=r9PaPEhC71c>. [Acesso em: 10 nov. 2016]
- YouTube (2016b). *Mariana: acordo sob medida para a Samarco*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QGbaGyLYOAw>. [Acesso em: 6 nov. 2016]
- YouTube (2016c). *ProfissaoReporter COMPLETO 26/10/2016 - Um Ano de Mariana*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tip4k2I84HM>. [Acesso em: 9 nov. 2016]

Como citar este artigo:

Cosenza, J. P.; Ribeiro, C. de M. de A.; Levy, A.; & Dios, S. A. (2018). Entendimento da Responsabilidade Social Corporativa da Samarco no rompimento da barragem de Fundão. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12:e151356. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.151356>

APÊNDICE: DADOS GERAIS DA SAMARCO

SAMARCO 		SAMARCO MINERAÇÃO S.A.
Slogan	Compromisso de desenvolvimento	
Tipo	Companhia de capital fechado	
Indústria	Mineração	
Tipo	Subsidiária/Corporação	
Fundação	1977	
Sedes	Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil	
Shareholders	Joint-venture entre a Vale e a BHP Billiton Brasil Ltda. (de propriedade da AngloAustraliano BHP Billiton), cada uma com 50% das ações da empresa	
Empresa antecessora	Sociedade anônima Mineradora Trindade (SAMITRI)	
Site oficial	www.samarco.com	
Unidades	<p>A estrutura da Samarco inclui uma usina de concentração, duas usinas de pelotização, um duto e seu próprio terminal marítimo. O ponto de partida do processo de produção da Samarco está na mina de Germano, em uma mina a céu aberto com recursos minerais de 3,5 bilhões de toneladas de minério de ferro. A usina está localizada entre os municípios de Mariana e Ouro Preto, em Minas Gerais, com capacidade de produção de 16,5 Mtpa de concentrado. O minério é retirado da mina através de um duto em correias transportadoras de nove km de comprimento que levam à usina de beneficiamento. Lá, o minério de itabirito de baixo teor é concentrado; em outras palavras, seu teor de ferro é aumentado pela remoção de impurezas. O material resultante é misturado com água, na proporção de 70% de sólidos e 30% de água, formando uma pasta, cuja consistência permite que seja transportada por um duto até a costa na cidade de Ponta Ubu, no Espírito Santo. O complexo de Ponta Ubu é composto por duas usinas de pelotização, onde a pasta é desaguada e transformada em pelotas, que são estocadas e depois conduzidas por correias transportadoras para as instalações portuárias da própria empresa para o transporte marítimo.</p>	
Produtos	Pelotas de minério de ferro	
Geração de empregos	Cerca de 2.969	
Receita bruta	US\$2.8 milhões	
Vendas	25,3 milhões de toneladas exportadas (pelotas e finos)	
Lucro líquido	US\$1,1 milhão	
Produção	25,1 milhões de toneladas de pelotas produzidas	
Custo de produção	US\$57,11 (custo unitário por tonelada de pelota vendida)	
Investimentos	US\$489 milhões de euros (operações)	
Investimentos sociais	US\$3,9 milhões (voluntários na comunidade)	
Investimentos ambientais	US\$33 milhões	
Valor agregado bruto	US\$1,6 milhões	
Valor agregado líquido	US\$1.5 Milhões	
Ativos	US\$7,4 bilhões	
Patrimônio	US\$1,6 bilhão	
Dividendos	US\$1,0 milhão (pago aos shareholders)	
Impostos	US\$225 milhões em impostos gerados em Germano (MG), Ubu (ES) e no duto de 2011 a 2014	
Impactos da produção	<p>Ao menos cinco outros episódios de acidentes ambientais nas estruturas das barragens da mineradora Samarco, também conhecidos como “Caso Bento Rodrigues”, e em quatro desses episódios a lama vazou matando peixes e paralisando a captação de água. Além desses vazamentos, em 2014, a empresa foi uma das responsáveis pela grave poluição na capital do estado do Espírito Santo, Vitória, a qual resultou em uma investigação parlamentar denominada “Pó preto”.</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Balanço Financeiro da Samarco, publicado em 31 de dezembro de 2014.