**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Influência da relação com os *stakeholders* na presença de indicadores de sustentabilidade: estudos de casos no setor de mineração do Brasil

Paulo Henrique de Castro
Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

**São Paulo
2019**

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PAULO HENRIQUE DE CASTRO

Influência da relação com os *stakeholders* na presença de indicadores de sustentabilidade: estudos de casos no setor de mineração do Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

Versão corrigida

**São Paulo
2019**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Castro, Paulo Henrique de

Influência da relação com os stakeholders na presença de indicadores de sustentabilidade: estudos de casos no setor de mineração do Brasil / Paulo Henrique de Castro. São Paulo, 2019.
107 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Hamilton Luiz Correa.

1. Stakeholder – Teoria 2. Mineração sustentável 3. Desenvolvimento sustentável 4. Indicadores de sustentabilidade I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

Dedicatória

Ao meu Deus, que permitiu todas as coisas acontecerem.

Aos meus pais e irmãos, por apoiarem sem restrições as minhas escolhas.

AGRADECIMENTOS

Neste momento tão sublime da minha vida quero agradecer primeiramente a Deus. Sem a permissão e graça Dele nada seria feito.

Agradeço a minha família, que em todo o tempo manifestou apoio em cada decisão tomada.

Ao meu querido professor orientador Dr. Hamilton Luiz Corrêa, muito obrigado. Não apenas pelas orientações concernentes à pesquisa, mas por todas as conversas sobre carreira, futuro e propósito de vida. Obrigado também pela gentileza e respeito de sempre.

Sou grato ao professor Dr. Flávio Hourneaux, por ter sido solícito em todo momento. Sua ajuda foi aliviadora, causando em mim determinação para escolha dos caminhos percorridos durante a pesquisa.

A minha colega Joice Chiareto, meu muitíssimo obrigado por todo o tempo dedicado a mim, ora sugerindo melhorias no estudo, revisando material ou até mesmo ouvindo meus lamentos.

Aos meus amigos, muito obrigado pelas orações e palavras de incentivo. Vocês são importantes para mim.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Por isso, sou grato a CAPES.

Tudo é possível ao que crê.

Marcos 23: 9

Castro, P. H. (2019). *Influência da relação com os stakeholders na presença de indicadores de sustentabilidade: estudos de casos no setor de mineração do Brasil*. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral: entender como as prioridades dadas aos *stakeholders* e o engajamento com mesmos podem refletir na presença de indicadores de sustentabilidade das organizações mineradoras no Brasil. Os objetivos específicos foram: revelar quem são os *stakeholders* priorizados e o porquê; e perceber qual a importância tem o engajamento com as partes interessadas na busca pelo desenvolvimento sustentável das mineradoras. Na fundamentação teórica foram abordados os principais conceitos da teoria de *stakeholders*, desenvolvimento sustentável, modelos e indicadores para mensurar o desenvolvimento sustentável e influenciadores do desempenho socioambiental. Dois estudos de casos foram realizados, tendo como fontes de dados: entrevistas em profundidade, relatórios oficiais, observação direta e a literatura. Os dados foram tratados conforme técnicas de análise de conteúdo e puderam evidenciar a priorização dada às comunidades locais e colaboradores. Todas as fontes de dados apresentaram indícios do tratamento diferenciado desses dois grupos de *stakeholders*. Os impactos causados às comunidades e colaboradores juntamente com o posicionamento estratégico e a necessidade de legitimidade para operar parecem ser os grandes impulsionadores da priorização apresentada. O engajamento com os grupos de partes interessadas ocorre desde o planejamento inicial das operações até o fechamento da mina. O contato permite o compartilhamento de boas práticas, o que pode contribuir para o desenvolvimento sustentável das mineradoras e grupos envolvidos. As empresas assumem responsabilidades perante os *stakeholders* e garantem ações que evidenciem os compromissos, inclusive o monitoramento das questões consideradas importantes por grupos salientes. Assim, os indicadores presentes refletem a priorização dada às comunidades e colaboradores bem como o engajamento contínuo com os mesmos. Os resultados podem contribuir com literatura ao apresentar novas formas de priorizar os *stakeholders* diferentes daquelas já consagradas na teoria. Isso sugere uma discussão da efetividade dos antigos modelos de priorização nos variados tipos de indústrias. Quanto à contribuição gerencial, o setor de mineração poderá encontrar subsídio para melhorar o relacionamento com os *stakeholders* em busca pelo desenvolvimento sustentável, algo essencial para perenidade desse setor cuja importância é significativa para a economia brasileira.

Palavras-chave: Teoria de *stakeholders*. Mineração sustentável. Desenvolvimento sustentável. Indicadores de sustentabilidade.

Castro, P. H. (2019). *Influence of relationship with stakeholders on presence of sustainability indicators: case studies in the Brazilian mining sector*. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ABSTRACT

The objective of this study was to understand how the prioritizations given to stakeholders and the engagement with them can reflect the presence of sustainability indicators of mining organizations in Brazil. The specific objectives were: to reveal who are the prioritized stakeholders and why; realize the importance of engagement with stakeholders for the sustainable development of mining companies. In the background, the main concepts of stakeholder theory, sustainable development, models and indicators to measure sustainable development and influencers of social and environmental performance were addressed. Two case studies were carried out, having as data-base: interviews, official reports, direct observation and the literature. The data were treated according to content analysis techniques and showed the prioritization given to the local communities and employees. All data sources showed evidence of differential treatment to these two groups of stakeholders. The impacts caused to communities and employees, the strategic of the companies and the need for legitimacy to operate are the main drivers of the prioritization presented. Engagement with stakeholder groups occurs since the initial planning of operations to the closure of the mine. The contact allows the sharing of good practices, which can contribute to the sustainable development of the mining companies and groups involved. The companies assume responsibilities to the stakeholders and guarantee actions that evidence the commitments, including the measurement of issues considered important by salient groups. Thus, the present indicators reflect the prioritization given to the communities and employees as well as the continuous engagement with them. The results can contribute to literature by presenting new ways of prioritizing stakeholders different from those already established in theory. These are suggests for a discussion about the effectiveness of the established prioritization models in the various types of industries. Regarding the managerial contribution, the mining sector can find support to improve the relationship with the stakeholders for the sustainable development, that is essential for the continuity of this sector which has significant importance for the Brazilian economy.

Keywords: Stakeholder theory. Sustainable mining. Sustainable development. Sustainability indicators.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Teoria de <i>Stakeholders</i>	20
2.2 Desenvolvimento sustentável, conceito e origem	31
2.3 Modelos e indicadores para mensurar o desenvolvimento sustentável	32
2.4 Influenciadores do desempenho sustentável	36
2.5 Modelo teórico da pesquisa	38
3 METODOLOGIA	40
3.1 Tipo de pesquisa	40
3.2 Natureza da pesquisa	41
3.3 Método de pesquisa	41
3.4 Definição do caso	42
3.5 Amostra da pesquisa.....	43
3.6 Coleta de dados	44
3.7 Análise dos dados.....	46
3.8 Rigor da pesquisa	48
3.9 Limitações da metodologia	50
3.10 Percurso da pesquisa	51
3.11 Matriz de amarração.....	53
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1 Empresas para os estudos de casos	54
4.2 Priorização dos <i>stakeholders</i>	56
4.3 Engajamento com os <i>stakeholders</i>	66

4.4 Presença dos indicadores como reflexo da relação com os <i>stakeholders</i>	73
5 CONCLUSÕES.....	80
5.1 Principais conclusões	80
5.2 Contribuições	83
5.3 Limitações do estudo	84
5.4 Sugestões para futuros estudos	84
6 REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE I: PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	94
APÊNDICE II: ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	97
APÊNDICE III: CATEGORIZAÇÃO DO CONTEÚDO	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADO - Avaliação de Desempenho Organizacional

ANM – Agência Nacional de Mineração

APP – Aplicativo

B2B - *Business to business*

B2C – *Business to consumer*

CSI - *Cement Sustainability Initiative*

DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral

DS - Desenvolvimento Sustentável

EUA – Estados Unidos da América

FGV – Fundação Getulio Vargas

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração

ISO – *International Organization for Standardization*

MADE-O – Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional

NPS – *Net Promoter Score*

ODS's – Objetivos de Desempenho Sustentável

PIB - Produto Interno Bruto

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais diferenças entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria da firma

Quadro 2 - Classificação dos *stakeholders* baseada no poder e interesse

Quadro 3 - Questões do *Triple Bottom Line* geralmente mensuradas

Quadro 4 - Limites da unidade de análise

Quadro 5 - Características da amostra

Quadro 6 - Categorias de análise

Quadro 7 - Procedimentos para qualidade do estudo

Quadro 8 - Matriz de amarração

Quadro 9 - Frequência dos termos no conteúdo da Mineradora A

Quadro 10- Frequência dos termos no conteúdo da Mineradora B

Quadro 11 - Interesses dos *stakeholders* X indicadores presentes

Quadro 12 - Síntese dos principais resultados

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de *stakeholders*

Figura 2 - Classes de *stakeholders*

Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa

Figura 4: Síntese da metodologia

Figura 5 – Análise dos dados

Figura 6 - Percurso da pesquisa

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade mundial da produção de ferro no Brasil

1 INTRODUÇÃO

Stakeholder é toda pessoa ou grupo afetado ou que afeta a organização (Freeman, 1984). Ele é chamado também de parte interessada, e a gestão baseada nos *stakeholders* propõe um modelo integrado, onde os interesses das partes são reconhecidos e atendidos pela empresa (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010). Assim, o intuito da organização é ser um meio para atingimento dos objetivos dos *stakeholders* (Freeman, 1984).

Dentro da teoria de *stakeholders* o relacionamento com os grupos, sobretudo a priorização e engajamento, é relevante, visto que os interesses das partes interessadas são diversos e tantas vezes conflitantes (Freeman et al., 2010). O compromisso da empresa é atender aos interesses das partes interessadas, assim, priorizá-las e engajá-las são tarefas que se efetivas geram benefícios para ambas as partes, empresa e *stakeholder* (Tavares, Siqueira, Moraes & Costa, 2018).

Para acompanhamento de questões importantes para os *stakeholders* foram desenvolvidos modelos de avaliação de desempenho organizacional. Dentro de cada modelo têm-se os indicadores, que é a forma de operacionalizar a metodologia de avaliação seguida (Cunha, 2011). Por meio de indicadores eficazes é possível que a organização perceba se as atividades estão contribuindo para o atingimento dos objetivos estabelecidos, inclusive o desenvolvimento sustentável, discutido cada vez mais no meio empresarial (Gomes, Kneipp, Kruglianskas, Rosa & Bichueti, 2014).

O desenvolvimento sustentável (DS) busca a conscientização quanto ao uso responsável dos recursos, de forma que eles estejam disponíveis também para as gerações futuras (Araújo, Bueno, Sousa & Mendonça, 2006). Esse modelo de desenvolvimento é baseado no crescimento em três dimensões: ambiental, social e econômica. Além da redução do uso de recursos outros motivos podem levar as organizações a buscarem e mensurarem o desempenho sustentável, tais como: melhorar as operações, ter legitimidade, inserir inovações ou atender aos interesses dos *stakeholders* (Evans et al., 2017; Peattie & Crane, 2005; Kleindorfer, Singhal & Wassenhove, 2005; Lamberton, 2005).

Alguns dos estudos que abordam a influência das partes interessadas na busca pelo desempenho sustentável são: Spitzeck, Hansen e Alt (2011), com o objetivo de identificar melhores práticas de engajamento de *stakeholders*, analisaram o Índice de Responsabilidade Corporativa do Reino Unido, que é similar ao ISE do Brasil. Lauriano (2012) pesquisou o relacionamento entre o Parque Nacional da Serra dos Órgãos e a comunidade do Vale do

Bonfim, na busca de identificar os maiores desafios do processo de engajamento de *stakeholders* para o equilíbrio sustentável. Por fim, Freitas, Cabral, Fonteles, Pessoa e Santos (2012) investigaram como ocorre o engajamento de *stakeholders* com instituições financeiras do Brasil onde a preocupação sustentável é evidente.

O contexto analisado neste estudo foi a mineração do Brasil. A exploração mineral no país teve início na época das colônias, onde os europeus buscavam por metais preciosos, encontrando inicialmente as reservas de ouro em Minas Gerais (DNPM, 2018). A descoberta de novos minerais em outras áreas do país resultou no aprimoramento da prática minerária, e atualmente, 37 metais metálicos têm sua extração reconhecida no país (DNPM, 2018). Os minerais estão presentes nos produtos essenciais para as atividades humanas, como o ferro para uso em materiais de construção, fabricação de celulares, computadores, carros e aeronaves.

Dentre os principais metais extraídos no Brasil estão o ferro, ouro, zinco, cobre, manganês (materiais metálicos), areia, brita e argila (materiais não metálicos) (DNPM, 2018). Em 2016, os metálicos representaram 77% da comercialização, tendo como principal produto o ferro, produzido predominantemente em Minas Gerais e no Pará (DNPM, 2018). A exploração pode ser feita em lavra, onde a terra é escavada para exploração, ou em leito de rios, quando de diferentes formas ocorre também a escavação. Os minerais são retirados do meio ambiente e em seguida tratados para serem entregues a outras indústrias ou para o consumidor final. Segundo o IBRAM (2017) o setor de mineração é essencial para o desenvolvimento sustentável do país, já que a atividade minerária está ligada a diversas cadeias de suprimentos.

Em 2016 o Brasil exportou mais de 394 milhões de toneladas de bens minerais, representando 11,6% de toda exportação do país. Os principais produtos exportados foram: ferro, ouro, ferronióbio, cobre, bauxita, manganês, pedras naturais e de revestimentos e caulim (IBRAM, 2017). Os países que se destacaram como compradores do Brasil em 2016 foram, respectivamente, China, Estados Unidos, Japão, Países Baixos e Canadá (DNPM, 2017). Em relação às importações de minerais, em 2016 as maiores negociações do Brasil foram com o Chile, China, Peru, Estados Unidos e Rússia. A compra foi predominantemente Cobre e Alumínio (DNPM, 2017).

O setor de mineração contribui consideravelmente para o Produto Interno Bruto (PIB) e para geração de empregos no Brasil (DNPM, 2018). Em 2013 a mineração representava 4,3% de todo o PIB brasileiro e 16,9% do PIB da indústria do país. Quanto aos empregos gerados, em

2016 foram mais 185 mil diretamente, e 663 mil indiretamente (IBRAM, 2017). Para expressar a importância do setor no país, o DNPM (2015) destaca que há cidades onde 60 por cento da economia local é devido à extração mineral.

O Brasil está entre os dezesseis países mais importantes para a produção mineral no mundo. Dentre essas nações estão Austrália, Canadá, EUA e China (IBRAM, 2014). O produto destaque internacionalmente do Brasil é o ferro, conforme apresentado no Gráfico 1, em 2003 o ferro produzido em solo brasileiro representou 20% de todo o ferro do mundo (IBRAM, 2014).

Gráfico 1 - Representatividade mundial da produção de ferro no Brasil

Fonte: IBRAM (2014).

Segundo o IBRAM (2017) o setor de mineração foi considerado como prioritário pela ONU na busca pelo cumprimento da agenda 2030. A agenda trata de um acordo entre os países para o alcance de 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. A forte contribuição para o desenvolvimento econômico e os impactos socioambientais causados pela mineração fazem com que o setor seja importante para o desenvolvimento sustentável (Azapagic, 2004; Mutti, Yakovleva, Vazquez-Brust & Di Marco, 2012; Dantas & Freitas, 2014).

Para regulamentação do setor de mineração no Brasil foi criada a Agência Nacional de Mineração (ANM), antes Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM). A agência é uma autarquia do governo federal e é ligada ao ministério de minas e energia. Outro órgão que trabalha para o melhoramento do setor de mineração no Brasil é o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM). A organização não possui fins lucrativos e busca representar as mineradoras junto a órgãos públicos, mídia e comunidades locais (IBRAM, 2017).

No setor de mineração, Habek (2014) analisou o relatório de sustentabilidade das mineradoras da Europa e região, enquanto Evans e Unger (2010) estudou o desenvolvimento sustentável

da mineração na Austrália. Azapagic (2004) não focou sua pesquisa em determinado país. A partir de um estudo de caso feito em uma mineradora e revisão de literatura a autora desenvolveu um quadro de indicadores de sustentabilidade específicos para a indústria de mineração. No Brasil, Gomes et al. (2014) analisaram a avaliação de desempenho sustentável do setor de mineração no país. O objetivo do estudo foi relacionar esse tipo de avaliação com os resultados financeiros obtidos.

Este estudo propõe originalidade ao (01) fazer a junção dos temas: teoria de *stakeholders*, avaliação de desempenho e desenvolvimento sustentável tendo uma abordagem qualitativa, o que possibilita um maior aprofundamento do estudo; (02) investigar a relação com os *stakeholders* em busca pelo desenvolvimento sustentável na mineração do Brasil, que inclusive tem sido relevante para toda sociedade devido ao destaque negativo do setor na atualidade. Até o momento estudos com tais características não têm sido expressivos, o que indica a importância de tal investigação.

O problema de pesquisa deste estudo foi: **como a relação com os *stakeholders* influencia na presença de indicadores de sustentabilidade no setor de mineração? Objetivo geral: entender como as prioridades dadas aos *stakeholders* e o engajamento com mesmos podem refletir na presença de indicadores de sustentabilidade das organizações mineradoras no Brasil. Objetivos específicos: (01) revelar quem são os *stakeholders* priorizados e o porquê.; (02) perceber qual a importância tem o engajamento com as partes interessadas na busca pelo desenvolvimento sustentável das mineradoras.**

Foram realizados dois estudos de casos baseados em Eisenhardt (1989) e Yin (2010). As empresas investigadas fazem parte do setor de mineração do Brasil. Para obtenção dos dados foram conduzidas entrevistas em profundidade, análise de documentos, observação direta e análise de literatura. O estudo de dois casos e uso de quatro fontes de dados permitiram a comparação dos dados, sendo possível o surgimento de resultados mais sólidos e robustos. Para tratamento dos dados foram utilizadas, predominantemente, técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

O estudo pode contribuir com a literatura de *stakeholders*, sobretudo, a relação com as partes em busca do desenvolvimento sustentável. Identifica-se nesta pesquisa a possibilidade de ampliação das ideias de priorização dos *stakeholders*, já que novas formas de classificar as partes interessadas foram conhecidas a partir do estudo. Como contribuição gerencial, a divulgação das ações e indicadores utilizados pelas empresas do estudo podem subsidiar

outras mineradoras no atendimento dos interesses dos *stakeholders* e alcance do desenvolvimento sustentável. Ainda, a pesquisa trás uma reflexão quanto à necessidade de boas práticas no setor de mineração do Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de *Stakeholders*

Figura 1 – Modelo de *stakeholders*

Fonte: Freeman (1984).

O termo *Stakeholder* ou parte interessada é tido como complexo, visto que na literatura é possível encontrar mais de vinte definições diferentes. Para Freeman (1984), *stakeholder* é toda pessoa ou grupo que pode afetar ou é afetado pelas atividades de determinada empresa. Apesar de a referida definição ser considerada um tanto ampla, ela é a mais consolidada da literatura, por isso, será usada para nortear este estudo.

A teoria dos *stakeholders* é derivada da sociologia, tendo como sua principal obra *Strategic management: a stakeholder approach* de Freeman (1984). A ideia central da teoria é que as empresas precisam reconhecer os grupos que possuem conexões com a organização bem como os interesses de tais grupos (Freeman, 1984). Esses interesses possuem valores intrínsecos e devem ser atendidos pela empresa. Desta forma, o papel da organização focal é ser um veículo para atender aos interesses dos *stakeholders* (Boaventura, Cardoso, Silva, & Silva, 2009). Empresa focal é definida como um grupo formado pelos gerentes de nível superior, e são deles a reponsabilidade de gerenciar as partes interessadas (Friedman & Miles, 2006). O modelo de gestão proposto pela teoria de *stakeholders* é relacional, onde a empresa

está no meio de uma teia interligada a pessoas e grupos, que por motivos diferentes se interessam pelo negócio.

A teoria da firma é antecessora à teoria de *stakeholders* e oposta a ela em alguns aspectos. Para melhor entendimento do que a teoria de *stakeholders* (base teórica deste trabalho) propõe, o Quadro 1 mostra as principais diferenças entre ela e a da firma, segundo Boaventura et al. (2009).

Quadro 1 - Principais diferenças entre a teoria de *stakeholders* e a teoria da firma

	Teoria de <i>stakeholders</i>	Teoria da firma
Principal autor	Freeman (1984)	Friedman (1962)
Área de origem	Sociologia	Finanças
Abordagem predominante dos estudos	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo da teoria	Criar e distribuir riqueza aos <i>stakeholders</i> primários	Maximizar lucro
Capital	Para interesse dos <i>stakeholders</i>	Para interesse dos acionistas
Principais críticas	Os objetivos organizacionais são confusos; a busca pelo equilíbrio dos <i>stakeholders</i> reduz o empreendedorismo, visto que algumas partes interessadas podem querer redução de custos.	O foco está apenas nos sócios/acionistas; não atende às questões ambientais e sociais, já que o objetivo maior é o crescimento econômico.

Fonte: Adaptado de Boaventura et al. (2009).

Para Mitchel, Agle e Wood (1997) a teoria de *stakeholders* tem pretendido ampliar a visão dos gestores, de maximização de lucro para reivindicações das partes interessadas. Os estudos nesse sentido têm contribuído para um entendimento mais claro da empresa e seu ambiente.

Freeman et al. (2010) relatam que empresas lucrativas possuem propósitos além da maximização do lucro para acionistas. Os autores defendem a interação com os *stakeholders* para aumentar a lucratividade. Para isso, é necessário produtos de qualidade, fabricado pelos colaboradores. Os produtos precisam ser vendidos aos clientes, que acessam as instalações da empresa devido à liberação da comunidade e governo (Freeman et al., 2010). Assim, Freeman et al. (2010) procuram argumentar que a teoria de *stakeholders* atende também os objetivos da teoria da firma, todavia, faz isto de forma mais abrangente.

Ainda para entender o foco da teoria de *stakeholders*, Mutti et al. (2012) relatam sobre a gestão de *stakeholders* e a gestão para *stakeholders*. O trabalho para os *stakeholders* é o que propõe a teoria, visto que para ela, a finalidade da empresa é atender aos propósitos das partes

interessadas. Já a gestão dos *stakeholders* tem finalidades ligadas aos interesses da organização, ou seja, a relação com as partes interessadas busca por objetivos próprios (Mutti et al., 2012).

2.1.1 Abordagens para a gestão dos *stakeholders*

A teoria de *stakeholders* pode ser dividida em três diferentes abordagens: descritiva, instrumental e normativa. Elas se complementam, contudo, o fundamental entre as três é a normativa (Donaldson & Preston, 1995).

A abordagem descritiva busca relatar a empresa focal e seus *stakeholders*, cada um deles com interesses diferentes. Os interesses podem ser conflitantes, e possuem valores intrínsecos. Essa abordagem explica as características da empresa e de suas partes interessadas, não se preocupando com relações de causa e efeito ou valores éticos na gestão das partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995).

Já o aspecto instrumental trata das relações entre a empresa e seus *stakeholders*, identificando possíveis causas de problemas. Geralmente, a análise causa e efeito busca solucionar questões de rentabilidade da organização. A abordagem instrumental é hipotética, ou seja, apresenta as prováveis origens de determinado resultado, e ainda, busca estabelecer conexão entre a gestão para os *stakeholders* e os objetivos organizacionais das partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995).

Por fim, tem-se o aspecto normativo da teoria de *stakeholders*. Diferentemente do aspecto instrumental, o normativo é categórico, ou seja, mostra o que é o certo a se fazer. Nessa abordagem os gestores reconhecem as partes interessadas, seus interesses e os valores intrínsecos de cada reivindicação (Donaldson & Preston, 1995). A partir daí, um contrato social é estabelecido, onde a ética nos negócios prevalece e a empresa pratica as ações corretas. A abordagem normativa é considerada o núcleo da teoria de *stakeholders*, ou ainda, a fundamental. Ela busca oferecer orientação para as empresas conduzirem de forma eficaz a sua relação com as partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995).

2.1.2 Priorização dos *stakeholders*

Uma das metodologias tradicionais de priorização das partes interessadas é o modelo de saliência dos *stakeholders* proposto por Mitchell, Agle e Wood em 1997. O modelo relata que saliência é o nível de importância que tem cada *stakeholder* para a empresa. Conforme mostrado na Figura 2, Mitchell et al. (1997), descrevem a respeito de três atributos que

norteiam a relação da empresa com seus *stakeholders* e o nível de saliência. São eles: o poder das partes interessadas em influenciar a empresa; a legitimidade da relação da empresa com os *stakeholders*; e a urgência das reivindicações das partes interessadas. Para os autores, os atributos definem para qual *stakeholder* os gestores precisam dar mais atenção e os separam em classes. Seguindo o estudo de Mitchell et al. (1997), nesta pesquisa os termos saliente, importante e priorizado possuem o mesmo sentido: grupos considerados como os mais importantes para as organizações.

Figura 2 - Classes de *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1997).

Stakeholders que possuem apenas um atributo são chamados de adormecidos, arbitrário e reivindicador. A relação deles com a empresa é fraca, visto que esses *stakeholders* não têm recursos para manter o relacionamento. Ainda, é possível que ambas as partes (empresa e parte interessada) não reconheçam a existência da outra (Mitchell et al., 1997).

As partes interessadas com dois atributos são consideradas dominantes, perigosas e dependentes. A relação desses *stakeholders* com a empresa é real e a combinação de dois atributos faz com que tais *stakeholders* esperem algo da organização, tornando-a responsável por atender tais interesses (Mitchell et al., 1997).

O *stakeholder* que possui os três atributos (legitimidade, poder e urgência) é chamado definitivo. Essa parte interessada possui legitimidade e poder suficientes para uma relação significativa com a empresa. Ao adquirir também o atributo de urgência, a relação se torna ainda mais forte, o que o torna um *stakeholder* definitivo (Mitchell et al., 1997). O grupo que

não possui ao menos um atributo elencado por Mitchell et al. (1997) não é tratado como *stakeholder*.

Harrison (2005) propõe uma classificação dos *stakeholders* baseada no tipo de poder e interesses das partes interessadas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos *stakeholders* baseada no poder e interesse

		Tipo de poder		
		Formal	Econômico	Político
Tipo de interesse	Propriedade	Diretores com ações; acionistas; proprietários		
	Econômico	Parceiros; credores; receita federal	Funcionários; clientes; distribuidores; fornecedores; credores	Governos estrangeiros; comunidades locais; concorrentes
	Social	Agências reguladoras	Comunidade financeira	Grupos ativistas; governo; imprensa

Fonte: Adaptado de Harrison (2005).

O poder descrito por Harrison (2005) pode ser formal, econômico e político. O poder formal é caracterizado pelo direito legal de tomar decisões em nome da empresa. Tais como, os proprietários podem responder aos órgãos superiores e as agências reguladoras podem efetuar fiscalizações e divulgar os resultados (Harrison, 2005). O poder econômico ocorre quando os *stakeholders* possuem algo que a empresa valorize, como matéria prima e capital financeiro. O poder político está relacionado com a capacidade dos *stakeholders* em influenciar outras partes interessadas no sentido de afetar a empresa (Harrison, 2005).

Os interesses são de propriedade, econômicos e social. Os *stakeholders* cujo ganho depende do valor da empresa possuem interesses de propriedade. Já os interesses econômicos são dos *stakeholders* com alguma relação econômica com a empresa, como funcionários e fornecedores. Por fim, o interesse social ocorre quando as partes interessadas não possuem relação direta com a empresa mas cobram ações que evidenciam a responsabilidade socioambiental da firma (Harrison, 2005).

Tantalo e Priem (2016) argumentam sobre a necessidade de a organização elencar os interesses dos *stakeholders*. Posteriormente, a empresa pode destacar os interesses que são comuns entre partes interessadas, ou seja, reivindicações que sejam de mais de um

stakeholder. Dessa forma, a empresa pode atender primeiramente aos interesses comuns, o que caracteriza uma forma de priorizar os *stakeholders*.

O modelo de priorização dos *stakeholders* apresentados por Brown e Forster (2013) é baseado nos direitos das partes interessadas. Para os autores, a empresa deve adotar normas que não violem qualquer direito dos *stakeholders*, e deve priorizar por ações que beneficiem mais de um *stakeholder*. Tais como, o aumento do salário da equipe de trabalho, pois, os colaboradores estariam mais satisfeitos, o que aumentaria a produção beneficiando também os acionistas. Em caso de interpretações contrárias, sendo o aumento de salário algo ruim para os acionistas, o que deve resolver o conflito de interesses é a legitimidade legal dos *stakeholders*. Tendo os acionistas direitos legais perante a empresa, eles seriam atendidos e os salários não seriam aumentados.

Clarkson (1995) sugere a separação dos *stakeholders* em primários e secundários. Os primários são aqueles que possuem relação de interdependência com a empresa, ou seja, são afetados diretamente pela atividade da organização. Existe um alto nível de sobrevivência entre a corporação e seus principais *stakeholders*. Se algum grupo primário fica insatisfeito e retira-se do sistema, a organização será altamente impactada e/ou incapaz de continuar suas operações (Clarkson, 1995). Assim, a sobrevivência da organização depende da capacidade da gestão em criar riqueza, valor e satisfação para as partes interessadas mais importantes.

Os *stakeholders* primários são os acionistas/sócios, funcionários/colaboradores, clientes, fornecedores, governos e comunidades (Clarkson, 1995). Os acionistas/sócios são àqueles que possuem ações, e conseqüentemente, são participantes dos lucros e prejuízos da organização. Os funcionários constituem a força de trabalho, sendo as atividades deles relacionadas à produção de bens e oferecimento de serviços pela organização. Os clientes são as pessoas ou empresas que adquirem os produtos ou serviços do negócio. Os fornecedores são responsáveis pelo fornecimento de insumos para a firma, de forma que seja viável a operacionalização das atividades. Os governos são órgãos públicos que regulam e fiscalizam o negócio. Por fim, a comunidade é caracterizada pelos moradores que são afetados pelas atividades da firma, geralmente, ela é local, ou seja, ocupa o mesmo território da organização (Clarkson, 1995).

Os *stakeholders* secundários são as partes que não têm relação direta com a organização. Eles influenciam e são influenciados pela empresa, no entanto, esses *stakeholders* não estão envolvidos nas transações e não são essenciais para a sobrevivência do negócio. Exemplos de

partes secundárias são: mídia, universidades e ONGs (Clarkson, 1995). Elas têm a capacidade de mobilizar a opinião pública a favor ou contra as operações da organização.

Conforme apresentado, a literatura possui diferentes formas de classificar as partes interessadas. Para embasar este estudo foi utilizada a maneira proposta por Clarkson (1995), onde o autor separa os *stakeholders* em primários e secundários. O foco esteve no grupo dos primários, visto que foi considerado o mais relevante e viável para o estudo. No entanto, a predeterminação desses grupos não impediu que outros surgissem e fossem considerados na análise dos dados.

2.1.3 Relação com os *stakeholders* primários

Freeman et al. (2010) relatam que os acionistas/sócios possuem participação financeira na empresa através de ações e títulos, e esperam retorno financeiro. As participações podem variar de acordo com algumas questões, por exemplo, preferências morais e tipo de negócio. Os acionistas são parte da governança corporativa, por isso, Rocha e Goldschmidt (2010) destacam a importância de as organizações serem transparentes na prestação de contas a esse grupo de *stakeholders*. A transparência reflete na aprovação dos acionistas em relação às decisões tomadas, o que possibilita a continuidade das operações da organização (Rocha & Goldschmidt, 2010).

Os funcionários prestam serviços à organização e como retribuições esperam por segurança, salários e benefícios. Há uma expectativa da organização para que os colaboradores contribuam no processo de tomada de decisões, e se os colaboradores forem gestores, eles possuem responsabilidade pela organização como um todo (Freeman et al., 2010). É possível que os colaboradores sejam também acionistas, pois, há organizações onde a equipe de trabalho investe voluntariamente por acreditar no futuro dos negócios. Geralmente, os colaboradores são pessoas com habilidades específicas para desempenharem as tarefas demandadas (Freeman et al., 2010).

Rocha e Goldschmidt (2010) descrevem sobre a importância dos funcionários para o alcance de vantagem competitiva da empresa. Para as autoras, o diferencial competitivo está relacionado à força de trabalho, já que os funcionários têm participação direta no negócio, seja na produção ou no serviço. Esse grupo de *stakeholders* pode influenciar a qualidade dos produtos/serviços, aumentar a produtividade e ampliar as atividades da empresa (Rocha & Goldschmidt, 2010).

Quanto aos clientes, Freeman et al. (2010) descrevem que a relação da empresa com esse grupo de partes interessadas deve ser baseada na ética. As empresas fazem promessas aos clientes através da divulgação dos produtos e serviços, e têm a responsabilidade de cumprir tais promessas. Caso haja algum problema e a expectativa do cliente não for atendida, a organização tem a obrigação de reparar os danos e corrigir a situação (Freeman et al., 2010). Rocha e Goldschmidt (2010) salientam que a relação da empresa com os clientes deve buscar por sua lealdade. Geralmente, os objetivos da organização na relação são aumento da satisfação dos clientes e elevação do volume de vendas.

A procura por fornecedores comprometidos é importante para o sucesso dos negócios (Freeman et al., 2010). A relação de troca entre esse grupo de *stakeholders* e a organização deve ser enraizada nas boas práticas empresariais, onde a ética é norteadora. O bom desempenho do fornecedor na busca por melhores sistemas de produção podem reduzir preços e tempo de entrega, e ainda aumentar a qualidade do produto, gerando assim benefícios mútuos e fortalecendo a relação de confiança e transparência (Freeman et al., 2010).

A comunidade local concede à empresa o direito de construir instalações e conduzir o negócio. Em troca, espera-se que a organização não exponha a comunidade a riscos, como poluição do ar e de reservas naturais. Assim como para com os demais *stakeholders*, junto aos moradores locais a empresa deve ser transparente, expondo problemas ocorridos e propostas de solução (Freeman et al., 2010). É adequado que a comunidade seja consultada para contribuir com essas eventuais propostas. A organização deve cumprir os compromissos firmados com a comunidade. Promessas como geração de empregos, melhoramento da infraestrutura local e preservação do meio ambiente precisam ser cumpridas para uma boa relação com essa parte interessada (Freeman et al., 2010).

Os governos municipal, estadual e nacional operam como reguladores das empresas. Eles normatizam as práticas empresariais e fiscalizam as atividades. Entre os interesses desse grupo de *stakeholders*, estão a entrega de produtos seguro (Griffine & Prakash, 2014), veracidade das propagandas e redução da poluição ambiental (Clakson, 1995).

Tratando dos interesses de todos os *stakeholders*, Freeman et al. (2010) defendem que eles estão interligados, e que podem ser vistos como interesses comuns. Na busca por melhores resultados financeiros (interesse típico dos acionistas) e inserção de novos produtos no mercado (interesse típico dos clientes), os gestores podem trabalhar com a indagação: como desenvolver novos produtos para gerar mais ganhos financeiros para empresa? Assim, em um

mesmo projeto a organização consegue atender a mais de um *stakeholder* (Freeman et al., 2010).

Clarkson (1995) corrobora essa ideia. Segundo o autor, para o alcance do sucesso organizacional é importante que os gestores estejam convictos de que as partes interessadas estão conectadas, por isso todas elas devem ser consideradas para tomada de decisão (Clarkson, 1995). A título de exemplo, para que os colaboradores tenham um ambiente seguro para trabalhar a comunidade precisa fornecer subsídio para isso. Ainda, a fim de que os clientes recebam produtos de qualidade, espera-se que os fornecedores e colaboradores desempenhem um bom serviço.

2.1.4 Engajamento com *stakeholders*

Engajamento pode ser entendido como o processo de troca de informações entre grupos que se interessam por um mesmo objeto. Mais precisamente no campo da gestão, as empresas conduzem o engajamento com seus *stakeholders*, tendo em vista que a efetividade (ou falta dela) na troca de informações pode direcionar o negócio de diferentes maneiras (Yip, Phaal & Probert, 2014).

Fredricks, Blumenfeld, e Paris (2004) descrevem sobre o engajamento comportamental, emotivo e cognitivo. A primeira refere-se à participação dos *stakeholders* em determinada atividade. O engajamento emotivo trata das reações emotivas e afetivas derivadas da participação em tal atividade. Já o cognitivo representa o esforço em entender o sentido da realização do trabalho fruto do engajamento. Para os autores, o conceito e a mensuração do engajamento envolvem questões que nem sempre são fáceis de serem trabalhadas com precisão. Por exemplo, no engajamento comportamental as pessoas podem se envolver em atividades porque são obrigadas a isso. O engajamento emocional pode ser influenciado por valores e sentimentos do momento. Já o cognitivo envolve motivações peculiares (Fredricks et al., 2004). As dimensões do engajamento citadas anteriormente ampliam a discussão sobre o tema, que comumente é limitado às maneiras de engajar as partes interessadas e pouco sobre as razões.

Lauriano (2012) relata que no processo de engajamento primeiramente é necessária a identificação das partes interessadas, seguida da definição de canais de comunicação para que então ocorra o diálogo com os *stakeholders*. Essas tarefas são centrais para a real participação das partes interessadas na gestão da empresa.

A peculiaridade do tratamento dado a cada parte interessada é ressaltada por Oliveira (2008). O autor relata que os *stakeholders* são diferentes, por isso, devem ser tratados de formas peculiares. Assim como Lauriano (2012), Oliveira (2008) diz ser essencial ouvir os *stakeholders*, surgindo a importância de ferramentas de comunicação que ajudem a mediar as relações.

Boszczowski (2010) indica que a ideia do engajamento com *stakeholders* é fazê-los parte da gestão da organização, deixando papel de coadjuvantes a assumindo carácter ativo no negócio. Eles precisam ser informados sobre as decisões tomadas, e até mesmo consultados antes de ações importantes serem concretizadas.

Para os objetivos de sustentabilidade, Boszczowski (2010) aponta que o engajamento com as partes interessadas está incorporado na agenda de sustentabilidade das organizações que promovem e divulgam relatórios de sustentabilidade. Esse instrumento (o relatório) é uma evidência do compromisso da empresa para com os *stakeholders*, e deve ser também uma forma de engajamento com eles, onde decisões como o que será relatado e como será feito tenham o aval das partes interessadas (Lauriano, 2012).

Tavares et al. (2018) analisaram o relacionamento dos *stakeholders* com empresas focais e revelaram que tal relação proporciona vantagem competitiva às organizações. Das formas de engajamento, a mais efetiva para as empresas estudadas foi o diálogo. Os autores descrevem que a personificação do atendimento dos *stakeholders* fortalece a parceria entre empresa e grupos interessados, trazendo benefícios mútuos. Assim, os colaboradores que mantêm contato direto com os *stakeholders* são salientes, visto que seu trabalho gera a vantagem competitiva (Tavares et al., 2018).

2.1.5 Relação do setor de mineração com os *stakeholders*

Segundo Baird, Geylani e Roberts (2012) e Weber e Marley (2012) as indústrias possuem diferentes maneiras de priorizar os interesses dos *stakeholders*. Weber e Marley (2012) relatam que as indústrias que estabelecem contato direto com o consumidor final certamente os considerarão como as partes interessadas mais salientes. Ao manterem contato com esses grupos de *stakeholders* as empresas adquirem um senso de responsabilidade para com eles, e acabam priorizando seus interesses. Todavia, as indústrias mais dependentes dos recursos naturais em suas atividades, como energia, petróleo e gás consideram o meio ambiente uma parte interessada mais proeminente em relação a outras (Weber & Marley, 2012).

Assim como Weber e Marley (2012), Holmes (1977) verificou a relação do tipo de indústria e a forma de priorização dos *stakeholders*. As indústrias tinham diferentes problemas, e logicamente, diferentes objetivos. O autor testifica que as indústrias de petróleo, gás e mineração tinham o foco em questões de meio ambiente, visto que a ausência do recurso ambiental inviabiliza o negócio.

Corroborando a constatação de Holmes (1977), Mutti et al. (2012) ao investigarem as expectativas dos *stakeholders* no setor de mineração da Argentina verificaram que a ênfase dos interesses estava nos aspectos ambientais. O estudo ainda revelou que o uso de recursos nas atividades minerárias afeta outros setores. Por exemplo, o uso irresponsável da água influenciou de forma negativa a agricultura (Mutti et al., 2012).

Um fator que influencia a relação da mineração com os *stakeholders* é a licença social. Para Gaviria (2015), licença social é a permissão da comunidade local para a instalação e operação da empresa. Mesmo sendo uma licença informal, a permissão concedida à mineração é essencial para sobrevivência da mesma. Mazzola (2018) relatou que a importância econômica da mineração impulsiona a licença social, ou seja, a comunidade recebe os benefícios econômicos, como empregos e capacitação profissional, e por isso concede a licença para operação da mineração. Levando em consideração o aspecto da licença social como imprescindível para a sobrevivência do negócio, é natural que as mineradoras operem no sentido de atender aos interesses dos *stakeholders* que possam conceder ou influenciar a concessão de tal licença (Gaviria, 2015).

Outro ponto relevante para a gestão de *stakeholders* na mineração é o fechamento prematuro de mina. Sánchez (2011) investigou de que maneira o fechamento prematuro pode afetar os *stakeholders*. Segundo o autor, para os acionistas e investidores o fechamento prematuro pode representar perda de valor de ativos. Para os colaboradores e a comunidade local, perda de empregos e renda. Para os fornecedores e prestadores de serviço, perdas econômicas e de postos de trabalho. Para os governos, perda de arrecadação tributária e, eventualmente, custos de reparação de danos ambientais. Para a sociedade e as gerações futuras, o fechamento prematuro pode representar danos ambientais de longa duração. Por questões de legislação ou estratégia organizacional, as mineradoras têm planos de fechamento de minas. Todavia, o setor está sujeito a eventos não programados que podem forçar o abandono ou encerramento inesperado do negócio (Sánchez, 2011).

A fim de minimizar os impactos causados aos *stakeholders* decorrentes do encerramento prematuro do negócio, é recomendado que as mineradoras, entre outras coisas, considerem a possibilidade do encerramento prematuro no plano de fechamento e baseiem o plano em dados sólidos acerca do ambiente biofísico e socioeconômico (Sánchez, 2011). Caso o fechamento prematuro aconteça, é adequado que a mineradora comunique aos *stakeholders*, esclarecendo os compromissos das partes a partir do encerramento do negócio.

2.2 Desenvolvimento sustentável, conceito e origem

O termo desenvolvimento sustentável (DS) trata do uso dos recursos naturais sem comprometer sua disponibilidade para as gerações futuras (Faustino & Amador, 2016). Essa ideia foi consolidada no Relatório Brundtland em 1987.

Araújo et al. (2006, p. 04) relata sobre a origem do termo desenvolvimento sustentável:

Em 1987 emerge o conceito de desenvolvimento sustentável na Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (criada em 1983), dirigido pela ex-primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, produziu, sob o patrocínio da ONU – Organização das Nações Unidas, o relatório *Our common future* (“Nosso futuro comum” também conhecido como Relatório de Brundtland), em que são detalhados os desafios e os esforços comuns, incluindo a administração de áreas comuns; paz, segurança, desenvolvimento e o meio ambiente; propostas de mudança institucional e legal.

Para operacionalização do conceito o DS foi dividido em três dimensões: ambiental, social e econômica (Araújo et al., 2006). A primeira trata dos impactos causados pela atividade humana à natureza (ar, rios, oceanos, fauna e flora). O aspecto social relata a importância de uma relação justa da empresa com as pessoas, sejam elas do ambiente interno (colaboradores e sócios) ou externo (clientes, comunidade, fornecedores, etc). A área econômica é a mais tradicional entre as três dimensões. Ela busca a atenção para o crescimento da produção, das vendas, lucro, e outros aspectos financeiros (Araújo et al., 2006).

Para que de fato o desenvolvimento seja sustentável as empresas devem considerar as três dimensões do DS como importantes, e possuir ações que evidenciem tal preocupação. Araújo et al. (2006) e Gomes Júnior e Gomes (2010) corroboram a ideia de que as dimensões do DS devem ser integradas. Para os autores, o crescimento deve ser equilibrado, para que ocorra não apenas o desenvolvimento econômico, mas também o social e o ambiental. Assim, os três elementos se tornam interdependentes e formam a base do desenvolvimento sustentável.

As três dimensões do DS são denominadas *Triple Bottom Line* (TBL) e reforçam as áreas que esse modelo de desenvolvimento deve atingir. Segregar o DS em três dimensões contribui

para que todas elas recebam a devida atenção (Barbieri & Simantob, 2007). Assim, a operacionalização se torna mais viável para as empresas, passando de uma filosofia para prática. As organizações conseguem visualizar quais pontos necessitam de atenção diferenciada na busca pela sustentabilidade (Barbieri & Simantob, 2007).

Especificamente no setor de mineração, Dantas e Freitas (2014) defende a importância da abrangência das três dimensões (ambiental, social e econômica) para o desenvolvimento sustentável. Para os autores, o setor é responsável por expressivos impactos socioambientais, e dar a devida atenção às três dimensões favorece a redução dos prejuízos às pessoas e ao meio ambiente.

Ainda sobre o carácter relacional das questões de DS, Le Blanc (2015) investigou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's). Os ODS's representam um acordo firmado entre países membros da ONU para difícil transição mundial em busca pelo DS (Le Blanc, 2015). Dezesete objetivos foram elencados, cada um deles com metas a serem cumpridas pela comunidade internacional até 2030. O estudo de Le Blanc (2015) evidenciou a integração que há entre indicadores do documento e as diferentes metas. Ou seja, um mesmo indicador possui relação com variadas metas, além daquela onde ele está alocado. A integração das áreas do DS, bem como a dos setores da economia são desafios em busca do desenvolvimento sustentável (Le Blanc, 2015).

Chaves e Rodrigues (2016) salientam que um dos grandes desafios do desenvolvimento sustentável é trazer as normas globais para a realidade das comunidades. Para os autores, a necessidade de reduzir impactos socioambientais não tornam homogêneas as cidades do planeta, sendo necessária a adaptação das ações de acordo a situação socioeconômica de cada localidade.

2.3 Modelos e indicadores para mensurar o desenvolvimento sustentável

Os modelos de avaliação de desempenho organizacional (ADO) e indicadores têm mudado o foco, de fatores internos para inclusão de questões externas (Cunha & Corrêa, 2013). Essa mudança de foco acompanha as necessidades das empresas contemporâneas, que cada vez mais inserem nos negócios objetivos que vão além do econômico.

Modelos de ADO têm sido desenvolvidos nesse sentido. O primeiro mencionado neste trabalho será o MADE-O (Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional), desenvolvido em 1986 por Corrêa (Corrêa, 2017). O modelo é dividido em dez módulos, são eles: econômico-financeiro, operacional, recursos humanos, satisfação do cliente, inovação

tecnológica, adaptação ao ambiente, infraestrutura técnica, clima organizacional, benefícios sociais e potencialidade gerencial. Para cada módulo, o autor apresenta sugestões de indicadores que podem ser usados por qualquer tipo de organização. A partir dos módulos sugeridos é possível perceber a preocupação além do ambiente interno, sendo considerados também aspectos externos à organização, e consequentemente, abrangendo um número maior de partes interessadas.

Segundo Corrêa (2017), o MADE-O preza pela: flexibilidade, onde o modelo pode ser adaptado de acordo com as peculiaridades das empresas. Comparabilidade, sendo possível a comparação com outras organizações. Relação de causa e efeito: os módulos e indicadores devem indicar possíveis causas dos problemas. Enfoque sistêmico: o modelo trata da avaliação de toda a empresa, e não de setores específicos. Essas características são imprescindíveis em qualquer modelo de ADO (Corrêa, 2017).

Desenvolvido em 1992 pelos professores da Harvard Business, Robert Kaplan e David Norton, o modelo *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu com o objetivo de mostrar que as empresas não podem usar apenas medidas financeiras para julgar seu desempenho real. O modelo é composto por quatro perspectivas que giram em torno da visão e estratégia organizacional. As perspectivas são: econômico financeiro, processos internos, aprendizado e crescimento e clientes (Kaplan & Norton, 2004). Apesar de não especificar questões sociais e ambientais, a metodologia de Kaplan e Norton contribuiu no sentido de orientar as organizações quanto à ineficiência da avaliação de desempenho baseado apenas em aspectos financeiros.

Ainda sobre o BSC, o modelo possui indicadores não fixos; é adaptável a qualquer organização; pode ser aplicado apenas para avaliação organizacional; é um instrumento utilizado para mensurar a gestão de uma organização; e auxiliar na sua melhoria (Kaplan & Norton, 2004).

O modelo Sigma Sustentabilidade é a proposta cujo objetivo é o mais próximo das ideias de desenvolvimento sustentável. Esse modelo de ADO foi lançado em 1999 com o apoio do Departamento de Comércio e Indústria britânico (Gião, Gomides, Picchioni, Corrêa, & Oliveira Júnior, 2010). O Sigma Sustentabilidade auxilia as organizações por meio do *Triple Bottom Line* a terem ações efetivas visando à sustentabilidade em longo prazo, tendo o sucesso baseado no lucro gerado em questões sociais, ambientais e econômicas. O modelo é adaptável, flexível, e não possui indicadores definidos (Gião et al., 2010).

O Sigma Sustentabilidade apresenta cinco capitais a serem acompanhados pelas empresas. São eles: capital humano, social, financeiro, manufatura e capital ambiental. O capital natural é o mais importante para esse modelo, sendo causa de críticas, já que para algumas organizações o aspecto natural pode não ser o mais relevante (Gião et al., 2010).

Um guia para orientar as organizações na implantação do modelo é fornecido. Ele é composto por quatro fases, (01) liderança e visão, (02) planejamento, (03) entrega e (04) monitoramento, revisão e reporte. O primeiro trata da inserção da sustentabilidade na estratégia da organização e o comprometimento da alta cúpula com questões socioambientais. A segunda fase procura estabelecer formas de acompanhar o desempenho sustentável, como indicadores, padrões de desempenho e treinamentos. A entrega diz respeito à execução do planejamento. A última fase relata sobre o monitoramento de todo o processo de avaliação, bem como o relato e divulgação do desempenho para partes interessadas (The Sigma Project, 2003).

Especificamente para o setor de mineração é possível elencar dois estudos que propuseram modelos de avaliação de desempenho. Castro, Barbosa, Chiareto e Corrêa (2018) mantiveram o foco nas pequenas mineradoras. A partir de uma revisão de literatura, estudo de caso e validação do modelo por especialistas do setor, foram reconhecidas as peculiaridades das pequenas empresas para entrega de um modelo de avaliação flexível com módulos e indicadores. Almeida e Sánchez (2015), por sua vez, apresentam um modelo quantitativo para avaliar a qualidade de áreas degradadas pela mineração. O instrumento proposto foi aplicado e tido como satisfatório para o monitoramento, sendo ele de fácil aplicação ao não requerer treinamentos complexos e/ou custos elevados.

Dentro dos modelos de ADO têm-se os indicadores, que constituem a maneira de tangibilizar o modelo seguido. O uso de indicadores oferece uma clara visão de como anda o desempenho da organização, e ainda, contribui para que as atividades estejam de acordo com o planejado (Cunha, 2011). Indicadores voltados para o desenvolvimento sustentável visam mensurar impactos ambientais, sociais e econômicos das atividades da organização.

Questões de sustentabilidade podem ser complexas para mensuração, sobretudo aspectos sociais (Searcy, 2012). Ausência de dados, falta de padronização para coleta e tratamento dos dados e indisponibilidade de recursos para avaliação são alguns dos entraves do processo (Searcy, 2012). Dessa forma, é importante que os modelos e indicadores sejam criados ou

adaptados no sentido de enfrentar os obstáculos da avaliação, e assim, possam ser implementados com eficácia.

A decisão do que mensurar através dos indicadores pode ser flexível, acompanhando as peculiaridades da empresa, como setor de atuação e estratégia (Corrêa, 1986). Hourneaux Junior, Hrdlicka, Gomes, e Kruglianskas (2014) corroboram a ideia de Corrêa (1986). Os autores relatam que o uso de indicadores de sustentabilidade pode ser de diferentes formas e níveis. Exemplos de fatores que podem influenciar o uso dos indicadores são: o tamanho da empresa, impacto nos custos e a busca por competitividade (Hourneaux Junior et al. (2014). Apesar da liberdade das organizações ao decidirem o que mensurar, Savitz e Weber (2013) oferecem um resumo das principais questões geralmente mensuradas em busca do DS, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Questões do *Triple Bottom Line* geralmente mensuradas

Econômico	Ambiental	Social
Vendas, lucro, ROI	Poluentes emitidos	Registros de saúde e segurança
Impostos pagos	Pegada de carbono	Impacto na comunidade
Fluxo monetário	Reuso e reciclagem	Direitos humanos
Empregos criados	Água e energia usada	Responsabilidade do produto
Relações com fornecedores	Impacto dos produtos	Relações com funcionários

Fonte: Adaptado de Savitz e Weber (2013).

Ainda sobre a mensuração do desenvolvimento sustentável foi criado o *Global Reporting Initiative* (GRI). O GRI é uma iniciativa criada com o objetivo de aumentar as práticas de divulgação de informações sociais e ambientais. De acordo com Waddock, Bodwell e Graves (2002), o GRI é a iniciativa de divulgação socioambiental considerada a mais importante e amplamente aceita internacionalmente.

O GRI possui um Framework para Relatórios de Sustentabilidade (*Sustainability Reporting Guidelines*) que pode ser adotado por organizações de diferentes tamanhos e localidades (*Global Reporting Initiative*, 2006). A primeira versão do GRI foi lançada em 2000, a segunda em 2002, em 2006 a terceira versão, e em 2013, a versão 4 da estrutura da GRI foi lançada.

O conteúdo básico do relatório de sustentabilidade na estrutura da GRI é composto de três partes: (1) estratégia e perfil: Informação que fornece o contexto geral para a compreensão desempenho organizacional, incluindo estratégia, perfil e governança; (2) abordagem de gestão: dados cujo objetivo é explicar o contexto em que o desempenho da organização em uma área específica deve ser interpretada; (3) indicadores de desempenho: expor informações

sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização que pode ser comparado (*Global Reporting Initiative*, 2006).

Os modelos e indicadores criados no sentido de ampliar o foco para inclusão de questões sociais e ambientais indicam uma preocupação das empresas contemporâneas e seus *stakeholders* com o DS. É adequado que modelos sejam adaptados ou criados ainda no intuito de incluir o ambiente externo, os interesses das partes interessadas, e as três dimensões do DS. Pois, se tratando de sustentabilidade as questões são complexas e vão além do território da organização (Hourneaux Junior, Siqueira, Telles, & Corrêa, 2014).

2.4 Influenciadores do desempenho socioambiental

González-Benito e González-Benito (2006) fizeram uma revisão de literatura a fim de identificar os fatores que influenciam o desempenho ambiental das organizações. Segundo os autores, esses fatores são determinantes para o nível de comprometimento da organização com questões ambientais. Entende-se que os influenciadores levantados afetam também o desempenho social e econômico das empresas, sendo então utilizados como parte do referencial teórico deste estudo, que contempla não só o aspecto ambiental, mas as três dimensões do DS.

Os fatores estão em dois grupos: características da empresa e fatores externos. O primeiro trata-se de influenciadores internos, ou seja, aqueles que são oriundos das peculiaridades de cada organização. Já o segundo elenca questões do ambiente externo, mas que afetam diretamente o desempenho socioambiental das empresas (González-Benito & González-Benito, 2006). Cada influenciador levantado pelos autores pode ser visto a seguir.

Características da empresa:

- ✓ Tamanho da empresa: o porte da empresa pode indicar a maturidade da mesma para tratar questões socioambientais, e ainda, é um indício da disponibilidade de recursos para ser aplicado para o bom desempenho sustentável. Em grandes empresas a força de trabalho tende a ser mais organizada e exigente em busca de melhorias socioambientais. Além disso, essas empresas são geralmente cotadas na bolsa de valores, e os investidores estão cada vez mais usando critérios ecológicos para basear suas escolhas.
- ✓ Internacionalização: empresas que atuam fora das fronteiras precisam atender à legislação do local de atuação. Diversos países têm inserido a preocupação

com impactos socioambientais causados pelas organizações, e assim, regulamentam os negócios. Ao atender às regras dos países sedes da empresa, possivelmente ela terá um melhor desempenho socioambiental em todas as unidades de operação. Pois, o aprendizado gerado em um país pode aperfeiçoar as operações da organização em outros, se tornando um compartilhamento de boas práticas.

- ✓ Posição da empresa na cadeia de valor: quanto mais próxima a organização estiver do consumidor final, mais será o nível de comprometimento dela com as questões socioambientais. O cliente do final da cadeia tende a ser mais exigente e exerce pressão sobre a empresa, o que justifica diferentes abordagens de empresas pertencentes à mesma cadeia de suprimentos.
- ✓ Atitudes gerenciais: os gerentes são os tomadores de decisões, e para suas escolhas possuem motivações específicas, como: aumento de competitividade, legitimidade junto aos *stakeholders* e responsabilidade sincera. As diferentes motivações levam os gerentes a adotarem diferentes ações para questões socioambientais.
- ✓ Atitudes estratégicas: a forma como a organização enxerga questões de sustentabilidade também é determinante para o desempenho socioambiental. Empresas que possuem objetivos estratégicos para fomentar a sustentabilidade são mais proativas e enfrentam problemas antes que eles sejam reivindicados por partes interessadas ou causem danos maiores.

Fatores externos:

- ✓ Setor industrial: os impactos socioambientais causados pelas organizações variam conforme o tipo de negócio. Dessa forma, as ações de combate são diferentes em complexidade, o que pode influenciar o desempenho sustentável das empresas.
- ✓ Localização geográfica: a regulamentação ambiental varia conforme o local de atuação da empresa. Locais onde há mais regulamentação concentram-se as

empresas mais proativas quanto a questões sustentáveis. As pressões sociais no local de operações da organização também constitui um influenciador. Os riscos de impactos socioambientais são menores quando as atividades de produção estão localizadas longe das grandes cidades e reservas naturais; ou dentro de propriedades industriais; ou quando as plantas representam uma importante fonte de emprego para as cidades. Quanto menor o risco socioambiental das empresas, menor o comprometimento com a sustentabilidade, pois, as empresas encontram menos motivos para desenvolver estratégias nesse sentido.

González-Benito e González-Benito (2006) relatam que os influenciadores afetam ambos, os interesses dos *stakeholders* e as ações tomadas pelas empresas. Ou seja, as reivindicações das partes interessadas tendem a variar conforme os fatores influenciadores, da mesma forma que, a maneira com que as organizações enxergam as questões socioambientais também será afetada.

Se tratando especificamente da mineração, Sánchez (2007) relata que as exigências legais surgidas a partir de 1970 foram o grande impulsionador para o melhor desempenho ambiental da atividade minerária. As licenças ambientais e os planos de fechamento de mina firmam compromissos com a sociedade, que por não terem sido cumpridos, já levaram empresas a sofrerem procedimentos investigatórios e serem alvos de ações civis do Ministério Público (Sánchez, 2007). Embora ocorram problemas particulares, por conta da legislação, a mineração brasileira tem buscado pela eficiência na produção. O setor utiliza tecnologias para redução de impactos ambientais e possui ações claras para recuperação de áreas degradadas e fechamento de minas (Sánchez, 2007).

A demanda do mercado também foi citada por Sánchez (2007) como um propulsor de boas práticas ambientais na mineração, já que eventualmente os clientes demandam por certificações, e instituições financeiras por provisões contábeis para recuperação de áreas e plano de fechamento de minas.

2.5 Modelo teórico da pesquisa

Figura 3 - Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Autor (2019).

A Figura 3 retrata qual a lógica teórica seguida no estudo. Como pode ser visto, os temas priorização e engajamento dos *stakeholders* e presença de indicadores de DS se relacionam. Isso significa que a priorização e engajamento dos *stakeholders* podem influenciar na adoção de indicadores de DS. Em contrapartida, tais indicadores podem interferir na priorização dos *stakeholders* e na forma como os mesmos são engajados nas questões de DS.

A análise e interpretação dos dados do estudo tiveram como base os conceitos apresentados neste referencial teórico. Contudo, destacam-se como mais importantes:

- Pessoas ou grupos afetados ou que afetam o negócio são considerados *stakeholders* (Freeman, 1984);
- A empresa focal é responsável por atender aos interesses dos *stakeholders* (Freeman, 1984);
- O modelo de gestão para os *stakeholders* é o que propõe a teoria (Mutti et al., 2012);
- A abordagem normativa é fundamental para a eficácia da relação com as partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995);
- O conceito de saliente proposto por Mitchell et al. (1997) é equivalente a importante e priorizado;
- Os *stakeholders* mais próximos são os acionistas, clientes, colaboradores, governo, fornecedores e comunidade (Clarkson, 1995);
- *Stakeholders* primários possuem alta relação de interdependência com a empresa (Clarkson, 1995);
- Os interesses dos *stakeholders* estão conectados (Freeman et al., 2010);
- O engajamento com os *stakeholders* gera vantagem competitiva (Tavares et al., 2018);
- O desenvolvimento sustentável deve atingir as dimensões ambiental, social e econômica (Barbieri & Simantob, 2007);
- *Stakeholder* priorizado e/ou engajado relaciona-se de forma diferenciada com a empresa (Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997).

3 METODOLOGIA

Figura 4 - Síntese da metodologia

Fonte: Autor (2019).

3.1 Tipo de pesquisa

Três são os tipos de pesquisas: exploratório, descritivo e explicativo. Cada um deles possui abordagem peculiar, sendo necessários métodos e técnicas distintas que acompanhem as peculiaridades (Triviños, 2008).

O tipo descritivo observa e registra características do fenômeno, procurando descrevê-lo seguindo um contexto de variáveis. Nesse tipo de estudo relações de causa e efeito podem ser identificadas, a fim de entender as frequências e natureza das conexões (Triviños, 2008).

No estudo explicativo o pesquisador manipula diretamente as variáveis, a fim de identificar com exatidão as causas das relações. O objetivo é saber o que contribui ou determina a ocorrência do fenômeno (Gil, 2008).

As pesquisas exploratórias são apropriadas quando há poucos estudos sobre o tema abordado. Assim, a intenção do pesquisador é se familiarizar com o fenômeno estudado, aprofundando o conhecimento sobre o tema para possivelmente serem empreendidas novas pesquisas do tipo descritivo (Triviños, 2008).

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, visto que a intenção foi conhecer o processo de priorização e engajamento com *stakeholders* e a sua relação com a presença dos indicadores no setor de mineração. E ainda, descrever o relacionamento das empresas com as partes interessadas, para o levantamento de inferências que justificassem as relações.

3.2 Natureza da pesquisa

As pesquisas podem ter abordagem qualitativa, quantitativa ou mista. Para Richardson (2017), o que define a abordagem do estudo são as características do problema de pesquisa.

O surgimento da pesquisa qualitativa nas ciências sociais surgiu de forma natural, quando os pesquisadores perceberam que informações sobre a vida das pessoas não poderiam ser quantificadas (Triviños, 2015). Tais informações necessitavam de uma análise mais ampla, não sendo suficiente a transcrição dos resultados de forma extremamente objetiva (Triviños, 2015). A forma alternativa de análise dos dados trouxe mais flexibilidade aos estudos organizacionais, no entanto, critérios bem definidos e argumentados precisam ser seguidos para fomentar a credibilidade e validade dos estudos (Triviños, 2015).

Edmondson e Mcmanus (2007) relatam que estudos qualitativos são adequados para investigação de fenômenos ainda não explorados com profundidade. Triviños (2015) elenca algumas características desse tipo de estudo. Para o autor, estudos qualitativos são predominantemente descritivos; os pesquisadores são instrumentos-chaves do estudo; a preocupação está no processo e não apenas nos resultados; a análise dos dados geralmente é indutiva; e o significado dos dados é foco principal.

Seguindo as características apresentadas e objetivando atender ao problema e objetivos do estudo, percebeu-se que a abordagem qualitativa foi a mais apropriada para condução da pesquisa.

3.3 Método de pesquisa

Yin (2010) relata a respeito de alguns métodos de pesquisa possíveis de serem utilizados nas ciências sociais. Eles são: experimento, *survey*, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Cada um deles possui características específicas e devem ser aplicados em contextos diferentes. Yin (2010) sugere três perguntas para definição de qual método utilizar, elas são: qual a forma de questão de pesquisa? Exige controle dos eventos comportamentais? Enfoca eventos contemporâneos? Se as respostas forem “como” ou “por que”, “não” e “sim”, respectivamente, então o método de pesquisa mais apropriado parece ser o estudo de caso.

Seguindo os critérios de Yin (2010), o método utilizado para responder a problemática desta pesquisa foi o estudo de caso.

Quanto ao tipo de estudo de caso, esta pesquisa teve abordagem exploratória e descritiva. Yin (2010) define um estudo de caso exploratório como um uma pesquisa de um fenômeno desconhecido, onde não se tem ideia de quais resultados serão encontrados. Já o descritivo busca explorar o fenômeno e seu contexto (Yin, 2010). Outras características do estudo de caso elencadas por Yin (2010) são: a consideração do contexto em que o caso está inserido, múltiplas fontes de dados e uso de uma teoria para condução do projeto.

Há ainda a definição de quantos casos serão investigados, sendo possíveis o estudo de caso único e estudos de casos múltiplos. Para Eisenhardt (1989), não existe um número ideal para casos múltiplos, contudo, o adequado é que sejam de quatro a dez casos. A análise de dois ou três casos não permite uma robusta observação da variabilidade dos fenômenos, enquanto que mais de dez casos parece oferecer um volume complexo de dados. Yin (2010) sugere que sejam investigados ao menos dois casos para solidez do estudo. A partir de dois casos é possível replicar os resultados, encontrar padrões de comportamentos e aumentar a possibilidade de descobertas.

Nesta pesquisa o estudo foi de dois casos únicos, permitindo a análise particular de cada caso seguida da comparação dos mesmos. O objetivo foi replicar os resultados e buscar por padrões de comportamento, o que colabora com a “generalização analítica” descrita por Yin (2010).

3.4 Definição do caso

Miles e Huberman (1994) definem caso como sendo um fenômeno ocorrido em um contexto limitado. O caso é também tratado como unidade de análise e deve ser definido no início do planejamento da pesquisa (Baxter & Jack, 2008).

Para definição do caso a ser analisado, Baxter e Jack (2008) sugerem aos pesquisadores algumas perguntas, são elas: eu quero analisar o indivíduo? Eu quero analisar um programa? Eu quero analisar um processo? Eu quero analisar a diferença entre organizações? Yin (2010) elenca exemplos de casos comumente analisados nos estudos. Eles podem ser: indivíduos, pequenos grupos, organizações, parcerias, comunidades, relacionamentos, decisões e projetos. Para este estudo o caso foi o relacionamento da mineração com os *stakeholders* primários em busca do desenvolvimento sustentável.

Quadro 4 - Limites da unidade de análise

O que a pesquisa trata	O que a pesquisa NÃO trata
Mineração brasileira	Mineração em outros países
Interesses dos <i>stakeholders</i> ligados ao DS	Interesses diversos
Presença dos indicadores de DS	Processo de uso ou resultados dos indicadores
Interesses de grupos de <i>stakeholders</i>	Interesses de <i>stakeholders</i> específicos
Relação com <i>stakeholders</i> salientes para as empresas	Relação com outros grupos de <i>stakeholders</i>

Fonte: Autor (2019).

Baxter e Jack (2008) também orientam quanto à inserção de limites no caso, a fim de que o pesquisador mantenha o foco na sua unidade de análise. Os limites podem ser, por exemplo, em relação à localização, tempo, contexto e atividade. O Quadro 4 mostra o que foi e o que não foi tratado nesta pesquisa, definindo assim os limites do caso.

3.5 Amostra da pesquisa

A amostra desta pesquisa foi teórica. Esse tipo de amostra procura por unidades que tenham significância para a questão de pesquisa a ser respondida (Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2006). Para contatar as empresas, primeiramente foi consultada a lista de mineradoras associadas disponível no *website* do IBRAM (Instituto Brasileiro de Mineração). Em seguida, foi verificado nos *websites* e na base de dados do GRI se as empresas associadas tinham relatórios de sustentabilidade ou integrado publicados. Um *e-mail* foi enviado para as mineradoras cujo relatório estava disponível para convidá-las a participarem do estudo. Tendo em vista o número de respostas recebidas e o tempo para entrega da pesquisa, duas empresas compuseram a amostra do estudo. Ambas as mineradoras não permitiram a divulgação do nome da empresa, assim, nesta pesquisa elas serão: Mineradora A e Mineradora B.

Além dos casos e amostra definidos possuem as características necessárias para responder aos propósitos do estudo, eles foram considerados típicos do setor, isto é, as demais mineradoras tendem a seguir o mesmo comportamento, o que contribui para a relevância da amostra. Essa percepção foi a partir da consulta em *websites* de outras mineradoras e jornais informativos do setor.

As características das empresas investigadas bem como as justificativas para os atributos seguem no Quadro 5.

Quadro 5 - Características da amostra

Características	Mineradora A	Mineradora B	Justificativa
Fazer parte do ramo de mineração no Brasil	X	X	Representatividade econômica, relação com impactos socioambientais e interesse particular do pesquisador
Apresentar alguma evidência de boas práticas socioambientais	X	X	As empresas que têm práticas condizentes com o DS certamente possuem estratégias diferenciadas que contemplam a mensuração do DS e <i>stakeholders</i> .
Possuir indicadores de DS; relatar o desempenho; publicar o relatório	X	X	Tornar viável a coleta de dados
Produzir mineral metálico		X	Possibilitar a comparação dos casos a partir da característica diferente
Produzir mineral não metálico	X		

Fonte: Autor (2019).

A busca por empresas que produzissem mineral metálico e não metálico não foi planejada, sendo percebida essa característica durante a coleta de dados. Ainda assim, a fim de possibilitar uma comparação entre os casos a característica foi considerada.

3.6 Coleta de dados

A utilização de mais de uma fonte de dados (ou fonte de evidência) é uma característica predominante do estudo de caso. A variedade fomenta a validade dos resultados e possibilita a comparação e complemento dos dados, tornando-os mais robustos (Yin, 2010; Eisenhardt, 1989). As fontes de evidências deste estudo foram: análise documental, análise de literatura, entrevistas em profundidade e observação direta. A entrevista em profundidade foi considerada a fonte mais relevante, visto que os dados foram primários e em maior volume. As demais fontes de dados tiveram o mesmo nível de importância.

A análise documental investigou o relatório de sustentabilidade (Mineradora A), o relatório integrado (Mineradora B) do ano base 2017 e os *websites* das mineradoras. Os relatórios foram considerados como adequados, pois: são documentos oficiais, nele constam os indicadores utilizados, há relatos do relacionamento com os *stakeholders*, e o processo para elaboração do documento segue padrões consolidados, incluindo diretrizes do GRI. Os *websites* foram explorados para conhecimento da estratégia organizacional. Todo o conteúdo

dos relatórios foi analisado para atender aos objetivos do estudo, no entanto, a maior ênfase esteve no caderno de indicadores utilizados, para comparação com os interesses dos *stakeholders* apresentados pela literatura.

Uma revisão de literatura foi feita com o objetivo de elencar os principais interesses dos *stakeholder* primários. Foram considerados artigos, livros, dissertações e teses em inglês e português. O método para busca dos trabalhos seguiu um formato “cascata”, ou seja, a partir da lista de referências de um artigo lido foi separado outro documento para análise. Primeiramente, os resumos foram analisados, caso o conteúdo tratasse dos interesses dos *stakeholders*, então todo o artigo era lido. As bases de dados foram as mais viáveis para o pesquisador: *Scopus*, *Science Direct* e *Google Scholar*. A revisão da literatura foi finalizada quando considerado suficiente o número de interesses levantados. Uma comparação entre os interesses levantados e os indicadores contidos nos relatórios foi realizada para verificar se haviam indicadores compatíveis com os interesses, e a partir disso, quais grupos de *stakeholders* eram representados nos indicadores. O levantamento dos interesses dos *stakeholders* não foi diretamente com os grupos devido à inviabilidade da coleta de dados com todos os representantes dos *stakeholders* primários. Contudo, o fato de esse método de coleta ter caráter complementar às entrevistas o torna suficiente para o estudo.

Para as entrevistas em profundidade foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado. O documento foi composto por 25 questões abertas para que os entrevistados tivessem liberdade ao discorrer sobre a questão. A fim de tratar de questões específicas do setor de mineração, o documento foi elaborado seguindo dois relatórios de sustentabilidade publicados por mineradoras que operam no Brasil. Os relatórios foram baseados no modelo GRI e relatam temas que são considerados importantes para *stakeholders* internos e externos das organizações. Dos tópicos abordados nos relatórios foram escolhidos os considerados pelo pesquisador como os mais viáveis para tratamento dos dados, como biodiversidade e aumento do portfólio. As entrevistas foram presenciais, conduzidas nas instalações das próprias mineradoras, nos dias 06/09/17 e 18/09/17. O roteiro de entrevista foi validado por pós-graduandos em Administração e por especialistas da mineração. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE). Prezando pela ética na pesquisa e para segurança do entrevistado e do pesquisador, o termo continha todas as informações do estudo.

Quanto à observação direta, as análises foram especificamente dos detalhes dos ambientes e comportamento dos colaboradores. A observação foi iniciada desde a chegada às empresas,

onde fatos como cordialidades na recepção dos visitantes, atitudes das pessoas no elevador, organização física das salas e proporção de homens e mulheres foram registrados para análises.

As quatro fontes de dados tiveram carácter complementar e confirmatório entre si. A triangulação dos dados puderam gerar no pesquisador novas inferências, e ainda, tornar os dados mais sólidos, visto que de forma geral, eles foram oriundos de mais de uma fonte de dados, registrando sua veracidade.

3.7 Análise dos dados

O conteúdo das entrevistas e dos relatórios foi tratado conforme as técnicas de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2005) e Triviños (2015) a análise de conteúdo é útil para estudos de casos. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos dessas mensagens. Triviños (2015) reforça a ideia de Bardin (1977), relatando que a ênfase está no conteúdo das mensagens, podendo ser extraídas inferências dessas mensagens. Outra característica da análise de conteúdo é o uso de conjunto de técnicas, como codificação e categorização, fazendo com que a análise seja organizada (Triviños, 2015).

Bardin (1977) apresenta três fases da análise de conteúdo: análise prévia, descrição analítica e interpretação inferencial. A primeira fase diz respeito à junção e organização do material a ser analisado. Em seguida, baseado no referencial teórico e proposições, o conteúdo é categorizado. Por fim, uma nova leitura é realizada a fim de identificar mensagens do conteúdo que possivelmente foram despercebidas nas fases anteriores.

Seguindo as características de Bardin (1977), este estudo seguiu as etapas: (01) o conteúdo transcrito das entrevistas foi organizado conforme categorias oriundas dos objetivos e proposições do estudo. (02) Em seguida, os trechos categorizados foram unidos para uma nova leitura por categorias. (03) Um resumo de cada categoria foi feito, onde ideias subjacentes ao conteúdo foram extraídas. As categorias de análise seguem no Quadro 6, elas estão de acordo com os objetivos do estudo. Com o objetivo de auxiliar o pesquisador na fase de categorização do conteúdo utilizou-se o *software Atlas ti*.

Na análise de conteúdo é possível adotar abordagem quantitativa e/ou qualitativa (Bardin, 1977). Na primeira, é verificada a frequência de palavras/termos a fim de justificar a pertinência dos temas abordados. Enquanto que na segunda o foco está na presença das

palavras/termos, e não na quantidade de aparições. Neste estudo o tipo de análise utilizado foi prioritariamente qualitativo, sendo o quantitativo complementar, ou seja, a frequência de palavras foi verificada para confirmar as inferências oriundas na análise qualitativa. As palavras contadas foram: “comunidade”, “colaborador/funcionário/trabalhador”, “fornecedor”, “governo/secretaria”, “sócio/acionista” e “cliente/consumidor”.

Quadro 6 - Categorias de análise

Categoria	Subcategoria
Saliência dos <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> salientes em questões ambientais
	<i>Stakeholders</i> salientes em questões sociais
	<i>Stakeholders</i> salientes em questões econômicas
	Contribuintes e/ou determinantes da saliência em questões ambientais
	Contribuintes e/ou determinantes da saliência em questões sociais
	Contribuintes e/ou determinantes da saliência em questões econômicas
Engajamento com <i>stakeholders</i>	Formas e razões do engajamento com comunidades locais
	Formas e razões do engajamento com colaboradores
	Formas e razões do engajamento com acionistas
	Formas e razões do engajamento com fornecedores
	Formas e razões do engajamento com governo municipal, estadual e/ou federal
	Formas e razões do engajamento com outros grupos de <i>stakeholders</i>

Fonte: Autor (2019).

A análise dos dados foi em dois níveis: intercasos e intracazos. A análise individual foi importante para conhecer as peculiaridades de cada caso, bem como o contexto em que estavam inseridos. Após levantamento dos resultados individuais, os dados foram explorados de forma conjunta, para identificar a possibilidade de replicação dos resultados e padrões de comportamento. Segundo Yin (2010) a análise conjunta de ao menos dois casos aumenta as chances de novas descobertas, e ainda torna os dados mais sólidos.

O quadro comparativo dos interesses dos *stakeholders* e os indicadores, somados ao registro das observações diretas foram utilizados em toda a análise de conteúdo. Eles complementaram e confirmaram as inferências oriundas das entrevistas e relatórios. O referencial teórico foi base para os resultados, sendo considerado norteador para os resultados levantados, impedindo que as análises seguissem caminho contrário aos objetivos do estudo. Na Figura 5 pode ser visto o esquema gráfico da análise de dados seguida neste estudo.

Figura 5 – Análise dos dados

Fonte: Autor (2019).

3.8 Rigor da pesquisa

A fim de garantir o rigor/qualidade da pesquisa foram seguidos alguns procedimentos para a confiabilidade dos dados e validade dos resultados. A confiabilidade dos dados buscou garantir que os dados coletados para o estudo fossem seguros/verídicos e que refletissem a realidade dos casos investigados. A validade dos resultados, por sua vez, visou assegurar que os dados analisados resultassem em achados mais imparciais possíveis, sendo minimamente impactados pelos valores do pesquisador. E ainda, os procedimentos objetivaram tornar os resultados mais robustos/firmes, aumentando a qualidade e relevância do estudo.

No Quadro 7 estão os procedimentos adotados e as justificativas.

Quadro 7 - Procedimentos para qualidade do estudo

Confiabilidade dos dados	
Procedimento adotado	Justificativa
1) Roteiro semiestruturado	O roteiro continha questões sobre temas específicos. Todavia, o formato das questões era aberto, permitindo que o entrevistado discorresse com liberdade, sendo mais propenso a fornecer dados de acordo com seu contexto real.
2) Roteiro de entrevistas validado duas vezes	O roteiro preliminar foi apresentado a cinco pós-graduandos em Administração. A intenção foi: identificar objetivos não atendidos pelas questões do roteiro; questões com o mesmo sentido; termos inadequados nas questões; incoerências entre os objetivos, proposições e questões. Posteriormente, o roteiro passou por uma nova validação, agora por especialistas do setor de mineração. Dos seis profissionais convidados para leitura do roteiro quatro enviaram considerações para melhoramento do documento. Três dos especialistas têm vínculo com a academia, o último do grupo faz parte do setor empresarial. Todos eles atuam no sentido de promover o desenvolvimento sustentável na mineração. A atividade de validação foi importante, já que objetivou tornar o roteiro mais claro reduzindo assim possíveis erros de interpretação por parte dos entrevistados.
3) Protocolo do estudo de caso	O protocolo auxiliou o pesquisador na realização do estudo, visto que esse documento atua como um norteador, fazendo com que o pesquisador vá preparado ao campo e mantenha o foco durante a coleta de dados (Yin, 2010).
4) Entrevista presencial	O contato direto com os entrevistados permitiu a observação de fatores importantes no estudo qualitativo, como expressão corporal, períodos de silêncio, pausas, etc. E ainda, foi preferida a entrevista presencial a participação via <i>e-mail</i> ou telefone devido à espontaneidade que o contato pessoal oferece. Dessa forma, ao discorrer sobre as questões foram diminuídas as chances de as respostas serem o que o pesquisador quis ouvir ou o que o entrevistado achou que fosse a “resposta correta”.
5) Dois entrevistados na mesma entrevista	A aplicação do roteiro de entrevistas a dois participantes ao mesmo tempo possibilitou o surgimento de dados que certamente não seriam conhecidos caso a entrevista fosse com um único participante por vez. Ao responder às questões do roteiro os dois entrevistados interviam ao mesmo tempo, resultando em discussões e discordâncias entre eles para chegarem a um dado mais seguro.
6) Questões para credenciamento dos entrevistados	No início de cada entrevista foram indagadas questões sobre as qualificações do entrevistado, a fim de garantir que ele estivesse habilitado para apresentar dados confiáveis.
Validade dos resultados	
Procedimentos adotados	Justificativa
1) Entrevistas gravadas	Os áudios das entrevistas foram ouvidos algumas vezes, o que revelou ao pesquisador detalhes que em outros momentos não foram notados, além de confirmar dados já analisados.
2) Entrevistas transcritas de	As entrevistas em forma de texto permitiram a observação do conteúdo

forma integral	por outra perspectiva: a leitura. O relato pode ainda ser categorizado, o que possibilitou a reorganização do texto para leitura por categorias e surgimento de inferências.
3) Uso de variadas fontes de dados	A triangulação das fontes de dados fomentou a apresentação de resultados mais sólidos, robustos. Já que dados encontrados a partir das entrevistas, por exemplo, podem ser confirmados, complementado ou até mesmo confrontados a partir das outras fontes.
4) Análise por categorização	Ela possibilitou o descobrimento de ideias não observadas anteriormente. Pois, a leitura do conteúdo por categorias é tida como uma abordagem minuciosa e estratégica (Triviños, 2015).
5) Abordagem qualitativa e quantitativa do conteúdo	A observação da presença (abordagem qualitativa) e a frequência (abordagem quantitativa) de termos teve sentido similar à triangulação das fontes de dados. O objetivo de ambas as abordagens foi fortalecer os resultados, confrontando-os ou confirmando-os.
6) Estudo de dois casos	É adequada a investigação de mais de um caso para que o estudo seja mais sólido (Yin, 2010). A partir de dois casos é possível a replicação dos resultados e a busca por padrões de comportamentos, o que aumenta a validade dos resultados.
7) Uso de proposições e da literatura na análise	Proposições teóricas e uso da literatura para basear as fases do estudo de caso aumentam a possibilidade de contribuição teórica, visto que os resultados seguirão um caminho lógico e claro (Yin, 2010; Eisenhardt, 1989).

Fonte: Autor (2019).

3.9 Limitações da metodologia

O tipo de amostra deste estudo teve caráter teórico, e não probabilístico (Godoi et al., 2006). Assim, foi buscado por empresas que tinham atributos específicos para atender aos objetivos do estudo. Estas empresas não representam as demais, fazendo com que os resultados do estudo não permitam a generalização estatística (Yin, 2010).

Outro ponto a ser mencionado como limitação do método é a grande dependência das habilidades do pesquisador (Yin, 2010). A figura do pesquisador como elemento chave da pesquisa aumenta a possibilidade de obtenção de resultados que não refletem a realidade estudada, mas sim as crenças de quem conduz a pesquisa. Para tornar os resultados o máximo imparcial possível, os critérios para confiabilidade e validade foram seguidos.

3.10 Percurso da pesquisa

Figura 6 - Percurso da pesquisa

A Figura 6 mostra o percurso metodológico da pesquisa, isto é, as fases que compuseram a pesquisa. Os espaços com preenchimento de cor preta se referem à fase de planejamento. O desenvolvimento é representado pelos espaços preenchidos com a cor cinza escuro. A terceira e última fase do estudo é referente à análise e redação dos resultados.

As fases do estudo estiveram conectadas, assim como geralmente ocorre em pesquisas qualitativas, onde os estudos são desenvolvidos de forma interativa.

A separação das fases não impediu que elas fossem seguidas em um mesmo momento. A título de exemplo, durante a coleta de dados iniciou-se a análise. Da mesma forma, durante a análise do primeiro caso, o roteiro de entrevistas, objetivos e referencial teórico foram ajustados.

3.11 Matriz de amarração

Quadro 8 - Matriz de amarração

INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i> NA PRESENÇA DE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: ESTUDOS DE CASOS NO SETOR DE MINERAÇÃO DO BRASIL		
Problema de pesquisa: como a relação com os <i>stakeholders</i> influencia na presença de indicadores de desenvolvimento sustentável no setor de mineração?		
Objetivos da pesquisa	Embasamento	Método
Objetivo geral: entender como as priorizações dadas aos <i>stakeholders</i> e o engajamento com mesmos podem refletir na presença de indicadores de DS nas mineradoras no Brasil.	Mitchell et al. (1997); Searcy (2012); Clatkson (1995); Reynolds, Schultz e Hekman (2006).	Entrevistas em profundidade, análise de documentos e análise de literatura.
Objetivo específico 01: revelar quem são os <i>stakeholders</i> priorizados e o por quê.	Mazzola (2018), Baird et al. (2012); Weber e Marley (2012); Holmes (1977); Mutti et al. (2012), Gaviria (2015).	Entrevistas em profundidade, análise de documentos, análise de literatura e observação direta.
Objetivo específico 02: perceber qual a importância tem o engajamento com as partes interessadas na busca pelo DS das mineradoras.	Lauriano (2012); Boszczowski (2010); Oliveira (2008); Yip et al. (2014).	Entrevistas em profundidade

Fonte: Autor (2019).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Empresas para os estudos de casos

4.1.1 Mineradora A

A Mineradora A faz parte de um dos maiores grupos empresariais do Brasil. Esse grupo tem cerca de cem anos de existência e está presente em mais de quinze países, com atividades em diversos seguimentos além da mineração. A Mineradora A iniciou suas operações no interior de São Paulo, levando a atividade minerária a doze países. No Brasil, a Mineradora A possui operações em diversas regiões, com destaque nos estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

A produção da Mineradora A concentra-se em minerais não metálicos, chamados também de agregados para construção civil. Todas as operações estão pautadas no olhar para o futuro, seguindo quatro pilares estratégicos: foco no cliente, gente com autonomia, excelência operacional e práticas sustentáveis.

Dois colaboradores da Mineradora A participaram da coleta de dados. No ato da entrevista um deles ocupava o cargo de analista de sustentabilidade, sendo responsável pela elaboração do relatório integrado. O relatório integrado foi o documento base para a análise de documentos da empresa, visto que é oficial e nele são relatadas questões de sustentabilidade. O analista de sustentabilidade conduzia o processo para elaboração do relatório, envolvendo atividades como a definição da matriz de materialidade e a participação dos *stakeholders*. A segunda entrevistada foi uma geóloga e especialista em questões de biodiversidade e uso de água na mineração. Ela foi imprescindível para relatar o relacionamento com os *stakeholders* em busca de boas práticas de cunho ambiental. As entrevistas foram conduzidas presencialmente, ao mesmo tempo, dia 06/09/2018 das 14h às 15h10 no centro administrativo da mineradora.

4.1.2 Mineradora B

A Mineradora B é uma das maiores mineradoras atuantes no Brasil e integra um grupo internacional. O grupo está presente em todos os continentes do mundo, tendo mais de setenta e quatro centros de operações. A unidade brasileira atua na extração e tratamento de dois produtos: minério de ferro, com minas no Rio de Janeiro e em Minas Gerais; e níquel, com operações no estado de Goiás.

A mineradora B segue uma estratégia visando o bem estar dos *stakeholders* no futuro. A empresa se coloca como agente de transformação da sociedade e suas atividades estão

pautadas em seis valores. O primeiro deles é a segurança. Para a empresa, essa é a principal preocupação, visto que todo acidente pode ser evitado garantindo a segurança das pessoas de dentro e de fora da mineradora. O segundo valor é a preocupação e respeito. A empresa trata as pessoas de forma igualitária, independente das diversidades. O próximo valor é a integridade. A mineradora atua naquilo que é correto, mesmo que isso não traga popularidade para a mesma. A responsabilidade também é um valor orientador do negócio. A empresa assume os riscos das operações e não se isenta da culpa, quando é o caso. O penúltimo valor seguido é a colaboração. Os colaboradores são incentivados a trabalharem em conjunto, tendo objetivos comuns para fazerem as coisas de forma mais eficaz. Por fim, a Mineradora B segue o valor da inovação, quando novas formas de conduzir os processos são constantemente procuradas no sentido de melhorar as operações.

Assim como na Mineradora A, dois foram os entrevistados da Mineradora B. Na época da coleta de dados ambos trabalhavam como coordenadores na Gerência Corporativa de Saúde, Segurança e Desenvolvimento Sustentável. Assim, eles possuíam conhecimento gerencial das ações em busca da sustentabilidade, bem como de que maneira participavam os *stakeholders*. Um dos entrevistados ocupava o cargo na gerência de sustentabilidade há mais de doze anos, o que indica propriedade para apresentação de dados equivalentes com a realidade da organização. As entrevistas ocorreram no dia 18/09 das 10h10 às 11h no escritório corporativo da empresa.

4.1.3 Similaridades e diferenças entre as mineradoras

Nas duas empresas investigadas a estratégia seguida contempla a preocupação com o desenvolvimento sustentável e benefícios para os *stakeholders* no presente e no futuro. Segundo González-Benito e González-Benito (2006), empresas que possuem objetivos estratégicos para fomentar o desenvolvimento sustentável são mais proativas e enfrentam problemas antes que eles sejam reivindicados por partes interessadas ou causem danos maiores. Essa proatividade sugere a necessidade de um relacionamento contínuo com os *stakeholders*, visto que são interessados nas boas práticas das empresas.

Ambas as mineradoras são internacionalizadas, possuem ações em bolsas de valores e operam em outros países além do Brasil. Empresas internacionalizadas são propensas a terem bom desempenho socioambiental, visto que acionistas têm considerado o meio ambiente para basear as decisões de compra. E ainda, boas práticas em determinado país (impulsionadas ou

não pela legislação) geralmente ultrapassam fronteiras (González-Benito & González-Benito, 2006), sendo replicadas em operações de outras localidades.

As mineradoras são de grande porte. Segundo González-Benito e González-Benito (2006) isso indica uma estrutura madura para tratar as questões de DS, contribuindo para um melhor desempenho socioambiental. Fatores que podem enfraquecer o DS como a falta de recursos, ausência de pessoas capacitadas, pouca pressão dos *stakeholders* e falta de apoio da alta cúpula, geralmente não fazem parte da realidade de grandes empresas.

As duas empresas investigadas utilizam as diretrizes do GRI para escolha de indicadores e suporte na elaboração do relatório. Nas duas mineradoras o documento é feito com o auxílio de uma empresa terceira, que coleta e processa os dados oriundos dos *stakeholders*. As formas de coleta são entrevistas presenciais e *online*. Métodos específicos são aplicados para identificarem os temas mais importantes para compor o relatório, segundos as percepções dos *stakeholders*. O modelo GRI preza pela transparência e compromisso das empresas com as partes interessadas, considerando questões de cunho ambiental, social e econômica. Ao adotar esse modelo para elaboração dos relatórios as mineradoras reconhecem a importância que tem o relacionamento com os *stakeholders* em busca do DS.

A Mineradora A produz minerais não metálicos, enquanto que a Mineradora B, minerais metálicos. Nesta pesquisa entende-se como metálicos os minerais que contém elementos físicos e químicos de metal, como o ferro e alumínio. Enquanto que minerais não metálicos não contém em sua composição propriedades de metal. Exemplos: argila e areia. Segundo os entrevistados de ambas as empresas, os *stakeholders* cobram com mais afinco práticas socioambientais de produtores de materiais metálicos. Isso porque as minas desses produtores geralmente são maiores e em lugares altos, ocasionando um alto impacto visual e poeira nas comunidades locais.

Outra diferença considerada relevante para o estudo foi o tipo de cliente predominante nas empresas. A Mineradora A fornece os minerais direto para o consumidor (B2C), enquanto que a Mineradora B negocia com outras empresas (B2B). Esse fato contribuirá para entendimento dos resultados da pesquisa.

4.2 Priorização dos *stakeholders*

Os grupos de *stakeholders* listados no relatório da Mineradora A foram: acionistas, financiadores, comunidade, clientes, empregados e contratados, entidades sindicais de trabalhadores, associações setoriais, órgãos governamentais, órgãos reguladores,

fornecedores, organizações sociais, academia e instituições de pesquisa e mídia e imprensa. Para os entrevistados, de forma genérica é difícil elencar esses grupos baseado no nível de importância da cada um, tendo todos eles uma relação de sobrevivência com a mineradora. “*Eu não consigo ver a empresa sem algum desses que estão listados. Não tem como. A ausência de algum deles afetaria nossa sobrevivência ou no mínimo causaria um impacto bem significativo.*” Palavras do analista de sustentabilidade. A influência que as partes interessadas exercem sobre a empresa, segundo o entrevistado, sugere que a interpretação da mineradora sobre o conceito de *stakeholders* está de acordo com Freeman (1984). Embora tenha sido apresentada há décadas, a ideia de ser impactado ou impactar os negócios para ser um *stakeholder* parece ser útil na atualidade.

Durante a entrevista, a Mineradora B citou os seguintes grupos de *stakeholders*: colaboradores, comunidades, clientes, acionistas, governos municipais e estaduais, órgãos setoriais, ONG’s e universidades. Todos esses grupos têm interesses distintos e mantêm relacionamento com a empresa. Segundo os entrevistados, o contato com os grupos é necessário por motivos distintos, parte deles relacionados com a licença para operar.

A partir dos relatos dos entrevistados foi possível inferir que em ambas as empresas a relação com os *stakeholders* primários é mais complexa do que o modelo apresentado por Clarkson (1995). O autor sugere seis grupos de *stakeholders* como sendo os primários, ou seja, aqueles que oferecem risco à sobrevivência da empresa. Todos os grupos elencados por Clarkson (1995) são reconhecidos pelas mineradoras como importantes para o negócio, todavia, não são os únicos. Isso está ligado às peculiaridades do setor e seu compromisso legal na prestação de contas com outros grupos de *stakeholders*.

Foi realizada uma busca de termos/palavras nos relatórios e conteúdo das entrevistas, a fim de obter a frequência de aparições dessas palavras. A frequência foi vista como um indício de quais *stakeholders* recebem atenção diferenciada, e conseqüentemente, têm relação singular com as mineradoras. As frequências seguem nos Quadros 9 e 10.

Quadros 9 e 10 - Frequência dos termos

Mineradora A			Mineradora B		
Termos	Frequência no Relatório	Frequência na Entrevista	Termos	Frequência no Relatório	Frequência na Entrevista
Comunidade	51	23	Comunidade	158	27
Colaborador/empregado/funcionário	19	6	Colaborador/empregado/funcionário	146	1
Governo	12	0	Governo/secretarias	70	9
Clientes	89	9	Acionista	17	1
Acionistas	7	3	Cliente	7	0
Fornecedor	56	3	Fornecedor	104	0

Fonte: Autor (2019).

A contagem de palavras do conteúdo da Mineradora A sugeriu uma priorização dos clientes, fornecedores, comunidades locais, e colaboradores, visto que foram os mais citados. Quanto aos colaboradores e comunidade, a atenção diferenciada pode estar relacionada com o senso de responsabilidade da mineração para com as pessoas. Senso esse que é oriundo dos impactos socioambientais causados, imagem negativa da mineração perante a sociedade e necessidade de licença para operar, influenciada pela comunidade e colaboradores. Possivelmente, os clientes e fornecedores tiveram destaque devido ao direcionamento estratégico da empresa. Um dos pilares seguidos é o foco no cliente, sendo coerentes os relatórios e os entrevistados citarem esses grupos a fim de atender aos seus interesses. Assume-se que a relação com os fornecedores (requisitos para contratação, canais de atendimento e compartilhamento de valor, por exemplo) é importante para os clientes da mineradora.

No conteúdo da Mineradora B os termos mais frequentes foram comunidade, governo, colaborador e fornecedor. A estratégia da organização indica atenção diferenciada dada as comunidades e equipe de trabalho, tornando lógica a frequência dos termos. Os governos, sobretudo o municipal, são engajados em parcerias que favorecem as comunidades, conforme será apresentado a seguir. Sobre o alto número de aparições do termo fornecedor, os objetivos

do relatório podem indicar o compromisso da empresa em relatar as boas práticas com esse grupo, responsabilidades essas com os próprios fornecedores ou com outros grupos.

Foi salientado que os principais interesses dos *stakeholders* da mineração são de cunho socioambiental, devido aos impactos causados aos grupos envolvidos (Mazzola, 2018; Gaviria, 2015; Baird et al., 2012; Mutti et al., 2012). Esses interesses são predominantemente das comunidades locais e dos colaboradores, já que são os *stakeholders* com maior proximidade das operações e também os mais impactados pelas externalidades da atividade minerária. Assim, é lógico que os entrevistados e os relatórios deem maior atenção às questões envolvendo esses grupos de partes interessadas.

O relatório de sustentabilidade é um documento oficial utilizado pelas mineradoras para comunicação com os *stakeholders*. Em ambas as empresas a elaboração do documento passa por um processo de definição de temas a serem relatados, temas esses que são considerados os mais importantes para os grupos de partes interessadas. Após o estudo para levantar os temas, a diretoria defini o que irá compor o relatório. Por questões estratégicas, nem tudo que é acompanhado pelas empresas será apresentado, mas apenas os temas mais importantes para a empresa e seus *stakeholders*, cuja ausência causará maiores impactos. Corrêa (2017) salienta que a avaliação de desempenho segue a estratégia da organização, o que contribui para o entendimento das questões mensuradas e os indicadores que compõe o relatório.

4.2.1 Stakeholders priorizados em questões ambientais

Ao serem questionados sobre quais *stakeholders* são mais importantes quando o assunto é meio ambiente, os entrevistados da Mineradora A listaram as comunidades locais, associações setoriais (como o IBRAM) e órgãos reguladores (governos municipais, estaduais e federais). A relação com esses grupos está ligada a legitimidade para operar, tendo em vista que esses grupos são aqueles que concedem a permissão para operação. Portanto, desde os primeiros estudos para exploração mineral a empresa precisa elencar os interesses ambientais desses grupos de *stakeholders* para assegurar as boas práticas e iniciar as operações. O relacionamento constante com as partes interessadas durante as operações também é relevante, já que novos eventos podem surgir e mudar as percepções desses grupos em relação à mineradora.

Ainda tendo em vista o aspecto da legitimidade para operar, o plano de recuperação da área degradada precisa ser apresentado à Agência Nacional de Mineração - ANM (antigo Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM), e a outros órgãos ambientais. No

plano são firmados os compromissos legais da mineração, todavia, o aspecto proativo se destaca quando a empresa possui plano de fechamento para todas as minas, sendo que em apenas duas delas há a obrigatoriedade. A Mineradora A reconhece a importância de documentar os compromissos, e mesmo não protocolando nos órgãos ambientais (onde não é obrigatório) a empresa considera o plano algo correto a se fazer e que posteriormente pode virar requisito para operar em todo o país.

A característica proativa da organização evidencia a abordagem normativa na relação com os *stakeholders*. Donaldson e Preston (1995) relatam que nessa abordagem as empresas atendem aos interesses dos *stakeholders* porque é o correto a se fazer, e não por razões legais. Destaca-se que o aspecto normativo é o núcleo da teoria dos *stakeholders*, sendo importante para a efetividade da relação das empresas com as partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995).

Segundo os entrevistados da Mineradora A, cobranças dos acionistas, financiadores e clientes para a responsabilidade ambiental da mineradora têm sido cada vez mais frequentes, no entanto, não de forma tão expressiva quanto às oriundas das comunidades, órgãos reguladores e associações setoriais. Os sindicatos parecem ser os menos interessados em questões ambientais, segundo o analista de sustentabilidade.

Ao serem indagados sobre o processo de decisão para investimentos em sustentabilidade, os entrevistados da Mineradora A focaram no aspecto ambiental e relataram que há um padrão a ser seguido. O setor de orçamentos faz o levantamento dos pedidos de recursos e posteriormente separa os que tratam de riscos e aqueles que são para melhorias. Os riscos são priorizados pelo setor de orçamentos e pelos diretores que aprovaram os investimentos. Então, os riscos ambientais são determinantes para priorizar os interesses atendidos e consequentemente nortear a relação com os *stakeholders*.

Certamente, a preocupação com a redução de riscos ambientais para as partes interessadas foi intensificada após o recente acidente ambiental causado pela Samarco em 2015. A barragem de rejeitos de Fundão foi rompida em Mariana, deixando 19 mortos e diversos municípios devastados pela lama. O episódio foi o pior desastre ambiental do Brasil e destacou os riscos socioambientais da atividade minerária. “*Após o evento em Mariana, naturalmente a preocupação com a segurança das barragens foi evidente nas comunidades locais*”. Relatou o gerente de sustentabilidade da Mineradora B.

A legislação impulsiona a priorização de determinados *stakeholders* em questões ambientais, o que leva a empresa a tratar essas questões e melhorar seu desempenho, como relatou

Sánchez (2007). Segundo um dos entrevistados da Mineradora B, a concessão da licença para operar é confusa e necessita da participação de diversos grupos. Nesse sentido, a empresa necessita atender aos *stakeholders* envolvidos no processo de licenciamento para que ele ocorra e a mineradora consiga operar. Os grupos envolvidos são: o órgão ambiental de Minas Gerais, uma comissão específica ligada ao governo do estado, a comunidade local, ONGs, universidades e empresas de consultorias. Todos eles têm interesses específicos, sendo então ouvidos para concessão do licenciamento ambiental.

4.2.2 Stakeholders priorizados em questões sociais

Na Mineradora B as comunidades locais foram destacadas como os *stakeholders* mais importantes em questões sociais, seguidas dos governos municipais. Os entrevistados relataram que a legislação, estratégia da empresa e imagem da mineração na sociedade impulsionam o relacionamento contínuo com esses dois grupos de partes interessadas.

A empresa reconhece que as comunidades locais são carentes no aspecto financeiro e há uma série de problemas sociais. Por isso, é correto que a empresa atue para o desenvolvimento desse grupo de *stakeholders*. As ações para com a comunidade visam ampliar a base de serviços, atrair novos negócios, contribuir com a resolução de problemas sociais, gerar empregos, promover a diversidade, etc. A Mineradora A posiciona-se como um agente transformador, com capacidade de mudar a realidade social. Segundo um dos entrevistados, a atividade mineral pode promover um ganho mútuo, onde o desenvolvimento é em longo prazo para a empresa e comunidade. Tavares et al. (2018) destaca que o relacionamento efetivo com os grupos resulta em benefícios mútuos.

O relacionamento com os moradores locais de alguma forma está ligado ao plano de fechamento de mina, o que também se relaciona com questões mandatórias do setor. Após a concessão da licença, geralmente os *stakeholders* que mais necessitam de atenção são o governo do estado, secretaria de cultura, secretaria de infraestrutura e ANM. Esses grupos acompanham os serviços da mineradora para garantir que as operações estão compatíveis com os compromissos firmados.

O governo municipal e as secretarias de educação, saúde e agricultura foram considerados como primordiais para condução dos negócios da Mineradora B. Parcerias são firmadas com esses grupos para finalidades distintas. A título de exemplo, com a secretaria de agricultura o intuito é minimizar os impactos sociais causados aos pequenos agricultores. Para com a

secretaria de educação, a empresa procura capacitar os professores e alunos para melhorar o desenvolvimento educacional das comunidades.

Ficou evidente que a Mineradora B trata o governo municipal como um *stakeholder* saliente. Através dos acordos firmados entre a empresa e esse grupo de *stakeholders* a mineradora consegue atingir as comunidades locais, o que parece ser o intuito das parcerias. Dessa forma, as entrevistas mostraram que o relacionamento com os governos são meios para atender aos interesses dos moradores locais.

É possível que a mineradora necessite dos governos para que as ações na comunidade sejam realizadas, sejam os governos permitindo as ações, participando das mesmas, ou patrocinando as atividades. Contudo, há indícios de que os convênios firmados com o governo para benefícios da comunidade são firmados por ser considerada uma oportunidade de compartilhamento do senso de comprometimento. *“A mineradora reconhece seu papel na sociedade, mas também procura capacitar os governos para que eles também saibam de suas responsabilidades.”* Palavras da geóloga da Mineradora B.

Ao serem questionados sobre diversidade de gênero, tema recorrente na mineração, os entrevistados da Mineradora A relataram ações praticadas que vão além do gênero, procurando valorizar todo tipo de diversidade. Os interesses dessas questões vêm predominantemente dos colaboradores. Mas, recentes incentivos para melhores práticas sociais têm vindo da associação setorial *Cement Sustainability Initiative* (CSI), da qual a mineradora faz parte. O CSI determina metas a serem seguidas quanto à diversidade de gênero e a empresa promove ações com os *stakeholders* internos para o atingimento de tais metas.

O setor de mineração é culturalmente taxado como um ambiente para homens. A Mineradora A tem atuado no sentido de mudar esse pensamento das pessoas sobre a atividade minerária. Nos últimos três anos a empresa desenvolveu políticas para reconstruir a imagem de um típico colaborador da mineração. Uma dessas políticas é a contratação de pessoas de qualquer formação acadêmica, até mesmo cursos que não tem relação alguma com a mineração. A empresa valoriza a diversidade, pois, segundo um dos entrevistados os colaboradores têm papel fundamental na produtividade do negócio, e se a equipe for formada por diferentes tipos de pessoas, os resultados serão melhores. Os colaboradores sendo vistos como influenciadores da produção é compatível com o relato de Rocha e Goldschmidt (2010). Para as autoras, esse

grupo de *stakeholders* tem interesses específicos no negócio, e o bom relacionamento com ele favorece a firma.

Assim como a Mineradora A, a Mineradora B reconhece que a mineração é um local onde a força de trabalho é predominantemente masculina, e por isso, investe na promoção da diversidade, não apenas de gênero. A empresa tem a meta de ter trinta por cento da equipe de trabalho formada por mulheres em no máximo dez anos. Para isso, ela promove ações para desconstruir mitos e integrar grupos de minorias na empresa.

Palestras são oferecidas a todos os colaboradores, onde a ideia é desconstruir mitos e promover uma integração de todas as raças e opções sexuais. Um dia de trabalho é dedicado exclusivamente para debater a diversidade na mineração, sugerindo um comprometimento da alta cúpula com questões de cunho social. *“Nós acreditamos que empresas que prezam pela diversidade possuem maior produtividade e rentabilidade.”* Relatou o gerente de sustentabilidade da Mineradora B.

Tipicamente, os interesses dos acionistas e da alta cúpula são de caráter econômico, podendo sugerir que o envolvimento desses grupos ao interromperem as operações para campanhas de diversidade objetiva melhores resultados. Ainda assim, a participação da alta cúpula é relevante, tendo em vista que ela é exemplo a ser seguido pelos colaboradores. Além disso, é desejável que o DS faça parte da estratégia da organização, sendo a definição e disseminação dela papel da alta gerência.

Ainda sobre diversidade, a Mineradora B contrata pessoas com deficiência física e mental. Essa preocupação surgiu ao perceber uma força de trabalho da comunidade que antes estava ociosa e poderia ser produtiva. Atuando em atividades condizentes com as limitações dos empregados, a empresa reconhece que os benefícios são garantidos não apenas para o colaborador, mas para toda sua família. Assim, mesmo em uma ação prioritariamente para benefício dos colaboradores a Mineradora B entende as necessidades dos moradores locais e procura atendê-las, evidenciando de outra maneira a priorização dada às comunidades.

Segundo o gerente de sustentabilidade da Mineradora B, os menos interessados na diversidade são os *stakeholders* externos, o que é visto com indignação pelo entrevistado. Ainda conforme o gerente, a mineração é um setor taxado como preconceituoso, e por isso, deveria ter mais apoio dos grupos externos para inclusão das pessoas. O esforço para engajar os grupos externos no sentido de combater a imagem ruim da mineração parece ser um caminho coerente a ser trilhado pelas empresas focais.

Assim como nas entrevistas, a partir da técnica de observação direta foram registrados indícios da boa relação das mineradoras com os colaboradores. Em ambos os escritórios os ambientes eram agradáveis, se analisadas as pessoas que circulavam e a estrutura física das instalações.

A observação direta ocorreu na recepção, elevador, sala onde ocorreram as entrevistas e copa (lugar para integração e pequenas refeições dos empregados). Em ambas as mineradoras, coincidentemente, o pesquisador seguiu o mesmo trajeto. Os empregados que estavam nesses ambientes, circulando ou em seu posto de trabalho, demonstraram bom humor e cordialidade para com outros colaboradores e para com o pesquisador. A cordialidade foi demonstrada através de cumprimentos, sorrisos e brincadeiras. Isso sugere que o clima organizacional é positivo e que o relacionamento da empresa com seus colaboradores atende aos interesses desse grupo de *stakeholders*.

A estrutura física dos locais valorizava características da modernidade e diversidade. Os ambientes eram planejados, com cores, detalhes e equipamentos tecnológicos variados. A sensação transmitida pela organização das salas era de acolhimento, onde percebeu-se a preocupação em receber pessoas com características diferentes.

A busca pela diversidade, sobretudo de gênero, pode ser verificada também através da observação direta, visto que a proporção de colaboradores homens e mulheres pareceu não ter diferença significativa. Registra-se que a observação foi no escritório corporativo e que, segundo a gerente da Mineradora B, a predominância dos homens está nas operações. Ainda assim, observando os colaboradores do escritório foi possível perceber a busca pela diversidade.

Quem manteve contato com o pesquisador desde o convite para o estudo foram os colaboradores (homens). No ato da entrevista, a segunda entrevistada foi uma mulher, ou seja, em ambas as empresas um casal respondeu às perguntas do roteiro. Esse fato não foi planejado pelo pesquisador, e pode ser um indício da busca pela diversidade de gênero e envolvimento das mulheres no negócio. Pois, a participação das mulheres como representantes da empresa no momento da entrevista foi escolha do analista de sustentabilidade (Mineradora A) e do gerente de sustentabilidade (Mineradora B).

4.2.3 Stakeholders priorizados em questões econômicas

“Se tratando de interesses econômicos não há como fugir dos acionistas e financiadores.”

Afirmou o analista de sustentabilidade da Mineradora A. A fim de ampliar os dados coletados, os entrevistados foram questionados sobre quem são os maiores interessados no aumento de portfólio da mineradora, a resposta foi apenas um grupo de *stakeholders*: clientes. Isso se dá pela orientação do mercado, já que segundo os entrevistados, o mercado é quem norteia o negócio. Assim, se os clientes demandam um novo produto a empresa fará o possível para oferta-los.

“Naturalmente, os maiores interessados em questões econômicas são os acionistas, pois a empresa é uma empresa de capital aberto, possuindo ações nas bolsas de Londres e Joanesburgo.” Relatou o gerente de sustentabilidade da Mineradora B. A empresa procura se organizar internamente para continuar tendo lucratividade em meio a todos os desafios sociais e ambientais, e com isso, garantir a continuidade do negócio. A mineradora tem um grupo de pesquisas focado no desenvolvimento e compartilhamento de tecnologias para garantir a atividade mineral lucrativa em todo o mundo. Dessa forma, a empresa procura fazer o necessário para ter estabilidade econômica duradoura, envolvendo toda a equipe de trabalho em ações de cunho econômico como a redução no uso de recursos.

O governo de Minas Gerais também foi destacado como um pressionador para o bom desempenho econômico da Mineradora B. Por conta dos impostos a serem pagos e a geração de emprego e renda, o governo deseja que a empresa prospere. Certamente, outros grupos de *stakeholders* têm interesses no desempenho econômico da mineradora e com isso se relacionam para tal, no entanto, apenas os acionistas e governo foram elencados. É possível perceber um paradigma cultural quanto às principais reivindicações dos *stakeholders*. Tanto na literatura quanto nas entrevistas as questões de cunho social e ambiental foram relacionadas com a comunidade e colaboradores, enquanto que o aspecto econômico com os acionistas.

O aspecto econômico do DS foi visto como o menos expressivo durante a coleta de dados, tanto através das entrevistas quanto dos relatórios. Como mencionado anteriormente, o foco do setor de mineração tem sido as questões socioambientais, mesmo tendo resultados financeiros significativos para a econômica nacional. O desenvolvimento econômico atinge todos os *stakeholders* primários mediante a geração de empregos, investindo em pesquisas

acadêmicas, pagamento de impostos, etc. Ainda assim, neste estudo, o aspecto econômico do DS não foi predominante como o ambiental e social.

4.3 Engajamento com os *stakeholders*

Assim como Tavares et al. (2018) as mineradoras analisadas neste estudo reconhecem a importância do relacionamento pessoal com os *stakeholders*. Ambas possuem estratégias para manter o contato direto com os grupos, sobretudo, com as comunidades locais e colaboradores. Essa constatação foi a partir das entrevistas, quando ao relatarem sobre temas diversos os entrevistados citaram predominantemente o engajamento com esses grupos, o que reforça a atenção diferenciada dada a eles relatada na seção anterior.

4.3.1 Engajamento com as comunidades locais

Para engajar as comunidades locais a Mineradora A adota uma política de proximidade, onde o contato permanente com os moradores locais é garantido através de conselhos comunitários, programas de portas abertas e reuniões com as comunidades. “*Tem dias que as portas estão abertas pra comunidade vir visitar a fábrica.*” Relatou a geóloga entrevistada. Da mesma forma acontece com a Mineradora B. “*A gente possui contato direto com as comunidades locais.*” Destacou o gerente de sustentabilidade ao relatar sobre o relacionamento direto e contínuo com esse *stakeholder*.

O contato com as comunidades locais é visto como importante para torná-las menos dependentes economicamente da mineração. Uma ação da Mineradora A nesse sentido é empreendida em uma das comunidades locais, onde a empresa incentiva o cultivo do babaçu em uma das comunidades. A Mineradora A compra o bagaço do babaçu para ser usado como matéria prima na produção, e o óleo, parte principal do babaçu, é vendido para outros tipos de indústrias. Ao apoiar o cultivo do babaçu a mineradora faz com que a comunidade tenha uma fonte de renda desvinculada da atividade mineral. A intenção de tornar as comunidades independentes financeiramente faz parte do plano de fechamento de mina, onde compromissos são firmados para reduzir os impactos socioeconômicos decorrentes do encerramento das atividades da mineradora.

Outra forma de comunicação com a comunidade é o telefone/ouvidoria. As pessoas podem fazer reclamações sobre ruídos e poeiras, por exemplo, e essas reivindicações são tratadas para posterior retorno ao solicitante. Se a reclamação for considerada interesse de diversas pessoas, então a resposta é publicada nas redes sociais. A Mineradora A segue normas da ISO 14001, o que obriga a organização a adotar um padrão de tratamento das reivindicações. O

seguimento da norma ISO é necessário para resultados satisfatórios em auditorias e concessão de licenças para operar. No caso da Mineradora B, há também procedimentos para tratamento dos manifestos. A mineradora utiliza a ouvidoria para registro das reivindicações, que são respondidas em no máximo sete dias.

Outra forma importante para engajar as comunidades locais são as reuniões durante o desenvolvimento do plano de fechamento de mina. Nesses encontros a Mineradora A elenca o que a comunidade espera da empresa no futuro, como ela vê a área degradada, quais possíveis atividades poderiam ser empreendidas no local, e etc. Segundo Boszczowski (2010), essa forma de tratar a comunidade busca torná-la ativa nos negócios da empresa. O autor relata que este é o real intuito do engajamento, fazer com que os grupos interessados deixem o papel de coadjuvante e participem de ações na organização. A contribuição para o plano de fechamento de mina revela a legislação como um impulsionador para o engajamento com as comunidades, assim como registrou Sánchez (2007).

Segundo a geóloga da Mineradora A, perceber quais são as expectativas das comunidades é importante para a empresa, visto que esse é um dos primeiros contatos com os moradores locais e dá a oportunidade de atender de forma mais eficaz aos interesses do grupo, desde a instalação da mineradora até o encerramento das atividades. O *website* da organização e o relatório integrado também são vistos como importantes instrumentos para engajamento com as comunidades.

“O relacionamento com as comunidades é pautado na transparência, clareza e resposta rápida”. Palavras do gerente de sustentabilidade da Mineradora B. Há canais de comunicação ativa, onde o propósito é transmitir informações relevantes para as comunidades através de rádios, redes sociais e *website*. A diversidade de canais disponíveis para a comunicação com este grupo de *stakeholders* é uma evidência de sua importância para a mineradora.

Ainda para o relacionamento com as comunidades locais, a Mineradora B possui uma equipe específica para conduzir o engajamento. A cada três anos a equipe renova o programa de comunicação, onde ferramentas são revisadas no intuito de promover o melhoramento do engajamento. Assim, a empresa revela seu compromisso com o relacionamento com os *stakeholders*, visto que a preocupação é refletida em investimento financeiro.

A capacitação de professores e alunos do ensino público também é uma prática da Mineradora B no intuito de engajar as comunidades locais. A empresa possui uma estação ciência em Minas Gerais, onde diariamente são oferecidas atividades de cunho ambiental e social para

complementar os assuntos vistos pelos alunos em sala de aula. A empresa reconhece as deficiências da educação pública e assume o papel de colaborador na correção de tais disfunções, o que está de acordo com sua estratégia organizacional, baseada, dentre outros valores, na responsabilidade. A empresa ainda tem ações sobre educação sexual, campanhas de vacinação e prevenção de doenças.

O rompimento da barragem em Mariana em novembro de 2015 foi determinante para o fortalecimento do diálogo com as comunidades. *“Naturalmente, a população local passou a estar mais preocupada com a segurança das barragens”*. Relato do gerente de sustentabilidade da Mineradora B. Os impactos sociais causados pela Samarco com a tragédia de 2015 foram expressivos, e o sentimento de medo foi mais evidente nas comunidades locais após o episódio, o que resultou em maiores pressões e novas abordagens para tratamento das preocupações da população local.

4.3.2 Engajamento com os colaboradores

A Mineradora A tem utilizado uma rede social exclusiva para a comunicação entre os colaboradores. A rede é similar ao *facebook*, onde os colaboradores de todas as unidades da empresa podem criar perfis, adicionar fotos e publicações e interagir com os demais colaboradores. *“O uso dessa rede social quebra barreiras geográficas e hierárquicas, visto que qualquer pessoa da empresa pode se comunicar com outra independente do cargo ou região onde ela trabalha.”* Palavras do analista de sustentabilidade.

O uso do site facilita a comunicação entre a equipe e agiliza o compartilhamento de problemas a serem resolvidos. Certamente, a interatividade entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos fomenta o sentimento de inclusão dos mesmos. O acesso dos colaboradores da produção aos diretores da Mineradora A pode melhorar o clima organizacional da empresa, e até mesmo tornar a produção mais eficiente, segundo os entrevistados.

Outras formas de interação com os colaboradores são intranet, avaliação de desempenho, reuniões e pesquisas de clima. A Mineradora A tem incentivado a comunicação direta entre as equipes e seus líderes. Eles são incentivados a ouvir os interesses dos colaboradores e orientá-los quanto aos procedimentos a serem seguidos. A empresa acredita que o diálogo aberto e transparente com os colaboradores fomenta relações duradouras e fundamentais para a perenidade do negócio, estando de acordo com o relato de Rocha e Goldschmidt (2010). As

autoras descrevem sobre a importância dos funcionários para o cumprimento dos objetivos organizacionais, no curto e longo prazo.

A Mineradora B promove debates em pequenos grupos para discutir a diversidade de gênero. Primeiramente, são conduzidas reuniões com grupos de mulheres para entender seus anseios. Em seguida, conversas são promovidas com os homens, também para levantar os interesses dos colaboradores masculinos. Por fim, novos encontros são realizados, agora com homens e mulheres. A partir dessas reuniões, *insights* são percebidos e utilizados para melhoramento do clima organizacional e atendimento dos interesses dos colaboradores.

Outra forma de engajar os colaboradores da Mineradora B é o evento anual também para promoção da diversidade. Na ocasião, palestras são oferecidas para conduzir a equipe de trabalho ao sentimento de integração de todos os grupos, independente de gênero, raça, opção sexual, formação acadêmica, etc.

Na Mineradora A os clientes foram beneficiados com uma ação que prioritariamente reduziria o impacto ambiental. Através das percepções dos colaboradores, resíduos que não tinham valor e eram destinados como lixo no meio ambiente passaram por tratamento para comercialização. Esse é o caso do calcário, que embora não tenha utilidade para o setor de construção civil, é bastante demandado pela agricultura. Mão de obra e máquinas que antes estavam ociosas passaram a operar para transformar os resíduos e introduzi-los como novo produto no mercado. Essa ação indica a integração dos interesses dos *stakeholders* (Freeman et al., 2010), bem como a contribuição dos colaboradores para a vantagem competitiva do negócio (Rocha & Goldschmidt, 2010).

4.3.3 Engajamento com os governos municipais

Quanto ao engajamento com os governos, a Mineradora A não tem a cultura de fazer doações para esse grupo de *stakeholders*, mas procura capacitar os órgãos para um trabalho mais eficaz. No sentido de minimizar os impactos causados pelo fechamento da mina aos *stakeholders*, a mineradora fornece subsídio para o melhoramento da gestão dos municípios. Ela faz parceria com os governos para instruí-los quanto às melhores formas de investimentos e gestão. A preocupação da Mineradora A está também na interrupção do pagamento de impostos após o fechamento da mina. Por isso, a empresa trabalha com o intuito de preparar os governos para o cenário sem a atuação da mineradora.

Ao abordar o tema infraestrutura das comunidades, tema recorrente na mineração, o analista de sustentabilidade da Mineradora A relatou que a empresa não lidera projetos para asfaltar

ruas, tratar esgoto ou outras atividades nesse sentido. No entanto, todo o apoio necessário para que a prefeitura cumpra seu papel é oferecido pela empresa, tanto para capacitar o governo quanto para conseguir investimento para custear as ações.

A Mineradora B estabelece parcerias com governos municipais, estaduais, e secretarias. O sentido é engajar esses *stakeholders* para a promoção de ações que beneficiem as comunidades locais. Uma das ações em conjunto é para melhoramento da educação pública. A empresa procura ouvir os anseios dos professores e diretores para contribuir com a sua capacitação. Embora tenham citado os órgãos do estado, a ênfase do relacionamento com os governos e secretarias parece estar nos municípios.

Em ambas as mineradoras, o *website*, o relatório de sustentabilidade/integrado e as redes sociais são importantes canais utilizados para engajamento com os governos.

4.3.4 Engajamento com clientes, acionistas e fornecedores

A Mineradora A criou um *website* exclusivo para comunicação com os clientes. Ele foi desenvolvido para fornecer dados sobre produtos, inovação e gestão da construção. Dentre as principais funções, o *website* auxilia os clientes na redução de desperdícios e uso eficiente dos materiais. Outras formas de engajamento são o relatório integrado, ouvidoria e redes sociais. Os esforços para engajar esse grupo de partes interessadas são condizentes com a estratégia seguida pela empresa. A mineradora tem como lema “Nosso olhar para o futuro”, sendo um dos pilares o foco no cliente. Assim, é natural que a empresa tenha esforços para relacionar-se com esse grupo de *stakeholders*.

As formas de engajamento com os acionistas/financiadores utilizadas pela Mineradora A são o relatório integrado, reuniões do conselho de administração e conferência trimestral de resultados. Por ser tratar de uma empresa internacionalizada é esperado que esse grupo de *stakeholders* tenha algum interesse na comunicação sobre o desempenho sustentável da mineradora (González-Benito & González-Benito, 2006). O analista de sustentabilidade, inclusive, relatou que têm sido crescentes as reivindicações dos acionistas e financiadores para prestação de contas da mineradora.

A Mineradora A tem investido em tecnologia para promover o engajamento com os fornecedores. O *website*, reuniões, aplicativos para motoristas e redes sociais têm sido utilizados. No *website* há um espaço exclusivo onde os fornecedores podem cadastrar-se, inserir informações referentes aos produtos e concorrer aos processos de compras. Nesse ambiente digital a mineradora consegue mapear os fornecedores cadastrados e criar

mecanismos para avaliá-los e contratá-los. Em contrapartida, os fornecedores têm acesso para interagir com a mineradora.

No conteúdo da Mineradora B não foram encontrados dados significativos sobre o engajamento com os clientes, acionistas e fornecedores. O mais relevante para este estudo é revelar que o relatório de sustentabilidade foi identificado como o canal geralmente utilizado para comunicação com esses grupos de *stakeholders*. Conforme relatado em seções anteriores o conteúdo do relatório tem objetivos estratégicos e não mostra todos os assuntos tratados pela empresa. Dessa forma, é lógico ressaltar que possivelmente a empresa tenha outras maneiras e razões para relacionamento com os acionistas, clientes e fornecedores, contudo, esses dados não foram apresentados no relatório analisado.

4.3.5 Engajamento com outros grupos de *stakeholders*

A Mineradora A mantém contato com outros grupos de *stakeholders*, além dos típicos considerados por Clarkson (1995). O engajamento com os sindicatos dos trabalhadores ocorre através das negociações sindicais, audiências do Ministério Público e processos judiciais. Eles são importantes para questões sociais, mas quanto às questões ambientais e econômicas as reivindicações dos sindicatos são pouco expressivas. Com associações setoriais como *Cement Sustainability Initiative* (CSI) e Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) o engajamento também é constante. Com essas associações a mineradora comunica-se através da participação em órgãos de governança, o *website*, relatório integrado e redes sociais. Essas associações compartilham boas práticas para o setor mineral, o que beneficia a empresa, tendo em vista que as iniciativas são replicadas no contexto da Mineradora A.

Órgãos reguladores também são engajados. A Agência Nacional de Mineração (ANM) e demais órgãos e agências ambientais são ouvidos e atendidos através de reuniões, consultas públicas, *website*, relatório integrado e redes sociais. Com organizações sociais, como o GRI, as formas de contato são similares: reuniões, consultas públicas, redes sociais e relatório integrado. Academia e instituição de pesquisas são engajadas através de reuniões, *website*, relatório integrado, feira de emprego e redes sociais. E para com a imprensa, reuniões, visita às fábricas, comunicados à imprensa, relatório integrado e redes sociais são utilizados. De acordo com o analista de sustentabilidade da Mineradora A, todos esses grupos têm interesses no desempenho sustentável da empresa.

A atenção dada a todos esses grupos gera benefícios mútuos. O setor mineral carece da legitimidade para operar, que é cedida por um conjunto de *stakeholders*. Aqueles que não têm

poder para legitimar podem influenciar na concessão da licença, seja compartilhando percepções negativas sobre a mineração, ou desenvolvendo projetos de pesquisas para o melhoramento das práticas de minerárias, por exemplo. *“Compromisso aberto e honesto com nossos stakeholders é fundamental para conseguir e manter as nossas licenças sociais e legais para operar”*. Trecho do relatório de sustentabilidade da Mineradora B.

Na Mineradora A o engajamento com universidades é impulsionado pela visão em longo prazo. A empresa analisa o comportamento das indústrias a nível mundial e o que elas têm feito para minimizar os impactos socioambientais causados. Nesse sentido, as mudanças climáticas têm sido assunto de discussões entre a mineradora e universidades. *“Os debates no intuito de preparar a empresa para um cenário mais sustentável pode ser determinante para a sobrevivência do negócio, definindo se ele estará aberto ou não em 2050, por exemplo.”* Relatou o gerente de sustentabilidade da Mineradora A.

Dois aspectos foram percebidos como impulsionadores do engajamento com os *stakeholders* na mineração: legislação e estratégia organizacional. Quanto ao primeiro aspecto, há o engajamento com grupos interessados desde o planejamento para início da exploração mineral, quando o plano de fechamento de mina é criado contendo impressões e expectativas dos *stakeholders*. Após início das operações, o engajamento com os *stakeholders* contribui para manutenção da licença social, e ainda, permite evidenciar o cumprimento dos acordos legais firmados entre as partes.

Já a estratégia organizacional garante que toda a mineradora, da alta cúpula ao chão de fábrica, reconheça a importância da troca de informações com os *stakeholders*. Nesse sentido, o engajamento com as partes interessadas faz parte tanto da declaração estratégica quanto das atividades cotidianas da mineração.

Percebe-se que o engajamento com os *stakeholders* é fundamental para o desenvolvimento sustentável do setor mineral. O diálogo com as partes, impulsionado pela legislação ou pela estratégia da organização, oferece espaço para reivindicações de cunho social, ambiental e econômico, o que possibilitam ações nas três dimensões do DS. A partir do tratamento das demandas dos *stakeholders*, logicamente as mineradoras terão maior possibilidade de alcançar o desempenho sustentável.

É possível registrar que ao promover o diálogo, parcerias em projetos, redes sociais e outras formas de engajamento, as mineradoras visam o compartilhamento do senso de responsabilidade socioambiental. Com isso, há o incentivo para que o modelo de DS

ultrapasse os limites da mineradora, sendo buscado também pelos *stakeholders*. Ações para conscientização ambiental de crianças e palestras para valorizar a diversidade no ambiente de trabalho são exemplos de ações praticadas em ambas as empresas que contribuem para o compartilhamento dos compromissos com o DS.

Outro aspecto que revela a cooperação do engajamento para o DS é a visão das mineradoras no longo prazo. No aspecto mandatório, estratégias para recuperação de áreas degradadas são acordadas. Dentre os compromissos estão o reflorestamento e preservação da biodiversidade, para que os moradores locais usufruam o meio ambiente no cenário futuro onde a mineração não estará presente. Pode-se perceber ainda a influência do mercado para ações que garantam a disponibilidade de recursos e bem estar das gerações futuras. Nesse sentido, parcerias são firmadas com universidades para melhoramento das operações no intuito de reduzir os impactos ambientais.

4.4 Presença dos indicadores como reflexo da relação com os *stakeholders*

No Quadro 11 foram elencados os interesses dos *stakeholders* primários e os indicadores das mineradoras que contemplavam tais interesses, conforme entendimento do pesquisador. Os grupos de *stakeholders* que continham a maior proporção de interesses representados nos indicadores foram considerados como priorizados, pois, assume-se que esses interesses são reconhecidos pela empresa como importantes, portanto, acompanhados via indicadores.

Assim como descrito na seção de metodologia, essa estratégia de coleta e análise teve carácter complementar aos demais procedimentos, isto é, o Quadro 11 pode fortalecer as inferências levantadas a partir da análise de conteúdo das entrevistas e relatórios.

Quadro 11 - Interesses dos *stakeholders* X indicadores presentes

<i>Stakeholders</i>	Interesses dos <i>stakeholders</i> segundo a literatura	Referências	Indicadores Mineradora A	Indicadores Mineradora B
Comunidade	Saúde e segurança no trabalho	Clarkson (1995); Woodward, Edwards e Birkin (1996)	Número de fatalidades	Lesões fatais relacionadas ao trabalho
	Combate à discriminação	Clarkson (1995)	Número de casos de discriminação recebidos pela ouvidoria	Diversidade dos funcionários
	Saúde pública, segurança e proteção	Clarkson (1995)		Número de funcionários que conhecem seu status de HIV
	Conservação de energia e materiais, poluição e resíduos	Clarkson (1995); Evan e Freeman (1993)	Porcentagem de combustíveis fósseis alternativos	Economia de energia
	Investimentos sociais e doações	Clarkson (1995); Harrison e Wicks (2013); Woodward, Edwards e Birkin (1996)	Distribuição do investimento social	Empresas apoiadas por iniciativas de desenvolvimento corporativo
	Poluição do ar	Tantalo e Priem (2016); Plank, Walsh e Behrens (2016)	Redução da emissão de CO ²	Redução de emissões de gases de efeito estufa
	Parques e creches	Evan e Freeman (1993)		
	Crescimento econômico através de compras locais	Harrison e Wicks (2013)	Porcentagem de gastos com fornecedores locais	Contratação local
	Número e tipos de empregos criados	Tantalo e Priem (2016); Clarkson (1995) e Harrison e Wicks (2013); Plank, Walsh e Behrens (2016)	Taxas de novas contratações por região, faixa etária e gênero	Novas contratações de funcionários e rotatividade de funcionários
	Impostos a pagar	Tantalo e Priem (2016)	Impostos e contribuições pagas para o governo (R\$ milhares)	
	Reabilitação do solo	Plank, Walsh e Behrens (2016)	Habitats protegidos ou restaurados	Número de operações com planos de fechamento alinhados com o (nome da empresa) <i>Mine Closure Toolbox</i>
	Suporte de infraestrutura	Tantalo e Priem (2016)		
	12 questões importantes		9 indicadores	9 indicadores

Clientes	Veracidade das propagandas	Clarkson (1995)		
	Canais de comunicação e reclamações dos clientes	Clakson (1995); Harrison e Wicks (2013)	Número de casos recebidos pela auditoria	
	Investimento em pesquisa e em desenvolvimento	Evan e Freeman (1993)		
	Preço dos produtos	Tantalo e Priem (2016)		
	Tempo necessário para chegada do produto	Tantalo e Priem (2016); Woodward, Edwards e Birkin (1996)		
	Qualidade percebida	Woodward, Edwards e Birkin (1996); Tantalo e Priem (2016)		
	Responsabilidade ambiental	Tantalo e Priem (2016); Clakson (1995)	Investimento ambiental	Redução de emissões de gases de efeito estufa
	7 questões importantes		2 indicadores	1 indicador
Governo	Poluição ambiental	Clarkson (1995)	Custos de prevenção e gestão ambiental	Redução de emissões de gases de efeito estufa
	Veracidade das propagandas	Clarkson (1995)		
	Geração de emprego	Ranängen (2017)	Taxa de novas contratações	Novas contratações de funcionários e rotatividade de funcionários
	Novas pessoas para a comunidade	Ranängen (2017)		
	4 questões importantes		2 indicadores	2 indicadores
Colaboradores	Poluição ambiental	Clarkson (1995)	Custos de prevenção e gestão ambiental	Redução de emissões de gases de efeito estufa
	Condições de trabalho	Woodward, Edwards e Birkin (1996)		Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação
	Benefícios	Clakson (1995); Freeman et al. (2010); Evan e Freeman (1993); Harrison e Wicks (2013); Clarke (1998)	Benefícios para empregados (R\$ milhares)	
	Treinamento e desenvolvimento	Clarke (1998); Clarkson (1995)	Número médio de horas de treinamento por empregado	Média de horas de treinamento por ano por funcionário
	Planejamento de carreira	Clarkson (1995)		Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e desenvolvimento de carreira
	Absenteísmo e rotatividade	Clarkson (1995); Harrison e Wicks	Rotatividade de funcionários	Novos casos de doença

		(2013)	(%)	ocupacional
	Demissão e recursos	Clarkson (1995)		
	Aconselhamento de aposentação e rescisão	Clarkson (1995)		Plano de benefícios definidos e outros planos de aposentadoria
	Equidade no emprego e discriminação	Clarkson (1995); Woodward, Edwards e Birkin (1996)	Taxas de novas contratações por região, faixa etária e gênero	
	Mulheres na gerencia e no conselho	Clarkson (1995)	% de mulheres em cargos de gestão e coordenação	Número de mulheres em cargos de gestão
	Creches e alojamento familiar	Clarkson (1995)		
	Canais de comunicação	Clarkson (1995)	Número de casos recebidos pela auditoria	
	Saúde e segurança ocupacional	Clarke (1998); Clarkson (1995); Freeman et al. (2010); Tantalo e Priem (2016)	Número de fatalidades	Lesões fatais relacionadas ao trabalho
	Salário	Harrison e Wicks (2013); Tantalo e Priem (2016); Freeman et al. (2010); Evan e Freeman (1993); Clarke (1998); Clarkson (1995)		
	Oportunidade de crescimento	Woodward, Edwards e Birkin (1996)		Programas para melhorar as habilidades dos funcionários e programas de assistência de transição de cargos
	15 questões importantes		8 indicadores	9 indicadores
Acionistas	Canais para comunicação e reclamações	Clarkson (1995)	Número de casos recebidos pela auditoria	
	Retorno financeiro	Evan e Freeman (1993); Harrison e Wicks (2013); Tantalo e Priem (2016)	Remuneração de capitais	Valor econômico direto gerado e distribuído
	Valor das remunerações dos principais gestores	Harrison e Wicks (2013)		
	Risco do negócio	Tantalo e Priem (2016); Harrison e Wicks (2013)		Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido às mudanças climáticas
	Responsabilidade social corporativa	Tantalo e Priem (2016)	Investimento social	
	Dívidas	Clarke (1998)		
	Valorização das ações	Clarke (1998)		Valor econômico direto gerado

				e distribuído
	7 questões importantes		3 indicadores	3 indicadores
Fornecedores	Quantidade de dias para recebimento de valores	Harrison e Wicks (2013)		
	Longevidade e estabilidade das relações	Tantalo e Priem (2016); Harrison e Wicks (2013); Clarke (1998)		
	Imagem e reputação da empresa	Tantalo e Priem (2016)	Resultados de pesquisas <i>Net Promoter Score</i> (NPS)	
	Procedimento e tamanho da venda	Tantalo e Priem (2016)		
	Condições de pagamento	Tantalo e Priem (2016)		
	5 questões importantes		1 indicador	0 indicadores

Fonte: Autor (2019).

Assim como nas entrevistas e relatórios, as comunidades locais e os colaboradores foram os grupos que receberam atenção diferenciada segundo a presença de indicadores. Pois, a proporção de indicadores ligados a esses grupos foi maior do que àqueles ligados a outros *stakeholders*.

Para as comunidades, questões como investimentos sociais e doações, combate a discriminação, conservação de energia e reabilitação do solo são tópicos a serem acompanhados pela mineração (Clarkson, 1995; Harrison & Wicks, 2013; Woodward, Edwards & Birkin, 1996; Evan & Freeman, 1993). Em resposta a esses interesses, indicadores como distribuição dos investimentos sociais, número de mulheres contratadas, uso de combustíveis fósseis e habitats protegidos ou restaurados são utilizados pela Mineradora A.

Quanto aos colaboradores, dentre os tópicos importantes para esse grupo de *stakeholders*, têm-se: mulheres na gerência e no conselho, saúde e segurança ocupacional e treinamento e desenvolvimento (Clarke, 1998; Clarkson, 1995; Freeman et al., 2010; Tantalo & Priem, 2016). Os indicadores que asseguram o acompanhamento desses tópicos são: mulheres em cargos de gestão e coordenação, número de fatalidades e média de horas de treinamentos por empregado.

Embora a análise da presença dos indicadores mostre a priorização das comunidades e colaboradores, é coerente ressaltar que o relatório é desenvolvido para atender aos objetivos estratégicos, e possivelmente, nem todas as questões mensuradas foram divulgadas no último documento publicado. Ainda, o documento é feito seguindo uma matriz de materialidade, onde estudos são feitos junto às partes interessadas para elencar o que para eles é mais importante e por isso deve compor o relatório.

Tradicionalmente os indicadores de desempenho tinham carácter econômico. No entanto, o foco da avaliação das empresas tem sido ampliado para a inserção de fatores externos (Cunha & Corrêa, 2013). O setor de mineração acompanha questões que vão além da preocupação econômica, registrando a mudança de comportamento das empresas, conforme relatou Cunha e Corrêa (2013). Em busca do DS a inclusão dos aspectos sociais e ambientais na avaliação de desempenho é essencial, visto que a base do modelo é a integração das três dimensões do *Triple bottom line* (Araújo et al., 2006; Gomes Júnior & Gomes, 2010).

As empresas investigadas não citaram modelo de avaliação de desempenho utilizado, todavia, foi possível notar características de alguns daqueles que são consagrados na literatura. Tais como: a preocupação com o meio ambiente defendida pelo Sigma Sustentabilidade; as

características da comparabilidade e abordagem sistêmica do MADE-O; e a insuficiência do uso de apenas indicadores econômicos para demonstrar a realidade das empresas, conforme apresentado no *Balanced Scorecard* (BSC).

Os documentos buscados para elencar os interesses das partes interessadas foram da literatura de *stakeholders*, sem destaque para algum grupo primário. No entanto, após a filtragem dos interesses para selecionar àqueles ligados ao DS, o maior número de interesses foi oriundo da comunidade e colaborador. Parece haver um comportamento similar dos pesquisadores ao investigarem questões de desenvolvimento sustentável com foco nos moradores locais e colaboradores. A ampliação dos estudos para o envolvimento de outros grupos de *stakeholders* pode contribuir para a disseminação da preocupação socioambiental.

5 CONCLUSÕES

5.1 Principais conclusões

Percebeu-se uma coerência entre a relação com os *stakeholders* (priorização e engajamento) e a presença de indicadores na mineração. Os grupos priorizados e engajados possuem maior proporção de interesses representados nos indicadores, enquanto que para os demais *stakeholders* essa proporção é menor. Esse fato sugere que as mineradoras reconhecem as questões importantes para os *stakeholders*, tornam os interesses legítimos e como consequência utilizam indicadores que contemplem tais questões.

A priorização das comunidades e dos colaboradores foi registrada nas entrevistas, documentos analisados e observação direta. Durante as entrevistas as comunidades foram amplamente citadas. Mesmo quando o tema abordado era prioritariamente outro *stakeholder*, os entrevistados citavam como os moradores locais eram impactados dentro do referido tema. Os colaboradores possuem diversos canais para comunicação, e ações são tomadas para inclusão de minorias. Na análise dos relatórios as proporções de indicadores ligados a esses dois grupos foram os mais expressivos, além disso, a frequência de termos também inferiu a atenção diferenciada. Durante as visitas às mineradoras foram observados detalhes que reforçam a preocupação em atender aos interesses dos colaboradores.

A ênfase da mineração está nos aspectos ambientais e sociais do DS, que predominantemente são interesses das comunidades e colaboradores (Mazzola, 2018; Gaviria, 2015; Holmes, 1977; Mutti, et al, 2012). Essa constatação reforça a priorização das comunidades e colaboradores mostrada neste estudo. A priorização e engajamento com os *stakeholders* são influenciados pela legislação e pela estratégia da organização.

A atividade mineral está condicionada ao cumprimento de questões mandatórias que necessitam da participação dos *stakeholders*. Tais como o plano de fechamento de mina, que contém expectativas de partes interessadas como comunidade e órgãos ambientais, e a licença social para operar, contrato informal mantido, sobretudo, através da comunicação com as comunidades. Essas questões impulsionam o DS, visto que garantem boas práticas no setor (Sánchez, 2007).

Parte das ações para com as comunidades é proativa, visto que as mineradoras assumem-se como um agente causador de externalidades aos *stakeholders* e assim reconhecem que ações são necessárias para reduzir os impactos. A abordagem proativa é coerente com a estratégia das mineradoras, que se colocam como agentes de transformação na sociedade.

Ambas as mineradoras investigadas neste estudo têm estratégia pautada no futuro. Elas se posicionam como agentes éticos de transformação da sociedade, prezando pela segurança das pessoas e assumindo as externalidades negativas. O relacionamento com os grupos interessados baseado na ética confirma princípios da teoria de *stakeholders*, já que as empresas atendem aos interesses das partes interessadas por reconhecerem que é o correto a se fazer (Donaldson & Preston, 1995), e assumem o papel de agentes responsáveis pelo cumprimento dos objetivos dos grupos envolvidos (Freeman, 1984).

Assim como destacou Corrêa (2017) a avaliação de desempenho segue a estratégia da organização. Esse relato foi evidente nos achados do estudo, já que os indicadores e ações para mensurar o desempenho foram predominantemente ligados à estratégia das mineradoras ao atenderem aos interesses socioambientais das comunidades e colaboradores.

Destaca-se que os dados da Mineradora A mostraram que os clientes também são *stakeholders* salientes. A mineradora produz metais não metálicos, enquanto que a Mineradora B, metálicos. As pressões das partes interessadas são com maior ênfase na produção de metálicos devido ao maior impacto visual e externalidades negativas causadas às comunidades. A demanda menos intensa sofrida pela Mineradora A pode dar espaço para que a empresa amplie o foco das atividades, ou seja, além da preocupação socioambiental da comunidade e colaborador, a mineradora atende aos interesses do mercado, com ênfase nos clientes. Em contrapartida, infere-se que a produção de mineral metálico direciona a Mineradora B rumo ao atendimento prioritário das comunidades e colaboradores, ligados a majoritariamente às questões sociais e ambientais.

O modelo de relacionamento (ênfase na priorização e engajamento) com *stakeholders* utilizado como base deste estudo foi o de Clarkson (1995). O autor sugere a classificação dos *stakeholders* em primários e secundários. A equipe dos primários é composta por seis grupos, e são esses cujo relacionamento interfere na permanência do negócio. A relação do setor de mineração com os *stakeholders* é mais complexa que o modelo de Clarkson (1995). A Mineradora A, por exemplo, elencou treze grupos de *stakeholders* considerados como primordiais para a sobrevivência do negócio. O número maior de partes interessadas está associado às peculiaridades da mineração, como: os impactos socioambientais causados, imagem negativa perante a sociedade, recentes acidentes ambientais do setor no Brasil e a complexa legislação mineral. Esses fatores levam as mineradoras a se comprometerem com uma vasta gama de *stakeholders*, visto que eles manifestam seus interesses e esses são legitimados pelas empresas.

Tanto nos relatórios quanto nas entrevistas ficou evidente que as mineradoras classificam os *stakeholders* em internos e externos. Os internos foram citados para referir-se aos colaboradores, enquanto que todos os outros grupos foram considerados externos. A forma de categorizar as partes interessadas é diferente das mais consagradas na literatura. A ideia de primários e secundários (Clarkson, 1995); legítimos, urgentes e poderosos (Mitchell et al., 1997); ou uma classificação baseada nos tipos de poder e interesses dos *stakeholders* (Harrison, 2005) parecem não serem conhecidas pelas mineradoras deste estudo, o que não influencia na efetividade do relacionamento com as partes interessadas.

A Mineradora B categorizou em momentos da entrevista os *stakeholders* em municipais. Esses grupos são os que se relacionam em projetos para as comunidades, como prefeitura e secretarias. Essa forma de nomear as partes interessadas é adequada para a empresa, visto que seu foco é atender aos interesses das comunidades locais. A criação de estratégias específicas de acordo com as peculiaridades da organização pode ser um caminho para o relacionamento efetivo com *stakeholders*, principalmente em pequenas empresas, onde há pouco conhecimento e recursos escassos para manter a relação com as partes envolvidas.

A análise dos dados mostrou a falta de clareza quanto aos limites da responsabilidade do setor mineral. A mineração causa expressivos impactos socioambientais e sua atividade tem caráter temporal, o que levam os *stakeholders* a cobrarem do setor ações diversas, abrangendo áreas de saúde, educação, infraestrutura, etc. As mineradoras têm atendido a essas demandas por assumirem a postura de agentes de transformação, contudo, elas reconhecem que por vezes fazem além de suas incumbências. Discussões com os *stakeholders* para conscientizá-los quanto às responsabilidades de cada grupo são necessárias. Os limites bem definidos e cada agente cumprindo seu papel resultarão em avanços rumo ao DS.

Outro dado relevante é que ao relatar sobre a abordagem proativa da empresa um dos entrevistados citou o mesmo conceito de desenvolvimento sustentável citado na literatura, consolidado no Relatório Brundtland em 1987. “*Tentamos seguir um modelo desenvolvimento que utiliza os recursos sem comprometer sua disponibilidade para as gerações futuras.*” Palavras do gerente de sustentabilidade da Mineradora B. Isso é uma indicação da busca da mineração por capacitação para basear as ações, registrando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

As três dimensões do desenvolvimento sustentável interagem entre si no setor de mineração, o que é sugerido como ideal (Araújo et al., 2006; Gomes Júnior & Gomes, 2010; Barbieri &

Simantob, 2007). A título de exemplo, parte das ações de cunho ambiental garantem também benefícios sociais aos *stakeholders*. Da mesma forma que a reponsabilidade social impulsiona o bom desempenho ambiental. Questões de cunho econômico também estão conectadas com outras dimensões do DS. Tais como, o uso de resíduos como insumos para produção reduz custos financeiros, ambientais e sociais. A interação das três dimensões do desenvolvimento sustentável sugere coerência das mineradoras ao declararem a busca por tal modelo de desenvolvimento, visto que a totalidade dos três aspectos (sociais, ambientais e econômicas) é a base do DS (Araújo et al., 2006; Gomes Júnior & Gomes, 2010).

A integração dos interesses dos *stakeholders* também foi evidente nos resultados. Freeman, et al (2010) relatam que há interesses comuns entre os *stakeholders*, e o atendimento desses interesses pode levar ao alcance dos objetivos organizacionais. Temas como segurança das barragens, geração de empregos, poluição ambiental e qualificação dos moradores locais foram elencados pelas mineradoras como benéficos para mais de um grupo de *stakeholders*. As empresas têm seguido a estratégia de atender tais interesses como uma forma de tornar mais efetivo o relacionamento com os grupos de partes interessadas.

5.2 Contribuições

Tendo em vista o caráter científico, os achados desta pesquisa podem basear discussões quanto aos princípios da teoria de *stakeholders*. Tais como: até que ponto a empresa é responsável por atender aos objetivos das partes interessadas; e qual a efetividade das consagradas formas de priorização de *stakeholders* para os diferentes setores empresariais. Novas formas de priorização dos grupos interessados foram apresentadas, destacam-se: *stakeholders* internos e externos. Essa maneira de classificação se mostrou conveniente para as empresas, e mesmo não estando na literatura base deste estudo, ela se mostrou eficaz no contexto das mineradoras.

O setor minerário pode encontrar neste estudo formas para melhorar o relacionamento com os grupos interessados. Isso é possível a partir das boas práticas divulgadas neste estudo, sobretudo, maneiras para classificar e engajar os *stakeholders*. Devido aos diversos caminhos aqui relatados, é possível que diferentes mineradoras utilizem o material, independente do tipo de mineral produzido, tamanho da empresa ou nível de maturidade.

A contribuição para a mineração na busca pelo DS também é evidente. Os indicadores divulgados, as ações praticadas pelas empresas e os benefícios da responsabilidade socioambiental podem incentivar as mineradoras a aprimorarem suas atividades rumo ao DS.

5.3 Limitações do estudo

Uma das fontes do estudo foi o relatório de sustentabilidade/integrado das mineradoras. Esse documento relata temas estratégicos, de acordo com o que os *stakeholders* e a empresa consideram importantes no momento. Assim, nos relatórios não constam todos os indicadores e ações praticadas pelas empresas, o que possivelmente impediu o surgimento de novos resultados.

Outra limitação foi o fato de os interesses dos *stakeholders* para comparação com os indicadores terem sido listados da literatura. Caso os dados fossem primários, ou seja, coletados diretamente dos *stakeholders*, os resultados seriam mais sólidos, visto que seriam dados ainda não tratados e com maior proximidade da realidade estudada.

O método de pesquisa empregado exigiu papel ativo do pesquisador e teve amostra teórica. É possível que percepções pessoais do pesquisador tenham influenciado o estudo devido à relação de proximidade entre o pesquisador e os dados. Quanto ao tipo de amostra, ela não permite a generalização estatística dos resultados.

5.4 Sugestões para futuros estudos

Embora a teoria de *stakeholders* trate da perspectiva da empresa, seria adequada a coleta de dados junto aos *stakeholders* para trabalhos similares a esse, objetivando verificar os interesses dos *stakeholders* atendidos e conseqüentemente os priorizados. Nesse sentido, os estudos poderiam ter caráter quantitativo para abranger de forma representativa os respondentes de cada grupo de *stakeholder*, e ainda, evidenciar a partir de instrumentos estatísticos quem são os priorizados.

Os limites das responsabilidades de cada agente relacionado à mineração carecem de investigação. Estudos sobre o tema seriam adequados para revelar as incumbências de cada grupo, o que favoreceriam as iniciativas da mineração em busca do DS e tornariam mais efetiva a relação com as partes interessadas, no sentido de garantir benefícios mútuos.

González-Benito e González-Benito (2006) relatam que as atitudes gerenciais influenciam o desempenho ambiental das empresas. O papel do gestor nos casos investigados neste estudo não foi considerado. Seria pertinente a investigação para perceber qual influência tem o gestor da mineração na relação com as partes interessadas e no desempenho sustentável.

Por fim, pesquisas com ênfase nas comunidades e colaboradores (grupos priorizados segundo esta pesquisa) da mineração são relevantes. Os estudos poderiam utilizar como base a teoria

da legitimidade juntamente com a de *stakeholders*, a fim de perceber em qual teoria as boas práticas da mineração estão enraizadas.

Quadro 12 - Síntese dos principais resultados

Principais achados			Fontes de evidências	Principais páginas
Objetivos do estudo	Entender como as priorizações dadas aos <i>stakeholders</i> e o engajamento com mesmos podem refletir na presença de indicadores de DS das organizações mineradoras no Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> - Os <i>stakeholders</i> priorizados são também os mais engajados no negócio; - As mineradoras reconhecem como salientes os interesses dos <i>stakeholders</i> primários; - A atenção diferenciada dada aos priorizados reflete em ações que atendam aos interesses dos salientes, incluindo a adoção de indicadores que de alguma forma representem os interesses. 	Entrevistas, relatórios, literatura.	57, 59, 73, 80
	Revelar quem são os <i>stakeholders</i> priorizados e o por quê.	<ul style="list-style-type: none"> - As comunidades e os colaboradores são os mais priorizados; - As causas da priorização das comunidades parecem ser: (01) manutenção da licença social; (02) impactos sofridos por esse <i>stakeholder</i>; (03) estratégia organizacional; - (01) Os colaboradores são vistos como grandes contribuintes para vantagem competitiva; (02) e a estratégia organizacional preza pelo bem estar dos colaboradores. Esses são os motivos da atenção diferenciada dada a esse <i>stakeholder</i>; - A legislação e a estratégia organizacional são os grandes impulsionadores para a atenção diferenciada dada aos <i>stakeholders</i>. 	Entrevistas; observação direta; relatórios; literatura.	57, 59, 61, 64, 65, 78, 80
	Perceber qual a importância que tem o engajamento com as partes interessadas na busca do DS pelas mineradoras.	<ul style="list-style-type: none"> - O engajamento ocorre com vários grupos, além dos citados por Clarkson (2018) como primários; - O engajamento acontece em dois grandes momentos: antes do início das operações (para licenciamento 	Entrevista	59, 61, 72, 80

		<p>ambiental) e durante as operações (no intuito de cumprir os compromissos firmados no plano de fechamento de mina e manter a licença social). Assim, o engajamento torna-se imprescindível para o DS, visto que as razões do engajamento estão ligadas às ideias do modelo;</p> <p>- Há a preocupação com o compartilhamento da responsabilidade socioambiental, nesse sentido, as empresas engajam os <i>stakeholders</i> para que eles assumam seu papel na busca do DS.</p>		
Achados emergentes	Novas formas de classificar os <i>stakeholders</i>	<p>- <i>Stakeholders</i> internos e externos, para citar os colaboradores (internos), e os demais grupos (externos);</p> <p>- <i>Stakeholders</i> municipais, para mencionar os grupos envolvidos em ações para as comunidades. Os grupos são os governos, secretarias e comunidades.</p>	Entrevistas	62, 82
	Limites da responsabilidade socioambiental da mineração	<p>- Não há clareza quanto aos limites dos compromissos das mineradoras para com as comunidades locais;</p> <p>- As empresas fazem além do que é legal, pois, reconhecem que é o correto a se fazer;</p> <p>- Existe a preocupação em: definir até onde vai a responsabilidade da mineração; e conscientizar os <i>stakeholders</i> para que cada agente assuma seu papel na busca do DS.</p>	Entrevistas	62, 73, 82

Fonte: Autor (2019).

6 REFERÊNCIAS

- Almeida, R. O. P. O., & Sánchez, L. E. (2015). Substratum Quality Indicators for Monitoring Revegetated Mining Areas. *Floresta e Ambiente*, 22(2), 153-163.
- Araújo, G. D., Bueno, M. P., Sousa, A. D., & Mendonça, P. S. M. (2006). Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. In *CONVIBRA-Congresso Virtual Brasileiro de Administração* (Vol. 3).
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of cleaner production*, 12(6), 639-662.
- Baird, P. L., Geylani, P. C., & Roberts, J. A. (2012). Corporate social and financial performance re-examined: Industry effects in a linear mixed model analysis. *Journal of business ethics*, 109(3), 367-388.
- Barbieri, J., & Simantob, M. A. (2007). *Organizações sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559
- Boaventura, J. M. G.; Cardoso, F. R; Silva, E. S.; Silva, R. S. (2009). Stakeholders Theory and Theory of the Firm: a study on the hierarchy of objective-functions in Brazilian companies. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.11, n.32, p.289-307.
- Boszczowski, A. K. (2010). O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa.
- Brown, J. A., & Forster, W. R. (2013). CSR and stakeholder theory: A tale of Adam Smith. *Journal of business ethics*, 112(2), 301-312.
- Castro, P. H., Barbosa, A., Chiareto, J., & Corrêa, H. L. (2018) *Avaliação de desempenho organizacional: uma proposta de modelo focado no desenvolvimento sustentável para o setor de mineração*. Trabalho apresentado no XX ENGEMA – Encontro Internacional Sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente. São Paulo.
- Chaves, M. D. P. S. R., & Rodrigues, D. C. B. (2016). Desenvolvimento sustentável: limites e perspectivas no debate contemporâneo. *Interações (Campo Grande)*, 8(13).
- Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long range planning*, 31(2), 182-194.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Corrêa, H. L. (1986). *O estado da arte da avaliação de empresas estatais*. (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).

Corrêa, H. (2017). Modelo de avaliação do desempenho organizacional: MADE-O: como conhecer o verdadeiro desempenho de uma organização. *Notas de aula da disciplina EAD5948–Avaliação de Desempenho Global. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.*

Cunha, J. A. C. (2011). *Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br

Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 485-499.

Dantas, F. A., & Freitas, L. S. (2014). Sustentabilidade da indústria mineral no município de Pedra Lavrada-PB: um estudo a partir do uso do ISM-Índice de Sustentabilidade da Mineração. *Revista Universo Contábil*, 10(2), 144-160.

Departamento Nacional de Produção Mineral. (2015). *Ministério das Minas e Energia. Brasília.*

Departamento Nacional de Produção Mineral. *Informe mineral–desenvolvimento & economia mineral.* (2017). Brasília.

Departamento Nacional de Produção Mineral. (2018). *Anuário Mineral Brasileiro: Principais Substâncias Metálicas.* Brasília.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the jornal scip: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theory from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: Donaldson, T.; Werhane, P. H. (Eds.) *Ethical issues in business.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 166-71

Evans, R., & Unger, C. (2010). What does sustainable development mean in the jornal of the minerals industry in Australia?. *AusIMM Bulletin*, (3), 45.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.

Faustino, M., & Amador, F. (2016). O conceito de sustentabilidade: migração e mudanças de significados no âmbito educativo. *Indagatio Didactica*, 8(1), 2021-2033.

Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of educational research*, 74(1), 59-109.

Freeman R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman: Boston

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Freitas, A. R., Cabral, A., Fonteles, I., Pessoa, M. N., & Santos, S. D. (2012). Engajamento dos *stakeholders*: Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(4), 14-25.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press on Demand.

Gaviria, E. M. (2015). A “licença social para operar” na indústria da mineração: uma aproximação a suas apropriações e sentidos. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 17(2), 138.

Gião, P. R., Gomides, A., Picchioni, C. N., Corrêa, H. L., & Oliveira Júnior, M. D. M. (2010). Modelo Sigma Sustentabilidade Flexível: Uma contribuição rumo a organizações 90ornal90scipl. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 13(2).

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Global Reporting Initiative - GRI. (2006). *Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade*. Recuperado de www.globalreporting.org/standards

Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2.

Gomes Júnior, S. F., & Gomes, A. R. (2010). As vantagens da sustentabilidade empresarial. *INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção*, 2(8), 063-071.

Gomes, C. M., Kneipp, J. M., Kruglianskas, I., da Rosa, L. A. B., & Bichueti, R. S. (2014). Management for sustainability in companies of the mining sector: na analysis of the main factors related with the business performance. *Journal of cleaner production*, 84, 84-93.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). *Business Strategy and the environment*, 15(2), 87-102.

Griffin, J. J., & Prakash, A. (2014). Corporate responsibility: Initiatives and mechanisms. *Business & Society*, 53(4), 465-482.

Habek, P. (2014). Sustainability reporting in mining industry. International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM.

Harrison, J. S. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamento*. Bookman.

Harrison J.S., Wicks A.C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics*. Quarterly 23(1): 97-124.

- Holmes, S. L. (1977). Corporate Social Performance: Past and Present Areas of Commitment. *Academy of Management Journal*, 20(3), 433-438.
- Hourneaux Junior, F., Siqueira, J. P., Telles, R., & Corrêa, H. L. (2014). Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. *Revista de Administração-RAUSP*, 49(1).
- Hourneaux Junior, F., Hrdlicka, H. A., Gomes, C. M., & Kruglianskas, I. (2014). The use of environmental performance indicators and size effect: A study of industrial companies. *Ecological Indicators*, 36, 205-212.
- Instituto Brasileiro de Mineração (2014). *Perspectivas da Mineração no Mundo e no Brasil*. Recuperado de < <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00005262.pdf>>.
- Instituto Brasileiro de Mineração (2017). *Relatório Anual de Atividades. Junho 2016 a Julho 2017*. Recuperado de <http://portaldaamineracao.com.br/ibram/wp-content/uploads/2017/08/WEB_REL_IBRAM_2017.pdf>
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and operations management*, 14(4), 482-492.
- Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting—a brief history and conceptual framework. *Accounting Forum*, 29, 7-26.
- Lauriano, L. A. (2012). *Stakeholders e seus desafios: Estudo de caso do relacionamento entre o Parque Nacional da Serra dos Órgãos e a comunidade do Vale do Bonfim. Caderno de Ideias-Nova Lima*. 13p.
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176-187.
- Mazzola, B. G. (2018). *Da gestão dos stakeholders à licença social para operar: o caso do desastre de Mariana* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br
- Miles, MB, & Huberman, AM (1994). *Qualitative data analysis: Na expanded source book* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sábio.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mutti, D., Yakovleva, N., Vazquez-Brust, D., & Di Marco, M. H. (2012). Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina. *Resources Policy*, 37(2), 212-222.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. B. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Gulf Professional Publishing.

Oliveira, R. R. (2008). Responsabilidade social corporativa: afinal, quem são os interessados? *Revista Economia & Gestão*, 5(9).

Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative journal research: na international journal*, 8(4), 357-370.

Ranängen, H. (2017). Stakeholder management theory meets CSR practice in Swedish mining. *Mineral Economics*, 30(1), 15-29.

Reynolds SJ, Schultz FC, Hekman DR. 2006. Stakeholder theory and managerial decisionmaking: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics* 64(3), 285-301.

Richardson, R. J. (2017). *Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capítulo 5*. Editora ATLAS NA-2015-São Paulo.

Rocha, T., & Goldschmidt, A. (Coords) (2010). *Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. Editora Saraiva.

Sánchez, L. E. (2007). *Mineração e meio ambiente*. CETEM/MCT.

Sánchez, L. E. (2011). Planejamento para o fechamento prematuro de minas. *Rem: Revista Escola de Minas*, 64(1), 117-124.

Savitz, A., & Weber, K. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too*. John Wiley & Sons.

Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of business ethics*, 107(3), 239-253.

Spitzeck, H. E. I. K. O., Hansen, E. G., & Alt, E. (2011). Impactos do engajamento das empresas com seus stakeholders. *DOM-Revista da Fundação Dom Cabral*, 5(15), 28-33.

Tantalo C, Priem RL. 2016. Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal* 37(2): 314-329.

Tavares, V. C. M., Siqueira, J. P. L., Moraes, M. B., & Costa, B. K. (2018). Práticas da experiência e do relacionamento na gestão de stakeholders. *Latin American Journal of Business Management*, 9(1).

The Sigma Project. (2003). *The Sigma Guidelines-Putting Sustainable Development into Practice*. Recuperado de www.projectsigma.co.uk

Triviños, A. N. S. (2008). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.

Triviños, A. N. S. (2015). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo*. Atlas: São Paulo.

- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132-148.
- Weber, J., & Marley, K. A. (2012). In search of stakeholder salience: Exploring corporate social and sustainability reports. *Business & society*, 51(4), 626-649.
- Woodward, D. G., Edwards, P., & Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision. *British Journal of Management*, 7(4), 329-347.
- Yin, R. K. (2010). *Pesquisa Estudo de Caso-Planeamento e Métodos*. 4ª edição.
- Yip, M. H., Phaal, R., & Probert, D. R. (2014). Stakeholder engagement in early stage product-service system development for healthcare informatics. *Engineering Management Journal*, 26(3), 52-62.

APÊNDICE I: PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

a) Visão geral do projeto

Este projeto foi elaborado para apresentação junto à secretaria de pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como exigência para obtenção do título de Mestre em Ciências. O objetivo geral será: entender como as prioridades dadas aos *stakeholders* e o engajamento com mesmos podem refletir na presença de indicadores de DS das mineradoras no Brasil.

A relevância de questões sustentáveis têm sido evidente no mundo corporativo contemporâneo, onde as empresas estão aperfeiçoando suas operações em busca do desenvolvimento sustentável. Dentre as mudanças ocorridas para esse fim está a adoção de indicadores para mensurar os impactos ambientais e sociais causados pelos negócios da empresa. Na literatura, a teoria de *stakeholders* é amplamente abordada. Há importantes pesquisas sobre priorização das partes interessadas, como as de Mitchell, Agle, & Wood (1997) e Clarkson (1995), contudo, priorização de *stakeholders* em busca do desenvolvimento sustentável no setor de mineração é um assunto a ser explorado.

A pesquisa será aplicada no setor de mineração do Brasil. A escolha do referido segmento se deu por conta da representatividade econômica do mesmo para a economia nacional. Há cidades onde 60 por cento da economia local é devido à extração mineral (DNPM, 2015), e quanto aos empregos gerados, em 2016 foram mais 185 mil diretamente e 663 mil indiretamente (IBRAM, 2017). O setor está associado aos impactos sociais e ambientais que devem ser gerenciados na busca pelo desenvolvimento sustentável (Azapagic, 2004). Seguindo os objetivos e metodologia definidos para a pesquisa, serão escolhidas de duas a quatro empresas para participar do estudo, elas devem possuir práticas para o desenvolvimento sustentável e precisam aceitar fornecer os dados de forma voluntária.

b) Procedimentos de campo

A ida ao campo para coleta de dados seguirá as etapas:

- 1) Levantamento das empresas associadas ao IBRAM;
- 2) Investigação dos *websites* das empresas para verificar quais delas possuem relatório de sustentabilidade ou integrado publicado;
- 3) Envio do convite às empresas convidando-as a participarem do estudo;

- 4) Manter contato com as empresas que aceitarem participar do estudo até o dia da entrevista presencial;
- 5) Definição do cronograma junto às empresas para aplicação do roteiro de entrevistas;
- 6) Aplicação do roteiro de entrevistas.

c) Questões do estudo de caso

Para todos os entrevistados será feita uma breve apresentação das credenciais do pesquisador (nome, filiação e áreas de pesquisa) e os objetivos do estudo. Após isso, serão feitas indagações a respeito das credenciais do entrevistado. Uma apresentação das ideias básicas da pesquisa será realizada será feita em seguida. Elas serão: o que são indicadores de desenvolvimento sustentável; exemplos de questões voltadas para o desenvolvimento sustentável que são mensuradas pelas organizações (Savitz & Weber, 2013) e quais são os típicos grupos de *stakeholders* (Clarkson, 1995). Após isso, será solicitado que os entrevistados respondam as questões do roteiro. Estima-se que para cada entrevista serão necessários em média 60 minutos.

Todo recurso necessário para levantamento dos dados, como passagens rodoviárias ou aéreas, alimentação, custo com ligações, impressão de documentos, etc, será oriundo do pesquisador. O mesmo recebe um auxílio da CAPES, sendo viável arcar com tais custos.

Será solicitada a permissão para gravação do áudio da entrevista. O registro será utilizado apenas para análise do conteúdo, sendo esse procedimento importante para confiabilidade dos dados. Isto será explicado para os participantes. Todo o conteúdo será transcrito para leitura posterior do pesquisador e arquivamento dos dados. O gravador de áudio será de um aparelho celular, e será utilizado apenas caso o entrevistado aceite os termos. Por precaução, um aparelho gravador substituto será separado para uso. Um diário de pesquisa preenchido pelo pesquisador também contribuirá para análise de conteúdo.

d) Um guia para relatório do estudo de caso

Questão	Fontes de evidências	Ações corretiva, se for o caso
As questões do roteiro de entrevista garantem o alcance dos objetivos do estudo?	01 - Validação do roteiro por acadêmicos e especialistas 02 – Análise dos dados do primeiro caso	Retornar a análise de literatura, verificar os objetivos do estudo e questões do roteiro
O pesquisador está sendo imparcial para influenciar minimamente os resultados do estudo?	01 - Validação do roteiro de entrevistas 02 - Análise dos dados do primeiro caso, sobretudo o áudio gravado 03 – Análise dos dados por outro pesquisador para comparação dos resultados, seguindo os mesmos critérios de análises usados pelo pesquisador principal	01 – Modificar as questões do roteiro 02 – Mudar estratégia de abordagem 03 – Mudar o pesquisador
Será viável coletar os dados de duas a quatro mineradoras? Haverá disponibilidade dos entrevistados e recursos necessários para isto?	01 – Cronograma da coleta de dados 02 – Mapeamento dos custos e logística	Ajustes no cronograma
Haverá tempo hábil para analisar todos os dados?	01 - Cronograma da coleta de dados	Solicitar colaboração de outro pesquisador para transcrever as entrevistas gravadas

e) Observações gerais sobre o protocolo de escudo de caso

Será elaborado um documento para evidenciar o aceite voluntário dos entrevistados em fornecer os dados para o estudo (Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento – TCLE). Nesse documento os detalhes do estudo serão explicitados. Para segurança do pesquisador e do entrevistado, o roteiro de entrevista será aplicado após assinatura do referido documento. Serão duas vias assinadas do TCLE, uma para o pesquisador outra para o entrevistado.

Os nomes das mineradoras estudadas serão divulgados apenas mediante autorização das mesmas.

O professor orientador deste estudo estará ciente do calendário e atividades a serem executadas. E ainda, o professor será consultado em todas as fases da pesquisa, para que o mesmo possa auxiliar no controle do tempo, permanência no foco da pesquisa, e outras questões importantes para conclusão do estudo.

APÊNDICE II: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Conceitos prévios serão apresentados aos entrevistados para garantir o entendimento deles quanto aos propósitos do estudo. Os conceitos apresentados serão: o que são grupos de *stakeholders* e quem são os mais comuns (Clarkson, 1995), o que são indicadores de desenvolvimento sustentável, e tópicos de desenvolvimento sustentável comumente mensurados pelas organizações (Savitz e Weber, 2013). Em seguida, será aplicado o roteiro de entrevistas.

A fim de tratar de questões específicas do setor de mineração o roteiro de entrevistas foi elaborado seguindo dois relatórios de sustentabilidade publicados por mineradoras que tem operações no Brasil. Os relatórios foram baseados no modelo GRI e relatam temas que são considerados importantes para *stakeholders* internos e externos das organizações. Dos tópicos abordados nos relatórios foram escolhidos os considerados pelo pesquisador como os mais viáveis para tratamento dos dados.

Ressalta-se que o estudo não trata especificamente dos temas abordados nos relatórios. Assim, os tópicos foram utilizados como meio para o levantamento de dados sobre o que realmente trata esta pesquisa: priorização e engajamento com *stakeholders* e a presença de indicadores de desenvolvimento sustentável.

CREDENCIAMENTO DO ENTREVISTADO		
Questões	Fonte de dados	
Q 01 – Qual o nível hierárquico na organização?	Entrevista em profundidade	
Q 02 – Qual o cargo dentro da empresa?	Entrevista em profundidade	
Q 03 – Há quanto tempo ocupa o cargo?	Entrevista em profundidade	
Q 04 – Quais as principais atividades realizadas?	Entrevista em profundidade	

QUESTÕES COMPLEMENTARES		
Questões	Objetivos atendidos	Fonte de dados
Q 05 - Na declaração estratégia da organização é apresentado algum indício de como é a priorização dos <i>stakeholders</i> ?	Objetivo 01	Relatório e <i>website</i> da organização
Q 06 - O negócio é voltado para atender de forma diferenciada algum grupo de <i>stakeholder</i> ?	Objetivo 01	Relatório e <i>website</i> da organização
Q 07 - A empresa é internacionalizada?	Objetivo 01	Relatório e <i>website</i> da organização
Q 08 - Qual o porte da empresa?	Objetivo 02	Relatório e <i>website</i> da organização
Q 09 - Qual a origem do capital? Ele é aberto ou fechado?	Objetivos 01	Relatório e <i>website</i> da organização

QUESTÕES ESPECÍFICAS DO ESTUDO		
Questões	Objetivos atendidos	Fonte de dados
Q 10 – Em relação às questões ambientais, liste os <i>stakeholders</i> mais importantes que devem ser atendidos.	Objetivo 01	Entrevista em profundidade
Q 11 – E quanto às questões sociais?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade
Q 12 – E em relação aos aspectos financeiros?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade
Q 13 – Quanto à reabilitação do solo, quem é (são) o (os) <i>stakeholder (ers)</i> mais interessado (os)? Por quê?	Objetivo 02	Entrevista em profundidade
Q 14 – Os <i>stakeholders</i> são engajados para o tratamento de resíduos minerais e não minerais? De que maneira?	Objetivo 02	Entrevista em profundidade
Q 15 – Como os <i>stakeholders</i> são beneficiados através das ações de preservação da biodiversidade? Quem são eles?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade
Q 16 – Quem dos <i>stakeholders</i> é (são) beneficiado (os) quando as	Objetivo 01	Entrevista em profundidade

operações da empresa são mais eco eficientes?		
Q 17 – Para quem dos <i>stakeholders</i> é importante o uso consciente da água e energia?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade e relatórios de sustentabilidade
Q 17b - Como esses <i>stakeholders</i> participam das ações para uso consciente dos recursos?	Objetivo 02	Entrevista em profundidade
Q 18 – Como é o processo de decisão para definir onde serão investidos os recursos para sustentabilidade?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade e relatórios de sustentabilidade
Q 19 – Quem é (são) o (os) <i>stakeholder (ers)</i> que contribui (em) para diversificação geográfica e novas reservas minerais?	Objetivos 02	Entrevista em profundidade
Q 20 – Quem é (são) o (os) maior (es) interessado (os) no aumento do portfólio de produtos da mineradora?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade
Q 21 – Quais grupos de <i>stakeholders</i> foram beneficiados com as recentes e principais inovações implantadas pela mineradora?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade
Q 21b – E quais <i>stakeholders</i> participaram do (os) projeto (s) de implantação de tais inovações? Como foram as participações?	Objetivo 02	Entrevista em profundidade
Q 22 – Tratando de questões sociais, quem é (são) o (os) <i>stakeholder (rs)</i> que mais defende (em) a igualdade de gênero entre os colaboradores da mineradora?	Objetivo 01	Entrevista em profundidade
Q 23 – Quais são os canais formais e informais para registro de reivindicações sociais como igualdade de gênero?	Objetivo 02	Entrevista em profundidade
Q 24 - Como a comunidade local é engajada nos processos de decisão desta mina?	Objetivo 02	Entrevista em profundidade
Q 25 – Após o conhecimento de questões importantes para os <i>stakeholders</i> como é o processo de inclusão dessas questões no quadro de indicadores?	Objetivo 02	Entrevista em profundidade

APÊNDICE III: CATEGORIZAÇÃO DO CONTEÚDO

O quadro seguinte mostra uma parte do processo de categorização do conteúdo. Ressalta-se que primeiramente a categorização e análise foram por empresa, sendo relatados simultaneamente as inferências e registros do caso. Em seguida, foi feita a análise intercaso, onde novamente foram descritos os resultados.

Categoria	Subcategoria	Conteúdo da entrevista	Conteúdo dos relatórios
Saliência dos <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> salientes em questões ambientais	<p>- Quando se fala em sustentabilidade você vai ter alguns stakeholders que tem uma importância maior (...). Mas como exemplo, a mídia/imprensa não tem o foco em sustentabilidade, como a comunidade, ou até mesmo um órgão regulador, ministério do meio ambiente, e coisas nesse sentido (Mineradora A).</p> <p>- Quais stakeholders que estão mais envolvidos em questões de sustentabilidade? Comunidade, com certeza, Associações setoriais (...) órgãos reguladores. Acionistas e financiadores têm cobrado a gente ultimamente sobre aspectos desse tipo. Academias e instituições de pesquisas, pensando em sustentabilidade, a gente tem algumas pesquisas junto da USP sobre a ecoeficiência das estradas de concreto. Clientes, a gente tem sido cobrado muitas vezes por documentos que mostram todo impacto ambiental de um produto, em todo seu ciclo de vida. (...) Com a maioria dos stakeholders a gente tem algum tipo de interface com a sustentabilidade. Talvez com sindicatos não tenham muito (Mineradora B).</p> <p>- Quem são as mais importantes? Aí entra bastante, acho difícil, órgãos reguladores, comunidade, organizações sociais (Mineradora A).</p> <p>- O plano de fechamento de mina é alimentado por percepções da comunidade, percepções do poder público, do interesse desses agentes, por ONGs, por associações comunitárias, por comitês como bacia, como ONGs estaduais, universidades (Mineradora B).</p>	
	<i>Stakeholders</i> salientes em questões sociais	<p>- Pra questões sociais não como fugir de comunidades. Segundo, eu apostaria também em empregados e contratados (Mineradora A).</p> <p>- A gente quer de forma cultural, na base trazer essa diversidade, e</p>	- Diversidade, para nós, possui um significado amplo e inclui diferenças culturais, étnico-raciais e de gênero. Nosso foco está em

		<p>consequentemente ao longo do tempo a gente vai permeando isso. É um processo que começou recente, nos últimos dois três anos a gente tem trabalhado nisso. Não é no momento de contratação que a gente vai escolher homem ou mulher, ou qualquer outro tipo, mas sim, a imagem que a empresa tem, de ser uma empresa conservadora, de cimentos, muitas vezes as pessoas nem vem à nossa porta pra procurar uma oportunidade por conta da imagem que ela passa (...) Então, já é uma preocupação do negócio a nível mundo, todas as empresas chegaram a uma conclusão, a gente precisa melhorar quanto a isso e foi definido uma meta (Mineradora A).</p> <p>- As questões sociais nossas elas têm duas dimensões, primeira dimensão é o desdobramento de ações que vem das condicionantes e responsabilidade social que majoritariamente estão ligadas aos stakeholders municipais (Mineradora B).</p> <p>- Nessa transição de etapa entram alguns stakeholders externos, por exemplo, outras agências no governo do estado, secretaria de cultura, secretaria de infraestrutura, DNPM, todos eles tem interesse, cada um com seu interesse (Mineradora B).</p> <p>- A secretaria de agricultura desenvolvimento social, ela está preocupada com o impacto de pequenos produtores rurais (Mineradora B).</p> <p>- Falando de diversidade os stakeholders internos, os colaboradores tem interesse nesse tema. Eu te digo que é até assustador o quão pouco ou até nada o quanto que tem de influência os stakeholders externos nessas estatísticas (Mineradora B).</p>	<p>compreender as especificidades de cada país em que estamos presentes, e os diversos grupos dentro desses países, para poder avaliar com mais assertividade onde podemos atuar e de que forma. Além disso, reconhecemos as heterogeneidades de grupos e também celebramos e encorajamos as diferenças individuais (Mineradora A).</p> <p>- Diálogo Aberto incentiva a participação ativa dos empregados e favorece o clima organizacional (Mineradora A).</p> <p>- Além de nossas atividades de mineração diretas, criamos e mantemos empregos, construímos infraestrutura, apoiamos a educação e ajudamos a melhorar a assistência médica para funcionários e comunidades locais (Mineradora B).</p> <p>- A operação segura, sustentável e responsável é essencial para a nossa estratégia de negócios. Nosso objetivo é construir e incutir continuamente uma cultura empresarial e industrial que proteja as pessoas contra danos (Mineradora B).</p>
--	--	---	--

			- A (nome da empresa) é reconhecida há muito tempo como uma empresa que faz a coisa certa e que se preocupa profundamente com seu pessoal e com todos aqueles que seu negócio toca. Em particular, (...) o engajamento da comunidade se destaca (Mineradora B).
	<i>Stakeholders</i> salientes em questões econômicas	<ul style="list-style-type: none"> - Quando a gente fala de questões econômicas não tem como fugir dos financiadores e acionistas (Mineradora A). - O governo de MG, por exemplo, ele deseja que a empresa prospere (Mineradora B). 	
	Contribuintes e/ou determinantes da saliência em questões ambientais	<ul style="list-style-type: none"> - A gente tem a área de riscos e dentro dela tem a matriz com riscos ambientais, então com certeza se os pedidos de capes são pedidos que vão reduzir pontos na matriz de riscos da empresa, então com certeza será autorizado o investimento (Mineradora A). - Não foi demanda externa, mas interna de entender que a gente estava jogando fora um produto que tinha um mercado, então foram feitas diversas alterações nas fábricas onde tinha esse produto, que teoricamente era um resíduo, um lixo e hoje nós temos um produto que vende bem (Mineradora A). - Na vdd, antes do stakeholder já tem a questão legal. A gente tem que recuperar a área degradada, tanto o DNPM que dá a portaria pra empresa minerar, quanto os órgãos ambientais eles te dão a licença de operação com a condicionante que você tem que repor e revegetar (Mineradora A). - Vou dar um exemplo da época do rompimento da barragem em Mariana (...). Naturalmente as percepções sobre riscos, sobre barragem, foram aspectos a serem monitorados e a ser objeto de diálogo desde então (Mineradora A). 	

		<ul style="list-style-type: none"> - E essa forma que a ente lida com os stakeholders no meu ponto de vista em relação ao meio ambiente, fazendo essa separação de esferas. Licenciamento em curto prazo e sustentabilidade em longo prazo (Mineradora B). - Existe lições ligadas a questão mandatória, então não posso escolher fazer e nem posso aloca-las no tempo (...) Então essas questões mandatórias passam pelo planejamento normal do negócio. As questões de sustentabilidade que são estratégicas (...) elas passam por um exercício de priorização (Mineradora B). - É claro que a gente faz 100 por cento o que deve ser feito e tentamos fazer o máximo naquilo que é sobre interessante na visão de responsabilidade social, sustentabilidade a longo prazo do negócio (Mineradora B). 	
	Contribuintes e/ou determinantes da saliência em questões sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Não no sentido no nosso fechamento, porque é muito novo, o primeiro impacto não é pensando no fechamento, (...) eles tem o foco de resolver distorções sociais nas comunidades, visto que são comunidades carentes e tem uma série de problemas sociais (Mineradora B). - É claro que a gente faz 100 por cento o que deve ser feito e tentamos fazer o máximo naquilo que é sobre interessante na visão de responsabilidade social, sustentabilidade a longo prazo do negócio (Mineradora B). - A gente quer de forma cultural, na base trazer essa diversidade, e consequentemente ao longo do tempo a gente vai permeando isso (Mineradora A). - Temos uma contribuição ao patrimônio cultural, que um tema expressamente importante no estado de MG, um estado com uma vasta coleção de patrimônio cultural e a gente tem uma série de iniciativas para preservação do patrimônio (Mineradora B). - As comunidades mudam suas preferências e percepções a medida do tempo, ao sabor do que acontece na sociedade, seja no aspecto local, regional ou global (Mineradora B). 	<ul style="list-style-type: none"> - A segurança é um valor para nós (Mineradora A). - Um dos pilares de nossa Estratégia de Sustentabilidade é centrado no engajamento comunitário e tem como objetivo promover o diálogo local e o relacionamento com as comunidades para perenizar o legado positivo da (nome da empresa) nos territórios onde estamos presentes (Mineradora A). - Compromisso aberto e honesto com nossos <i>stakeholders</i> é fundamental para conseguir e manter as nossas licenças sociais e legais para operar (Mineradora B).

		<ul style="list-style-type: none"> - Um exemplo da época do rompimento da barragem em Mariana (...) é um monitoramento de percepções, de sensação de riscos que envolvem a comunidade, que ficaram com medo após esse evento (Mineradora B). - Inclusive uma das discussões é que empresas mais diversas têm resultados melhores em termos de produtividade e rentabilidade. E não é uma aspiração simplesmente porque acreditamos, mas é uma aspiração do negócio, é para o negócio ser diverso. E esse compromisso foi firmado entre nossos diretores, nosso RH motivado pra conduzir isso (Mineradora B). - A gente passa a incluir não só a pessoa com deficiência, mas a família dele como um todo, trás um benefício pra toda a família, e tem o orgulho da família de ter um filho produzindo e não só em casa assistindo tv por exemplo (Mineradora B). - Então a gente tem buscado por ações que tenham cunho financeiro, mas que ajude a comunidade com alguma atividade econômica que não dependa da empresa (Mineradora A). 	
	Contribuintes e/ou determinantes da saliência em questões econômicas	<ul style="list-style-type: none"> - O governo se interessa, pois, somos pagadores de impostos e geradores de renda e emprego (Mineradora B). - Não foi demanda externa, mas interna de entender que a gente estava jogando fora um produto que tinha um mercado, então foram feitas diversas alterações nas fábricas onde tinha esse produto, que teoricamente era um resíduo, um lixo e hoje nós temos um produto que vende bem (Mineradora A). - Todas as iniciativas estruturais com a comunidade estão sim relacionados a iniciativa de fechamento de mina, como ações prévias que visam (...) reduzir os custos fechamento, e naturalmente, uma diversificação de uma base de serviços é um primeiro passo para a atração econômica, atração de novos negócios, de novas pessoas para aquelas atividades onde atuamos (Mineradora B). 	

		- Somos uma empresa de capital aberto, sendo naturalmente cobrada pelos acionistas (Mineradora B).	
Engajamento com stakeholders	Formas e razões do engajamento com comunidades locais	<p>- Nós temos conselhos comunitários, programas de portas abertas, a gente faz reuniões com as comunidades onde estamos inseridos, tem dias que as portas estão abertas pra comunidade vir visitar a fábrica (Mineradora B).</p> <p>- Tem a ouvidoria (...) A gente tem as redes sociais também (Mineradora A).</p> <p>- Pra questão ambiental a gente tem um procedimento, porque a ISO 14001 exige a padronização de como a gente recebe uma interferência de um stakeholder. Por exemplo: está tendo muita poeira, emissão do forno... Então eles ligam pra o canal que nós temos, o telefone (Mineradora A).</p> <p>- Nós temos um diálogo constante com a comunidade, falo até em nível de gerência, um diálogo constante, para ações que vão desde pontuais em educação até ações estruturais (Mineradora B).</p> <p>- A gente tem a estação ciência em Conceição do Mato Dentro, que é o único (...) a gente recebe diariamente alunos e professores e a gente trabalha questões ambientais, a parte social, parte de saúde, desenvolvimento de várias atividades que vão possibilitar a eles uma fixação maior do conteúdo que eles tem em sala de aula e a gente contribui com uma parte mais prática, uma melhor internacionalização daquele conteúdo (Mineradora B).</p> <p>- Há um conjunto de normas e requisitos para questões sociais incluindo o relacionamento com a comunidade. (...) Tem um programa aplicado e revisado a cada três anos onde determina as diretrizes para a comunicação social (...) a (nome da empresa) possui tanto uma equipe exclusivamente focada no relacionamento com a comunidade, uma coordenação exclusiva pra isso, quanto possui também canais de comunicações fixos, então de um lado a gente possui pessoas especializadas em relacionamento com a comunidade, regidos por transparência, clareza, resposta rápida, e de outra a gente mantém canais de comunicação, tanto a comunicação ativa no sentido de apresentar as informações da empresa, a gente tem informe em rádio,</p>	<p>- Relatório integrado, conselhos comunitários, planos de relacionamentos, reuniões e consultas públicas, programa de portas abertas, visita às fábricas, ouvidoria, <i>website</i> (Mineradora A).</p> <p>- Relatórios, redes sociais, ouvidoria, programa portas abertas (Mineradora B).</p> <p>- Um dos pilares de nossa Estratégia de Sustentabilidade é centrado no engajamento comunitário e tem como objetivo promover o diálogo local e o relacionamento com as comunidades para perenizar o legado positivo da (nome da empresa) nos territórios onde estamos presentes (Mineradora A).</p> <p>- O envolvimento efetivo com as comunidades é fundamental para enfrentar os riscos de desconfiança e falta de comunicação clara, que foram catalisadores em muitos incidentes sociais. Estamos fortalecendo nossos recursos para nos conectarmos com as comunidades (Mineradora B).</p>

		informe no <i>whatsApp</i> , informe em site, vários canais, quanto a comunicação passiva, a gente tem um 0800, grátis, aberto e divulgado amplamente pra comunidade, onde a gente recebe comunicações e dá um encaminhamento de sete dias no máximo (Mineradora B).	
	Formas e razões do engajamento com colaboradores	- Grupos focais com todas as mulheres (...) para escutar o que as mulheres entendiam disso, quais eram as demandas, as necessidades. Depois disso vai ter um grupo com homens (...). Então depois do grupo de homens vai ter um grupo misto pra discutir os assuntos que foram apresentados separadamente. Isso tudo para perceber as diferenças e favorecer a diversidade (Mineradora B).	- Reuniões, avaliação de desempenho, pesquisas de clima, revista connection, bate papo com a liderança, workplace, agendas positivas de diálogo, eventos temáticos, intranet (Mineradora A).
	Formas e razões do engajamento com acionistas		- Relatórios, reuniões periódicas com o conselho administrativo (Mineradora B). - Relatório integrado, reuniões do conselho de administração, conferência trimestral de resultados (Mineradora A).
	Formas e razões do engajamento com fornecedores		- Reuniões, relatório integrado, App, ouvidoria, SAC (Mineradora A). - Relatórios, ouvidoria (Mineradora B).
	Formas e razões do engajamento com governo municipal, estadual e/ou federal	- A gente auxilia as prefeituras a fazerem uma gestão mais correta, pra investir de forma correta na cidade. (... ações praticadas) (Mineradora A). - A (nome da empresa) não tem a cultura de fazer doações, a gente capacita as pessoas pra elas não dependerem da gente.. Aquela história de não dar o peixe mas ensinar a pescar (Mineradora A). - Então existe um primeiro nível, que é o trabalho com esses secretários municipais, cito também o secretário de obras, de educação.. A gente tem um contato frequente com o secretário de educação, e aí consequentemente	- Relatórios, reuniões periódicas (Mineradora B). - Relatório integrado, reuniões, consultas públicas, <i>website</i> , redes sociais (Mineradora A).

		com todos os professores e diretores das redes municipais e estaduais. Então isso tentando contribuir com o fornecimento de atividades que possibilitem uma capacitação dos professores que muitas vezes não é fornecida pelo estado, então a gente está sempre atuando no sentido de procurar entender as demandas deles e procurar uma forma de poder contribuir com a educação da comunidade (Mineradora B).	
	Formas e razões do engajamento com clientes		- <i>Website, app</i> , redes sociais, programas de fidelidade, SAC (chat e telefone), pesquisa de satisfação, e-mail marketing (Mineradora A).
	Formas e razões do engajamento com outros grupos de stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Temos projetos com universidades, como a FGV (Mineradora B). - Com as associações setoriais a gente tem um contato frequente, órgãos como DNPM, IBRAM (Mineradora B). 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios, participação em conselhos (Mineradora B). - Reuniões, participação em órgãos de governança, <i>website</i>, relatório integrado, redes sociais, divulgações financeiras, <i>roadshows, investor briefing</i>, reuniões sindicais, audiência do ministério do trabalho, agendas positivas de diálogos e processos judiciais, feira de emprego, comunicados à imprensa, visita às fábricas (Mineradora A).