



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

RICARDO RODRIGUES CAVALCANTE

**A INFLUÊNCIA DE *STAKEHOLDERS* NA FORMULAÇÃO DE
POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA**

Brasília – DF
2014

RICARDO RODRIGUES CAVALCANTE

**A INFLUÊNCIA DE *STAKEHOLDERS* NA FORMULAÇÃO DE
POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Diego
Mota Vieira.

Brasília – DF
2014

Cavalcante, Ricardo Rodrigues.

A INFLUÊNCIA DE STAKEHOLDERS NA FORMULAÇÃO DE
POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. –
Brasília, 2014. 102 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento
de Administração, 2014.

Orientador: Doutor, Diego Mota Vieira

1. Teoria de *Stakeholders*. 2. Responsabilidade Social Corporativa.
3. *Stakeholder analysis*, I. Título.

RICARDO RODRIGUES CAVALCANTE

**A INFLUÊNCIA DE *STAKEHOLDERS* NA FORMULAÇÃO DE
POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Ricardo Rodrigues Cavalcante

Doutor, Diego Mota Vieira
Professor-Orientador

Professora colaboradora do Depto de
Administração - UnB

Professor colaborador do Depto de
Administração - UnB

Brasília, 19 de novembro de 2014

Dedico este trabalho a minha mãe, que Deus a tenha.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos que batalharam comigo desde o início da minha graduação.

“Não espere por uma crise para descobrir o que é importante em sua vida”.

(Platão)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência dos *stakeholders* nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa em empresas utilizando-se de modelos de análise de *stakeholders* e de RSC. Trata-se de um estudo de caso exploratório realizado a partir do levantamento de dados primários e secundários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com colaboradores de uma mina de amianto sendo que os dados secundários utilizados foram os relatórios de sustentabilidade da empresa. O estudo se fez valer da análise de conteúdo para identificar e classificar os *stakeholders* quanto ao seu grau de cooperação, relevância e influência frente e as ações de RSC identificadas e classificadas a partir de critérios da normatização ISO 26000. Foi evidenciado 52 *stakeholders* sendo que 15 possuem um alto poder de influência. Os resultados encontrados apontaram que os grupos de interesse que mais influenciam a empresa pouco participam das ações de RSC não sendo eles foco de atenção da mesma. Os dados obtidos na pesquisa parecem enfatizar a necessidade de verificar outras empresas para identificar se esta relação se mantém ou não, e se, as ações de RSC são efetivas quando direcionadas a esses grupos.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. *Stakeholder analysis*. Responsabilidade Social Corporativa [R](#).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>Strategies for assessing and managing organizational stakeholders</i>	19
Figura 2 - Tipologia dos <i>stakeholders</i>	22
Figura 3 - Modelo <i>Five-Sided</i> de Gomes et al. (2010).....	26
Figura 4 - Pirâmide da RSC	28
Tabela 1 - Estratégias de ação para cada tipo de <i>stakeholder</i>	19
Tabela 2 - Categorização dos <i>Stakeholders</i> – Savage (1991)	56
Tabela 3 - Classificação de <i>Stakeholders</i> – Mitchell et al (1997)	59
Tabela 4 - Classificação dos <i>stakeholders</i> – Gomes et al. (2010).....	64
Quadro 1 - Estratégias de RSC orientada para cada <i>stakeholder</i>	29
Quadro 2 - Temas centrais de atuação e questões de responsabilidade social	31
Quadro 3 - Leis que regulamentam a exploração do amianto crisotila.....	42
Quadro 4 - Identificação dos <i>stakeholders</i>	51
Quadro 5 - <i>Stakeholders</i> por categorias de Savage et al. (1991).....	53
Quadro 6 - Modelo de <i>stakeholder identification and salience</i> - Mitchell et al. (1997)	57
Quadro 7- <i>Clusters</i> do Modelo <i>Five-Sided Model Of Stakeholder Influence</i> – Gomes et al. (2010)	62
Quadro 8 - Classificação dos <i>stakeholders</i> de acordo com o modelo <i>Five-Sided Model Of Stakeholder Influence</i> – Gomes et al. (2010)	63
Quadro 9 - Resumo dos modelos de <i>stakeholder analysis</i>	66
Quadro 10 - Projetos apoiados e desenvolvidos pela SAMA 2014	72
Quadro 11 - Protocolo de identificação da ação como RSC	73
Quadro 12 - Comparativo dos <i>stakeholders</i> de acordo com o modelo <i>Five-Sided Model Of Stakeholder Influence</i> – Gomes et al. (2010)	75
Quadro 13 - Classificação do Modelo <i>Five-Sided Model Of Stakeholder Influence</i> – Gomes et al. (2010)	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do Problema.....	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	O conceito de Stakeholder e Modelos de Análise.....	16
2.2	Responsabilidade Social Corporativa	26
2.2.1	Evolução histórica do tema 1950-2000.....	27
2.2.2	RSC e stakeholder.....	28
2.2.2.1	A NBR ISO 26000: Tratativas sobre RSC	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	32
3.2	Caracterização da organização	33
3.3	Participantes do estudo	35
3.4	Instrumentos de pesquisa e estratégias de coleta de dados	36
	3.5 Procedimentos para coleta e análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1	Construção e Contextualização do Estudo de Caso - SAMA Minerações e Associadas S.A.....	40
4.1.1	Projetos Sociais Identificados na Empresa	44
4.2	Identificação e classificação dos <i>stakeholders</i>	51
4.3	Ações de Responsabilidade Social Corporativa na SAMA	68
4.4	A influência dos <i>stakeholders</i> nas práticas de RSC da SAMA.....	72
4.4.1	Classificação do Programa Sambaíba.....	73
4.4.2	Classificação do Programa Portas Abertas	76
4.4.3	Classificação do Projeto Quelônios	79
4.4.4	Classificação do Projeto Quadra de Talentos.....	80

4.4.5	Classificação do Projeto SAMA nas Escolas	82
4.4.6	Classificação do Projeto CADA	83
4.4.7	Classificação do Projeto Manutenção da Reserva Legal.....	84
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	86
	REFERÊNCIAS.....	91
	Apêndice A: Questionário sobre RSC	98
	Apêndice B: Questionário para levantamento dos stakeholders	100

1 INTRODUÇÃO

O estudo de *stakeholders* e Responsabilidade Social Corporativa possuem alta correlação com o papel social das empresas na atualidade (BARBOSA, 2001). Há um aumento de responsabilidade frente à sociedade em decorrência da maior representatividade política, econômica e poder de influência nas decisões do Estado (KIMURA et al., 2012). Desta maneira, se faz necessário compreender a extensão da responsabilidade das organizações com o seu contexto de atuação perante a sociedade, que afeta e é afetada por ela.

O estudo sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em uma empresa inicia-se com a análise de seu público de interesse (*stakeholders*): clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores e sociedade para que se possa obter um entendimento dos anseios de cada grupo e, por conseguinte, se orientar em busca de aprimorar seu relacionamento com seus *stakeholders* (VIEIRA, 2004).

Os estudos de RSC demonstram uma série de responsabilidades das empresas para com a sociedade, que além do fator econômico, necessitam atender às necessidades éticas, legais e discricionárias (filantrópicas) para que se possa preveni-la de alguma posterior consequência negativa causada pelas atividades empresarias (CARROLL, 1979; MUTHURI; GILBERT, 2010). Freeman (1984) introduziu o estudo de *stakeholder* ao entender que o cenário empresarial possui alta complexidade e instabilidade preconizada por uma relação de interesses conflitantes e cooperativos. A má gestão destes conflitos pode determinar a não sobrevivência das organizações (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Ao se revisar a literatura vigente, encontra-se o estudo de Moretti e Figueiredo (2007): a análise de publicações acerca do estudo de RSC no Brasil durante o período de 2003 a 2006. A pesquisa revelou que naquele momento, havia pouca inovação e desenvolvimento de teoria acerca do tema. Embora o levantamento esteja defasado, a sua contribuição possibilitou identificar que os estudos relacionados ao tema baseavam-se em aspectos pragmáticos em detrimento de aspectos teóricos diminuindo sua contribuição para a academia.

As contribuições recentes em RSC e *Stakeholders* no Brasil estão pautadas em estratégia empresarial com Freitas e Hoffmann (2012); sustentabilidade com Benites e Polo (2013); Siegel e Waldman (2011); gestão socioambiental com

Scherer, Gomes, Madruga e Crespam (2009); reputação corporativa com Feldman, Bahamonde e Bellido (2014); relacionamento com *stakeholders* e desempenho empresarial com Mello, Marcon, Alberton (2011); e comportamento do consumidor frente a ações de RSC com Silva (2011); Lyra (2012); Simon (2012); Ferreira, Ávila, Faria (2009); Fooks, Gilmore, Collin, Holden e Lee (2011).

1.1 Formulação do Problema

Em linhas gerais, as empresas atrelam o seu desempenho a fatores como bem-estar da sociedade e não apenas a satisfazer seus consumidores (VIEIRA, 2010). Para tal, houve um aumento no número de estudos relacionados à RSC, que visam definir conceitos, buscar soluções para problemas e contribuir para o desenvolvimento de ações para fomentar o convívio harmônico entre sociedade e empresa (CARROLL, 1999).

Após revisão na literatura, percebe-se que estudos que abrangem os assuntos desta pesquisa: a análise de *stakeholders* e RSC aplicados a um contexto social possui contribuições relacionadas a práticas das ações sociais. Contudo, carece de reflexões acerca da adoção da RSC (MORETTI; FIGUEIREDO, 2007). Cabe dizer que o trabalho utilizará da ferramenta de estudo de caso para avaliar a relação entre *stakeholders* e políticas de RSC em empresa no ramo de mineração. A pesquisa buscou atender ao recorte de trabalhos publicados entre 2004 a 2014, entendendo a necessidade de observar as últimas publicações referentes ao assunto no país e no exterior além de autores clássicos que tratem do tema. Outra preocupação do autor foi obter o máximo de publicações baseadas em artigos científicos recentes e de *journals* com classificação B1, A2 e A1 para garantir a qualidade das informações a serem estudadas além dos estudos clássicos sobre o tema. O objetivo deste trabalho baseou-se na relação entre empresa e sociedade e em como a influência de uma afeta a outra.

Portanto, se atentar a responder a seguinte questão:

Como os *stakeholders* influenciam as práticas de RSC nas empresas?

1.2 Objetivo Geral

Tendo em vista a pergunta central elencada no tópico anterior, o objetivo geral desta pesquisa é: Analisar a influência dos *stakeholders* nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa em empresas.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que auxiliam o presente estudo a atingir o objetivo geral são:

- a) Identificar os *stakeholders* relacionados à organização em estudo.
- b) Classificar os *stakeholders* segundo o grau e os tipos de influência.
- c) Identificar as ações de RSC desenvolvidas pela organização em estudo.
- d) Identificar como as ações de RSC são afetadas pela influência do *stakeholder*.

1.4 Justificativa

O trabalho visa aplicar as fundamentações teóricas a uma empresa do ramo de mineração, ao passo que é de conhecimento geral os efeitos danosos ao meio ambiente e aos mineradores que trabalham na exploração e beneficiamento de minério (KOPEZINSKI, 2000).

Não foi identificado pelo pesquisado muitos episódios de pesquisa sobre o assunto em questão, sendo que, apesar de não repercutir em generalizações para teoria, contribui para um melhor entendimento do fenômeno.

Uma das justificativas para estudo do tema está na baixa publicação nacional que trate sobre o tema *stakeholders*, onde entre os anos de 1997 a 2011, apenas 44 publicações de um universo de 9.866 publicações em administração no Brasil tiveram seu tema referenciando o estudo de *stakeholders* (TORRES, 2013). No âmbito internacional, o tema é pouco estudado, embora em crescente desenvolvimento. Foi efetuado um recorte entre os anos de 1980 a 2011 na base de

dados da *ISI web of knowledge* e foram encontrados 453 publicações acerca do tema *stakeholder theory* (MASCENA, 2013).

As possíveis contribuições do trabalho em questão são: Empírica, ao passo que lida diretamente com a relação entre sujeitos (empresa / sociedade), no qual se observa como a empresa e parte da sociedade – os entrevistados – compreendem os conceitos e seus desdobramentos em seu dia a dia. Isso pode contribuir para a sensibilização e desenvolvimento de novas pesquisas acerca do tema e aumento do entendimento sobre RSC e *stakeholders* para os envolvidos nesta pesquisa. Relevância aplicada ao passo que a realização da pesquisa propiciará fornecer à organização estudada uma análise pormenorizada da visão acerca da política de RSC sob a ótica do seu público de interesse.

Em relação a contribuição acadêmica, o estudo visa replicar um protocolo de análise de *stakeholder*, a partir da utilização dos modelos *Stakeholder Identification and Salience* (MITCHELL *et al*, 1997), *Five-Sided Model Of Stakeholder Influence* (GOMES *et al*, 2010), e *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders* (SAVAGE, 1991). Esta proposta de protocolo contribuirá para estudos que envolverem análise de RSC atendendo a uma lacuna teórica observada acerca do tema.

O modelo de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) é importante para identificar *stakeholders*, mapeando a atitude dos mesmos em relação à empresa, por conseguinte, o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) demonstra o grau de influência dos *stakeholders* em relação a empresa utilizando dos atributos poder, legitimidade e urgência, e por fim, o modelo de Gomes, Liddle e Gomes (2010) versa sobre como a influência dos *stakeholders* é exercida.

O estudo referente à RSC e *stakeholders* é algo recente e de crescente interesse e ainda há oportunidades de desenvolvimento de pesquisas empíricas para uma melhor compreensão desse fenômeno no contexto Brasileiro.

O trabalho se apresenta será desenvolvido da seguinte maneira: Serão abordados inicialmente os conceitos encontrados na literatura acerca do tema análise de *stakeholders*, Responsabilidade Social Corporativa - RSC e modelos teóricos dos dois assuntos. Em seguida, a metodologia de pesquisa utilizada para desenvolver o estudo assim como a caracterização da organização pesquisada. Em um terceiro momento, a análise de resultados buscará interpretar os dados recolhidos

na pesquisa com base nos modelos definidos no Referencial Teórico. A Análise de Resultados buscará pontuar e detalhar a forma com que os objetivos específicos foram sendo interpretados e alcançados. Por fim a conclusão refletirá acerca da realização da pesquisa onde versará sobre possíveis contribuições, limitações e sugestões de novas pesquisas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico visa elucidar alguns fundamentos que ajudarão o leitor a compreender os principais conceitos relacionados aos temas do estudo. Desta maneira, serão explorados os conceitos relacionados à teoria do *stakeholders*, assim como os modelos de análise de *stakeholders* que foram escolhidos pelo autor para identificar e classificá-los a fim de evidenciar sua influência na implementação de práticas de responsabilidade social. A escolha dos modelos em questão se justifica devido que os temas abordados separadamente possuem limitações. Uma abordagem conjunta possibilita descrever de forma mais precisa o fenômeno que será estudado (VIEIRA, 2013). Por conseguinte, será tratado sobre o tema de responsabilidade social, iniciando pela sua definição, histórico e tipologia.

2.1 O conceito de Stakeholder e Modelos de Análise

O termo *stakeholder* refere-se a um dispositivo literário onde enfatiza o termo *stockholders* (acionistas), assim, sugere que a empresa é responsável por lidar com uma variedade de grupos de interesse (*stakeholders*), e que sem o devido suporte destes, não sobreviveria (STONER; FREEMAN, 1999). Contudo, Mitchell (et al., 1997) aprimora este conceito ao entender que *stakeholder* é considerado qualquer grupo ou indivíduo que possua a capacidade de afetar e, por consequência, ser afetado quando busca atingir seus objetivos organizacionais, direta e indiretamente. Clarkson (1995) complementa inserindo a variável tempo no conceito, ao definir que os *stakeholders* são pessoas ou grupos que possuem interesses nas atividades da organização em algum espaço de tempo: passado, presente ou futuro.

O estudo dos *stakeholders* passou a buscar compreender a relação de influência destes personagens no resultado (financeiro ou não) de uma organização e percebeu-se que, para que a empresa obtenha bons resultados e até sobreviva no longo prazo, fazia-se necessária a participação maciça de seus *stakeholders* primários: acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores, mas que também, dependia de seus *stakeholders* externos à organização, tais como governo

e comunidade no intuito de prover infraestrutura de base e legal para que se possa operar no mercado competitivo (PREEBLE, 2005).

Fica inevitável a separação destes influenciadores organizacionais e, para tal, Preeble (2005) classificou os *stakeholders* como primários e secundários. Estes últimos, são aqueles que influenciam e afetam ou são influenciados e são afetados pela organização, mas não estão diretamente envolvidos nas transações e na operação do negócio. Possuem interesse nas ações realizadas pela organização (SAVAGE; NIX; WHITEHEAD; BLAIR, 1991). Preeble (2005) cita a mídia como um exemplo de *stakeholder* secundário.

Campos (2006) entende que não há diferenciação entre maior legitimidade ou maior grau de importância entre os *stakeholders*. Cada um tem sua peculiaridade e sua importância para a organização apesar de nem sempre possuírem legitimidade nesta relação (MITCHELL et al., 1997).

A evolução do estudo de *stakeholders* verificou que se deve lidar individualmente com cada tipo de *stakeholder* (HARRISON et al, 2010). Para tal, Mitchell (et al., 1997) formularam um modelo de classificação de *stakeholders* que permitiu a identificação e classificação destes por atributos que se possa dar a atenção necessária para cada grupo e, assim, permitir que se concentre esforços àqueles que devem manter um relacionamento mais próximo e àqueles que apenas necessitam de monitoramento. Desta maneira, o modelo de Savage et al. (1991) será utilizado como base do estudo em questão, e será detalhado a seguir.

Modelo de Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D.

A análise de *stakeholders* na década de 90 observava a necessidade de desenvolver estratégias para atuar frente às necessidades dos seus públicos de interesse, buscando atenuar problemas que afetavam desempenho organizacional (SAVAGE et al, 1991). A gestão dos *stakeholders* foi a maneira encontrada pelas corporações para supervisionar relacionamentos que são críticos para o sucesso de uma organização (STAINER; STAINER; 1998).

Inicialmente, Carroll (1999) define *stakeholders* primários aqueles que têm relações formais, oficiais ou contratuais que possuem impacto econômico direto

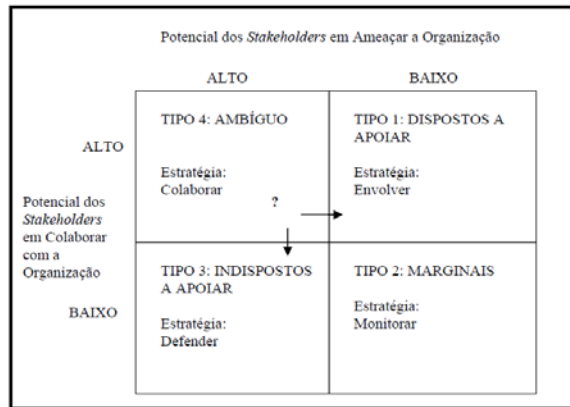
sobre a organização. Já os *stakeholders* secundários são aqueles que não estão envolvidos diretamente nas atividades econômicas da organização, mas são capazes de influenciar ou serem influenciados por ela. O pensamento simplista desta definição, demonstrou que havia a necessidade de uma constante atualização destes grupos, onde o ponto central foca em 2 questões: o potencial para ameaçar a organização e o potencial para cooperar com ela (SAVAGE et al, 1991).

O poder e a relevância de cada *stakeholder* são definidos por meio da capacidade de confrontar a organização em questões que os envolvem. Desta forma, verifica-se sua capacidade de ameaça (SAVAGE et al, 1991). O potencial para cooperação dos *stakeholders* é muitas vezes ignorado pelos gerentes por enfatizarem apenas as ameaças que vierem a surgir (Idem, 1991). Os *stakeholders* cooperativos podem contribuir para um melhor ambiente de negócios com outros *players* do mercado.

O estudo desenvolveu um quadro para identificar quatro tipos de *stakeholders*, bem como, quatro estratégias para gerenciar tais grupos (SAVAGE et al, 1991). O trabalho em questão adotou as nomenclaturas definidas por Lyra; Gomes e Jacovine (2009) buscando um melhor entendimento de tradução:

- a) *Stakeholders* Dispostos a apoiar (*Supportive stakeholder*) – Possuem um baixo potencial em ameaçar e alto potencial cooperativo (LYRA et al, 2009). É o *stakeholder* ideal ao passo que apoia as metas e ações da organização e possui pouca ameaça institucional.
- b) *Stakeholders* Marginais (*Marginal stakeholder*) – Estes grupos não são grandes ameaçadores, nem são cooperadores (LYRA et al, 2009). Eles não buscam ter uma participação ativa na organização e não estão preocupados com a maioria das questões (SAVAGE et al, 1991).
- c) *Stakeholders* Indispostos a cooperar (*Nonsupportive stakeholder*) – Possuem alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação (LYRA et al, 2009).
- d) *Stakeholders* Ambíguos (*Mixed Blessing stakeholder*) – têm alto potencial em ameaçar, assim como em cooperar. Dentro do modelo definido pelos autores, os *stakeholders* ambíguos podem atuar em duas frentes: a primeira voltada ao quadrante de *stakeholder* dispostos a apoiar e a segunda ao quadrante dos *stakeholder* indispostos a apoiar (SAVAGE et al, 1991).

Figura 1 - Strategies for assessing and managing organizational stakeholders



Fonte: (LYRA et al., 2009)

A importância em identificar corretamente o quadrante em que o *stakeholder* se encontra no potencial de cooperação (LYRA et al, 2009). A contribuição do *stakeholder* se torna relevante quando este pode “levar as companhias a unir forças com outros *stakeholders*, resultando numa melhor administração no ambiente de negócios” (LYRA et al, 2009, p. 44). Frequentemente, quanto maior o grau de dependência do *stakeholder*, maior será a vontade deste em cooperar (SAVAGE et al., 1991). A tabela 1 exhibe as estratégias que Savage (et al., 1991) elaborou para ajudar o executivo a lidar com cada quadrante obtendo um melhor resultado acerca do potencial de ameaça e cooperação.

Tabela 1 - Estratégias de ação para cada tipo de stakeholder

Classificação dos stakeholders	Estratégia de ação	Descrição da estratégia
<i>Stakeholders</i> Dispostos a apoiar (<i>Supportive stakeholder</i>).	Envolver o grupo nas decisões da organização.	Os executivos podem incentivar ao máximo potencial cooperativo deste grupo de <i>stakeholders</i> , obtendo um melhor resultado.
<i>Stakeholders</i> Marginais (<i>Marginal stakeholder</i>).	Monitorar o <i>stakeholder</i> marginal.	O monitoramento deste grupo é importante apesar do baixo potencial de ameaça e cooperação. Ações que foquem este grupo devem ser de baixo investimento, contudo, as questões em que este grupo tenha sua saliência

		(relevância) devem ser apoiadas para evitar que se crie uma oposição à organização prejudicando a tomada de decisão.
<i>Stakeholders</i> Indispostos a cooperar (<i>Nonsupportive stakeholder</i>).	Se defender dos <i>stakeholders</i> indispostos a cooperar	O alto potencial de ameaça é algo crítico que deve ser bem administrado. Savage (et al., 1991) propõe a estratégia defensiva para reduzir a dependência acerca das bases de poder em que estes <i>stakeholders</i> tenham maior interesse organizacional. No entanto, o ideal seria buscar maneiras de mudar o status dos principais <i>stakeholders</i> deste grupo para outra classificação.
<i>Stakeholders</i> Ambíguos (<i>Mixed Blessing stakeholder</i>).	Investir nos <i>stakeholders</i> ambíguos.	Os executivos devem buscar maximizar a cooperação destes <i>stakeholders</i> para que o seu potencial ameaçador se transforme em potencial de cooperação com a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Modelo de Mitchell, Agle e Wood

Mitchell, Agle e Wood (1997), em seu artigo, verificaram que a literatura trata de *stakeholders* empiricamente como qualquer pessoa que afeta as ações da organização. Desta forma, não se conseguia obter informações confiáveis acerca destes sujeitos de tamanha heterogeneidade. Portanto, os autores buscaram criar uma teoria que conseguisse separar os *stakeholders* dos não *stakeholders* de maneira confiável.

A partir disto, seria possível identificar todos os prováveis *stakeholders* para que assim, os que se sobressaíssem, pudessem ser melhores observados (MITCHELL et al, 1997). Ao definir sua importância – grau de prioridade do gerente acerca do poder de reivindicação do *stakeholder* (*stakeholder salience*) pode-se

trabalhar com eficácia os anseios e necessidades dos principais *stakeholders*, que por si só já são de grande complexidade (MITCHELL et al, 1997). Para tal, foram propostos três atributos para identificação de *stakeholders*:

- a) O poder do *stakeholder* em influenciar a firma.
- b) A legitimidade da relação do *stakeholder* com a firma.
- c) A urgência da reivindicação do *stakeholder* com a firma.

Por meio desta identificação, permite-se observar a percepção dos tomadores de decisão, de como e quando agem em favor de um ou outro *stakeholder* (MITCHELL et al, 1997). Ao classificá-los, é possível prever ações que devem ser feitas especificamente para cada classe de *stakeholders*. Os autores definem Poder como a “habilidade daqueles que o possuem para obter resultados que desejam” (MITCHELL et al, 1997, p. 865). Dentro deste modelo, o poder por si só, não garante uma alta aderência (*salience*) ao gerenciamento das relações com *stakeholders*. A aderência se dá quando o poder se une aos outros atributos, ganhando autoridade quando unido à legitimidade ou representatividade quando unido à urgência (MITCHELL et al., 1997).

Para legitimidade, os autores entenderam como um bem social desejável, inerente a valores, normas e crenças da organização e ao contexto em que se insere, devendo ser algo compartilhado e de conhecimento entre as partes (MITCHELL et al, 1997).

Boff (2007) entende que este ambiente ou contexto em que a organização esteja inserida já possui um padrão definido e legitimado. Desta forma, caso seja de interesse da mesma estabelecer seus próprios padrões, manifestando-se indiferente aos padrões que já são de conhecimento e amplamente utilizados pelo ambiente, corre-se o risco de perder sua legitimidade por apresentar discrepância de atitudes em relação ao ambiente. Fonseca e Machado da Silva (2005) afirmam que esta adequação aos padrões definidos na sociedade, está baseada na necessidade de aceitação pelo ambiente, sendo necessário atuar conforme essas regras, que caso não ocorra, pode-se colocar em risco a continuidade do negócio.

A Legitimidade, assim como o poder, não tem representatividade frente aos tomadores de decisão como atributo individual. Os gestores podem ou não perceber a legitimidade das reivindicações destes. Os *stakeholders* com apenas este atributo, adquirem legitimidade quando possuem poder e ganham voz quando passam a ter o atributo de urgência (MITCHELL et al, 1997).

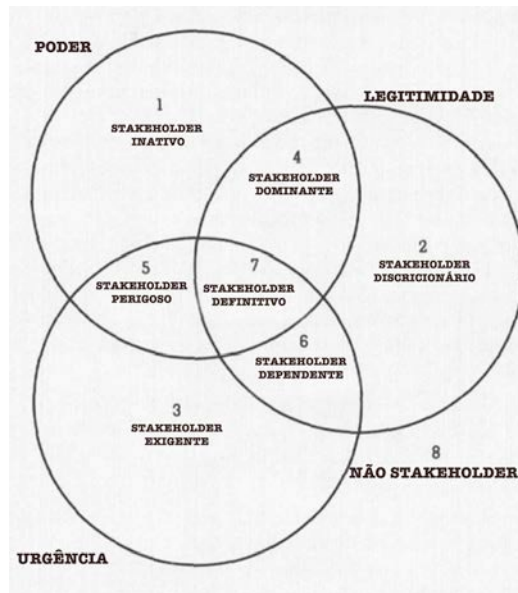
Por fim, a Urgência definida como uma reivindicação de atenção imediata, a pressão para a tomada de decisão em seu favor. Os autores complementam a urgência como sendo apenas aplicada quando a periodicidade de uma reclamação é de natureza de curto prazo e/ou quando o assunto é de suma importância ou crítica ao *stakeholder* (MITCHELL et al, 1997).

Os autores desta teoria demonstram que a classificação de cada um destes atributos é algo flexível, o que denota certo dinamismo ao modelo (MITCHELL et al, 1997). Os *stakeholders* podem ganhar ou perder relevância ao se entender os seguintes pressupostos:

- a) Os atributos dos *stakeholders* são variáveis.
- b) Os atributos de *stakeholders* são construídos socialmente, não objetivando a realidade, é necessária a interpretação do pesquisador.
- c) Consciência e exercício intencional podem ou não estar presentes.

Infere-se desta classificação que o número de atributos está diretamente relacionado ao grau de importância desta *stakeholder* frente à organização, e assim, há uma maior necessidade de atenção ao atendimento dos anseios dos mesmos por meio dos gestores (MITCHELL et al, 1997). A figura 2 demonstra a tipologia dos *stakeholders* a partir da interação entre os atributos Poder, Legitimidade e Urgência:

Figura 2 - Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Mitchell (et al., 1997).

A figura 2 ilustra as entidades que devem ser consideradas como *stakeholders* da empresa. De acordo com este modelo, entidades analisadas nas quais não sejam identificadas os atributos de poder, legitimidade ou urgência em relação à empresa, não são consideradas *stakeholders* e, portanto, não possuem relevância, neste momento, pelos gestores da empresa (MITCHELL et al, 1997).

No modelo em questão, os autores identificaram sete tipos de *stakeholders*. Sua classificação é feita da seguinte maneira: *Stakeholders* que possuem um atributo (latentes), dois atributos (expectadores), três atributos (definitivos) ou não *stakeholder*.

a) "I" - *Stakeholders* latentes: A relevância dos *stakeholders* deverá ser baixa. Apenas um dos atributos de *stakeholders* - de poder, legitimidade e urgência - é percebido pelos gestores. Geralmente esta classe de *stakeholder* não se manifesta, fazendo com que os tomadores de decisão não concentrem esforços para atender suas necessidades. Essa classe é subdividida em:

1) Inativo - Possui apenas o atributo de Poder: por não possuir legitimidade ou urgência, seu poder não pode ser exercido.

2) Discrecionário - Possui apenas Legitimidade: apesar de possuírem legitimidade, sem poder ou urgência, não conseguem causar pressão o suficiente para que suas reivindicações sejam atendidas pelos gestores.

3) Exigentes - Possui apenas o atributo de Urgência: apesar de possuírem urgência, não conseguem que suas reivindicações sejam atendidas pelos gestores.

b) "II" - *Stakeholders* expectadores: A relevância dos *stakeholders* deverá ser moderada. Quando dois dos atributos forem percebidos pelos gestores da empresa, a combinação de dois dos três atributos o coloca no patamar de público de interesse, que deve ser ouvido pela organização onde passa a possuir uma postura ativa. Assim, o nível de engajamento dos gestores deve ser elevado; os expectadores são identificados pelos números 4,5 e 6 na figura 2.2 e são classificados da seguinte maneira:

4) Dominantes - Atributos de Poder e Legitimidade : Possuem a legitimidade em suas reivindicações e poder para que estas sejam atendidas. Contudo, a organização pode agir ou não. Os *stakeholders* dominantes poderão ter

algum mecanismo formal que reconhece a importância de sua relação com a empresa como conselho ou sindicato.

5) Perigosos - Atributos de Poder e Urgência. Apesar de possuir dois atributos, a falta de legitimidade faz com que as ações deste *stakeholder* se torne perigosa. Este *stakeholder* poderá ser coercitivo¹ e violento, onde suas ações são acompanhadas de ilegalidade.

6) Dependentes - Atributos de Urgência e Legitimidade. Classificados como dependentes, este tipo de *stakeholder* não possui poder, portanto, dependem de outros grupos (*Stakeholders* ou gerentes) para conseguir que suas reivindicações sejam atendidas.

c) "III" - *Stakeholders* definitivos: A relevância dos *stakeholders* será alta, onde todos os três atributos dos *stakeholders* são percebidos pelos gestores. Quando os *stakeholders* expectantes ganham mais um atributo, os gestores devem dar prioridade para atender a suas reivindicações;

IV - Não *stakeholder*. Não é identificado atributos neste *stakeholder*. Não representa influência relevante para os gestores.

A utilização desse modelo para a pesquisa em questão tem sua relevância quando o tema de pesquisa, Responsabilidade Social Corporativa aborda a relação entre organizações sociais (empresa e sociedade). Busca-se, a partir deste modelo, identificar os motivos pelos quais algumas reivindicações são legítimas e dignas de atenção dos gerentes e porque outras não são (MITCHELL et al, 1997). A compreensão da utilização da análise de *stakeholder* possibilitará avaliar criticamente a forma com que os gestores lidam com as reivindicações legítimas de seus *stakeholders* e como protegem interesses legítimos (MITCHELL et al, 1997).

Modelo de Gomes, Liddle e Gomes

O modelo desenvolvido por Gomes, Liddle e Gomes (2010) foi idealizado a partir de uma pesquisa entre governos de dois países, que buscou comparar a evidência empírica sobre como é feita a gestão de *stakeholders*. Foi utilizada a pesquisa qualitativa cross-nacional para tal. O objetivo do estudo partiu do

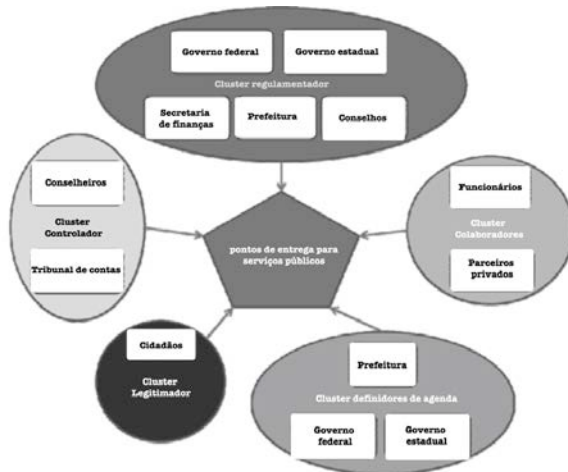
¹ Que pode causar repressão.

pressuposto que é necessário compreender a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão do governo local e assim descrever a arena onde os gestores governamentais locais tomam decisões (GOMES et al, 2010).

Gomes (et al, 2010) conclui que o trabalho identificou que qualquer organização, local, pública ou não, precisa desenvolver mecanismos para envolver o seu público de interesse nas suas atividades. A cooperação entre as partes ajudam os gestores a obter uma visão mais clara do ambiente em que atuam e conseguem identificar questões estratégicas para a tomada de decisão. O modelo é delimitado em cinco áreas de atuação, onde se verifica a forma com que o governo local toma suas decisões, sendo: regulada, colaborativa, orientada, legitimada e inspecionada. Os clusters são exemplificados a seguir:

- a) Clusters regulamentadores: São os influenciadores que possuem a capacidade orçamentária frente ao governo. É um *stakeholder* forte e capaz regular o fluxo financeiro da política de governo a ponto de afetar diretamente o desempenho da ação.
- b) Clusters controladores: São os responsáveis por definir os mecanismos legais de controle da política governamental. São àqueles que garantem a correta alocação de recursos financeiros na política buscando a eficiência, eficácia e a efetividade das ações e execuções que vierem a ser necessárias.
- c) Clusters Legitimadores: São caracterizados pelos políticos locais. Possuem uma característica semelhante à encontrada na teoria de Mitchell (et al., 1997), porém, a legitimidade está relacionada ao aspecto democrático da população que, por meio do voto, definiu seus representantes legítimos.
- d) Cluster definidores de agenda: São caracterizados por entidades políticas com alto poder de tomada de decisão. Definem as regras e regulamentos derivados de seu ambiente institucional para alcançar sua legitimidade. Possuem a capacidade de estabelecer e alterar os objetivos e metas da política local.
- e) Clusters Colaboradores: São agentes internos e externos que possuem uma relação de ganha-ganha com a política local. São essenciais para viabilizar a política ao passo que a cooperação entre as partes auxilia a prestação de determinados serviços.

Figura 3 - Modelo *Five-Sided* de Gomes et al. (2010)



Fonte: Gomes, (2010).

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

O estudo de *stakeholders* foca no grupo interessado na organização, sendo estes diretos ou indiretos (CLARKSON, 1995). Inicialmente, o resultado esperado focava no aspecto financeiro do negócio (CARROLL, 1999). A maximização dos lucros e a criação de valor aos acionistas não podem ser os únicos objetivos da empresa; em vez disso, os valores percebidos e pactuados entre as partes devem ser levados em consideração (LONGO; MURA; BONOLI, 2005). Surge então uma demanda para fomentar práticas de responsabilidade social corporativa.

Compreende-se como práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) o diálogo entre a empresa e seus *stakeholders* (GRAY; KOUHY e LAVERS, 1995). Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell, & Wood (2008) acrescentam que o trabalho organizacional acerca da teoria dos *stakeholders* e responsabilidade social da empresa não pode ser considerado uma solução completa para os problemas das empresas, mas sim, mecanismos que desenvolvem controles sociais que incentivam a contribuição responsável das empresas frente a sociedade tendo em

vista buscar sua legitimidade para influenciar uma ordem social a seu favor, buscando controlar possíveis turbulências ambientais (VIEIRA, 2010).

2.2.1 Evolução histórica do tema 1950-2000

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) remete à década de 50, considerada a "era moderna" no que diz respeito às definições de RSC (CARROLL, 1999). Howard Bowen (1953, apud CARROLL, 1999) em sua publicação *Social Responsibilities of the Businessman* foi o destaque deste período. Howard entendia que o homem de negócios é responsável por tomar decisões e agir de acordo com os valores da sociedade inferindo o aspecto filantrópico, posteriormente tratado por outros autores e se dividindo em várias frentes como o voluntariado corporativo, filantropia estratégica, marketing social corporativo, marketing de causa social e patrocínio (KOTLER; LEE, 2005).

Na década seguinte, destacaram-se os autores, como Davis, Frederick, Friedman e Walton. Frederick (1960) acreditava que a RSC deveria focar no bem-estar social. Já, Friedman (1962) orientou seus estudos para uma visão neoliberal, onde a RSC seria orientada para o resultado financeiro, obedecendo às leis. Desta forma, o empresariado já seria socialmente responsável se gerasse emprego e perpetuasse o negócio.

Nas contribuições da década de 1970, incluem-se as obras de Johnson, o CED, Davis, Steiner, Eells e Walton, Sethi, Preston e Post, e Carroll (CARROLL, 1999). O próprio autor (CARROLL, 1999) propôs um modelo de RSC baseado em quatro preceitos: econômico, legal, ético e discricionário. O modelo baseava-se na compreensão que o engajamento sobre a RSC passava por uma definição básica acerca da responsabilidade que as empresas possuíam, e, por conseguinte, gera-se um entendimento sobre as questões pelo que a RSC existia.

Compreende-se que a perspectiva de como a empresa se relaciona com aqueles que a mesma possui vínculo (*stakeholders*), responsabilidades, relacionamentos ou dependência, e desta forma, levantar, filosoficamente, a responsabilidade legítima de suas ações frente aos anseios da sociedade (CARROLL, 1979).

O preceito econômico reflete o principal papel das empresas que é produzir bens e serviços para a sociedade. O preceito legal é composto pelas obrigações acerca do cumprimento de leis, regulamentos e de suas atividades em geral. O preceito ético, de acordo com Lyra (2012, p.23), “compreende as responsabilidades acerca dos padrões, normas e expectativas dos *stakeholders* com relação ao que consideram ser justo ou um direito moral” e o preceito discricionário trata sobre o engajamento das organizações em projetos que buscam promover o bem-estar da sociedade (CARROLL, 1999).

Na década seguinte, as contribuições refletiam a necessidade de medir e realizar pesquisas. Finalmente, na década de 1990, o conceito de RSC evolui ao passo que insere novos atributos ao seu escopo de trabalho como a teoria dos *stakeholders*, teoria ética nos negócios e cidadania corporativa (idem, 1999). Em 1991, Carroll atualiza seu modelo dos quatro preceitos ajustando e inserindo o componente filantrópico na ponta da pirâmide, substituindo o discricionário. Ressalta a importância dos *stakeholders* para delinear quem deve ou não ser considerado para ações de RSC (LYRA, 2012). Em 1999, Carroll elabora o artigo mencionado no início desta seção, abordando a evolução histórica da RSC.

Figura 4 - Pirâmide da RSC



Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

2.2.2 RSC e stakeholder

A relação entre *stakeholder* e RSC pode ser analisada em um estudo de Ashley (2004), onde se buscou verificar a postura socialmente responsável das

organizações frente aos seus *stakeholders*. Assim como os outros modelos teóricos, a autora afirma que as estratégias tomadas pelas organizações podem ser customizadas para diferentes tipos de *stakeholders*. O quadro a seguir demonstra este modelo.

Quadro 1 - Estratégias de RSC orientada para cada *stakeholder*

Orientação	Objetivo	Visão
Acionistas	Maximização de lucro.	Econômica
Estado/ Governo	Cumprimento das leis que regulamentam o negócio.	Jurídica
Colaboradores	Atrair e reter bons funcionários.	Gestão de pessoas
Comunidade	Relacionamento socialmente responsável no contexto comunitário.	Assistencialista
Fornecedores e clientes	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
Publicação de relatórios e promoção da marca	Balanço social	Marketing Social
Ambiente natural	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Fonte: Adaptado de Freitas (2012).

O quadro demonstra a visão de cada grupo de *stakeholder* frente aos seus objetivos com a empresa (ASHLEY, 2004). Desta forma, os acionistas buscam maximizar seu lucro a curto e longo prazo. Entretanto, a orientação para o governo visa cumprir suas obrigações estabelecidas por lei. A orientação para os empregados é um dos primeiros itens a serem avaliados pelas organizações para obter bons resultados econômicos. Neste esquema, o objetivo se dá na prática de RSC para atrair e reter funcionários. Por conseguinte, a orientação para a comunidade é vista como ação de voluntariado impactando a comunidade em que se está inserida (VINHA et al., 2010).

Para fornecedores e compradores, as ações de RSC devem objetivar o estabelecimento de relações comerciais éticas. “Dessa forma, ela percorre a empresa, passando por toda a cadeia de produção e consumo” (FREITAS, 2012, p.30). A orientação para a publicação de relatórios e promoção da marca, a RSC busca obter transparência ao publicar documentos que atestem práticas de responsabilidade social e balanços financeiros para seus acionistas. Por fim, o ambiente natural, que é um dos objetivos que impacta a sociedade, é visto como

um fator de sobrevivência organizacional e de competitividade da empresa (BENITES; POLO, 2013).

2.2.2.1 A NBR ISO 26000: Tratativas sobre RSC

Com objetivo de delimitar e facilitar o entendimento do leitor acerca da relação *stakeholder* e RSC, a presente pesquisa utilizou-se da normativa NBR ISO 26000, que discorre sobre a RSC, para estremar os pontos que deverão ser abordados a *posteriori* para atingir os objetivos desta pesquisa.

A Norma ISO 26000 foi elaborada por um grupo multi-partite denominado de *ISO/TMB Working Group on Social Responsibility* (ISO/TMB WG SR) que avaliaram diferentes aspectos da responsabilidade social (ABNT, 2010). A norma NBR ISO 26000 é uma adaptação em português da norma ISO 26000 sendo idêntica em conteúdo técnico, estrutura e redação. Seu objetivo é orientar acerca dos princípios subjacentes à responsabilidade social, onde busca reconhecer a RSC e o engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) sob temas centrais da norma e à questões pertinentes à responsabilidade social (ABNT, 2010).

A normalização é o processo que visa desenvolver e aplicar normas sistemáticas para padronizar atividades específicas com intuito adotar um diferencial competitivo utilizando-se da simplificação, intercâmbio de conhecimento, comunicação clara, adoção racional de símbolos e códigos (BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2005). Por conseguinte, a norma NBR ISO 26000 possui a peculiaridade de não ser certificável, pois apenas “fornece diretrizes para os usuários e não visa nem é apropriada a fins de certificação” (ABNT, 2010, p.8). Melo acredita que o fato de não ser certificável não influencia no engajamento das organizações que buscam ser socialmente responsáveis e vê a adoção da norma com o objetivo de as organizações estarem “mais interessadas na revisão de seus valores do que na obtenção de certificados adicionais” (MELO, 2006, p. 59). Contudo a norma padroniza conceitos e define o escopo da Responsabilidade Social Empresarial, identificando questões relevantes sobre o tema e estabelece suas prioridades de atuação. Os temas centrais de atuação da norma são definidos entre: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas

ao consumidor; envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ABNT, 2010) que serão demonstradas no quadro a seguir:

Quadro 2 - Temas centrais de atuação e questões de responsabilidade social

Tema	Objetivo
Governança Organizacional	A regulação da maneira em que a empresa é administrada (governança corporativa) é o fator que possibilita a organização de se responsabilizar pelos “impactos de suas decisões e atividades e integre a responsabilidade social em toda a organização e em seus relacionamentos” (ABNT, 2010, p. 22) o qual convém que estas atuem de maneira a aumentar seu comportamento socialmente responsável ao em relação aos outros temas centrais.
Direitos Humanos	Regulamentação interacional que confere direitos aos seres humanos, onde como tema central envolve a participação do Estado e das organizações para “respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos” (ABNT, 2010, p. 24)
Práticas de Trabalho	“incluem todas as praticas e políticas referentes aos trabalhos realizados dentro ou em nome da organização” (ABNT, 2010, p. 35)
Meio Ambiente	As decisões dos gestores da empresa deve levar em consideração o impacto gerado ao meio ambiente, portanto cabe à organização ter uma “abordagem integrada, que leve em consideração as implicações econômicas, sociais, na saúde, e no meio ambiente – de suas decisões e atividades – direta ou indiretamente” (ABNT, 2010, p. 43)
Práticas Leais de Operação	As Práticas Leais de Operação refere-se a conduta ética nos negócios entre organizações para que se possa promover resultados positivos (ABNT, 2010) Os resultados positivos podem ser obtidos ao “exercer liderança e adotar as práticas de responsabilidade social de forma mais ampla em toda a sua esfera de influência” (ABNT, 2010, p. 50)
Questões Relativas ao Consumidor	As questões de RSC relativas ao consumidor referem-se às “práticas leais de <i>marketing</i> , proteção da saúde e segurança, consumo sustentável, solução de controvérsias e indenização, proteção de dados e privacidade, acesso a produtos e serviços essenciais, atendimento às necessidades dos consumidores vulneráveis e desprivilegiados e educação” (ABNT, 2010, p. 54)
Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade	O envolvimento da comunidade parte da identificação e engajamento das partes interessadas em relação ao seu impacto gerado. É necessária a construção de um relacionamento com a entre as partes. “Convém que o envolvimento de uma organização com a comunidade provenha do reconhecimento de que a organização é uma parte interessada da comunidade e tem interesses em comum com a comunidade.” (ABNT, 2010, p. 63)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O terceiro capítulo descreve como foi realizada a pesquisa para que se possam atingir os objetivos propostos no problema de pesquisa. Apresenta-se a tipificação e a descrição geral da pesquisa, em seguida, os participantes do estudo, o objeto selecionado e onde serão aplicados os modelos de *stakeholder analysis* e a sua respectiva relação com a RSC. Ao final, descrevem-se os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa é considerada de natureza qualitativa pela maneira em que os dados foram obtidos e analisados. Sendo o estudo de caso, uma técnica considerada vantajosa seu estudo, que visa pesquisar um objeto em profundidade (MASCARENHAS, 2012). Desta forma, esta metodologia é adequada para pesquisar fenômenos dentro do seu contexto social, onde propicia o pesquisador a “estar em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido” (MARTNS; THEÓPHILO, 2009, p.141). Este estudo permite a descoberta de soluções, “compreensões e interpretações dos fatos em detalhes” (MARTNS; THEÓPHILO, 2009, p.141).

A pesquisa teve como classificação a taxonomia definida por Vergara (2007) que a define como seus fins e meios. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como uma pesquisa exploratória que é entendida como um estudo que visa proporcionar maior familiaridade com o tema a ser pesquisado, influência dos *stakeholders* em estratégias de RSC, buscando torná-lo mais palpável (GIL, 2008) e também é considerada uma pesquisa descritiva por se atentar a demonstrar os fenômenos que se relacionam com a realidade em questão (TRIVIÑOS, 1987). Esta pesquisa utiliza-se do paradigma interpretativista, onde os dados coletados são

triados e analisados pela técnica de análise de conteúdo e os resultados serão provenientes da interpretação e perspectiva do autor acerca do estudo de caso.

Para que se possam aplicar as técnicas de coletas de dados explanadas por Gil (1991), o estudo utilizou-se da estratégia do estudo de caso para aplicação da pesquisa de campo, segundo item da taxonomia de Vergara (2007).

O estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa que investiga, empiricamente, um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto (YIN, 2001). Cabe acrescentar que pode ocorrer a necessidade de complementação da pesquisa com a utilização de dados secundários, a fim de munir a pesquisa de fundamentação teórica sobre os itens que foram ressaltados no segundo capítulo da pesquisa (MARTNS; THEÓPHILO, 2009). A revisão consistiu na leitura de livros, artigos científicos e teses que dissertam sobre o tema deste estudo. Malhotra (2011) complementa que fontes secundárias são mecanismos econômicos e rápidos de se obter informações e necessitam estar dispostos antes da coleta de dados primários. A utilização de análise de documentos propicia ao pesquisador constituir a base teórica da pesquisa a ser realizada (VERGARA, 2007). Foi necessária a complementação das informações obtidas pelos dados secundários com a realização de entrevistas semiestruturadas.

3.2 Caracterização da organização

A SAMA S.A. – Minerações Associadas é uma empresa do ramo de mineração. Em 1967 implementou a operação em Minaçu (GO). Sua atividade é pautada em extração de fibra mineral crisotila (amianto). Atualmente, a empresa é uma das três maiores produtoras mundiais de amianto crisotila, sendo responsável por 13% de toda a fibra extraída, beneficiada e comercializada no mundo (SAMA, 2014). A empresa utiliza os princípios da sustentabilidade para balizar as suas ações. É comprometida com “a promoção da melhoria contínua e o atendimento aos anseios de seus colaboradores e de todos os *stakeholders* envolvidos com suas atividades” (SAMA, 2014, p. 14). Atualmente, a mineradora, partícipe do grupo Eternit, comercializa o insumo para o desenvolvimento de telhas e caixas d’água para o mercado nacional e internacional.

A escolha por estudar a empresa se deu após a pesquisa de empresas que tivessem destaque no cenário nacional de gestão e responsabilidade corporativa. Uma leitura pormenorizada em artigos e leitura de revistas do ramo mostrou que empresas do ramo de mineração possuem destaque em gestão de pessoas e em práticas de sustentabilidade. A escolha da SAMA se deu a partir do destaque a ela auferido por diversas premiações que a empresa ganha ano após ano atingindo resultados expressivos, com melhora de classificação e se mantendo entre as melhores empresas para se trabalhar. Algumas premiações recebidas apenas no ano de 2014 são:

- Great Place To Work América Latina – 2014 - 6º lugar;
- Great Place To Work Centro-Oeste –2014 – 4º ano consecutivo;
- Prêmio Ser Humano Goiás 2014;
- RHs Mais Admirados do Ano – 2014;
- Você S/A – 2014 – Melhor empresa no setor de indústrias diversas;
- Great Place To Work Revista Época - 2014

Além deste reconhecimento, a SAMA Minerações Associadas S.A. se diferencia por possuir certificações internacionais de qualidade como ISO 9001 de Gestão da Qualidade (1996), ISO 14001 de Gestão Ambiental (1998) e OHSAS 18001 (2010) Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional. Além disso, disponibiliza para seus colaboradores uma unidade da Escola SESI/SAMA que oferta educação básica gratuita para filhos de colaboradores e dependentes, custeando integralmente o material didático que será utilizado pelos alunos da escola. Além disso, a SAMA Minerações Associadas S.A. possui em seu complexo residencial um hospital geral que funciona 24 horas para atendimento ambulatorial e internações de colaboradores, familiares e pessoas da comunidade assim como uma clínica odontológica, quadras poliesportivas, clubes, academia e restaurante industrial gratuito que inclui café da manhã, almoço, jantar, ceia e lanches.

Por conseguinte, a escolha da SAMA como objeto de estudo partiu da constatação que essa organização se adequava às necessidades de pesquisa onde seria possível aplicar os modelos teóricos de *stakeholder analysis* e obter resultados que atenderiam os objetivos da pesquisa.

3.3 Participantes do estudo

A escolha dos participantes do estudo foi definida de acordo com os critérios definidos pelo autor do presente projeto. A pesquisa utilizou-se de amostras não probabilísticas, utilizando-se de escolha deliberada dos elementos da amostra (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) e intencional, determinando intencionalmente os participantes da pesquisa, para que se possam coletar as informações necessárias para compor a amostra (MARTINS; THEÓPHILO 2009).

Entendeu-se que seria necessário entrevistar colaboradores que tivessem papéis de destaque dentro da organização atuando em áreas de produção, de gestão e comunicação, além de funcionários da mina totalizando em quatro entrevistados. De acordo com Bauer e Gaskell (2010) não há método único para selecionar os entrevistados de investigações qualitativas, sendo então escolhido a critério do pesquisador escolher os seus respondentes. Por motivos de confidencialidade acordada entre as partes, não serão divulgadas informações que identifiquem os entrevistados sendo que os mesmos serão diferenciados da seguinte maneira: *entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, entrevistado 4*. A quantidade de entrevistados foi definida a partir da agenda de pesquisa negociada com a empresa onde após discussão entre as partes, foi conseguido alinhar a agenda de quatro colaboradores que poderiam contribuir com o tema.

A escolha dos colaboradores foi determinada a partir do cargo que ocupa, a disponibilidade de tempo para ser entrevistado e o tempo em que se trabalha na empresa. Os entrevistados trabalham nos setores de liderança, estratégia, comunicação e operação, o que propicia visões heterogêneas da organização sendo o suficiente para realizar a coleta das informações referentes a SAMA e suas impressões acerca de seus *stakeholders* e as práticas de RSC encontradas na empresa.

3.4 Instrumentos de pesquisa e estratégias de coleta de dados

Para avaliar a influencia dos *stakeholders* em estratégias de RSC, a pesquisa foi munida de instrumentos que auxiliam a coleta de dados para buscar atingir os objetivos específicos. A seguir, são destacados estes instrumentos que deram suporte ao estudo de caso, ferramenta utilizada para validação do objeto de pesquisa.

O trabalho utilizou-se da análise documental para a coleta de dados secundários, que de acordo com Vergara (2007), consiste em documentos coletados auxiliem a obteção informações acerca do tema estudado, além de munir o autor de informações precisas e oficiais sobre a instituição, que neste caso, servirão de base para acesso às informações relacionadas à RSC praticada pela organização estudada. Os documentos, neste caso constituem uma “fonte essencial para o acesso a informações vitais para a continuidade deste objeto de pesquisa ao passo que sua análise evita vieses”, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 55). Quanto as entrevistas semiestruturadas, Martins e Theóphilo (2009, p. 88) citam que:

Entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base em suposições e conjecturas do pesquisador.

A entrevista semiestruturada foi realizada após o levantamento de informações referentes a coleta de dados. O trabalho utilizou de pesquisa de campo junto aos responsáveis por implementar a RSC na organização. Para as entrevistas, foi utilizado um roteiro de perguntas baseados em Vieira (2013) e no relatório sobre a certificação ISO 26000 (2010) para identificar as práticas de RSC na empresa onde foram produzidos questionários com o intuito de induzir os entrevistados a citar seus *stakeholders* e outros atores envolvidos, assim como, avaliar a relação entre eles e as estratégias de RSC utilizadas pela empresa. Os documentos analisados durante a pesquisa são os Relatórios de Sustentabilidade da SAMA, documentos internos da organização assim como as gravações e transcrições das entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas encontram-se anexas a este trabalho como apêndice A e B apesar de possuir questões explícitas, nem sempre determinou o curso do diálogo

dos entrevistados, pois se buscou respostas espontâneas para deixar os entrevistados a vontade.

3.5 Procedimentos para coleta e análise de dados

Os procedimentos para a coleta de dados visando levantar informações pertinentes sobre o estudo foram realizados a partir de uma pesquisa documental de dados secundários para melhor percepção do pesquisador acerca do case estudado. Malhotra (2011), indica o levantamento inicial de dados secundários em antecipação à entrevistas para ajudar o pesquisador leitor a desenvolver massa crítica para as próximas etapas de pesquisa. A revisão dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo por se tratar de um estudo de caso. Para esse último, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p.98) “é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática”. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e autores (MARTINS; THEÓPHILO 2009).

Após o levantamento de informações em documentos formais da organização como relatórios, GRI's, entrevistas e documentários partiram-se para a elaboração do protocolo de pesquisa de campo com roteiros de entrevistas que constam no apêndice deste trabalho. Foi solicitado para a assessoria de imprensa uma visita *in loco* para que ocorressem as entrevistas com os colaboradores, e um possível acesso às dependências da organização para conhecer os processos e os programas de RSC além de alguns documentos não disponibilizados digitalmente. Ao que se refere às entrevistas, as mesmas foram conduzidas seguindo as orientações de Gil (2008), onde, primeiramente deve-se explicar as finalidades da entrevista, assim como seus objetivos, a relevância do assunto e o caráter de confidencialidade das respostas concedidas por cada colaborador participante.

A pesquisa em campo permitiu utilizar a técnica de observação que consiste em “um exame minucioso para a coleta de dados e é precedido de um levantamento de referencial teórico.” (MARTINS; THEÓPHILO 2009, p.86). Roesch (1999, apud VEDOVELLI, 2005, p.80) sugere que ao se realizar a técnica de observação:

deve-se levar o pesquisador até o local onde o evento está acontecendo, e assim, se possível analisar com profundidade e detalhamento os eventos, descrevendo como ocorreram os acontecimentos.

Esta pesquisa buscou compreender a forma que a RSC é influenciada pelos *stakeholders* a partir da seleção de um caso único para, a partir daí, buscar “facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer *insights* sobre um assunto” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p.642-643). Desta forma, buscou apresentar informações ao leitor para que este possa tirar suas próprias conclusões sobre o tema (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

A pesquisa em campo foi realizada em outubro de 2014 após autorização da diretoria para tal. Vale ressaltar que a cidade de Minaçu fica a aproximadamente 480 km de distância de Brasília, impossibilitando encontros posteriores com os colaboradores para a complementação da pesquisa. A coleta de informações e entrevistas ocorreu durante dois dias nas dependências da empresa. Foi realizada uma visita em todas as dependências da mina por meio da participação do Programa Portas Abertas que leva os visitantes a conhecerem a produção de amianto que será detalhada no próximo capítulo. O segundo momento, ocorreram as entrevistas que ao final da coleta de dados, foram obtidos 208 minutos em material. A técnica utilizada para compilação das informações foi a análise de conteúdo com intuito de reduzir a quantidade de informações em um denominador paupável (FLICK, 2005). A análise de conteúdo é considerada uma técnica de análise que visa obter, a partir de indicadores sistemáticos, a inferência de conhecimentos relativos a mensagem analisada (BARDIN, 1977, *apud* FROEHLICH, 2014). A análise se deu em tres etapas: A pré-análise onde buscou informações sobre o tema discutido em entrevistas e coleta de dados secundários. A exploração do material que consistiu na fase de descrição analítica onde o material coletado foi submetido a uma verificação orientada pelas referências teóricas da pesquisa, neste caso a identificação de *stakeholders* e as ações de RSC bem como o envolvimento dos entrevistados com esta ação. E por último, o tratamento de resultados que culminou no subsídio das informações coletadas para a elaboração da análise de resultados do trabalho (BARDIN, 1977 *apud* FROEHLICH, 2014). As verbalizações dos entrevistados foram transcritas e classificadas como a presença ou ausência dos elementos *stakeholder* e RSC. A técnica permitiu a identificação de *stakeholders* que

seriam posteriormente classificados, assim como a identificação das ações de RSC e as impressões dos entrevistados acerca delas.

Após a compilação dos dados e realizados a análise das informações, foi confeccionado quadros para facilitar a visualização dos objetivos A e B desta pesquisa. O próximo capítulo discutirá os fatos observados e utilizará da triangulação de dados com a teoria elencada no capítulo anterior para buscar um melhor entendimento do tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresentará os resultados dos levantamentos de informações e discutirá os objetivos propostos para municiar o leitor e gerar discussões acerca do tema. A fim de auxiliá-lo sobre as diversas nuances do ramo de atuação da empresa estudada, será realizado inicialmente, a construção e contextualização do estudo de caso para entender a forma com que a SAMA se desenvolveu na região, como são descritos as regulamentações do setor em que ela atua e sua representatividade na região de Minaçu na atualidade. Os projetos sociais identificados pela empresa também estarão dispostos neste momento pois são caracterizados como programas institucionais, *a priori*. Em um segundo momento, estes serão identificados e avaliados como sendo ações de RSC ou não a fim de atingir o terceiro objetivo desta pesquisa. Assim sendo, será possível visualizar com mais clareza, quem são seus grupos de interesse e como atuam na organização. Em seguida serão realizadas a identificação e classificação dos *stakeholders* por meio da utilização dos modelos de Savage et al. (1991), Mitchel et al. (1997) e Gomes et al. (2010).

Posteriormente, haverá a validação das ações encontradas pela pesquisa para verificar se as ações são ou não consideradas de responsabilidade social corporativa, que por fim, subsidiará o estudo para avaliar a relação de influência de *stakeholders* com ações de Responsabilidade Social Corporativa. A exposição destes tópicos busca responder o problema de pesquisa deste trabalho e apresentar como os objetivos propostos foram alcançados.

4.1 Construção e Contextualização do Estudo de Caso - SAMA Minerações e Associadas S.A

A história da SAMA Mineração Associadas se confunde com a exploração do amianto no Brasil. A produção comercial iniciou-se na década de 30 no município de Poções na Bahia. A duração da lavra ocorreu até a década de 60 com a sua exaustão. Ciente da diminuição da oferta do amianto em Poções, a empresa voltou

seus esforços para pesquisar novas fontes de amianto, sendo encontrada sua ocorrência na região norte de Goiás (SAMA, 2014).

As atividades de exploração começaram logo após a descoberta da mina, mesmo não havendo nenhum tipo de infraestrutura na região que pertencia ao município de Uruaçu. Em 1965 foi aprovado um projeto que previa a doação de terras para criar um povoado que facilitaria o trânsito de pessoas e máquinas. No ano de 1967 esse projeto saiu do papel criando o município de Minaçu que em tupi-guarani significa Mina Grande (SAMA, 2014; MINAÇU, 2014), desde então a SAMA explora a região.

O negócio da empresa é baseado no beneficiamento do amianto crisotila e fornecimento deste para a indústria de fibrocimento. Sua missão é baseada na extração e beneficiamento deste mineral de forma segura e rentável, satisfazendo seus acionistas e clientes, buscando a harmonia com o meio ambiente e sociedade de maneira responsável (SAMA, 2014). Desde o início da exploração de amianto, percebe-se que houve mudança na paisagem da região revelando grande alteração no relevo da área, principalmente onde acontece a extração do amianto.

O processo industrial de extração, beneficiamento e descarte do rejeito proveniente dos desmontes, modifica o relevo, dando uma nova configuração do modelado apresentando uma mudança acentuada na estrutura e estabilidade morfológica da região (MENDES, 2001).

A tecnologia para remover o minério evoluiu ao longo do tempo, muito em função das exigências que foram ocorrendo frente às condições de trabalho e pesquisas que demonstraram os perigos à saúde humana frente à exposição do amianto no organismo (MENDES, 2000; MENDES, 2007).

A mina de Cana Brava representa 100% das jazidas minerais de amianto crisotila exploradas no Brasil. Isso significa que a empresa é alvo de todos os ataques referentes a proibição do seu uso setor de fibrocimento no País conforme expõe Carvalho (2009, p.4):

É evidente a interferência de questões políticas, econômicas e de mercado, muitas vezes sobrepondo-se à preocupação com a saúde. Essa postura é adotada até mesmo pelos próprios trabalhadores do setor – cuja saúde é a mais afetada – por temerem a perda de postos de trabalho. Cabe salientar que o mercado do amianto no Brasil movimentava grande volume de dinheiro (...)

(...) pesquisas pretensamente de caráter científico apresentam resultados opostos, dependendo dos grupos que os conduziram e/ou financiaram. É necessário, portanto, avaliar os dados e estudos divulgados de forma imparcial e técnica, analisando as metodologias utilizadas e o histórico dos profissionais envolvidos.

(...) pode-se dizer que os profissionais ligados à saúde pública e as chamadas “vítimas do amianto” pretendem o banimento do produto do Brasil, a exemplo do que já ocorreu em diversos outros países, levando em consideração seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores e da população geral. Além destes, também os grupos econômicos que competem com a indústria do amianto almejam sua proibição, porém motivados por razões de mercado.

Por conseguinte, o esforço em proibir a exploração e utilização do minério no Brasil culminou na criação de leis para o controle de exploração e manipulação do amianto, conforme sugere quadro a seguir:

Quadro 3 - Leis que regulamentam a exploração do amianto crisotila

Lei	Assunto
Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000.	Descreve as atividades que são potencialmente poluidoras provenientes de recursos ambientais, dentre as quais, àquelas que envolvem exposição asbesto (amianto).
Lei nº 9.055, de 1º de junho de 1995	Trata sobre a extração, industrialização, utilização, comercialização e transporte do asbesto, assim como dos produtos que o contenham qualquer quantidade dele, bem como fibras naturais e artificiais, utilizadas para a mesma finalidade.
Lei nº 9.976, de 3 de julho de 2000	Dispõe sobre a produção de cloro e dá outras providências. (Art. 3º Fica vedada a instalação de novas fábricas para produção de cloro pelo processo de eletrólise com tecnologia a mercúrio e diafragma de amianto)
Decreto nº 126, de 22 de maio de 1991	Apensou a Convenção nº 162 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na forma de anexo. De acordo com a norma, a exposição ao amianto deve ser evitada ou controlada, substituída ou proibida.
Decreto nº 2.350, de 15 de outubro de 1997, regulamentou a Lei nº 9.055, de 1 de junho de 1995	Criou o cadastro obrigatório de empresas importadoras de amianto junto ao DNPM. Determina que somente produtos autorizados pelo Sistema Brasileiro de Certificação poderão ser comercializados no País.
Portaria nº 1 do DSST/MTPS, de 28 de maio de 1991	A norma proíbe menores de 18 anos trabalhem com amianto. Além disso, exige o cadastro de empresas que produzem, utilizem, comercializem ou removem fibras de amianto, para que apenas essas possam receber o produto. Determina o limite de tolerância para fibras respiráveis em 2,0 f/cm³.

Portaria nº 1.851, de 9 de agosto de 2006	Exige que as empresas do setor informem ao governo os trabalhadores expostos e ex-expostos ao amianto em todas as etapas do processo (extração, industrialização, manipulação, comercialização, transporte e destinação final de resíduos).
Portaria 43, de 28 de janeiro de 2009	Veda o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e seus órgãos vinculados a utilizar qualquer tipo de asbesto/amianto.

Fonte: Elaborado pelo autor

A regulamentação para exploração do setor, faz com que as empresas que atuem no setor trabalhem sob constante monitoramento. Desta forma, a única forma de sobreviver no setor é atendendo a todas as exigências legais e sociais estabelecidas pelos órgãos de controle. Costa e Carvalho (2006) tratam a conduta de responsabilidade social como mecanismo essencial para definir o sucesso ou o fracasso das organizações o que foi relatado na entrevista com um dos colaboradores:

A SAMA desde quando chegou a instalar sua planta aqui já pensava em sustentabilidade. Toda a parte de moradia desenvolvida aqui já possuía todo o sistema de saneamento básico mesmo que na região, na década de 60 não existia nem estrada, nem energia.

O desenvolvimento do negócio na região só se tornou perene quando a empresa percebeu que deveria proporcionar melhores condições para seus futuros funcionários em decorrência do difícil acesso à mina e poucas opções dentro da cidade que nascera junto com a mina. Assim sendo, a empresa investiu em gestão e desenvolvimento de processos para conseguir atrair mão-de-obra de outros lugares do país para atender suas necessidades. Os entrevistados citam que estas condições de trabalho ajudam a reter os funcionários. Este pensamento vem de encontro com as proposições de Lyra (2012), onde o cumprimento de obrigações legais e preocupações com a qualidade vida dos colaboradores são considerados fatores de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. As ações de responsabilidade social corporativa serão tratadas ao decorrer do capítulo.

4.1.1 Projetos Sociais Identificados na Empresa

Programa Sambaíba

O programa Sambaíba teve início com a prática da coleta seletiva de resíduos na área industrial da SAMA e posteriormente na vila SAMA onde residem os colaboradores. Esta iniciativa propiciou a sensibilização dos colaboradores quanto a necessidade de reduzir os resíduos gerados e a coleta seletiva, separando o lixo seco do orgânico, iniciando a mentalidade da reciclagem. O programa se desenvolveu quando o IBC identificou a importância de gestão dos resíduos da mineração: as rochas estéreis. A partir de então, inicia-se o estudo sobre o aproveitamento destes resíduos, sendo que a solução encontrada foi a de reaproveitar a rocha na forma de peças artesanais. A pesquisa gerou *outcomes* para a criação de um curso de artesanato.

Em 2004 o programa inicia suas atividades. Seu objetivo inicial foi a profissionalização de moradores do município de Minaçu, com perfil de baixa renda, prioritariamente deficientes visuais e auditivos portadores de deficiência física, sensorial, mental ou múltipla, dependente químico egresso do sistema penitenciário e/ou familiar de população afrodescendente. O intuito foi o desenvolvimento da aptidão para o artesanato como forma de gerar uma fonte alternativa de renda para esta parcela da população, muitas vezes à margem da sociedade, possibilitando que seu trabalho seja transformado em peças ornamentais, utilitárias e artesanais. A ação foi viabilizada em parceria com o SESI/ SENAI de Goiás, o IBC e a Prefeitura de Minaçu. A participação do SESI/ SENAI é atribuída ao desenvolvimento do curso de qualificação profissional de artesão mineral artístico, criado para prover a capacitação de jovens e adultos a se tornarem aptos a trabalhar junto ao programa. O objetivo da qualificação inclui disciplinas que aprimoram habilidades manuais, mas promovem o encorajamento do empreendedorismo e do trabalho em equipe por meio do associativismo. Também foi evidenciada a educação continuada como garantia do aperfeiçoamento e da qualificação profissional. No primeiro ciclo em 2004, o projeto capacitou cerca de 40 pessoas e no segundo ciclo em 2009, 14 alunos foram capacitados no curso. Para participar é necessário estar em situação de vulnerabilidade, ter idade igual ou maior de 16 anos; dispor de renda *per capita*

familiar de até meio salário mínimo; possuir ao menos a 4ª série do ensino fundamental, residir no município de Minaçu há pelo menos três anos.

A continuação do programa envolveu o desenvolvimento de embalagens utilizando as fibras do pseudocaule de bananeira, onde possibilitou a inserção de mais jovens no projeto. Ao todo foram treinados 23 alunos para a realização da tarefa. Para este grupo, a metodologia envolve a participação em de um programa socioeducativo onde recebem orientação acerca do uso racional da água e energia. Os insumos para a confecção das caixas são provenientes do aproveitamento do papel A4 utilizado nos escritórios da SAMA, papelões de materiais usados e outros materiais selecionados a partir da coleta seletiva na empresa.

A Cooperativa de Produção do Empreendedor Artesão de Minaçu (Coopemin) foi criada em 2006 por alunos egressos do curso em artesanato mineral. A Cooperativa permitiu a eles auferir renda a partir da profissão aprendida. A SAMA e o SESI disponibilizam seu galpão e equipamentos para a cooperativa produzir suas peças. Em 2014, 41 jovens, faziam parte da Cooperativa. A entidade deu continuidade ao Programa Sambaíba ao promover uma atividade eco-responsável a partir da produção de peças diversas de decoração e ecológicas usufruindo das diferentes colorações da rocha estéril de serpentinito. O desenvolvimento dos produtos foi efetuado com auxílio de arquitetos que incluíram no portfólio da cooperativa, peças de escritório, utensílios domésticos e peças de decoração. Os parceiros da COOPEMIN envolvem a Prefeitura Municipal de Minaçu, o Ministério Público na Cidade, que auxiliaram a indicação de jovens em situação de vulnerabilidade social para participar do programa.

Programa Portas abertas

A necessidade de ser transparente em suas ações fez com que a SAMA desenvolvesse um programa que demonstrasse aos seus públicos, a rotina de extração e o uso seguro do amianto, uma das principais causas de gerenciamento de crise da empresa frente ao negócio. Para tal, em 2004, foi criado o programa portas abertas que visava trazer seus *stakeholders* e população em geral para conhecer as instalações da mina. A visita consiste em conhecer melhor os processos de extração e beneficiamento do mineral crisotila e sua preparação para

seu envio aos clientes. Há também o trabalho de conscientização acerca das práticas de segurança ocupacional dos funcionários e dos projetos ambientais da mina. Os visitantes são atendidos pelos funcionários que se voluntariam para auxiliar nas apresentações dos diferentes setores da mineradora.

O programa possibilita conhecer a forma com que se beneficia o amianto, para que haja uma desmistificação quanto aos malefícios da manipulação do mineral. Esta estratégia possibilitou a visita de 15 mil pessoas durante os 10 anos do projeto (SAMA, 2014). Não foi possível identificar outras organizações que promovam o projeto, embora se perceba que os colaboradores que participam do programa se sentem valorizados e se orgulham em fazer parte desta ação mesmo que prejudique sua rotina de trabalho.

Projeto Quelônios

O Projeto Quelônios SAMA - PQS foi desenvolvido com intuito de fomentar a preservação da fauna aquática. O manejo da Tartaruga -da-Amazônia (*Podocnemis expansa*), Tracajás, Jabutis, Tigres d'água, Cágados tem o objetivo de desenvolver a cultura da educação ambiental na comunidade local, em alunos do ensino fundamental e médio. A SAMA disponibiliza uma lagoa de decantação para realizar o projeto. Os 29.625 m² de área da lagoa possibilitam a manejo de mais de 769 animais provenientes de doações e apreensões. A atividade é regulamentada pelo IBAMA por meio da Instrução Normativa 169 de 1999.

Além da Lagoa da Tartaruga , o projeto conta com uma estrutura que consiste em um laboratório de iniciação científica e recintos de manejo dos animais, para atender a legislação. Foi necessária a capacitação e contratação de um biólogo para realizar o acompanhamento do projeto. Por conseguinte, o PQS conta com o apoio de graduandos de diferentes formações para apoiar o monitoramento. São alunos de Biologia, Veterinária, Engenharia Ambiental, Meio Ambiente, Engenharia Florestal, Química e Agronomia. A função dos alunos consiste em dimensionar e pesar os animais bem como sua catalogação, complementação alimentar e acompanhamento de seu desenvolvimento. O programa gerou resultados importantes como a retirada da Tartaruga -da-Amazônia da lista de extinção de

animais da fauna brasileira.

O processo de acolhida do animal envolve a parceria da SAMA com a Polícia Ambiental e Corpo de Bombeiros locais , entidades parceiras responsáveis por resgatar e apreender os animais silvestres na região . Atualmente, o projeto foi expandido para atender outras solicitações destes parceiros. Houve uma demanda de acolher papagaios, micos, veados, macacos entre outros conforme cita a bióloga responsável pelo programa:

Foi realizada uma complementação na licença do criadouro para ser considerado um refúgio da vida silvestre para pudéssemos receber outros tipos de animais. Os animais ficam alocados em área cercada para que seja possível realizar seu manejo, e posteriormente, reintroduzir esses animais na Natureza. (entrevistado 4)

Os animais são acolhidos no Criadouro sendo registradas e verificadas suas condições gerais de saúde. Caso estejam bem, são imediatamente reintegrados em seu habitat, caso contrário, o animal ficará em quarentena , para reintrodução em local adequado. O projeto recebe visitas de alunos de todas as faixas etárias para conhecerem os animais e terem acesso a educação ambiental sobre a fauna aquática e terrestre especificamente dos animais que estão sob os cuidados do PQS. Em 2012, o Projeto foi visitado por 1.067 pessoas entre fornecedores, clientes nacionais e internacionais, comunidade, universidades e escolas públicas e particulares.

Projeto Quadra de talentos

O início do trabalho com o tênis se deu em 2002 quando a SAMA ofertava aulas gratuitas para os filhos de colaboradores, e posteriormente, se estendeu para garotos da comunidade local e crianças carentes. Em 2007, houve a necessidade de captar recursos externamente pelo aumento significativo de crianças no projeto. A Associação Performance Esportiva ficou incumbida de aprimorar o projeto e captar recursos. Foi necessário utilizar mecanismos do governo para viabilizar sua expansão. A Associação buscou recursos do Governo Estadual de Goiás, e em 2010 no Ministério do Esporte por meio da Lei de Incentivo ao Esporte. O projeto tem parceria com o SESI e participa do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil – PETI do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome por

entender que a Quadra de Talentos oferece acesso à modalidade do tênis para o público carente da região e incentiva a educação e formação do caráter do jovem utilizando seu tempo livre para praticar esportes e mante-lo longe do trabalho e exploração infantil.

A prática esportiva leva às crianças o desenvolvimento da formação cidadã por meio do entendimento e aplicação de regras e trabalho em equipe. Os alunos que se destacam, são encaminhados para o centro de competição. A SAMA patrocina o projeto por meio de incentivos fiscais. A Quadra de Talentos tem convênio com o SESI, que oferece suporte profissional de apoio a realização do projeto disponibilizando um preparador físico, um professor de tênis e uma professora de educação física. O projeto é mantido dentro da vila SAMA, que disponibiliza academia de tênis com 3 quadras de Tênis, piscina semi olímpica para preparação física, sala de musculação, sala de psicomotricidade e ginástica olímpica e campo de futebol gramado para trabalho de salto para explosão muscular.

A adequação do projeto às leis de incentivo e participação no PETI o auxiliou a se adequar a possuir 3 objetivos. O primeiro trata de dar acesso a modalidade do tênis para crianças da cidade. O segundo utiliza o tênis como mecanismo de socialização em busca da qualidade de vida dos jovens participantes. E o terceiro, o projeto de alto desempenho, passa a criar condições para aprimoramento de atletas e detecção de talentos. Como forma de reter as crianças e obter retorno social do projeto, foi implantado esquemas pedagógicos e materiais didáticos adequados às várias faixas etárias participantes para que se consiga atingir o engajamento e dedicação das crianças às atividades do projeto. A programação envolve atividades para as faixas etárias de 7 a 10 anos, turmas 11 a 13 anos e 14 a 18 anos.

Quanto aos resultados alcançados estão a participação de 168 crianças no projeto além de 25 participantes do centro de competição do Quadra de Talentos. Estes atletas são ranqueados na Confederação Brasileira de Tênis - CBT, e já se destacam no cenário nacional com títulos e participação na seleção brasileira de suas categorias.

Projeto SAMA nas escolas

O Programa SAMA nas Escolas é um projeto que auxilia a educação ambiental nas escolas da rede pública do município de Minaçu para alunos da quinta a oitava série do ensino fundamental. O programa trata sobre o tema de sustentabilidade e meio ambiente possibilitando o contato dos alunos às práticas adotadas pela SAMA em seus projetos. Também atua como promotor da difusão de conhecimento acerca do uso do minério crisotila e sua discussão bem como assuntos como preservação da água, solo, ar e destinação correta de resíduos. A participação da SAMA se dá no treinamento dos professores que ministrarão a disciplina e no fornecimento do material utilizado pelos alunos. O objetivo é desenvolver multiplicadores que incentivam o debate sobre o tema, além de ensinar aos alunos as atividades da mineradora na cidade e formar cidadãos atuantes, abrindo as portas para que gere o interesse em visitar a mina e tenham consciência de preservação ambiental que garanta o futuro da cidade e da região. Em 2012, a ação envolveu 21 escolas, atingindo 466 alunos.

Projeto CADA

O projeto de Conscientização Ambiental contra o Desperdício da Água - CADA é promotor de campanhas internas e externas a organização para fomentar a cultura do uso racional da água. Dentre as ações, O CADA propõe uma série de medidas que ajudam a reduzir e otimizar do consumo da água, minimizando o seu desperdício. O projeto iniciou suas atividades em 1999, com a sensibilização da comunidade local, escolas e colaboradores. As ações são intensificadas no período de estiagem, na tentativa de evitar desperdícios e melhorar a qualidade de vida na região durante este período. Outra ação que envolve o CADA é o programa de prevenção a queimadas. A iniciativa une esforços para a construção de espaços que auxiliam o combate e propagação de incêndios utilizando da conscientização de fazendeiros da região sobre os impactos negativos gerados em decorrência da queimada para aproveitamento do solo na agricultura. Um entrevistado citou o programa e deu mais detalhes de sua atuação:

Um assunto que foi discutido no planejamento estratégico no ano passado e foi definido com prioridade foi a questão do Rio Bonito que abastece a cidade, o rio passa por dentro da empresa e vai para a cidade. Esse rio é o principal rio da região. Em 98 ele sua vazão era de 1050 litros por segundo. Este ano medimos novamente e constatamos que sua vazão baixou para 550l/s isso é em função do que? Retirada das matas ciliares e falta de preservação de nascentes. O que estava acontecendo, o pessoal tava explorando tudo com gado e desmatamento. E aí fizemos um trabalho junto com a prefeitura e a SEMA (secretaria de meio ambiente de Minaçu) chamamos a secretaria de meio ambiente do estado de Goiás, várias entidades rurais, sindicatos, associações e tudo mais e lançamos um programa para recuperação do rio bonito e então mapeamos todas as fazendas que tinham nascentes e começamos a trabalhar. Doamos os arames das cercas, a tractibel doaram as mudas e a sema dá a assistência técnica. Foram mapeados 39 fazendeiros em um raio de 40 km² e estamos fazendo todo o sistema de reflorestamento com eles (entrevistado 2)

Manutenção da reserva legal

A criação da reserva florestal foi em 1985 após homologação no instituto brasileiro de desenvolvimento florestal – IBD, antecessor do IBAMA. A área de concessão de mineração da SAMA é de 4500 hectares sendo que 80% são consideradas a reserva florestal que será preservado pela empresa. Como preceito de responsabilidade, a SAMA se adéqua aos princípios de conservação ambiental através da minimização de impactos ao meio ambiente. A mitigação de impacto ocorre já na lavra do minério onde as pilhas de estéril e rejeito serão dispostos em lugares distintos. As pilhas decorrentes da extração do amianto são revegetadas a partir do armazenamento e reutilização da camada superficial do solo orgânico, técnica utilizada para evitar a erosão do solo e problemas de carreamento. As áreas impactadas pela atividade da mineração deverão ser obrigatoriamente recuperadas, conforme Plano de Recuperação das Áreas Degradadas (PRAD) do Governo Federal, o que já acontece desde 1986, quando se iniciou os replantios nas áreas adjacentes à mina, cuja evolução é monitorada anualmente.

A SAMA realizou estudos sobre a reserva em 2003 com vistas ao levantamento das formações vegetais e da fauna existente na região. Foi identificado que a preservação da reserva auxilia na manutenção da vida animal, onde foi reportado durante a pesquisa cerca de 300 espécies de aves na reserva, algo em torno de 35% do total de aves identificadas neste ecossistema (SAMA,

2011). A divulgação das informações coletadas pelos pesquisadores resultou em uma publicação sobre a reserva florestal SAMA em 2003.

4.2 Identificação e classificação dos *stakeholders*

As entrevistas com os representantes da SAMA e as informações obtidas a partir dos documentos analisados pelo pesquisador tiveram como objetivo identificar os *stakeholders* da mina. A empresa possui um modelo de gestão com foco na transparência e para tal, emite sazonalmente os relatórios GRI (*Global Reporting Initiative*) para seus investidores. Apesar de não expor quem são seus *stakeholders*, a SAMA os reúne periodicamente para realizar a matriz de materialidade que consiste em um diálogo para elaboração de prioridades estratégicas que deverão ser abordadas no mapa estratégico (SAMA, 2014). Entretanto foram identificados 52 *stakeholders* que serão dispostos a seguir:

Quadro 4 - Identificação dos *stakeholders*

CNTA – Comissão Nacional dos Trabalhadores	Ministerio Público do Trabalho
FTIEG - Federação dos Trabalhadores do Estado de Goiás	IBAMA
STIEBEMGOR - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Extrativistas e Beneficiamento de Minaçu, Goiás e Região	SANEAGO
Casalit	SESI/SENAI/SAMA
Confibra	IBC - Instituto Brasileiro do Crisotila
Eternit	COOPEMIN
Imbralit	International Chrsotile Association
Infibra	CNI - Confederação Nacional da Indústria
Isdralit	Associação Brasileira de Recursos Humanos
Multilit	Lar dos Idosos de Minaçu
Precon industrial	ANA - Agencia Nacional de Águas
Precon Goiás	INMETRO
Transportadora Rápido 900	DNV
Transportadora São Expedito	Associação Performance Esportiva
Governo de Goiás	LIEBHERR
DNPM - Departamento Nacional de Produção Mineral	Fornecedores em geral

Prefeitura de Minaçu	IBRAM
Acionistas	Polícia Federal
Colaboradores	Mídia
Empresa de manutenção de veículos	ABREA - Associação Brasileira de Expostos ao Amianto
Concorrentes	Sociedade
Petrobrás	ABRAJI - Associação Brasileira do Jornalismo Investigativo
Fornecedora de gás	ABIfibro - Associação Brasileira das Indústrias e Distribuidores de Produtos de Fibrocimento
SEMARH - Secretaria de Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos	Ministério do Meio Ambiente
Tractbel	CETEM - Centro de Tecnologia Mineral
Ministério do Trabalho e Emprego	Força Sindical

Fonte: Elaborado pelo autor

Os *stakeholders* da SAMA foram submetidos a três classificações diferentes com o objetivo de identificar quais são as entidades mais influentes na empresa e de que forma estes grupos influenciam a organização. A primeira classificação, proposta por Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) faz a triagem dos *stakeholders* em 4 tipos: Os dispostos a apoiar, os marginais, indispostos a cooperar e ambíguos. Os primeiros são aqueles que cooperam com a política tendo um baixo potencial de ameaça frente a empresa, entretanto, os grupos considerados marginais tem pouco potencial de ameaça assim de coperação. Já os *stakeholders* indispostos a cooperar deverão ser observados com cautela ao passo que possuem um alto teor de ameaça à empresa e não cooperam de forma alguma com o negócio. E por fim, os ambíguos que tem tanto capacidade de apoiar a empresa quanto de ameaça-la.

Percebe-se que os *stakeholders* levantados são constituídos de clientes, colaboradores, órgãos públicos, sindicatos, comunidade, concorrentes e fornecedores. Apesar de os eventuais grupos pertencerem a um mesmo setor, existe a possibilidade destes possuírem interesses divergentes. Desta forma, foi elaborado um quadro classificando os *stakeholders* identificados de acordo com o modelo de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991):

Quadro 5 - Stakeholders por categorias de Savage et al. (1991)

Stakeholders ambíguos	ABRAJI IBRAM Política Federal ANA SEMARH Acionistas ABIfibro IBAMA Transportadora Rápido 900 Transportadora São Expedito	Casalit Confibra Eternit Imbralit Infibra Isdralit Multilit Precon industrial
Stakeholders dispostos a apoiar	Colaboradores Empresa de manutenção de veículos Petrobrás Fornecedora de gás SESI/SENAI/SAMA IBC COOPEMIN	International Chrsotile Association Fornecedores em geral Associação Performance Esportiva CETEM SANEAGO LIEBHERR Tractbel
stakeholders marginais	Mídia INMETRO DNV CNI FTIEG - Federação dos Trabalhadores do Estado de Goiás	Força Sindical Sociedade ABRH Lar dos Idosos de Minaçu
stakeholders indispostos a cooperar	CNTA STIEBEMGOR Governo de Goiás DNPM Prefeitura de Minaçu	Concorrentes Ministério do Trabalho e Emprego Ministerio Público do Trabalho ABREA - Associação Brasileira de Expostos ao Amianto Ministério do Meio Ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor

A teoria dos *stakeholders* oferece alternativas para identificar influências ambientais. Por esta razão, a organização precisa identificar as partes interessadas, bem como a oportunidade / ameaça que eles representam, a fim de elaborar estratégias eficazes para lidar com elas (GRAY et al., 1995). Assim sendo, a

aplicação do modelo de Savage et al. (1991) identificou 14 *stakeholders*, que foram considerados dispostos a apoiar. Dentre eles encontram-se fornecedores, colaboradores, ONG's, instituições de pesquisa mineral e de estudos relacionados ao minério de amianto. O SENAI é um parceiro estratégico ao passo que atua em parceria com a SAMA provendo serviços de qualificação profissional, atualização, educação infantil, fundamental e ensino médio para filhos dos colaboradores diretos da empresa. Os entrevistados citaram a presença do SENAI como um diferencial para a escolher trabalhar na SAMA.

Temos uma escola gratuita para todos os filhos dos funcionários que não pagam nem material escolar nem uniforme sendo um fator muito importante para tranquilidade dos pais. (Entrevistado 1)

(...)

Se você analisar o SENAI foi criado em Minaçu em 79 para reter profissionais por aqui. A SAMA dava meio salário mínimo se você passasse no SENAI. A SAMA Fez a melhor escola na região, trouxe profissionais de Goiânia, São Paulo, Belo Horizonte. Os alunos que estudavam aqui prestavam vestibular no país e passavam e o vestibular não é o que é atualmente. Então quando se fala em retenção tinha incentivos como viagens realmente acontecia para incentivar as pessoas para ficarem aqui (Entrevistado 2).

Como consequência do desenvolvimento da cidade em conjunto com a empresa, houve a necessidade de desenvolver um canal de fornecimento na região. A atuação local propiciou a criação de parceiros que apoiam e dependem diretamente da mina como provedor de recursos para o município.

A SAMA compra hoje mais de 60 milhões em compras locais, cerca de 30% do que é consumido na SAMA é da cidade. Buscamos ter todos os fornecedores são locais atualmente está dividido entre 30% locais, 30% no estado de Goiás e 30% em outros estados do Brasil. Então quer dizer, de 200 milhões de custo, 1/3 fica aqui. (Entrevistado 3)

Os outros *stakeholders* identificados como apoiadores são as ONG's COOPEMIN, Associação Performance Esportiva e *International Chrsotile Association* que possuem projetos em conjunto com a empresa como estratégia de responsabilidade social com a comunidade, colaboradores e portadores de necessidades especiais. Esta ação confirma ao que Carroll (1979) cita como legítimo, quando esta parceria levanta filosoficamente, a responsabilidade de suas ações frente aos anseios da sociedade.

Dando continuidade, os *stakeholders* marginais não atuam diretamente no *core business* do negócio e desta forma, poucos influenciam o negócio. Foram identificados 10 organizações com essas características. A sociedade foi

considerada um stakeholder marginal por entender que este grupo, apesar de ser o cliente final da industrialização e comercialização do amianto, não possui vínculo direto com a empresa. A mídia é um grupo bem abrangente de *stakeholder*, mas para este estudo, considerou-se a mídia em geral que, apesar de possuir poder de influência, a ameaça ao negócio não pode ser percebido com clareza. Os outros grupos são entidades de classe e ONG's que não estão diretamente relacionadas ao negócio, mas são considerados *stakeholders* por darem suporte a outras organizações que atuam diretamente na mina.

O terceiro tipo, os indispostos a cooperar, são aqueles mais preocupantes para a gestão do negócio, pois são considerados de grande ameaça e de pouca cooperação. No grupo levantado estão os concorrentes, entidades de classe específicas do setor, associações de funcionários, Governo Federal, Estadual, Municipal e departamentos que tratam do segmento de mineração. Para este tipo de *stakeholder*, Savage *et al* (1991) sugere utilizar uma estratégia defensiva para reduzir a dependência de seus interesses com a organização. Neste caso há a necessidade de criar uma estratégia para combater este grupo envolvendo ações de marketing e de relacionamento. De qualquer forma, a estratégia inicial deve pautar em achar uma maneira de mudar a classificação destes *stakeholders* chave. Pôde ser observado nas entrevistas e na pesquisa em campo que a ameaça destes grupos são diferentes.

A CNTA e STIEBEMGOR são instituições que atuam em prol dos trabalhadores e buscam a partir das leis que regulamentam o setor impor suas vontades. As esferas governamentais atuam com objetivo de fiscalização e apuração de denúncias frente às condições de trabalho.

O Ministério do Meio Ambiente é contra a mineração do amianto no Brasil e proibiu, por meio da Portaria 43, de 28 de janeiro de 2009 sua utilização em qualquer órgão a ele subordinado. Os concorrentes no país são formados por empresas que atuam com bens substitutos ao amianto sendo responsáveis por influenciar o poder público a buscar o banimento do amianto no Brasil (CARVALHO, 2009).

Por fim a ABREA – Associação Brasileira de Expostos ao Amianto que trabalha para banir o uso no país e atua em busca de reparação de danos a ex-colaboradores diretos e indiretos que obtiveram problemas de saúde em decorrência da exposição ao amianto.

A quarta e última categoria de *stakeholder* são os ambíguos que podem atuar tanto em cooperação quanto em ameaça ao negócio. Foram classificados 19 organizações consideradas ambíguas. Dentre estas estão 9 clientes (de um total de 16) 2 fornecedores, órgãos públicos e associações. Para esta classificação vale ressaltar o poder de influência e ameaça associado a cada um destes *stakeholders*, pois são responsáveis pela sustentabilidade da empresa (clientes), trabalham para fortalecer ou não a atividade de extração do amianto (ABIFibro) e viabilizam o escoamento da produção sendo estratégicos para a continuidade do negócio. As outras organizações identificadas tem um grande poder de ameaça como os acionistas e órgãos reguladores.

Os entrevistados acreditam que para esses *stakeholders*, a melhor forma de tê-los sob controle é com transparência e trabalhar em parceria, vindo de encontro com que Savage (1991) afirma ao entender que este grupo é melhor gerido ao passo que a empresa maximize a cooperação entre eles para diminuir o potencial de ameaça por meio de *joint ventures* ou outras formas de esforços colaborativos. É possível verificar isso nas falas dos seguintes entrevistados:

Hoje possuímos empresas contratadas para transportar o amianto. A SAMA treina os caminhoneiros para manipular os seus produtos. (Entrevistado 3)

(...)

Utilizamos o relatório GRI para manter nossos *stakeholders* e acionistas cientes das atividades de forma transparente, ética e sustentável. (Entrevistado 2)

(...)

A matriz de materialidade foi utilizada para construir o GRI e envolveu nossos principais *stakeholders* para debater os assuntos pertinentes ao negócio. (Entrevistado 1)

A tabela a seguir resume a classificação do modelo de Savage et al. (1991) demonstrando percentualmente a proporção de cada grupo em referência ao total de *stakeholders* identificados:

Tabela 2 - Categorização dos Stakeholders – Savage (1991)

<i>Stakeholder</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Percentual</i>
<i>Dispostos a apoiar</i>	14	27%
<i>Marginais</i>	9	18%
<i>Indispostos a apoiar</i>	10	19%
<i>Ambíguos</i>	19	36%
TOTAL	52	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela permite perceber o grande número de organizações classificadas como ambíguas sendo um item que deve ser observado e controlado pelos gestores da empresa.

O segundo modelo, proposto por Mitchell et al. (1997), propõe avaliar a dinâmica de relação que envolve as partes interessadas e a empresa. Quanto maior for sua influência (*saliency*), o *stakeholder* terá mais atributos e visibilidade frente aos gestores. O modelo indica três atributos para avaliar a influência do *stakeholder*: poder, legitimidade e urgência. O poder envolve a capacidade do interessado em fazer valer da sua vontade podendo ser exercido ao se utilizar meios coercitivos, utilitários, ou normativos para impor sua vontade na relação entre as partes. O atributo legitimidade trata sobre a forma com que as ações de uma entidade são apropriadas, adequados ou desejadas dentro de um sistema social. E por fim a urgência que pode ser entendida como a reivindicação imediata de alguma solicitação do *stakeholder*. É interessante ressaltar que cada atributo é uma variável que pode ser mudada com o tempo ou com a percepção de quem avaliar a relação. Mitchell et al. (1997) indicam a existência de múltiplas interpretações para classificação ao passo que a o indivíduo ou entidade pode não ser "consciente" de possuir o atributo ou, mesmo sabendo, pode optar por não reivindicar seu desejo.

O quadro a seguir elenca a classificação de acordo com o modelo de *stakeholder Identification and saliency*.

Quadro 6 - Modelo de *stakeholder identification and saliency* - Mitchell et al. (1997)

Stakeholder	Atributos	Classificação
Casalit	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Confibra	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Eternit	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Imbralit	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Infibra	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Isdralit	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Multilit	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Precon industrial	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Precon Goiás	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Transportadora Rápido 900	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Transportadora São Expedito	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Acionistas	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Colaboradores	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos

Ministério do Trabalho e Emprego	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
Ministerio Público do Trabalho	Poder, Legitimidade, Urgência	Definitivos
ABREA	Legitimidade, Urgência	Dependentes
Sociedade	Legitimidade Urgência	Dependentes
CNTA	Legitimidade	Discrecionários
FTIEG	Legitimidade	Discrecionários
Concorrentes	Legitimidade	Discrecionários
IBC	Legitimidade	Discrecionários
COOPEMIN	Legitimidade	Discrecionários
International Chrsotile Association	Legitimidade	Discrecionários
ABRH	Legitimidade	Discrecionários
Lar dos Idosos de Minaçu	Legitimidade	Discrecionários
ANA	Legitimidade	Discrecionários
INMETRO	Legitimidade	Discrecionários
Associação Performance Esportiva	Legitimidade	Discrecionários
IBRAM	Legitimidade	Discrecionários
CETEM	Legitimidade	Discrecionários
Força Sindical	Legitimidade	Discrecionários
STIEBEMGOR	Poder, Legitimidade	Dominantes
Governo de Goiás	Poder Legitimidade	Dominantes
DNPM	Poder Legitimidade	Dominantes
Prefeitura de Minaçu	Poder Legitimidade	Dominantes
Empresa de manutenção de veículos	Poder e Legitimidade	Dominantes
Petrobrás	Poder e Legitimidade	Dominantes
Fornecedora de gás	Poder e Legitimidade	Dominantes
Tractbel	Poder e Legitimidade	Dominantes
SANEAGO	Poder e Legitimidade	Dominantes
SESI/SENAI/SAMA	Poder e Legitimidade	Dominantes
LIEBHERR	Poder e Legitimidade	Dominantes
Fornecedores em geral	Poder e Legitimidade	Dominantes
Polícia Federal	Poder e Legitimidade	Dominantes
Mídia	Poder e Legitimidade	Dominantes
ABIfibro	Poder, Legitimidade	Dominantes
SEMARH	Poder	Dormentes
IBAMA	Poder	Dormentes
CNI	Poder	Dormentes
Ministério do Meio Ambiente	Poder	Dormentes
DNV	Urgência	Exigentes

ABRAJI	Urgência	Exigentes
--------	----------	-----------

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela a seguir retratará percentualmente a classificação de *stakeholders* de acordo com o modelo de Mitchell et al. (1997), para uma melhor visualização e interpretação de dados:

Tabela 3 - Classificação de Stakeholders – Mitchell et al (1997)

Stakeholder	Quantidade	Percentual
Definitivos	15	29%
Dependentes	2	4%
Discricionários	14	26%
Dominantes	15	29%
Dormentes	4	8%
Exigentes	2	4%
TOTAL	52	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Formatado: Fonte: 10 pt, Negrito, Português (Brasil)

Código de campo alterado

Formatado: Fonte: 10 pt, Negrito, Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Os dados auferidos na tabela 3 demonstram que 29% do total de *stakeholders* são classificados como Definitivos representam organizações que devem possuir maior atenção dos gestores da empresa. Observa-se a presença de clientes, acionistas, órgãos do governo e alguns fornecedores estratégicos. Estes *stakeholders* possuem relações de legitimidade, poder e urgência junto a SAMA e devem ter um relacionamento afinado entre as partes. Os órgãos do governo, por exemplo, utilizam sua legitimidade e poder para determinar procedimentos legais para utilização e manipulação do amianto o que afeta diretamente a mina, sendo a única que explora o minério no Brasil como pode ser evidenciado na fala do entrevistado:

(...) Somos responsáveis por realizar auditorias de conformidade legal que atualmente a SAMA sofre auditoria de 290 normas legais entre leis, decretos, tratados, conveções, acordos, NR's e alguns NBR's que são citadas em leis maiores. Essas normas geram cerca de 2000 requisitos legais que devemos cumprir (entrevistado 1).

Percebe-se que as políticas públicas acerca do tema amianto envolvem o aspecto de potencial de danos à saúde do colaborador no longo prazo da exposição ao pó em suspensão sendo que os órgãos elencados podem, em caráter de

urgência, tomar atitudes que suspendam as atividades da mina. A pressão pública que pode ser associadas a esses órgãos podem influenciar outros *stakeholders* como clientes, fornecedores e acionistas fazendo com que eles percam o interesse no negócio ou haja uma associação ruim à imagem das empresas que utilizam deste minério para desenvolver produtos (CARDOSO et al., 2014); (CARVALHO, 2009). O entrevistado retrata esta influencia da seguinte forma:

Esses órgãos tem poder para paralizar a produção inclusive existe uma instituição comissão do uso seguro do crisotila que se assemelha com uma CIPA interna que tem autonomia para paralizar processos internos que tragam riscos para a segurança e outras obrigações como ajudar a identificar perigos e riscos e buscar melhorias.(entrevistado 3)

A gente recebe visitas periódicas do ministério público do trabalho (...) a gente protocoliza a cada 6 meses um relatório na secretaria estadual de meio ambiente um relatório com as medições realizadas aqui. Atualmente a gente gera cerca de 6800 resultados de medições de monitoramento da qualidade do ar, água, ruído ambiental e vibração dos desmontes. Então é uma empresa que cumpre rigorosamente com que é pedido e um pouco além do que a lei manda por conta desta polemica toda, por conta da cidade estar anexada a mina os nossos cuidados tem que ser maiores. (entrevistado 1)

Em seguida, o grupo dos dominantes, que representam igualmente 29% do total da amostra, indica representantes influentes, mas que lhe faltam o atributo de urgência, não sendo necessária uma atuação de resposta rápida da SAMA frente às suas exigências. Neste grupo destacam-se os fornecedores, entidades de classe, governo e mídia. A diferença entre os fornecedores dominantes e os fornecedores definitivos está na relação destes com a empresa. Enquanto os primeiros são prestadores de serviços, os segundos são estratégicos para o andamento do negócio, onde ganham representatividade no quesito urgência, essencial para definir agenda com a liderança da mina quando necessário. Quanto aos órgãos do governo, a mesma lógica será considerada. O governo em geral tem legitimidade para suas ações, assim como poder, entretanto, a urgência só ocorre quando há fatores relacionados a condições de trabalho. O governo do estado, o DNPM e a prefeitura de Minaçu por mais tenha sua relevância bastante alta não chegam a ser definitivos.

Também foi encontrado dois grupos que merecem ser considerados: a mídia e as entidades de classe. A primeira é a ferramenta que leva informação à sociedade sendo legítima e poderosa não podendo ser desconsiderada tendo alto poder de influencia. O segundo, representado pelo STIEBEMGOR (Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Extrativistas e Beneficiamento de Minaçu, Goiás e

Região) e a ABIfibro são capazes de fazer valer sua vontade e ter voz frente a empresa, mas não são definidores de agenda embora sejam considerados relevantes para a sustentabilidade do negócio conforme relata o entrevistado:

Nós fazemos a matriz de materialidade, que chamamos todos os nossos stakeholders: Governo, fornecedores, cliente, sociedade, sindicato, ONGs, e aí chamamos uma consultora que faz a mediação disso aí. Os grupos definem o que é importante para a SAMA. E aí listam umas 40 práticas, que vão sendo triadas para as mais importantes que visa chegar em algumas que se tornam o nosso foco que são aproximada 4,5, 10 que serão trabalhadas. (entrevistado 2)

O terceiro maior grupo formado por organizações com o atributo da legitimidade representam 26% da amostra levantada e é formada por ONG's, associações, entidades de classe e alguns institutos de pesquisa. Estes *stakeholders* caracterizam-se como discricionários, mas não possuem grande representatividade para tornarem suas necessidades relevantes, ficando assim, dependentes de outros *stakeholders* para conferir-lhes poder e urgência necessária à realização de suas vontades (MITCHELL et al., 1997).

Por fim, representando 16% da amostra, os *stakeholders* dormentes, dependentes e exigentes. Ao ser constatado os atributos de legitimidade e urgência, os *stakeholders* são considerados dependentes. Este grupo depende do poder de outros grupos para terem suas reivindicações consideradas (MITCHELL et al., 1997). Embora este grupo retrate o cliente final do negócio, a sociedade não pode ser considerada um *stakeholder* definitivo por não possuir o atributo poder para impetrar qualquer tipo de anseio que possa influenciar as decisões da mina. Sua associação a outro grupo que possua poder frente a organização como acionistas, clientes ou fornecedores podem lhe garantir voz para o atendimento de suas exigências. Contudo, há na empresa uma sensação de necessidade de transparência das suas ações perante a sociedade por meio do GRI e de algumas ações pontuais na cidade de Minaçu, que faz fronteira com a mina.

Os entrevistados demonstram isso, a todo o momento, quando retratam a cidade como importante alvo de ações de responsabilidade perante a empresa.

Doamos alimentação, material escolar, sopão, remédios além de solicitações particulares, por exemplo, o cara chega aqui e pede pra gente um telhado da casa dele que perdeu, ele chega aqui e pede pra gente doar telha (entrevistado 3)

Trabalhamos em parcerias com ONGs em Minaçu como a reviver, lar dos idosos, lar meninos de Jesus (entrevistado 2)

A SAMA compra hoje mais de 60 milhões em compras locais, cerca de 30% do que é consumido na SAMA é da cidade. (entrevistado 2)

Os *stakeholders* dormentes são identificados com o atributo de poder. Mesmo restando 2 atributos para se tornar um grupo com grande relevância, este deve ser observado com cuidado, pois há o fator de imprevisibilidade de quando este conseguir adquirir legitimidade ou urgência para se tornar salientes (MITCHELL et al., 1997). Na amostra, os dormentes são compostos por entidades do governo. O último grupo identificado no estudo foram os *stakeholders* exigentes os quais possuem o único atributo da urgência. Mitchell et. al. (1997) os retrata como "mosquitos zumbindo nos ouvidos" dos gerentes: sendo considerados incômodos, mas que não justificam maior atenção da administração.

O próximo modelo a ser utilizado na pesquisa envolve a avaliação da relação de influência entre *stakeholders* e administração pública. Contudo o próprio autor indica a utilização do modelo em outros setores da economia (GOMES et al., 2010). O modelo permite ao gestor analisar a influência de cada *stakeholder* na formulação da tomada de decisão, assim como, observar com mais clareza o ambiente em que atuam para identificar questões estratégicas e formular políticas a contento. O *Five-Sided Model Of Stakeholder Influence* é delimitado em cinco *clusters* de atuação que serão representados no quadro a seguir:

Quadro 7- Clusters do Modelo *Five-Sided Model Of Stakeholder Influence* – Gomes et al. (2010)

Cluster	Principais características
Controladores	São os <i>stakeholders</i> responsáveis por garantir o correto emprego de recursos de acordo com os mecanismos formais e informais de desempenho financeiro (GOMES et al., 2010);
Reguladores	São responsáveis pela regulamentação da política. Segue as normas e o regimento preestabelecido para o bom funcionamento da política. Pode afetar seu desempenho pela diminuição ou ampliação do fluxo de dinheiro (GOMES et al., 2010);
Legitimadores	É composto por cidadãos e a comunidade local por meio do voto. Ao adaptar a realidade do estudo, os <i>stakeholders</i> legítimos, são compostos por órgãos que representam a sociedade ou a comunidade em geral (GOMES et al., 2010);
Colaboradores	Este grupo é definido como <i>stakeholders</i> que apoiam a política a realizar a atividade a ela solicitada perante a sociedade. Visa contribuir para o aumento da qualidade, eficácia ou eficiência (GOMES et al., 2010);
Definidores de agenda	É caracterizado por <i>players</i> que possuem a capacidade de definir os objetivos e metas da política em certo período de tempo (GOMES et al., 2010).

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da definição dos *clusters* do modelo, os *stakeholders* foram categorizados e serão detalhadamente retratados no quadro a seguir:

Quadro 8 - Classificação dos stakeholders de acordo com o modelo *Five-Sided Model Of Stakeholder Influence* – Gomes et al. (2010)

Classificação	Stakeholder	
Regulador	Casalit	Isdralit
	Confibra	Multilit
	Eternit	Precon industrial
	Imbralit	Precon Goiás
	Infibra	Acionistas
Legitimadore s	Sociedade	Prefeitura de Minaçu
	IBC	Mídia
	Governo de Goiás	
Definidores de agenda	Ministério do Trabalho e Emprego	DNPM
	Ministerio Público do Trabalho	IBAMA
	Concorrentes	CNI
	ANA	Ministério do Meio Ambiente
Controladore s	IBRAM	Polícia Federal
	STIEBEMGOR	ABIfibro
Colabora dor	Transportadora Rápido 900	Petrobrás
	Transportadora São Expedito	Fornecedora de gás
	Colaboradores	Tractbel
Colaborador	International Chrsotile Association	SANEAGO
	Associação Performance Esportiva	SESI/SENAI/SAMA
	Empresa de manutenção de veículos	
Sem classificação	ABREA	CETEM
	CNTA	Força Sindical
	FTIEG	LIEBHERR
	COPEMIN	Fornecedores em geral
	ABRH	SEMARH
	Lar dos Idosos de Minaçu	DNV
	INMETRO	ABRAJI

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 4 retrata percentualmente a quantidade de *stakeholders* por cluster para identificar estatisticamente a sua quantidade frente a amostra. Desta forma, a tabela torna mais fácil a compreensão e visualização dos resultados.

Tabela 4 - Classificação dos *stakeholders* – Gomes et al. (2010)

<i>Cluster</i>	Quantidade	Percentual
Regulador	10	19%
Legitimador	5	10%
Controlador	4	8%
Colaborador	11	21%
Definidor de agenda	8	16%
Sem classificação	14	26%
TOTAL	52	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desta classificação dos *stakeholders* seguindo o modelo de Gomes et al. (2010), foram categorizados dez *clusters* Reguladores, cinco Legitimadores, quatro Controladores, onze Colaboradores, oito Definidores de agenda e quatorze sem classificação. Quanto ao *cluster* Regulador, percebe-se a presença de acionistas e clientes pelo fato de estarem em constante contato com a questão financeira da mina. O primeiro, com o objetivo de racionalizar os gastos e buscar melhores resultados operacionais visando o aumento dos seus dividendos, o segundo, por buscar economia em escala e ditar as regras do mercado definindo a quantidade de demanda do mercado. Este poder de influência é percebido no discurso dos colaboradores entrevistados:

O primeiro momento o direcionador é o pensamento do acionista ai a gente analisa as perspectivas mercadológicas para onde é que tende o mercado. Mas tudo de acordo com a vontade dos acionistas. Se não houver um atendimento das vontades deles não há razão de ser da empresa ou ela tem que sair do mercado (Entrevistado 1)

O *cluster* Legitimador representou 10% da amostra estudada que foi composta entre elas pela sociedade, a prefeitura local e mídia. A sociedade é o objetivo final da empresa ao passo que seu objetivo financeiro está diretamente atrelado ao consumo dos bens que possuem amianto em sua composição como telhas e caixas d'água. Desta forma, apesar de a empresa estar em constante

embate com seus *stakeholders*, a sua legitimidade está garantida, ao passo que a sociedade continua consumindo seus produtos transformados. Por conseguinte, a prefeitura legitima a atividade da mina, pois representa a sociedade em sua forma democrática de direito e como contrapartida, recebe divisas por meio de impostos. Entretanto, a mídia em um perfil mais amplo, representa os interesses de mais grupos de interesse e, de certa forma, legitima suas ações por meio do diálogo.

O *cluster* seguinte é o Controlador composto por organizações que garantem o emprego correto de Recursos Humanos, Naturais, Legais e Comerciais para o bom andamento do macroambiente em que a mina está inserida. A Polícia Federal garante a legalidade das ações enquanto o STIEBEMGOR garante as condições seguras para os funcionários trabalharem em ambiente insalubre dentro da mina. A ABIfibro fiscaliza e é interlocutora do segmento de amianto no Brasil e o IBRAM verifica as condições de impacto ambiental frente a exploração da mina.

O *cluster* colaborador envolve empregados da empresa, fornecedores e parceiros do negócio representando a maior quantidade de *stakeholder* classificada na amostra representando 26% da classificação. São responsáveis por ajudar a otimizar o processo da política, que neste caso sintetiza o apoio ao desenvolvimento do negócio. O SESI/SENAI/SAMA assim como seus colaboradores são o elo do sucesso da alta efetividade do negócio ao passo que o resultado financeiro está atrelado ao desempenho tripartite (fornecedor, empresa, colaborador) que foi desenvolvido a partir de práticas de recrutamento e seleção dos funcionários conforme a análise de discurso percebido pelo pesquisador ao entrevistar alguns dos colaboradores sobre o assunto de desempenho organizacional:

A SAMA mantém aberta 5 cursos técnicos no SENAI para os alunos que terminarem o ensino médio. Onde damos oportunidade para ele fazer estágio aqui dentro. Quando ele termina o curso ele já está pronto para trabalhar. Nós não temos condições de reter todo mundo, mas conseguimos ver que as empresas num raio de 250 km de distancia pegam esses alunos daqui. (entrevistado 2)

Se você analisar o SENAI foi criado em Minaçu em 79 para reter profissionais por aqui. A SAMA dava meio salário mínimo se você passasse no SENAI. A SAMA Fez a melhor escola na região, trouxe profissionais de Goiânia, São Paulo, Belo Horizonte. Então quando se fala em retenção tinha incentivos como viagens realmente acontecia para incentivar as pessoas para ficarem aqui. (entrevistado 3)

Então quem entra na SAMA hoje até por seus valores e sua missão e visão já entra com esse conceito, então não entra um gerente aqui e pensa diferente disso. Faz parte da cultura, faz parte do sistema de gestão. O sistema de gestão funciona, então quando se tem isso fica fácil. Logo todas as empresas que tem aqui interna passam pelo mesmo treinamento. Então

elas têm que aplicar esse processo. Então acaba que a política que nós aplicamos acaba sendo aplicada para todos os nossos parceiros que fazem o mesmo processo nosso o que mostra que é importante trabalhar junto com o meio ambiente, com o econômico e com o social. (entrevistado 1)

(...)

Isso faz com que haja uma geração de famílias trabalhem aqui. Existem casos da 4ª geração de famílias que trabalham na SAMA (entrevistado 1)

Por último o *cluster* definidor de agenda caracterizado aqui como entidades do governo como o Ministério do Trabalho, Ministério Público, IBAMA e DNPM representam a influência do governo frente a definição de metas e objetivos institucionais levando-se em consideração o cumprimento de regras e regulamentos derivados do ambiente institucional da empresa (GOMES et al., 2010).

A gente recebe visitas periódicas do ministério público do trabalho, DNPM, a gente protocoliza a cada 6 meses um relatório na secretaria estadual de meio ambiente um relatório com as medições realizadas aqui. (entrevistado 1)

O quadro a seguir sintetiza a classificação dos *stakeholders* avaliados nos tres modelos de *stakeholder analysis*. As ponderações acima permitem atingir o 1º e 2º objetivo deste trabalho ao “*identificar os stakeholders relacionados à organização em estudo*” além de “*Classificar os stakeholders segundo o grau e os tipos de influência*”. A próxima etapa do estudo Identificará as ações de RSC desenvolvidas pela organização bem como a influência do *stakeholder* nestas ações.

Quadro 9 - Resumo dos modelos de *stakeholder analysis*

Stakeholder	Modelo Gomes et al., 2010	Modelo Mitchell et al. (1997)	Modelo Savage et al. (1991)
Casalit	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Confibra	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Eternit	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Imbralit	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Infibra	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Isdralit	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Multilit	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Precon industrial	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Precon Goiás	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Acionistas	Regulador	Definitivos	Ambíguos
Sociedade	Legitimadores	Dependentes	Marginais
IBC	Legitimadores	Discricionários	Dispostos a apoiar
Governo de Goiás	Legitimadores	Dominantes	Indispostos a cooperar

		Dominantes	
Prefeitura de Minaçu	Legitimadores		Indispostos a cooperar
Mídia	Legitimadores	Dominantes	Marginais
Ministério do Trabalho e Emprego	Definidores de agenda	Definitivos	Indispostos a cooperar
Ministerio Público do Trabalho	Definidores de agenda	Definitivos	Indispostos a cooperar
Concorrentes	Definidores de agenda	Discricionários	Indispostos a cooperar
ANA	Definidores de agenda	Discricionários	Ambíguos
DNPM	Definidores de agenda	Dominantes	Indispostos a cooperar
IBAMA	Definidores de agenda	Dormentes	Ambíguos
CNI	Definidores de agenda	Dormentes	Marginais
Ministério do Meio Ambiente	Definidores de agenda	Dormentes	Indispostos a cooperar
IBRAM	Controladores	Discricionários	Ambíguos
STIEBEMGOR	Controladores	Dominantes	Indispostos a cooperar
Polícia Federal	Controladores	Dominantes	Ambíguos
ABIfibro	Controladores	Dominantes	Ambíguos
Transportadora Rápido 900	Colaborador	Definitivos	Ambíguos
Transportadora São Expedito	Colaborador	Definitivos	Ambíguos
Colaboradores	Colaborador	Definitivos	Dispostos a apoiar
International Chrsotile Association	Colaborador	Discricionários	Dispostos a apoiar
Associação Performance Esportiva	Colaborador	Discricionários	Dispostos a apoiar
Empresa de manutenção de veículos	Colaborador	Dominantes	Dispostos a apoiar
Petrobrás	Colaborador	Dominantes	Dispostos a apoiar
Fornecedora de gás	Colaborador	Dominantes	Dispostos a apoiar
Tractbel	Colaborador	Dominantes	Dispostos a apoiar
SANEAGO	Colaborador	Dominantes	Dispostos a apoiar
SESI/SENAI/SAMA	Colaborador	Dominantes	Dispostos a apoiar
ABREA	-	Dependentes	Indispostos a cooperar
CNTA	-	Discricionários	Indispostos a cooperar
FTIEG	-	Discricionários	Marginais
COPEMIN	-	Discricionários	Dispostos a apoiar
ABRH	-	Discricionários	Marginais

Lar dos Idosos de Minaçu	-	Discricionários	Marginais
INMETRO	-	Discricionários	Marginais
CETEM	-	Discricionários	Dispostos a apoiar
Força Sindical	-	Discricionários	Marginais
LIEBHERR	-	Dominantes	Dispostos a apoiar
Fornecedores em geral	-	Dominantes	Dispostos a apoiar
SEMARH	-	Dormentes	Ambíguos
DNV	-	Exigentes	Marginais
ABRAJI	-	Exigentes	Ambíguos

Fonte: Elaboração do autor

4.3 Ações de Responsabilidade Social Corporativa na SAMA

A escolha por estudar este caso permitiu a aplicação de modelos teóricos tanto de análise de stakeholder como de RSC como pode ser observado ao decorrer do estudo. Desta forma, buscou-se conhecer melhor o que motivou a empresa a adotar uma postura socioambiental responsável, assim como compreender as práticas de gestão direcionadas a seus grupos de interesse.

Os documentos e relatórios emitidos pela SAMA durante o período de 2011 a 2013 refletem o pensamento do negócio baseando-se em três perspectivas: econômica, social e ambiental (SAMA, 2012). O foco no resultado e economia em escala é pomenorizada pela alta dependência de recursos naturais provenientes do mecanismo de mineração (SAMA, 2014). Sendo assim, a SAMA busca atuar de maneira ambientalmente correta e compartilhada com transparência frente seus principais públicos.

O trabalho com foco na gestão da responsabilidade social está alinhada com a adesão da empresa aos objetivos de Desenvolvimento do Milênio constituído pela ONU para buscar parceiros internacionais que fomentem práticas que contribuam para a erradicação da fome e diminuição da pobreza no mundo (SAMA, 2014). Logo, as ações socioambientais da SAMA buscam demonstrar seu comprometimento com o Pacto Global e as Metas do Milênio, e minimizar o impacto das operações na região de Minaçu, onde fica a mineradora.

Os dados coletados a partir de entrevistas, demonstram que o trabalho baseado no *triple bottom line* são evidenciados desde a implantação da mina, em

1967 como forma de incentivar a vinda de funcionários para o interior do país onde não existia infraestrutura, energia ou qualquer forma de aglomerado humano em um raio de 100 km. Logo a solução foi criar uma estrutura no projeto de instalação da mina para os funcionários residirem com conforto e com todas as benesses de uma cidade como clubes, hospital, restaurante, etc. Este diferencial e o pensamento para reter os colaboradores induziram a SAMA em criar pacotes de benefícios diferenciados conforme citam alguns dos entrevistados:

Quando a empresa se instalou aqui ela precisava atrair a mão de obra para o local e o pacote de benefícios era diferente do que tem hoje. Eu trabalhei em outros lugares e não encontrei nenhuma similaridade ao pacote de benefícios que a SAMA oferece lá no início era a necessidade de manter a mão de obra qualificada hoje não, hoje não, o acesso é muito melhor. Então hoje é fácil vir pra cá. Então não haveria necessidade dela ter um pacote de benefícios diferenciado nas épocas atuais. Que atende a minha necessidade e vão além disso (entrevistado 1).

A rotatividade é muito baixa principalmente no nível operacional, o nível técnico é um pouco maior mas ainda é muito abaixo do que é visto no mercado por conta dos benefícios. A facilidade de locomoção e a qualidade de vida é o que mantém a baixa rotatividade aqui hoje (entrevistado 3).

Fica evidente o rápido desenvolvimento da região após o início da operação da mina. Isso fez com que crescesse ali a cidade de Minaçu que atualmente possui a capacidade de atender algumas necessidades da SAMA por meio do fornecimento de bens e serviços.

O papel social da empresa no contexto regional vem de encontro com que Ribeiro (1993) considera como administração de vanguarda, onde não se trata de uma construção teórica, mas sim de uma filosofia empresarial. As empresas socialmente responsáveis possuem um papel maior que a maximização do lucro. Respondem direta e indiretamente por seus funcionários, consumidores e pela comunidade da qual faz parte (RIBEIRO, 1993). Schroeder & Schroeder (2003), reiteram que empresas que utilizam esta “filosofia” de responsabilidade social transformam o modo de conduzir os negócios frente a sua cadeia produtiva envolvendo clientes, funcionários fornecedores e comunidade.

A política (forma de trabalho da SAMA) norteia os objetivos e metas que devem ser coerentes com a política, essa política trata diretamente das questões de qualidade meio ambiente e segurança responsabilidade social e do segmento seguro do crisotila. Essa é a parte global da SAMA. A responsabilidade da área de gestão da qualidade e meio ambiente disseminação dos requisitos para efetuar a certificação destas normas por meio de auditorias internas semestrais na área da produção e anual na área administrativa (entrevistado 1)

(...)

De acordo com as premissas da responsabilidade social, ela deve atuar inicialmente localmente e depois com as outras partes interessadas. A SAMA é uma empresa que privilegia a comunidade local a mão de obra

local, ela só compra ou contrata serviços e produtos fora da localidade caso não a tenha disponível aqui. Mas tentamos privilegiar os prestadores de serviços locais. Ela privilegia os órgãos não governamentais locais, por exemplo, a manutenção de creches com programas contínuos de voluntariado e investimento, assim como no lar dos idosos, programas socioambientais como o projeto de artesanato com pessoas com pessoas de baixa renda, um outro projeto socioambiental composto por surdos-mudos que tem o objetivo de construir embalagens de papel reciclado e fibra de bananeira (entrevistado 1)

Os depoimentos demonstram que a empresa possui uma cultura forte em prol das práticas de responsabilidade social. Benites & Polo (2013), acreditam que a transparência nas ações da empresa influencia e promove a marca frente seus *stakeholders* e a auxilia a obter maiores perspectivas de uma atividade sustentável no longo prazo. A documentação destas práticas e a necessidade de engajamento do corpo de funcionários da SAMA, se deu em grande parte, por meio da adequação da empresa a políticas de qualidade que visam padronizar ações e determinar processos de controle e gestão em busca de melhorar a sua participação no mercado, com redução de custos ou gerenciando riscos, tornam viável a adesão a políticas de qualidade e gestão (HARRISON et al., 2010). Os entrevistados têm conhecimento da existência destas práticas e as correlacionam com a cultura da SAMA.

Ao longo do tempo foram implantadas várias políticas de qualidade com a ISO 9001 na década de 90, ISO 14001, e em 2010 18001 (segurança e saúde) e nos temos ainda a PSQ programas da área do amianto onde todas as fabricas que trabalham com amianto precisam ter essa certificação (entrevistado 2).

a SAMA sofre auditoria de 290 normas legais entre leis, decretos, tratados, convenções, acordos, NR's e algumas NBR's que são citadas em leis maiores. Essas normas geram cerca de 2000 requisitos legais que devemos cumprir então tentamos ser correto em tudo o que fazemos (entrevistado 1).

Temos projetos para fazer que as estações de trabalho sejam abastecidos por energia solar, que embora não seja viável economicamente são boas práticas e boas práticas é o que a gente vai buscar fazer.

(...)

Nós fazemos coleta de lâmpadas na cidade em hospitais e escolas. Nós trazemos para cá para dar a devida destinação conforme a legislação.

(...)

Pilhas e baterias: Nós recolhemos em 16 escolas e 13 supermercados em Minaçu. Coletamos pilhas de quem for usuário de pilhas que vá ao supermercado que tem um coletor no supermercado que nós mesmos fazemos esta coleta que seria obrigação das operadoras e nós o fazemos por questão de responsabilidade. Nós coletamos em torno de 200 kg de pilhas na comunidade ano passado. E também temos esse trabalho nas escolas onde nós conscientizamos os alunos acerca do tema (entrevistado 2).

Desde quando lançou a SAMA no local, ela veio com a mentalidade diferente, fazer as coisas da maneira certa. Desde 60 ela fez as casas com saneamento básico, quem nesta época iria fazer uma coisa dessas? Então já veio com esse intuito. No meio disso tudo já veio o pensamento para preservação do meio ambiente, preservação do local, questão dos controles e isso aumentou muito na nova gestão de 18 anos atrás que tem uma concepção muito forte que incentiva isso.

(...)

Quem entra na SAMA hoje até por seus valores e sua missão e visão já entra com esse conceito, então não entra um gerente aqui e pensa diferente disso. Faz parte da cultura, faz parte do sistema de gestão. O sistema de gestão funciona, então quando se tem isso fica fácil. Logo todas as empresas que tem aqui (fornecedores) passam pelo mesmo treinamento (entrevistado 3)

Atualmente, os colaboradores da SAMA consideram sua cultura organizacional um diferencial frente a outras organizações do setor. Ficou claro que a conduta socialmente responsável da SAMA é uma atividade reconhecida e valorizada por seus *stakeholders* e são levados em consideração em momentos de tomada de decisão.

Os projetos sociais estruturados pela empresa visam atingir os objetivos firmados com a Organização das Nações Unidas - ONU por meio da adesão do pacto global que define critérios para fomentar a proteção dos direitos humanos, das relações de trabalho, do meio ambiente e do combate a corrupção. O objetivo envolve o desenvolvimento econômico aliado ao desenvolvimento humano para diminuir a desigualdade e criar uma sociedade mais equânime (SAMA, 2014). A política de sustentabilidade se apoia nos pilares de meio ambiente, segurança, saúde ocupacional, uso seguro do amianto crisotila e responsabilidade social.

O ano de 2013, foram investidos R\$ 2.956.186,77 na recuperação de valas no aterro controlado do município de Minaçu, na compra de medicamentos e materiais hospitalares para a ONG Lar de Idosos da Sociedade Beneficente São Francisco de Assis, bem como para as pessoas carentes da comunidade e ex-colaboradores com o fornecimento de cestas básicas, leite, verduras entre outras. Segundo Saiia, Carroll e Buchholtz (2003), identificam esta estratégia como filantropia estratégica. O método pode ser identificado quando a firma utiliza-se de recursos corporativos para resolver problemas da comunidade desde que estas estejam de acordo com seus valores. Os programas estruturados que a SAMA investe são:

Quadro 10 - Projetos apoiados e desenvolvidos pela SAMA 2014

Projeto	Principais características
Programa Sambaíba	Inclusão social da comunidade local por meio do artesanato proveniente do rejeito da mina (rocha estéril de serpentino) e fibras naturais para a confecção de caixas. O programa contribuiu para a criação da ONG COOPEMIN que comercializa as peças desenvolvidas no programa.
Programa Portas Abertas	Programa desenvolvido para a população em geral possa conhecer todo o processo produtivo e as instalações da mina.
Projeto Quelônios	Criadouro para conservação de tartarugas aquáticas e terrestres ameaçadas de extinção.
Projeto quadra de talentos	Fornece gratuitamente treinamento de tênis nas dependências da empresa para jovens da comunidade de Minaçu.
SAMA nas escolas	Desenvolve conteúdo e faz visitas nas escolas do município para ensinar e incentivar ações de preservação do meio ambiente.
Projeto CADA	O projeto de Conscientização Ambiental contra o Desperdício da Água promove campanhas de educação onde propõe medidas para a redução e a otimização do consumo da água.
Manutenção da reserva legal	80% da área de concessão de exploração da SAMA, é preservada pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da coleta de dados primários e secundários, foi possível depreender que as ações de RSC praticadas pela SAMA, não possuem um caráter estritamente filantrópico, pois a empresa tem capacidade de influenciar e orientar outros *stakeholders* para a mesma prática como por exemplo, seus colaboradores e fornecedores. Isso vem de encontro com os princípios de marketing social que é caracterizado por uma estratégia de mudança de comportamento que, neste caso, a mudança é influenciada diretamente pela SAMA (KOTLER; LEE, 2005). Em complemento, Ashley (2004), evidencia que empresas que trabalham com o marketing social, tendem a ser mais transparentes quando aumentam sua divulgação acerca de ações sociais e como consequência, acabam atraindo mais atenção para as suas causas.

4.4 A influência dos *stakeholders* nas práticas de RSC da SAMA

Em busca de atender o objetivo geral desta pesquisa, o último item da análise de resultados, versará sobre como os *stakeholders* influenciam, ou não as práticas de RSC em uma empresa. Na contextualização, foi detalhado os programas e projetos de RSC encontrados na empresa. Neste momento, serão verificadas

estas práticas conforme a metodologia ISO 26000, avaliando se as práticas estão em consonância com o escopo dos subgrupos de Responsabilidade Social Empresarial definido pela norma, assim como, a forma com que se dá a relação da organização com seus diversos públicos (clientes, público interno, fornecedores, governo, comunidade, etc). O protocolo de identificação da ação como RSC será considerado dos seguintes fatores:

Quadro 11 - Protocolo de identificação da ação como RSC

Requisitos para validação de prática de RSC
Se a iniciativa se assemelha e é consistente com os princípios mencionados no Quadro 3 Temas centrais de atuação e questões de responsabilidade social;
Se a iniciativa foi elaborada para o seu tipo específico de organização ou suas áreas de interesse;
Se a iniciativa ajudará a organização a atingir grupos específicos de partes interessadas;

Fonte: adaptado de ABNT (2010)

Em seguida, serão identificados os *stakeholders* envolvidos na prática de responsabilidade social corporativa, que serão reclassificados conforme os modelos de Savage, Mitchell e Gomes, observando a ocorrência ou não, de mudança na classificação do item 4.2 da análise de resultados. Por fim, a análise desta constatação subsidiará o pesquisador a responder a pergunta central da pesquisa e concluir seu objeto de estudo.

4.4.1 Classificação ISO 26000 do Programa Sambaíba

O desempenho da organização em relação à sociedade em que a mesma opera seu impacto gerado ao meio ambiente, é considerado insumo para a avaliação do desempenho geral e de sua capacidade de tornar sua atividade sustentável (ABNT, 2010). Sendo assim, a SAMA buscou mitigar suas ações de seu *core business* desenvolvendo alguns projetos como o Sambaíba. A ISO 26000 (ABNT, 2010) demonstra que as organizações devem manter um relacionamento na comunidade em que atuam permitindo este envolvimento para promover o desenvolvimento entre as partes. A ação está em consonância com os temas

centrais da norma como Direitos Humanos; ao se dedicar a trabalhar com grupos vulneráveis tratando-os com dignidade, autonomia e plena participação na sociedade; Envolvimento da Comunidade; ao gerar emprego e capacitação para estes grupos dando sua contribuição para a redução da pobreza e para a promoção do desenvolvimento socioeconômico (ABNT, 2010). A ação auxilia a imagem institucional da empresa perante a comunidade local ao passo que fomenta a geração de emprego e a diminuição da desigualdade social sendo considerada uma ação de RSC legítima.

Classificação dos *stakeholders* encontrados no projeto

Ao analisar os *stakeholders* envolvidos no projeto, identificou-se um ator que não foi evidenciado na primeira identificação dos *stakeholders*. O Ministério Público de Minaçu. O seu papel no projeto Sambaíba é o de auxiliar na escolha das pessoas que participarão do projeto tendo sua classificação no modelo de Savage et al. (1991) como disposto a cooperar por não ter um grande potencial de ameaça e um alto potencial de cooperação. O mesmo pode ser atribuído aos *stakeholders* IBC, SENAI e COOPEMIN. Os *stakeholders* afetados pela ação são os colaboradores da SAMA e comunidade local de Minaçu que tem pouca ou nenhuma influencia na ação sendo considerados marginais.

A Prefeitura de Minaçu foi considerada como ambígua, por ser encontrada nela um alto potencial para ambos os lados ao passo que a mesma tem poder para reivindicar sua vontade e legitimidade para tal também sendo caracterizada como *stakeholder* dominante no modelo de Mitchel et al.(1997).

Para este segundo modelo, foi identificado apenas um *stakeholder* definitivo a COOPEMIN. Nesta classificação, a relevância é alta e os gestores têm um mandato claro e imediato para atender suas reivindicações (MITCHELL et al., 1997). A cooperativa é a responsável pelo legado do projeto tendo poder frente aos outros *stakeholders*, legitimidade para exigir e tomar decisões e urgência quanto ao seu pleito frente a SAMA.

A comunidade é provedora de mão-de-obra tendo o atributo legitimidade sendo classificada como discricionária assim como os colaboradores. O SENAI define seu

papel como dominante por influenciar diretamente o projeto com o fornecimento de treinamento e desenvolvimento dos alunos, lhe faltando apenas o caráter de urgência para se tornar um *stakeholder* definitivo.

A Prefeitura e o Ministério Público são considerados discricionários onde não influenciam no resultado final do projeto embora apoiem a ação. Por fim, o IBC foi uma peça importante para a elaboração do projeto, mas não influencia a continuidade do mesmo, sendo considerado um *stakeholder* discricionário.

Quanto ao modelo de Gomes et al.(2007) os *stakeholders* são classificados em reguladores; colaboradores; definidores de agenda; legitimadores; e controladores. A tabela a seguir mostra a mudança ou não da classificação destes grupos de interesse em relação ao observado anteriormente no levantamento do item 4.2:

Quadro 12 - Comparativo dos stakeholders de acordo com o modelo *Five-Sided Model Of Stakeholder Influence* – Gomes et al. (2010)

<i>Stakeholder</i>	Classificação anterior da análise dos <i>stakeholders</i>	Classificação após análise do projeto Sambaíba
IBC	Legitimador	Regulador
SENAI	Colaborador	Colaborador
COOPEMIN	Sem classificação	Definidor de agenda e Colaborador
Prefeitura de Minaçu	Legitimador	Legitimador
Comunidade / sociedade	Legitimador	Controlador
Colaboradores	Colaborador	Controlador
Ministério Público Minaçu	Não evidenciado	Legitimador

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que alguns *stakeholders* mudaram sua classificação. O IBC inicialmente foi classificado como legitimador por ser considerado uma ONG que na prática legitima a atividade de exploração do amianto e como consequência a atuação da SAMA. Para o segundo momento, o IBC atuou como desenvolvedor do projeto cabendo a ele criar e determinar processos de gestão que devem ser seguidos para tornar a atividade sustentável desde o início. Sendo assim, seu papel esta pautado na fiscalização do projeto lhe cabendo a denominação de regulador. A COOPEMIN não possuía atributos do modelo de Gomes et al.(2007) por entender que sua concepção dentro do modelo de negócio da SAMA não influencia suas decisões não lhe cabendo nenhum atributo que demonstre sua representatividade. Contudo, quanto ao projeto Sambaíba, a cooperativa é o legado deixado pelo IBC

para a perpetuidade do projeto, onde o trabalho realizado por todos os envolvidos pelo projeto se converge. A coopemin atua como um organizador da finalidade do programa desenvolvido pelo SENAI e define os principais objetivos do programa ao passo que o seu término indica uma evolução natural para a entrada dos egressos do programa na cooperativa. O perfil colaborador também segue a mesma linha, pois os alunos terão perspectiva após a conclusão do curso de extensão.

Quanto a sociedade (comunidade de Minaçu), seu perfil na mineradora é de colaboração quando se entende que é ela que é afetada positivamente quando prove oferta de emprego para a mina e recebe renda por meio dos gastos em comércio e suprimentos da mesma. Há uma mudança de perfil quando se entende que o projeto só é garantido quando há uma legitimação e aval da sociedade para que este continue sendo realizado.

Quando se comparou os modelos aplicados na empresa e após o detalhamento da prática de RSC, foi identificado que nenhum dos *stakeholders* definidores de agenda, definitivos ou ambíguos participam do projeto. Esta constatação vem de encontro com que Ashley (2004) afirma ao classificar este projeto como assistencialista tendo como objetivo principal relacionar-se e ser socialmente responsável com comunidade local e com seus atores.

4.4.2 Classificação ISO 26000 do Programa Portas Abertas

A SAMA é uma empresa de capital fechado representado por acionistas que elegem um conselho de administração para gestão do negócio. Para que as decisões sejam coerentes com os interesses dos acionistas, faz-se necessário que haja governança e governabilidade na empresa. A governança é definida pelo sistema pelo qual uma organização toma suas decisões em busca atingir seus objetivos (ABNT, 2010). No caso do programa portas abertas, foi definido que o atributo transparência deveria ser aprimorado aos seus públicos de interesse, sendo assim, formatado o programa para atender essa exigência conforme cita um dos entrevistados:

O primeiro momento o direcionador é o pensamento do acionista ai a gente analisa as perspectivas mercadológicas para onde é que tende o mercado. Mas tudo de acordo com a vontade dos acionistas. Se não houver um atendimento das vontades deles não há razão de ser da empresa ou ela tem que sair do mercado (entrevistado 1)

O programa Portas abertas vai a encontro ao tema central Governança Organizacional que reflete a definido por eles. Trabalha com um modelo de gestão baseada em planejamento estratégico que envolve atores internos e externos a organização. Sendo assim, visam atender às exigências da norma ao trabalharem em busca de incorporar os princípios da responsabilidade social (ABNT, 2010). A norma cita o papel da liderança nas praticas de RSC como sendo um elo importante para atender ao tema central:

A liderança é também fundamental para uma governança organizacional eficaz. Isso é verdade não somente para o processo decisório, mas também para a motivação do empregado para praticar responsabilidade social e integrar a responsabilidade social na cultura organizacional (ABNT, 2010, p.23)

O pensamento em ser sustentável também foi evidenciado pelos entrevistados demonstrando que a ação é parte do desmembramento do pensamento de responsabilidade social:

(...) Então no meio disso tudo já veio o pensamento para preservação do meio ambiente, preservação do local, questão dos controles e isso aumentou muito na nova gestão de 18 anos atrás que tem uma concepção muito forte que incentiva isso (entrevistado 2)

Classificação dos *stakeholders* encontrados no projeto

Foram identificados no programa os seguintes *stakeholders*: Colaboradores, acionistas, fornecedores em geral, clientes, comunidade. O interesse dos acionistas levar o negócio em um patamar de transparência os coloca como *stakeholders* ambíguos de acordo com o modelo de Savage et al. (1991) onde é verificado um potencial igualmente elevado de ameaça e cooperação inerentes a *stakeholders* com papéis importantes, como neste caso. Pode se dizer que os acionistas influenciaram diretamente a criação desta ação, e para tal, atuam como cooperadores e dispostos a apoiá-la. Os colaboradores são classificados como dispostos a apoiar ao passo que são os responsáveis por viabilizar o projeto. Quanto aos outros *stakeholders* identificados foram considerados marginais que embora

sejam considerados o público alvo do programa, não possuem poder e representatividade para ameaçar a continuidade do projeto Portas abertas.

A segunda classificação de Mitchell et al. (1997) mantém a representatividade dos acionistas como os principais atores do projeto, sendo classificados como *stakeholders* definitivos, os colaboradores, sendo classificados como dominantes por lhe faltarem o atributo urgência frente a suas reivindicações e os submetendo à associação do atributo urgência dos acionistas para aumentar sua *salience*. Os fornecedores e clientes foram classificados como discricionários, quando se tem apenas o atributo de Legitimidade. Não possuem poder ou urgência dentro do projeto para reivindicar algo, mas fazem parte do público alvo do projeto, sendo assim legítimos. Por fim, a comunidade foi classificada como *stakeholder* dependente, quando se tem os atributos legitimidade e urgência. Este grupo, que é afetado pela atividade da mina, não é provido de poder de influência para tomar decisões acerca do projeto sendo que sua legitimidade está garantida por ser um público alvo e sua urgência revelada pela necessidade de atendimento de seus desejos no tempo.

A terceira classificação envolve o modelo de Gomes et al.(2007) retrata a semelhança com a classificação realizada no primeiro levantamento de stakeholders da SAMA. Os acionistas mantêm o papel de reguladores, os colaboradores continuam com o atributo *stakeholder* colaborador, os fornecedores, clientes e comunidade foram classificados como legitimadores do projeto revelando a ação como digna de credibilidade (GOMES et al., 2007).

No programa Portas Abertas houve a manutenção da maioria das classificações levantadas anteriormente pelo fato de envolver os principais stakeholders da SAMA com claro objetivo de munir de informação e demonstrar que a empresa trabalha com transparência e pensamento ético junto a sua cadeia de valor (ABNT, 2010). Este projeto é adequado ao pensamento de relações comerciais com fornecedores e clientes da Ashley (2004) em busca do fortalecimento desta relação.

4.4.3 Classificação ISO 26000 do Projeto Quelônios

As ações relacionadas a assuntos de meio ambiente em uma empresa de mineração é algo delicado. É necessário que a organização avalie o seu impacto gerado proveniente de sua ação ao meio ambiente. O projeto busca mitigar uma parte de seu impacto ambiental preservando a biodiversidade da região visando assegurar a sobrevivência das espécies terrestres e aquáticas, bem com a diversidade genética e os ecossistemas naturais (ABNT, 2010). A natureza da atividade realizada na SAMA, a obriga a observar o tema com um tratamento diferenciado ao identificar este projeto como uma atitude esperada de uma organização socialmente responsável (JABBOUR et al., 2006). Embora o projeto seja considerado uma atitude socialmente responsável, o tema central de meio ambiente envolve diversas questões que não são atendidas no projeto e são inconsistentes com os objetivos econômicos da organização.

Classificação dos *stakeholders* encontrados no projeto

Foram identificados no PQS os seguintes *stakeholders*: IBAMA, Universidades, Voluntários, Polícia Ambiental, Corpo de bombeiros, Comunidade, Escolas e Colaboradores. De acordo com o modelo de Savage et al. (1991) o IBAMA é considerado um *stakeholder* indisposto a cooperar por ter a capacidade de exigir, punir e extinguir o PQS por meio de uma decisão executiva, sendo assim sua capacidade de ameaça é alto e sua cooperação é baixa, em geral. A comunidade foi avaliada como um *stakeholder* ambíguo, pois no mesmo instante que é um público do programa, pratica a caça predatória dos animais, que como consequência, são apreendidos pela polícia ambiental, um *stakeholder* disposto a cooperar. Os outros *stakeholders* também fazem parte deste atributo.

Em seguida, a classificação de Mitchell et al. (1997) coloca a Polícia Ambiental como um *stakeholder* definitivo ao lhe conferir os atributos, poder, legitimidade e urgência frente ao projeto. Entende-se que o poder coercitivo referente a atividade policial, a legitimidade conferida por lei e a urgência em decorrência da destinação de apreensões lhe conferem o status de *stakeholder* definitivo no PQS. O IBAMA é considerado um *stakeholder* dominante pela

característica do órgão não atuar como fiscalizador lhe tirando o fator urgência da sua *salience*. Os colaboradores também são enquadrados em *stakeholders* dominantes por serem considerados os executores do projeto. Os outros *stakeholders* são enquadrados como discricionários pelo fato do PQS legitima-los como publico de interesse.

A ultima classificação, o modelo de Gomes et al.(2007), identificou o IBAMA como três tipos de influência: Regulador, Definidor de agenda e Controlador. O primeiro por ser o cedente da norma que regulamenta o PQS, o segundo por usar seu poder e legitimidade para definir e delimitar os objetivos esperados pelo projeto e o terceiro, o garantidor da execução plena do projeto, que embora não possua o atributo urgência, pode consegui-lo utilizando seu poder e influência a outros órgãos fiscalizadores. Os voluntários e os colaboradores são considerados reguladores e colaboradores. O primeiro por garantir a conformidade do projeto e o segundo por atuar para dar continuidade ao mesmo. A comunidade e as escolas legitimam o PQS enquanto as universidades e o corpo de bombeiros colaboram para a efetiva realização do PQS.

O Projeto Quelônio SAMA identificou *stakeholders* que não havia sido identificado durante a identificação dos *stakeholders* da empresa. Contudo, as classificações dos stakeholders do projeto diferiram da classificação evidenciada no item 4.2. Isso demonstra que, os atores que influenciam as ações socioambientais não atendem, a contento, ações referentes a atividades empresariais, sendo uma limitação da norma e da legislação nacional. Rocha (2009) afirma que este problema ocorre em função da não auditabilidade da pratica de RSC leva a um impasse quanto a legitimidade ou não da ação.

4.4.4 Classificação ISO 26000 do Projeto Quadra de Talentos

Não foi observado explicitamente ações esportivas como atividade de responsabilidade social, contudo, o tema central: Envolvimento e desenvolvimento da comunidade trata sobre o relacionamento entre empresa e comunidade e como deve se dar esta relação. O projeto Atletas do Futuro cresceu em decorrência de uma atividade que já acontecia e beneficiava os colaboradores e seus filhos. A

ampliação do escopo permitiu ao projeto o início do desenvolvimento da comunidade, sendo considerado um comportamento socialmente responsável (ABNT, 2010).

Classificação dos *stakeholders* encontrados no projeto

Foram identificados no projeto Quadra de Talentos os *stakeholders*: Associação Performance Esportiva, SESI, Colaboradores, Comunidade, Ministério do Esporte, Governo do Estado de Goiás, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS, Tractbel, Confederação Brasileira de Tennis – CBT. O primeiro modelo de classificação Savage et al. (1991) identificou os *stakeholders* CBT, MDS, Ministério do Esporte, Governo do Estado de Goiás, colaboradores como marginais pois suas atividades dentro do escopo do projeto dependem de um esforço gerado pela Associação Performance Esportiva, logo não é percebida uma cooperação acentuada tão pouco uma ameaça relevante. Por conseguinte, a Associação se tornou proponente do projeto incumbindo a ela administrá-lo. Sua classificação é a de disposto a cooperar, assim como o SESI e Comunidade enquanto a Tractbel, patrocinadora do projeto, é considerada ambígua pois pode tomar decisões que ameacem a continuidade do projeto embora esteja cooperando no momento.

A segunda classificação de Mitchell et al. (1997) retrata a Associação Performance Esportiva como stakeholder definitivo ao passo que é a administradora do projeto. Quanto ao SESI e a Comunidade, os mesmos são classificados como dominantes pois participam diretamente da RSC. A Tractbel é considerada um *stakeholder* dependente, pois apesar de possuir os atributos urgência e legitimidade, lhe falta poder para se posicionar e decidir os rumos do projeto. Os outros grupos identificados são considerados discricionários, só obtendo o atributo legitimador da em referência ao projeto.

Utilizando-se do modelo de Gomes et al. (2010) os *stakeholders* foram classificados da seguinte maneira:

Quadro 13 - Classificação do Modelo *Five-Sided Model Of Stakeholder Influence* – Gomes et al. (2010)

<i>Stakeholder</i>	Classificação do <i>stakeholder</i>
Associação Performance Esportiva – APE	Regulador e Colaborador
SESI	Colaborador
Comunidade	Legitimador
Colaborador	Legitimador
Ministério do Esporte	Definidor de agenda
MDS	Definidor de agenda
CBT	Legitimador
Tractbel	Controlador
Governo do Estado de Goiás	Legitimador

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme dito anteriormente a APE é responsável por manter o projeto em conformidade com as normas, lhe dando o caráter regulador, ao mesmo tempo que, é responsável realizar entregas específicas ao projeto. O Ministério do Esporte e MDS são definidores de agenda por regulamentarem as leis na qual o projeto está estruturado, sendo assim, os objetivos esportivos devem atender requisitos e enquadramentos específicos para sua aprovação. A Tractbel é controladora quando se responsabiliza por viabilizar financeiramente o projeto.

Os investimentos no projeto Quadra de talentos contribuem para o desenvolvimento da comunidade em seu aspecto mais promissor, a educação do jovem. A atitude de trabalhar com os jovens fortalece o relacionamento com sua comunidade reforçando sua imagem institucional da região (ABNT, 2010). Assim como em outras ações de RSC, os stakeholders desenvolvem outros papéis e saliência quando avaliados como partes interessadas em projetos.

4.4.5 Classificação ISO 26000 do Projeto SAMA nas Escolas

A ação está relacionada ao tema Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade. A norma relaciona a educação e cultura como pilares do desenvolvimento socioeconômico e parte integrante da identidade da comunidade

(ABNT, 2010). A SAMA utiliza esta ação para divulgação de informações acerca da sua relevância dentro do contexto histórico da cidade além de massificar a legitimidade da sua atividade extrativista. O projeto SAMA nas Escolas não atendem a contento os temas centrais da norma, embora a ação tenha seu valor social.

4.4.6 Classificação ISO 26000 do Projeto CADA

Conforme dito anteriormente, o projeto correlaciona com a mitigação de uma parte de seu impacto ambiental revertendo-as em ações de compensação. A SAMA trabalha este tema com destreza a partir do momento em que ela articula entre as partes a necessidade de mudança. Dentro dos temas centrais, o Projeto CADA se adéqua ao tema Meio Ambiente que refere-se ao uso sustentável de recursos. Como signatária do Pacto Global, a ação é uma estratégia para atingir os Objetivos do Milênio na qual a SAMA é signatária. Este acordo inclui a a provisão de acesso sustentável à água potável segura por meio da conservação, organização, redução e reutilização de água em suas operações e estimule o hábito de conservar água dentro de sua esfera de influência (ABNT, 2010).

Classificação dos *stakeholders* encontrados no projeto

Foram identificados no Projeto CADA os seguintes *stakeholders*: Comunidade, Colaboradores, Prefeitura de Minaçu, Tractbel, Polícia florestal, Governo de Goiás. De acordo com o modelo de Savage et al. (1991) a Comunidade é considerada um ambígua *stakeholder* por estar envolvida em uma atividade que a decisão de participar pode lhe trazer sanções legais inibindo sua cooperação, ameaçando a efetividade do projeto. Caso contrario, seu poder de cooperação pode ser alto, facilitando o desenvolvimento do projeto. Os outros stakeholders são considerados dispostos a ajudar ao passo que cada um tem o seu papel dentro do projeto.

Em seguida, a classificação de Mitchell et al. (1997) define a Comunidade como um *stakeholder* definitivo ao entender que sem a sua participação efetiva não ocorre projeto. Mesmo a comunidade em geral for avaliada, seus atributos se

mantêm. Os *stakeholders* dominantes são a Prefeitura de Minaçu, o Governo do Estado de Goiás e a Polícia Florestal por identificar o poder legal neles instituídos e a legitimidade perante o projeto. A Tractbel é considerada um stakeholder exigente ao passo que a sua atividade empresarial está diretamente ligada a questão hídrica. Os colaboradores possuem o atributo de poder sendo considerados dormentes.

O modelo de Gomes et al.(2007), identificou os colaboradores e a Tractbel como colaboradores e definidores de agenda. Onde participam em conjunto da elaboração de metas do projeto e investem na viabilização da ação. A comunidade possui apenas a influência de legitimador. Os *stakeholders* Prefeitura de Minaçu, Polícia florestal, Governo de Goiás são considerados reguladores e legitimadores ao passo que a ação é digna de credibilidade e são garantidores da aplicação correta da lei.

Constatou-se que novos *stakeholders* foram identificados dentro do mesmo segmento (meio ambiente). Isso reforça a pouca influencia destes *stakeholders* na tomada de decisão da SAMA.

4.4.7 Classificação ISO 26000 do Projeto Manutenção da Reserva Legal

O trabalho de manutenção da reserva florestal é uma ação que merece algumas considerações:

A constituição federal trata sobre o tema no Art. 225 que revela o seguinte texto:

Art. 225 - Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações

§ 2º - Aquele que explorar recursos minerais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com solução técnica exigida pelo órgão público competente, na forma da lei.

Outro fator regulamentador da atividade de mineração e que obriga a conservação e delimita a atividade é a lei que trata sobre o código florestal:

Art. 1º - Esta Lei estabelece normas gerais sobre a proteção da vegetação, áreas de Preservação Permanente e as áreas de Reserva Legal; a exploração florestal, o suprimento de matéria-prima florestal, o controle da origem dos produtos florestais e o controle e prevenção dos incêndios florestais, e prevê instrumentos econômicos e financeiros para o alcance de seus objetivos.

Art 3 - O uso alternativo do solo: substituição de vegetação nativa e formações sucessoras por outras coberturas do solo, como atividades agropecuárias, industriais, de geração e transmissão de energia, de mineração e de transporte, assentamentos urbanos ou outras formas de ocupação humana;

Sendo assim, a atividade extrativista da mineração necessita de, obrigatoriamente, manter e recuperar áreas degradadas provenientes da sua atividade após o término da exploração. Portanto, a atividade em si, não pode ser considerada uma ação de RSC embora a organização assuma a responsabilidade pelo seu impacto ambiental, causados por suas atividades, o benefício ambiental está prevaricado em relação aos interesses dos acionistas (ASHLEY, 2004; ABNT, 2010).

Os requisitos para validação da prática de RSC não puderam ser observados, pois não é possível correlacionar a prática com os temas centrais de RSC proposto pela ISO 26000.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O diferencial competitivo empresarial envolve diversos fatores internos e externos à organização. A competitividade atualmente nivela as empresas que não focam em entender melhor seus *stakeholders*. A qualidade hoje em dia é considerada pré-requisito para sobrevivência organizacional. A forma com que a empresa é percebida por seus principais grupos de interesses deve ser clara e transparente. Sua postura ética e comprometida com seus acionistas, comunidade local e com o meio ambiente revelam sua imagem perante o público e sua capacidade de atender suas expectativas, determinando as políticas e estratégias a serem seguidas pela empresa (ABNT, 2010; BENITES; POLO, 2013; CARROLL, 1999).

Buscando aprofundar o estudo acerca da relação entre *stakeholders* e práticas de RSC, o presente trabalho, procurou analisar a influência dos *stakeholders* nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa utilizando-se da ferramenta de estudo de caso único para delimitar seu escopo de pesquisa. Stake (2000) considera a técnica importante para se obter *insights* relacionados ao tema e facilitar o seu entendimento como um todo. A escolha da empresa pesquisada não ocorreu aleatoriamente. Sua escolha foi condicionada a revisão de material impresso anterior e pela visibilidade da empresa frente a prêmios e menções honrosas acerca da qualidade de gestão e destaque como uma boa empresa para se trabalhar.

De forma buscar atingir o objetivo proposto, o estudo perpassou por itens específicos para contextualização e desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente buscou caracterizar a organização de forma a nivelar o conhecimento necessário para analisar criticamente os dados coletados. Identificou-se que a SAMA é uma organização que atua em um segmento envolto em divergências e potenciais conflitos embora ainda seja considerada uma peça importante para prover insumos ao ramo de construção civil. É atribuído a ela, o potencial de causar problemas de saúde em decorrência da extração do amianto crisotila, que causariam danos a saúde ocupacional dos colaboradores e da comunidade próxima a mina. Sendo assim, o Estado regulamentou o setor e definiu formas de atuação das empresas que trabalhem com extração e beneficiamento do amianto. O pesquisador optou por

identificar quem seriam os grupos de interesse da SAMA por meio de visita *in loco*, entrevistas semi-estruturadas e análise de documentação.

Em seguida, houve a classificação dos stakeholders identificados em 3 modelos de classificação. Os modelos de Savage et al. (1991), Mitchell et al. (1997) e Gomes et al.(2010) contribuíram para identificar e monitorar os agentes que estão em contato com a empresa, classificar seu grau de influência e agrupá-los segundo seu tipo de influência (VIEIRA, 2013). A utilização destes modelos definiu um paralelo entre como estes grupos são observados quando analisados superficialmente no contexto da empresa e, posteriormente quando inseridos em um contexto de projeto de RSC.

A identificação das práticas de RSC da SAMA se deu a partir de levantamento da documentação secundária e entrevistas com seus 4 colaboradores durante a visita a Minaçu. Como forma de delimitar a ocorrência ou não de RSC, o estudo utilizou-se da norma ABNT ISO 26000 para triangular informações referentes aos documentos, as entrevistas e as informações contidas na norma para evidenciar ou não a ocorrência de práticas de RSC. Das práticas levantadas, cinco projetos foram considerados Práticas de RSC tendo sido identificado e classificado seus *stakeholders*. A partir de então, observa-se que a relevância, influência e saliência dos *stakeholder* muda ao inseri-los em um contexto diferente. Isso demonstra que os Atributos dos *Stakeholders* são variáveis, sua construção é social o que depende de percepções e ainda a posse de um atributo pode ser conhecido mas não exercido conforme concluem Mitchell et al (1997) em seu trabalho. Não obstante, todas as ações partiram da SAMA e foram sendo construídas conforme suas crenças em momentos oportunos. Muito dos atores que estão envolvidos nas práticas foram acionados pela SAMA e como limitação da pesquisa, não participaram da coleta de dados, dificultando a percepção da suas práticas dentro do contexto do projeto de RSC.

Contudo, o estudo conseguiu atingir seu objetivo geral de pesquisa quando se identificou que as ações de RSC estão enraizadas na cultura da empresa, sendo desenvolvidas desde seu início, na década de 60, sendo parte integrante de seus valores. Para tal, definiu ações para mitigar os impactos negativos decorrentes da sua atividade, criou mecanismos de relacionamento institucional com seus públicos de interesse e comunidade local onde a partir destes ganham relevância para reivindicar suas necessidades específicas do contexto do projeto e/ ou no âmbito

empresarial (ASHLEY, 2004; CARROLL, 1999; MITCHELL et al., 1997). Esta constatação é evidenciada quando observa que os *stakeholders* definitivos levantados a priori, não participam, ou participam em pequeno volume das ações de RSC, não sendo a eles, o foco das ações. Isso se dá, em parte, pela empresa se sentir responsável pela comunidade que a circunda, onde apesar de pouco afetar a continuidade da atividade empresarial, age como um legitimador da exploração do amianto se tornando defensor da causa. Este pensamento atende aos pressupostos do papel social das empresas que agem com responsabilidade frente a sociedade. Seu envolvimento com a comunidade provém do reconhecimento que a organização também faz parte da sociedade e tem interesses em comum com mesma (ABNT, 2010).

A peculiaridade do objeto de estudo levantou algumas questões que podem ser estudadas em futuras pesquisas e em outras empresas. O fato dos *stakeholders* definitivos não fazerem parte do objeto de ação das práticas de RSC pode estar relacionado com a influência econômica da empresa na região? Como se dá esta lógica para organizações de menor porte e menos estruturada? Qual a influência dos valores da organização frente a essas ações? Como o direcionamento das ações de RSC para *stakeholders* definitivos poderia afetar positivamente a organização? Qual seu impacto?

Entretanto, a SAMA atua em um mercado único em que só ela atende seus clientes no Brasil. Sua posição estratégica no segmento lhe dá poder de barganha frente a seus clientes dando-lhes poucas opções de substituição por outros insumos. Isso pode revelar a falta engajamento da empresa para com suas partes interessadas. Outro ponto que pode estar associado é a grande regulamentação do segmento no qual exige grandes investimentos para participar do processo e atender as normas. Isso aumentaria a estabilidade dos participantes da atividade não necessitando grandes investimentos para a manutenção destes relacionamentos.

Foi constatado que dependendo da estratégia elaborada para atender as exigências do projeto de RSC, a empresa pode demandar ações de responsabilidade social de seus *stakeholders*. Vieira (2004) descreve a atitude como a orientação organizacional frente ao seu ambiente externo. Desta forma, a organização demanda de seus *stakeholders*, uma atitude socialmente consciente.

Ao decorrer da pesquisa, observou-se uma série de limitações que precisaram ser contornadas. A localização da cidade há 480 km de distância de Brasília, problemas de agenda dos colaboradores identificados como relevantes para responder a pesquisa, a demora na autorização para realização da visita, o pouco tempo para realizar as entrevistas e a via técnica dificultaram a coleta de dados da pesquisa. Sugere-se entrevistar *stakeholders* que atuam na empresa com seus diferentes poderes de reivindicação para tentar identificar estatisticamente os fatores que influenciam os projetos de RSC da empresa. O modelo de Gomes et al. (2010) propõe a sua utilização em outros cenários aquém do contexto público, contudo, a sua aplicação teve que ser adaptada para o contexto da pesquisa podendo ocorrer divergências de interpretação em sua classificação.

Como contribuição, o estudo buscou replicar um protocolo de análise que evidenciasse a correlação entre *stakeholders* empresariais e suas práticas de RSC, identificado como uma lacuna teórica observada na revisão bibliográfica.

O quadro a seguir explicitará resumidamente os objetivos específicos da pesquisa, bem como os resultados atingidos e propõe sugestão para futuras pesquisas:

Quadro 14 – Sugestão para futuras pesquisas

Objetivos específicos	Resultados atingidos	Sugestão para futuras pesquisas
Identificar os <i>stakeholders</i> relacionados à organização em estudo.	Foram identificados 52 <i>stakeholders</i> na organização	Comparar a matriz de materialidade da SAMA com os dados obtidos a fim de identificar inconsistências nas duas amostras;
Classificar os <i>stakeholders</i> segundo o grau e os tipos de influência.	15 <i>stakeholders</i> definitivos sendo 14 com alta capacidade de ameaçar e cooperar com a empresa; e 10 com poderes de regulação e influência.	Efetuar pesquisa com os <i>stakeholders</i> definitivos identificar seu grau de influência no negócio;
Identificar as ações de RSC desenvolvidas pela organização em estudo	Foram identificadas 7 ações de RSC sendo que 5 se adequam à ISO 26000.	Utilizar outro protocolo classificação da ação de RSC;
Identificar como a influência do <i>stakeholder</i> afeta as ações de	Os <i>stakeholders</i> definitivos da empresa pouco influenciam as	Investigar em profundidade a forma com que ocorrem estas relações.

Responsabilidade Corporativa	Social	práticas de RSC desenvolvidas por ela. Fica evidenciado que a própria empresa define suas ações e envolve uma série de stakeholders para viabilizá-las.	
------------------------------	--------	---	--

Fonte: elaborado pelo autor

Para futuras pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento de uma agenda maior na cidade para aumentar a coleta de dados de fontes diversas. É válido o esforço em aplicar o protocolo de pesquisa desenvolvido neste estudo em outras organizações para verificar se as empresas socialmente responsáveis executam suas ações com proatividade ou utilizam-se das informações oriundas das exigências de seus stakeholders para fazê-lo.

REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; DONALDSON, T.; FREEMAN, R. E.; JENSEN, M. C.; MITCHELL, R. K.; WOOD, D. **Dialogue: toward superior stakeholder theory.** *Business Ethics Quarterly*, 18, 153-190, 2008.

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; WOOD, D. J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts.** *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886, 1997.

ALBERTON, A.; BANDEIRA, R. M.; MARCON, R.; **Performance effects of stakeholder interaction in emerging economies: evidence from Brazil.** *BAR*, v.8, n.3, p. 329-350, 2011

ALVES-MAZZOTTI, A. J. **“Usos e Abusos dos Estudos de Caso”.** In: *Cadernos de Pesquisa*, v.36. n129, 0.637-651, set.\dez.2006.

AVILA, M.; FARIA, M. D.; FERREIRA, D. A. **Efeitos da responsabilidade social corporativa na intenção de compra e no benefício percebido pelo consumidor: um estudo experimental.** *Rev. Adm. São Paulo*, v.1.45, n.3, p. 285-296, 2009

ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000: Diretrizes para a responsabilidade social.** Rio de Janeiro, 2010.

BAHAMONDE, R. A.; BELLIDO, I. V.; FELDMAN, P. M.; **A new approach for measuring corporate reputation.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 1, p. 53-66, 2014.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **A futura norma ISO 26000 sobre responsabilidade social: barreira não tarifária ou comércio justo?** In: *ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE (ENGEMA)*, 8. Rio de Janeiro, FGV/EBAPE, Anais..., Rio de Janeiro, p. 1-16, 2005.

BARBOSA, L. **O centro do universo.** *Exame.* São Paulo, ano 35, n. 7, p.107-110, 4 abr. 2001.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2010.

BENITES, L. L. L.; PÓLO, E. F. **A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa.** *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. Edição Especial, p. 827-841, 2013.

BIERNARCKI, P.; WALDORF, D. **Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling.** *Sociological Methods and Research*, 1981.

BLAIR, J. D.; NIX, T. W.; SAVAGE, G. T.; WHITEHEAD, C. J.; **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders**. *Academy of management Executive*, 5(2), 61-76, 1991

BOFF, M. L. **Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom na evidência ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares**. 2007. 160f. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

BONOLI, A.; LONGO, M.; MURA, M.; **Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs**. *Corporate Governance*, 5 (4), 28-42, 2005.

BOSSE, D. A.; HARRISON J. S.; PHILLIPS R. A. **Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage**. *Strategic Management Journal* 31: 58-74, 2010.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Senado Federal: Centro Gráfico, Brasília, 1988.

BUCHHOLTZ, A. K.; CARROLL, A. B.; SAIIA, D. H. **Philanthropy as strategy: when corporate charity "begins at home"**. *Business and Society*, v. 42, n. 2, p. 169-202, 2003.

CAMPOS, T. L. C. **Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional?** *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 4, Dec. 2006.

CARDOSO, V. I. C.; LUCA, M. M. M.; GALLON, A. V. **Reputação corporativa e o disclosure socioambiental de empresas brasileiras**. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 17, n. 2, p. 26-25, 2014.

CARROLL, A. B. **A three-dimensional conceptual model of corporate social performance**. *Academy of management Review*, v.4,p.497-505, 1979.

CARROLL, A. B. **Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct**. *Business and Society*, v.38,n.3,p.268-295,1999

CARVALHO. C. V de. **Amianto**. Consultoria Legislativa. Câmara dos deputados. Brasília, 2009.

CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. *Academy of Management Review*, v.20,n.1,p.92-117,1995.

CRESPAM, C. C.; GOMES, C. M.; MADRUGA, L. R. G.; SCHERER, F. L. **Estratégia e práticas de gestão socioambiental: o caso das empresas brasileiras exportadoras do setor de calçados.** Revista de administração FACES journal, v.8, n.4, p.116-136, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; STAKE, R. **Case Studies: Handbook of Qualitative Research.** 2a Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 435-454, 2000.

COLLIN, J.; FOOKS, G. J.; GILMORE, A. B.; HOLDEN, C.; LEE, K.; SMITH, K. E.; **Corporate Social Responsibility and Access to Policy Elites: An Analysis of Tobacco Industry Documents.** PLoS Medicine, v.8, n.8, p. 1-12, 2011.

COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. **O Discurso da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil sob a perspectiva da Teoria da Estruturação.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006, Porto Alegre. Anais do IV EnEO. Porto Alegre: ANPAD, 2006.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. **The stakeholder's theory of the corporation: concepts, evidence and implications.** Academy of Management Review, 20(1), 65-91. 1995.

FIGUEIREDO, J. C. B.; MORETTI, S. L. A.; **Análise bibliométrica da produção sobre responsabilidade social das empresas no Enanpad: evidências de um discurso monológico.** Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 1, n. 3, p. 21-38, 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits.** The New York Times Magazine. New York, v.13, set 1962.

FROEHLICH, C. Publicações internacionais sobre sustentabilidade: uma revisão de artigos com o uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 2, p. 178-195, 2014.

FREDERICK, W. C. **The growing concern over business responsibility.** California Management Review, v. 2, p. 54-61, 1960.

FREEMAN, E. R. **Strategic Management- A Stakeholder Approach.** London: Pitman Publishing. 1984.

FREEMAN, R. E.; STONER, J. A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. **A percepção das estratégias de influências dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense.** Brazilian Business Review, v. 9, n. 2, p. 1-25, 2012.

FREITAS, T. L. **Orientação para o mercado sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa**: um estudo sobre a orientação para a sociedade. 2012. 118p. Monografia de graduação. Departamento de Administração. Universidade de Brasília, Brasília.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. **Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach**. BAR, Braz. Adm. Rev., vol.2, no.1, p.1-20, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, V.; MUTHURI, J. N.; **An institutional analysis of corporate social responsibility in Kenya**. Journal of business ethics, v.98, p.467-483, 2010.

GOMES, E. R.; MELO, C. M. **ISO 26000**: Uma Análise da Norma Internacional de Responsabilidade Social. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

GOMES, L. O. M.; GOMES, R. C.; LIDDLE, J. **A Five-Sided Model of stakeholder Influence**. Public Management Review, 12: 5, 701 — 724, 2010.

GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G.; LYRA, M. G. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa**: contribuições para construção de um modelo de análise. RAC, Curitiba, v.13, esp., art.3, p.39-52, 2009.

GRASSI, N. YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

GRAY, R. H.; KOUHY, R.; LAVERS, S. **Constructing a research data-base of social and environmental reporting by UK companies**. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (2), 78–101, 1995.

JABBOUR, C. J. C.; SOUSA, A. B. L.; SANTOS, F. C. A. **A futura norma ISO 26000 sobre responsabilidade social**: o debate e as implicações para a função produção. XXVI ENEGEP, 2006.

KAYO, E. K.; KERR, R. B.; KIMURA, H.; PERERA, L. C. J.; **Estudo da influência da governança corporativa e do ambiente institucional dos países na lucratividade das empresas**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 9, n. 2, p. 101-115, 2012.

KOPEZINSKI, I. **Mineração x meio ambiente**: considerações legais, principais impactos ambientais e seus processos modificadores. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

LYRA, F. R. **Percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social corporativa do parque Beto Carrero Word**. 2012. 177p. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camburiú.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. p. 720, 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. Editora: Pearson Education - Br 2012.

MASCENA, K. M. C. **Priorização de stakeholders: um estudo em empresas que divulgam relatórios com a estrutura da Global Reporting Initiative – GRI no Brasil**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. 105p. 2013.

MENDES, R. **Asbesto (amianto) e doença: revisão do conhecimento científico e fundamentação para uma urgente mudança da atual política brasileira sobre a questão**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, fev. 2001.

MENDES, R. **Amianto e política de saúde pública no Brasil**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 23, n. 7, jul., 2007

MELLO, R. B.; MARCON, R.; ALBERTON, A. Performance effects of stakeholder interaction in emerging economies: evidence from Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 3, art. 6, p. 329-350, 2011.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D., S.; WALDMAN, D. **Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability**. Business and Society, Forthcoming. (2011). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1737465>>. Acesso em 31 de mar. 2014.

PREFEITURA DE MINAÇU. Disponível em: <<http://www.minacu.go.gov.br>>. Acesso em 30 de Outubro de 2014.

RIBEIRO, C, A. **Responsabilidade Social da Empresa: Uma Nova Vantagem Competitiva**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 33, p. 46-50, jan./fev. 1993.

ROCHA, I. S. **Os Novos Rumos da Responsabilidade Social: o Conceito da RSE 2.0 e os Debates sobre a ISO26000, PEV10 – Trabalho Finalista da Categoria Estudante, subcategoria Pós-Graduação**, 2009.

SAMA MINERAÇÕES ASSOCIADAS. Disponível em: <www.sama.com.br>. Acesso em 30 de Outubro de 2014.

Código de campo alterado

SAMA. **Relatório de Sustentabilidade 2013**. 114p. Livro institucional. TheMediaGroup. 2014.

SAMA. **Reserva Florestal SAMA**. 109p. Livro institucional. Melpi TDR. 2011.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. **Responsabilidade social corporativa: Limites e possibilidades**. RAE Eletrônica, 2004.

SIMON, C. A. **Responsabilidade social corporativa na indústria fumageira: a visão dos consumidores de cigarro residentes em Santa Cruz do Sul**. 2012. 81p. Monografia em Comunicação Social. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre.

SILVA, C. L. **As ações de responsabilidade social corporativa frente ao comportamento do consumidor** : estudo de caso em um frigorífico da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. 2011. 153p. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.

STAINER, L. G., STAINER, A. **The UK food supply chain – an ethical perspective**. Business Ethics: A European Review 7(4):205–211. 1998.

TORRES, H. L. **Teoria do Stakeholder**: um estudo da aplicação do princípio de equidade do stakeholder. dissertação de mestrado. Pós-graduação em administração pela universidade federal do rio grande do sul. Porto Alegre, 120p, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEDOVELLI, A. S. **Desenvolvimento de um sistema de informação para o processo de implantação do planejamento estratégico**: o caso de uma IES. 2005. 133p. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado em Administração de Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VENTURA, M. M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Revista SOCERJ, Rio de Janeiro: p. 383-386, Set - Out. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, D. M. **Transformar ou Adequar-se ao Ambiente?** Competição Além do Mercado. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

VIEIRA, D. M. **Mudança Institucional Gradual e Transformativa**: Construção de Coalizões Políticas e Grupos de Interesses. 170p. 2013. Tese de Doutorado. Brasília: Departamento de Administração, Universidade de Brasília.

VIEIRA, D. M. **O Consumo Socialmente Irresponsável**. In: IV Encontro de Marketing - EMA, 2010, Florianópolis. EMA - ANPAD, 2010.

VINHA, V. G. da; MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C. **Economia do Meio Ambiente.** Teoria e Prática. 2. ed. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 2010.

Apêndice A: Questionário sobre RSC



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PESQUISA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Esta é uma pesquisa acadêmica sobre responsabilidade social corporativa, desenvolvida no curso de administração de empresas da Universidade de Brasília. Sua opinião é de suma importância para compreensão da aplicação das ações socialmente responsáveis nas organizações e serve de subsídio para o avaliar o desenvolvimento do tema frente aos seus grupos de interesse.

Dados do entrevistado:

- a) Nome
- b) Cargo
- c) Área que trabalha
- d) Tempo na área que trabalha
- e) Tempo na empresa
- f) O que você acredita que seja RSC?

- g) O que os motivou a ser uma empresa socioambientalmente responsável?

- h) O sr(a) acredita que ser socialmente responsável interfere na forma como os seus *stakeholders* enxergam a SAMA? Faz diferença para eles o fato da empresa ser socialmente responsável?

- i) A quais públicos a empresa considera que a RSC se dirige? (interno, externo, ambos)

- j) Como é feita a divulgação dessas ações?

- k) Há algum tipo de ação para despertar a visão socialmente responsável em *stakeholders* que não possuem essa mentalidade?

- l) A SAMA atua de que forma para influenciar seus funcionários a serem pessoas mais preocupadas com questões socioambientais?

m) Em relação às práticas de RSC:

Cite as práticas realizadas.

Como estas práticas foram desenvolvidas? Quais critérios foram utilizados para a escolha?

Quais destas práticas foram desenvolvidas a partir de necessidades evidenciadas pelos seus *stakeholders*?

Como as áreas funcionais da empresa estão envolvidas nessas práticas?

Como é feita a avaliação dos resultados?

Há documentos, relatórios ou publicações que possa ser disponibilizado para conhecer melhor as práticas?

Apêndice B: Questionário para levantamento dos stakeholders



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PESQUISA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA Esta é uma pesquisa acadêmica sobre responsabilidade social corporativa, desenvolvida no curso de administração de empresas da Universidade de Brasília. Sua opinião é de suma importância para compreensão da aplicação das ações socialmente responsáveis nas organizações e serve de subsídio para o avaliar o desenvolvimento do tema frente aos seus grupos de interesse.

Dados do entrevistado:

- a) Nome
- b) Cargo
- c) Área que trabalha
- d) Tempo na área que trabalha
- e) Tempo na empresa
- f) Com quem a organização tem obrigações legais? Cite-os
- g) Quem poderia ser positivamente ou negativamente afetado pelas atividades ou decisões da organização?
- h) Quem se envolveu no passado quando preocupações semelhantes precisaram ser tratadas?
- i) Quem pode ajudar a organização a cuidar de impactos específicos?
- j) Quem pode afetar a capacidade da organização de arcar com suas responsabilidades?
- k) Quem seria desfavorecido se fosse excluído do engajamento?
- l) Quais atores dentre os citados anteriormente possui maior capacidade de impor sua vontade perante a SAMA?