

## **GESTÃO DE STAKEHOLDERS: FUNDAÇÃO RENOVA E O DESASTRE DE MARIANA**

**BRUNO GIOVANNI MAZZOLA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

**KAREN ESTEVES**

# GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*: FUNDAÇÃO RENOVA E O DESASTRE DE MARIANA

## 1 Introdução

O maior desastre socioambiental ocorrido no Brasil foi o rompimento da barragem do Fundão, no município de Mariana, localizado no Estado de Minas Gerais (MG). Em 5 de novembro de 2015, a barragem de rejeitos oriundos das atividades de exploração de minério de ferro da empresa Samarco Mineração S.A. se rompeu, lançando imediatamente 34 Mm<sup>3</sup> de lama no meio ambiente e destruindo as comunidades de Bento Rodrigues e de Paracatu de Baixo, ambas localizadas em Mariana (MG). Os 16 Mm<sup>3</sup> restantes continuaram sendo levados por meio da drenagem que compõe a bacia hidrográfica do Rio Doce até, finalmente, desembocar em sua foz no Oceano Atlântico, município de Linhares (ES), duas semanas mais tarde (IBAMA, 2015, p. 3).

Neste acidente, segundo o Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC) produzido alguns meses após o ocorrido (IBAMA, 2016, p. 3), por onde a lama percorreu foram destruídas comunidades, estruturas urbanas e áreas de preservação permanente (APPs), além de ter as propriedades físico-químicas da água alteradas, provocando o extermínio da biodiversidade aquática, incluso espécies ameaçadas da ictiofauna e da fauna silvestre. Ademais, segundo inquérito da Polícia Civil de Minas Gerais (MG), foram contabilizadas dezenove mortes humanas causadas imediatamente pelo rompimento da barragem.

Diante disso, os objetivos deste artigo é descrever a criação da Fundação Renova e explorar as ações tomadas por esta para gerenciar a crise que se abateu sobre o município de Mariana.

## 2 Fundamentação teórica

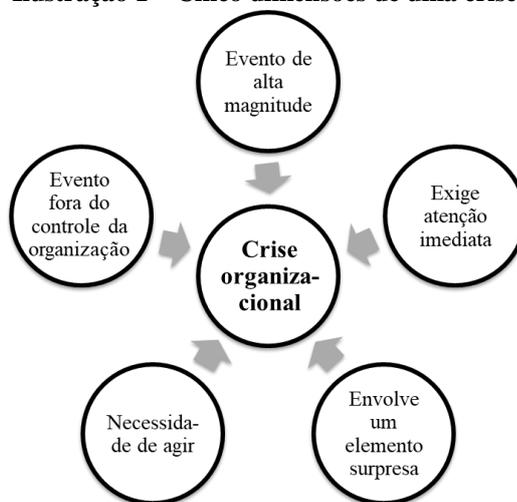
### 2.1 Gestão de *stakeholders* em meio a crises

Freeman (1994, p. 413-414) afirmou que a Teoria do *Stakeholder* tratava, na verdade, de diversas teorias de *stakeholders* (no plural). Este conceito, tratado no plural, seria algo análogo a um gênero de histórias reunidas sobre como nós, a sociedade de modo geral, somos capazes de viver e atuar. Cada narrativa dessas possui um núcleo normativo, os quais suscitam perguntas relacionadas ao “modo como as empresas deveriam ser conduzidas e ao modo como os gestores deveriam agir”. Para Alpaslan, Green e Mitroff (2009, p. 38), pensar nessas questões é um bom começo para empresas que se veem envolvidas em um contexto de crise.

A conceituação de crise organizacional, segundo Seeger, Sellnow e Ulmer (1998, p. 233), é assim apresentada: “um evento ou uma série de eventos específicos, inesperados e não-rotineiros que criam altos níveis de incerteza e ameaça, ou que são percebidos como ameaça aos objetivos de alta prioridade de uma organização”. Já os autores Pearson e Clair (1998, p. 66) acrescentam o conceito de *stakeholders* à sua definição de crise em uma organização, apresentando-a como sendo “uma situação de baixa probabilidade, mas de alto impacto, que é percebida pelos *stakeholders* como uma ameaça à viabilidade de uma organização e que são vivenciadas por eles como sendo uma ameaça pessoal e social”. Indubitavelmente, crises continuarão a acontecer (Boin, Hart, & Kuipers, 2007, p. 24). Esse é um processo pelo qual as organizações, em maior ou menor intensidade, atravessam em algum momento. Por isso, carregam um caráter de temporalidade, em que uma situação antecessora não pode mais ser mantida, pois dela emana uma necessidade por mudança. Pearson e Mitroff (1993, p. 49),

precursores no estudo de crises organizacionais, apontaram que uma crise, no entendimento dos gestores, reúne cinco dimensões conforme mostra a Ilustração 1.

**Ilustração 1 – Cinco dimensões de uma crise**



Fonte: adaptado de Pearson e Mitroff, 1993, p. 49

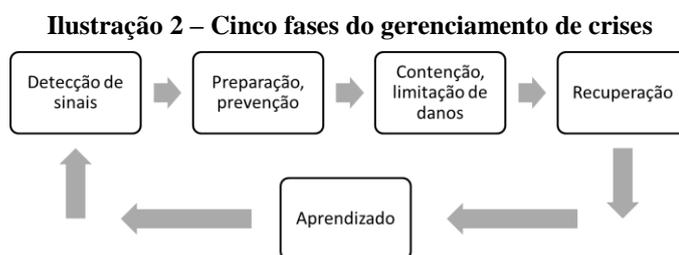
Apesar dos efeitos de uma crise desencadeada poderem ser devastadores para a empresa e seus *stakeholders*, Ulmer (2011, p. 592) afirma ser possível que a crise também possa ser solucionada de maneira positiva, ainda que isso não seja frequente. Um exemplo emblemático é o caso da empresa Johnson & Johnson e o *recall* do remédio Tylenol, ocorrido nos anos 1980 (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007, p. 149; Ulmer, 2011, p. 591; Pearson & Clair, 1998, p. 61), em que a empresa retirou todos os produtos potencialmente adulterados das prateleiras a um alto custo financeiro, mas manteve intacta a confiança dos consumidores e do público, melhorando inclusive sua imagem. No entanto, abundam exemplos no extremo oposto, os de empresas que não souberam lidar proativamente com a crise enfrentada, tendo como casos mais notáveis o desastre socioambiental causado pelo petroleiro Exxon Valdez em 1989 na costa do Alasca e o acidente industrial ocorrido na Union Carbide (atual Down Química), em Bhopal, na Índia, no ano de 1984 (Ulmer, 2011, p. 592; Friedman & Miles, 2006, p. 233; Pearson & Clair, 1998, p. 61). O sucesso logrado na resolução de uma crise irá depender, em maior ou menor grau, de como o gerenciamento de crise foi conduzido pela organização, em especial no que tange seus *stakeholders*.

Antes de adentrar ao conceito de gerenciamento de crise, é oportuno esclarecer as distinções entre os termos “crise” e “desastre”, comumente usados como sinônimos. Apesar de relacionados, guardam distinções fundamentais entre si (Shaluf, Ahmadun, & Mat Said, 2003). Segundo Boin, Hart e Kuipers (2007, p. 23), desastre é um evento ocasional que é coletivamente interpretado como muito prejudicial, na medida em que causa sofrimento humano e danos em infraestruturas, predominantemente estudado como tendo causas naturais (inundações, furacões, tsunamis e terremotos) e, mais recentemente, como sendo causados pelo próprio ser humano (terrorismo, conflitos étnicos, colapsos econômicos e falhas tecnológicas). Já as crises seriam como uma porção temporal do processo pelo qual um desastre surge e, em algum momento, se extingue, e cuja intervenção humana pode limitar seus efeitos.

O gerenciamento (ou gestão) de crises tem o objetivo de minimizar os impactos causados pelo evento que desencadeou a crise, valendo-se para isso de métodos e ferramentas, definição de papéis e responsabilidades e acompanhamento de resultados. Para Elliott (2014, p. 813), o gerenciamento de crise diz respeito ao processo de preparação, de atuação ou resposta e de

aprendizado, a partir dos efeitos que um evento de grandes proporções gera e que afeta grupos de pessoas, podendo ser organizações, comunidades locais ou até mesmo internacionais. O gerenciamento de crises é uma área de estudos relativamente recente, tendo emergido no meio acadêmico no final dos anos de 1980 (Penuel, Statler, & Hagen, 2013, p. XXV). A partir desta área de estudos, se desdobraram focos de estudo como gestão para a continuidade dos negócios, recuperação de desastres, gerenciamento de riscos operacionais e de riscos corporativos.

Para Preble (1997, p. 776), a preocupação principal do gerenciamento de crises é assegurar, no longo prazo, a sobrevivência e bem-estar da organização e daqueles por ela afetados, os *stakeholders*. Para isso, o gerenciamento de crises demanda um processo sistemático, que engloba cinco etapas como mostra a Ilustração 2, no entendimento de Pearson e Mitroff (1993, p. 52).



Fonte: Pearson e Mitroff, 1993, p. 53b

Segundo este *framework*, na maioria das vezes uma crise é prenunciada com pequenos indícios, representados por pequenos problemas ou erros potenciais que, cumulativamente, podem levar a algo que seja grande demais para corrigir. Diariamente, as organizações são bombardeadas com um grande volume de informações e há dificuldade em filtrar aquelas que poderiam ser relevantes; assim, as empresas tendem a ignorá-las ou mesmo a bloqueá-las. A segunda fase tem como objetivo principal evitar que a crise se estabeleça e, caso ocorra, que consiga gerenciá-la efetivamente. Nessa fase, a organização poderá incluir a criação de equipes encarregadas de conduzir a crise, treinamento e exercícios de simulação. Apesar dos esforços na detecção de sinais e na prevenção/preparação, invariavelmente algumas empresas terão de enfrentar crises. A terceira fase se presta a limitar que os danos causados se espalhem para o restante da organização e para o meio externo. Isso implica em possuir planos de ações detalhados, planos de evacuação e procedimentos de contenção, mecanismos que são praticamente impossíveis de serem criados durante a deflagração de uma crise, daí a necessidade de serem incluídos na fase anterior. A quarta fase justifica a necessidade da empresa em retomar suas operações, dispondo para isso de programas de recuperação de curto e longo prazos, em que deverão constar tópicos como procedimentos e operações mínimas necessárias, assim como atividades-chave para manter o atendimento aos seus clientes. Por último, a etapa que retroalimenta este processo sistemático de gerenciamento de crises é o aprendizado, no qual um exame crítico deve ser empreendido com o objetivo de melhorar a capacidade da empresa em lidar com situações adversas, além de corrigir as causas da crise e os problemas enfrentados durante sua ocorrência, preparando-a para eventuais situações futuras parecidas.

O modelo de gerenciamento de crises proposto por Pearson e Clair (1998, p. 66) compreende duas etapas macro, divididas pela efetivação do evento que desencadeará a crise (*triggering event*): preparação e resposta. De acordo com Alpaslan et al. (2009, p. 40), na fase de preparação para a crise organizacional, a ideia é que os *stakeholders* e as vítimas potenciais sejam identificadas e seja estabelecido um relacionamento com elas no sentido de prevenir e estar preparado para uma eventual crise. Uma vez que o evento tenha ocorrido, na fase seguinte, de

resposta, os impactos causados têm que ser minimizados. Ainda segundo tais autores, a empresa pode assumir quatro diferentes posturas em face da crise, tanto na fase de preparação quanto na de resposta, que pode ser reativa, defensiva, cooperativa ou proativa. O Quadro 1 sintetiza as possíveis posturas adotadas por uma empresa.

**Quadro 1 – Comportamento no gerenciamento de crises em cada fase**

Comportamento	Fase de preparação	Fase de resposta
<b>Reativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negar a possibilidade de uma crise em particular.</li> <li>• Negar os efeitos potenciais de uma crise na empresa e em seus <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negar qualquer responsabilidade pela crise e seus efeitos sobre os <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Não ser cooperativo, esconder a verdade, bloquear todas as comunicações.</li> </ul>
<b>Defensivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar análises custo-benefício e prepare-se apenas para crises com alto custo esperado para a empresa.</li> <li>• Envolver os <i>stakeholders</i> em preparativos para a crise, somente se exigido por lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admitir alguma responsabilidade pela crise, mas ainda lutar contra isto.</li> <li>• Fazer somente aquilo que for obrigado por lei.</li> </ul>
<b>Cooperativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitar a possibilidade da crise e de seus efeitos tanto na empresa quanto em um amplo conjunto de <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Envolver nos preparativos de crise um conjunto mais amplo de <i>stakeholders</i> do que o previsto na lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitar a responsabilidade pela crise.</li> <li>• Atender voluntariamente às necessidades das vítimas e dizer a verdade tal como teve conhecimento.</li> </ul>
<b>Proativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver relações mútuas de confiança e cooperação com todos os <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Procurar envolver em preparativos de crise todos os <i>stakeholders</i> que possam ser prejudicados pelas decisões e ações da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar que a crise pode desencadear uma reação em cadeia de outras crises.</li> <li>• Ser honesto quanto a si próprio, ainda que isto revele elementos negativos, antes que a mídia o faça.</li> </ul>

Fonte: Alpaslan et al., 2009, p. 40

Crandall, Parnell e Spillan (2014, p. 8) argumentam que classificar as crises em famílias ou tipos é uma maneira útil de organizar tais experiências. No estudo de Pearson e Mitroff (1993, p. 50), elas identificaram sete tipos de crises: i) ataques econômicos externos (extorsão, boicotes, aquisição hostil, etc.); ii) mega danos (acidentes ambientais); iii) enfermidade de saúde ocupacional (falta de higiene, contaminações humanas); iv) eventos de ordem psicopata (terrorismo, sabotagem, adulteração de produtos, etc.); v) percepção (danos à reputação, à imagem); vi) ataques externos às informações (pirataria, perdas de informação, rumores, etc.); e vii) rupturas (como *recalls*, produtos com defeitos e falhas computacionais). Crandall, McCartney e Ziemnowicz (1999, citado por Crandall, Parnell e Spillan, 2014) apresentam cinco diferentes tipos de crises: i) problemas operacionais (perda de registros físicos, morte de gestores-chave, acidentes industriais, etc.); ii) eventos de publicidade negativa (cobertura negativa da mídia, sabotagem de produtos, etc.); iii) crises relacionadas a fraudes (corrupção por gestores, espionagem industrial, desfalque por funcionários); iv) desastres naturais (tornado, terremotos, etc.); e v) questões legais (*recalls*, processos de clientes ou funcionários, investigação do governo, etc.).

A partir desse agrupamento, gestores podem criar estratégias de reação, viabilizando um portfólio de planos de ação para gerenciamento de crise. Coombs (2006, p. 247) identificou três estratégias de resposta a crises com base na assunção de responsabilidade pela empresa: negação, atenuação e aceitação. A primeira estratégia implica que a empresa reage tentando provar que a crise não existe ou que a empresa não tem qualquer envolvimento com ela. Na segunda, a empresa reconhece que a ocorrência da crise e sua relação com esta, porém tenta

modificar as atribuições que os *stakeholders* fazem tentando reduzir os danos à sua reputação. Por fim, na estratégia de aceitação, a empresa busca restaurar sua legitimidade, ou seja, sua aceitação para operar na sociedade, estando de acordo com as normas e expectativas dos *stakeholders*. A atenção da empresa é direcionada para como os *stakeholders* percebem o esforço da empresa para reparar os danos causados aos atingidos e reconstruir sua reputação. Para Coombs (2006, p. 256-257), quanto maior a percepção dos *stakeholders* de que a empresa é responsável, mais a empresa deve se voltar para uma estratégia de aceitação da crise.

Friedman e Miles (2006, p. 234) sustentam que são os *stakeholders* quem avaliam a reputação de uma empresa. Uma crise gerenciada de modo precário com eles, ainda que do ponto de vista operacional tenha sido efetiva, pode dar margem para ações legais, perda de confiança dos acionistas e queda no valor de mercado, podendo inclusive se espalhar e manchar a reputação de toda uma indústria.

### **3 Metodologia**

No que se refere a sua profundidade e amplitude, Mattar (2014) menciona que as pesquisas podem ser distinguidas em função de sua representatividade quanto à população pesquisada. Assim, os levantamentos amostrais, típicos de pesquisas quantitativas, caracterizam-se pela consolidação de dados representativos da população estudada. Um pouco mais profundo, porém, menos restritos em termos de amplitude, são os estudos de campo. Estes lidam com amostras que permitem análises estatísticas, sem, no entanto, assegurar sua representatividade da amostra. Por fim, estudos de caso são profundos sem ser amplos. Neste tipo de estudo o que se almeja é se adensar no entendimento de apenas um ou poucos elementos de uma população, considerando o grande número de aspectos e suas inter-relações.

No estudo de caso, pretende-se analisar profunda e intensamente o objeto do estudo (problema de pesquisa) dentro da realidade social no qual ele ocorre, o que não seria alcançado plenamente por intermédio de uma pesquisa quantitativa. Ademais, por se tratar de um evento complexo, a operacionalização do estudo pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os diversos atores, assim como destes com o ambiente no qual se inserem (Martins & Theóphilo, 2009, p. 62).

O método do estudo de caso é deveras difundido nas Ciências Sociais (Yin, 2010, p. 25). Mostra-se adequado para situações em que a pergunta de pesquisa é do tipo “como?” ou “por quê?”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos e em situações em que o enfoque reside em fenômenos complexos e contemporâneos, inseridos em um contexto da vida real (Ibid., p. 29). Os estudos de casos podem ser classificados de acordo com a quantidade de casos, único ou múltiplos, e em função da quantidade de unidades de análise, holísticos, quando há uma única unidade de análise, ou integrados, quando há múltiplas unidades de análise (Ibid., p. 70). Por ter um caráter exploratório e descritivo, e considerando-se que no problema deste artigo o conhecimento acumulado ainda é reduzido, a escolha pelo uso do método do estudo de caso único revela-se a mais adequada.

## **4 Discussão**

### **4.1 A criação da Fundação Renova**

Em março de 2016, representantes do governo federal, dos governos estaduais de Minas Gerais e do Espírito Santo, da empresa Samarco e de suas acionistas, Vale e BHP Billiton Brasil, se

reuniram para firmar o Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC) para a recuperação, mitigação e reparação dos danos socioambientais e socioeconômicos causados pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (Advocacia Geral da União, 2016, p. 2-3). Logo, este instrumento começou a ser chamado de “acordão” pelas comunidades de atingidos.

O instrumento Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) enseja certa flexibilidade ao tratamento dos conflitos ambientais, pois possibilita maneiras alternativas àquelas de resolução de conflitos consideradas mais rígidas e formais, como é o caso da Ação Civil Pública (Viégas, Pinto, & Garzon, 2015, p. 130). Segundo Rodrigues (2002, p. 297 citado por Viégas et al., 2015, p. 120), o TAC pode ser definido como:

... uma forma de solução extrajudicial de conflitos promovida por órgãos públicos, tendo como objeto a adequação do agir de um violador ou potencial violador de um direito transindividual (direito difuso, coletivo ou individual homogêneo) às exigências legais, valendo como título executivo extrajudicial.

O TTAC prevê que a gestão das ações de recuperação, mitigação e reparação “serão feitas de foram [*sic*] centralizada em uma *fundação privada* [itálicos nossos], sem fins lucrativos, com estrutura própria de governança, fiscalização e controle, visando a tornar mais eficiente a reparação e compensação em decorrência do evento [rompimento da barragem]” (Advocacia Geral da União, 2016, p. 7). Ainda segundo o acordo, a fundação seria instituída e mantida pela Samarco e suas acionistas, Vale e BHP Billiton (Fundação Renova, 2016, Art. 5º), sendo que a tentativa de reparação dos danos do desastre ficaria, ainda que indiretamente, ligada aos responsáveis pelo desastre. O acordo previa um orçamento total de R\$ 20 bilhões por um período de 15 anos a partir de 2016 (G1 MG, 2016b), e abrangeria 41 programas divididos em sete eixos socioeconômicos (Advocacia Geral da União, 2016, p. 24, Cláusula 8) e oito eixos socioambientais (Ibid., p. 28, Cláusula 15)

Em 28 de junho de 2016, foi criada a Fundação Renova, com o objetivo exclusivo de gerir e executar as medidas previstas no TTAC (Fundação Renova, 2016, Art. 6º), passando a assumir 42 programas, um a mais do que previra o acordo (Fundação Renova, 2017, p. 10). A fundação tem como diretor-presidente, desde sua criação, o biólogo e administrador com mestrado na FEA-USP, Roberto Waack, que possui experiência como empreendedor, executivo de empresas e em organizações da sociedade civil. Por meio do canal que a fundação mantém no Youtube, Roberto Waack conta que três possibilidades haviam sido discutidas para gerenciar a crise causada pelo o rompimento quando da elaboração do TTAC. Segundo ele:

... a primeira, mais comum, é judicializar o processo. É deixar toda esta dimensão ser cuidada por um processo judicial. Infelizmente, a experiência que a gente tem no país é de que esses processos são muito longos. E a gente acredita que tenha sido muito bom que no lugar da judicialização tenha se optado pela assinatura de um TAC. A questão que vem ... em seguida é, com o TAC o recurso que está englobado nesse compromisso ele poderia ir para o governo, e o governo fazer a execução, a alocação deste recurso. A outra opção era que este recurso fosse para um órgão, e a discussão era de que, como ele pressupôs, ele foi assinado por um volume muito grande de entidades<sup>1</sup>, a escolha do órgão não era algo trivial. A terceira opção era que este recurso fosse para uma organização já existente e a conclusão é a de não havia nenhuma

---

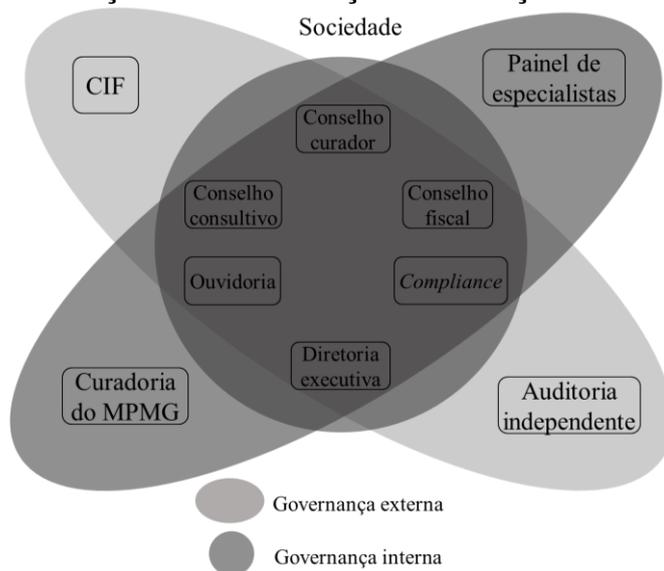
<sup>1</sup> Participaram da assinatura do TTAC as seguintes organizações: União; IBAMA; Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio); ANA; DNPM; Fundação Nacional do Índio (FUNAI); Estado de Minas Gerais; Instituto Estadual de Florestas (IEF) e Instituto Mineiro de Gestão de Águas (IGAM), órgãos subordinados à SEMAD-MG; FEAM; Estado do Espírito Santo; Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA); Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo (IDAF); Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH); Samarco mineração S.A.; VALE S.A. e BHP Billiton Brasil Ltda (Advocacia Geral da União, 2016, p. 1-2).

organização existente com a capacidade de endereçar a dimensão toda e toda a complexidade e a urgência . . . que são necessárias para a reparação e compensação do desastre. E aí se optou pela criação de uma organização 100% dedicada a isso. A fundação, então, ela teve a sua atividade em agosto do ano passado [2016]. (Fundação Renova, 2017, 00:11:30).

Em entrevista realizada com o presidente da Fundação Renova em 16/10/2017, Roberto Waack, foi explicado que não havia qualquer interferência da Samarco nas questões da Fundação Renova, e que tampouco tinha como atribuição questões relacionadas com o retorno das operações da empresa, sendo seu propósito exclusivo a reparação e compensação dos danos causados no desastre.

A Fundação Renova é uma organização sem fins lucrativos com uma finalidade social, por isso fora constituída na forma jurídica de fundação de direito privado. Desse modo, a fundação não possui donos e é dotada de autonomia administrativa, patrimonial, financeira e operacional (Fundação Renova, 2016, Art. 2º; Fundação Renova, 2017, p. 9). Posto que se trata de uma organização independente, ela possui uma estrutura própria de governança, fiscalização e controle. Sua governança é constituída pelo conselho curador, conselho consultivo, conselho fiscal e pela diretoria executiva. Como instâncias externas de governança, conta com o Comitê Interfederativo (CIF), painéis de especialistas e auditorias independentes, compostas por Ernst & Young, que fiscalizam as ações de recuperação da área atingida, e pela PricewaterhouseCoopers, que audita as demonstrações financeiras da Fundação Renova (Fundação Renova, 2016b; Samarco, 2017, p. 80; Fundação Renova, 2017b, p. 61). A estrutura de governança foi detalhadamente discutida na palestra apresentada por dois analistas da Fundação Renova na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) no dia 18/10/2017, na segunda viagem a campo, e está apresentada na Ilustração 3.

### Ilustração 3 – Governança na Fundação Renova



Fonte: adaptado de Fundação Renova, 2017a

Após duas semanas do início das atividades da Fundação Renova, em 2 de agosto de 2016, a Justiça Federal anulou, a pedido do MPF, a homologação do TTAC. O MPF considerou a anulação uma vitória, já que entendia o acordo como sendo prejudicial, dado que os governos envolvidos não tinham legitimidade para atuar em nome da população atingida. O argumento do MPF era que o acordo não garantia a reparação integral do dano, não contemplava os direitos dos atingidos e limitava aportes de recursos para as ações de compensação (Diniz, 2016).

Segundo o coordenador da força-tarefa do MPF para apurar o desastre, o núcleo jurídico que homologou o acordo não tinha competência para tal; além disso, defendeu que o MPF deveria ter sido ouvido previamente sobre a homologação do acordo (G1 MG, 2016a). Imediatamente, a Samarco se pronunciou em nota sobre a anulação do acordo e informou que tal medida não iria interferir na execução das ações de reparação, que continuariam em andamento com a Fundação Renova (Samarco, 2016).

Diante da anulação, o promotor de justiça da Comarca de Mariana, Guilherme de Sá Meneghin, discorre a respeito da legalidade e da legitimidade da Fundação Renova. Para ele, independentemente do acordo firmado entre empresas e governo, não haveria qualquer impedimento para a constituição da fundação para conduzir as atividades de reparação. Mas, com a anulação, passa a lhe faltar legitimidade para atuar no território de Mariana:

. . . a Fundação Renova possui legalidade, pois sua criação está de acordo com a lei, mas não possui legitimidade, porque sua forma de administração, fiscalização e atuação *não contempla de maneira adequada a participação dos atingidos, nem a transparência em suas ações* [itálicos nossos]. (Meneghin, 2017).

Já no início de 2017, o MPF, junto com as empresas Samarco, Vale e BHP Billiton, anunciaram a assinatura de Termo de Ajustamento Preliminar (TAP), cujo destaque era a efetiva participação dos atingidos no processo de reparação e compensação, conferindo maior transparência. Nesse novo instrumento estava prevista a realização de onze audiências públicas para ouvir a população afetada e, a depender do diagnóstico, o Termo de Ajustamento de Conduta Final (TACF) poderia ser assinado em junho de 2017 (L. Rodrigues, 2017). O coordenador da força-tarefa do MPF, o procurador José Adércio Leite Sampaio, assim declarou sobre este TAP:

Cuida-se de um empenho de, naquilo que for passível de acordo, obter o meio consensual de solução dos conflitos, com vistas a assegurar a reparação integral do dano e a participação efetiva dos atingidos no processo, para que suas reivindicações sejam ouvidas e devidamente contempladas num futuro acordo que venha a ser realizado. (Ministério Público Federal, 2017a).

Outra medida acertada foi a contratação de quatro organizações para assessorar tecnicamente o MPF e os atingidos, assim como acompanhar os trabalhos da Fundação Renova. As organizações indicadas foram a Lactec, para fazer o diagnóstico socioambiental; a Integratio, para o diagnóstico socioeconômico e assistência aos atingidos; a Ramboll para avaliar e monitorar os programas de reparação socioambiental e socioeconômica; e, possivelmente, o Banco Mundial coordenaria os trabalhos das outras três empresas (Ministério Público Federal, 2017a; Ministério Público Federal, 2017b, p. 2).

Em novembro de 2017 foi assinado um aditivo ao TAP, em que se previa a inclusão do MPMG, ao lado do MPF, e a disponibilização de assessorias técnicas aos atingidos de toda a bacia do Rio Doce (Ministério Público Federal, 2017b). Assim, a maior crítica do acordo inicial, que era a de que este violava o direito dos atingidos de participarem das negociações e das decisões sobre as ações de reparação e compensação, começava a ser revertida. Com o novo acordo, os ministérios públicos pretendem uma reformulação do TTAC para se integrarem às atividades que vinham sendo desempenhadas pela Fundação Renova (Parreiras, 2017). De acordo com o procurador geral do MPMG, Rômulo Ferraz:

Com a participação dos atingidos, da sociedade civil e do Ministério Público, esse perfil da fundação [Renova] vai mudar de modo que todo o processo não vai ser o que está sendo feito pela [Fundação]

Renova. Vai ser o que está sendo feito aqui. E as empresas já estão conscientes e de acordo que encaminhemos esse processo. (Linhares, 2017)

O aditivo ao TAP trouxe mudanças também quanto às organizações de assessoria aos ministérios públicos; no lugar da organização Integratio, entrariam o Fundo Brasil de Direitos Humanos (FundoBrasil) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (Ministério Público Federal, 2017, p. 3-4). Esta última viria a ser impedida pelo Ministério Público do Rio de Janeiro (MPRJ) de assumir devido a conflito econômico, uma vez que a Vale integra o conselho de curadores da FGV desde 2011. No entendimento do MPRJ, “a FGV seria contratada para dimensionar o dano a ser também custeado por sua integrante, a Vale” (L. Rodrigues, 2018). Por fim, o prazo para que o TACF seja assinado ficou para meados de abril de 2018 (Ibid., p. 20). Diante disto, a continuidade da Fundação Renova a partir da assinatura do TACF como agente de gestão da crise é incerta.

#### 4.1.1 Ações com os *stakeholders* mais importantes

Os dois grupos de *stakeholders* identificados como os mais importantes neste momento de crise são: comunidade local e sociedade do município de Mariana. Os primeiros, por terem sido os diretamente atingidos pela lama e ainda não terem sido reestabelecidos pelos danos; os segundos, por estarem enfrentando consequências do desastre no campo econômico e social, como retração na economia do município e perda de empregos. A partir do TTAC, a Fundação Renova assumiu o relacionamento com os *stakeholders* nas localidades onde até então era a Samarco que estava atuando desde o rompimento (Samarco, 2017, p. 79). Dessa forma, a fundação passou a gerenciar a crise causada pela Samarco diante de parte dos seus *stakeholders*, justamente aqueles considerados como de maior relevância, isto é, que reuniam os atributos de poder e legitimidade, catalisados com o atributo de urgência decorrente do desastre.

O primeiro grupo de *stakeholders* no caso de resposta a ações emergenciais é expresso, no entendimento do MPF, pelas as comunidades de jusante (Ministério Público Federal, 2016, p. 52). No território de Mariana, compreendem as comunidades locais de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo, bem como agrupamentos de propriedades rurais no longo do Rio Gualaxo do Norte. Essas comunidades estão localizados na área que a fundação classificou como “região da barragem”<sup>2</sup>, que fora grandemente destruída, cujas famílias tiveram de ser removidas, em que a atividade produtiva foi comprometida e que há uma grande necessidade de apoio (Fundação Renova, 2017b, p. 14). As ações retratadas a seguir estão no domínio dos programas socioeconômicos, que no TTAC compreendia sete temas (organização social; infraestrutura; educação, cultura e lazer; saúde; inovação; economia e gerenciamento do plano de ações) (Advocacia Geral da União, 2016, p. 24-25) e que, posteriormente, foram reagrupados pela Fundação Renova nos eixos temáticos “pessoas e comunidades”, com seis frentes de atuação (identificação e indenização; educação e cultura; saúde e bem-estar; comunidades tradicionais e indígenas; fomento à economia; e engajamento e diálogo), e “reconstrução e infraestrutura”, com quatro frentes (reassentamento; contenção de rejeito; tratamento de água e efluentes; e infraestrutura urbana e acessos) (Fundação Renova, 2017b, p. 26-27). Dentre as frentes de atuação, duas delas têm sido os pontos mais críticos junto às comunidades locais de Mariana: identificação e indenização dos atingidos (eixo temático “pessoas e comunidades”), e o reassentamento (eixo temático “reconstrução e infraestrutura”).

---

<sup>2</sup> Está região compreende o trecho inicial de 113 Km. A segunda é a “região do Rio Doce em Minas Gerais”, com 400 Km, seguida pela “região do Rio Doce no Espírito Santo”, nos últimos 150 Km antes do rio desaguar no oceano (Fundação Renova, 2017b, p. 14-15).

No dia 05 de outubro de 2017, ocorreu no fórum de Mariana uma audiência pública com o MPMG, atingidos pelo desastre e advogados da Samarco. Passados vinte e três meses do rompimento, ainda havia cerca de trinta pessoas que questionavam o fato de não terem seus direitos reconhecidos pela empresa Samarco. As reinvenções se concentravam em torno de fornecimento do cartão de auxílio financeiro emergencial, pagamento de aluguel das moradias provisórias e antecipação de indenização (G1 MG, 2017; Ribeiro & Drumond, 2017). Os moradores atingidos protestaram em frente ao fórum, alguns de seus cartazes (vide Ilustração 4) continham os seguintes dizeres: 1. “Quase dois anos e ainda não tendeu os casos emergencial [sic]. Não foi ‘acidente’”; 2. “Quase dois anos do crime e nem casa para morar temos”; 3. “Que justiça é essa que o criminoso é quem diz como que temos que ser indenizados?”; 4. “A morosidade dos processos é só para fazer nós [sic] desistir. Mas jamais desistimos.”; 5. “Quem não pisou na lama não venham [sic] decidir por nós; #somostodosatingidos”.

**Ilustração 4 – Protestos diante da audiência no fórum de Mariana**



Fonte: o autor

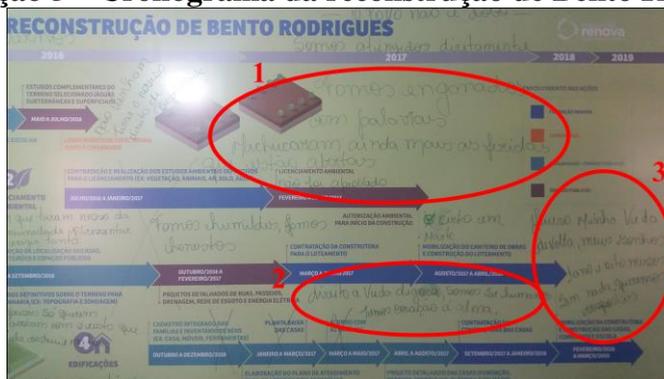
Até a realização da audiência, a empresa Samarco vinha propondo a permuta dos imóveis destruídos pelos novos imóveis para que o reassentamento fosse efetivado, fazendo com que os atingidos perdessem o direito às suas propriedades originais. Na investigação da PF conduzida no início de 2016, constava dos autos que a empresa já havia cogitado a possibilidade de aquisição da área de Bento Rodrigues (Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal, 2016). No entanto, os moradores desta comunidade, de acordo com as entrevistas em campo, não haviam confirmado que receberam propostas antes do rompimento. Na audiência pública, a juíza garantiu que não haveria a possibilidade de permuta. Moradores consideram erigir um memorial no local, que hoje está parcialmente submerso pelo dique S4.

O TTAC define que o prazo para conclusão do reassentamento das comunidades destruídas se encerra no mês de abril de 2019, três anos após a assinatura do acordo. O empregado da Fundação Renova responsável pela reconstrução de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo, Álvaro Pereira, explicou por meio do canal no Youtube como se dá o processo de reassentamento. Segundo ele, antes da construção é conduzido um trabalho de conhecimento sobre como eram as comunidades anteriormente. Estas informações dão subsídio para buscar possíveis terrenos, que a comunidade irá escolher por meio de votação. Definido o terreno, a

etapa seguinte consiste no levantamento das expectativas dos moradores para o novo local. Isto resulta na elaboração do projeto conceitual em conjunto com os moradores por meio de oficinas. Uma vez aprovado pela comunidade, é elaborado o projeto urbanístico para então dar início à construção. É um trabalho realizado de forma colaborativa com os moradores; foram cerca de 70 reuniões para chegar ao projeto de Bento Rodrigues (Fundação Renova, 2017b, 00:04:10).

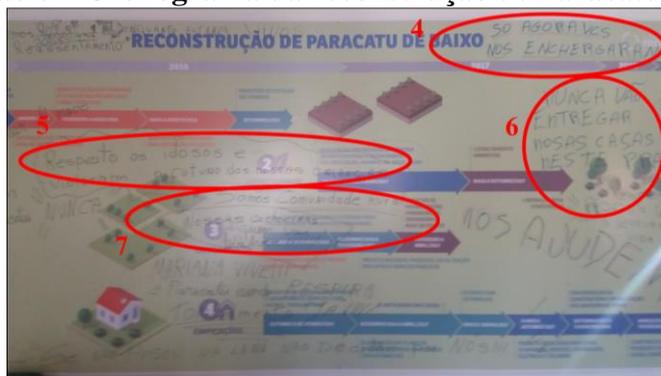
No entanto, os cronogramas da reconstrução de Bento Rodrigues, conforme observado na Ilustração 5, e de Paracatu de Baixo, Ilustração 6, se encontram bastante defasados. As fotos foram tiradas respectivamente nos dias 04/10/2017, durante a reunião da comissão dos atingidos de Bento Rodrigues, e 03/10/2017, durante a de Paracatu de Baixo. As reuniões acontecem semanalmente e delas participam moradores que compõe a comissão dos atingidos, sua assessoria técnica, a Cáritas, ligada à Arquidiocese de Mariana, representantes da Fundação Renova e empregados das empreiteiras que farão o projeto e a construção dos novos locais, além de pesquisadores e pessoas autorizadas pela comissão de moradores. As duas reuniões presenciadas duraram em torno de três horas e estavam presentes cerca de 25 pessoas, das quais por volta de cinco pertenciam à comissão de moradores, consistindo em um processo muito desgastante de discussão e negociação, principalmente considerando o abalo emocional pelo qual as vítimas passaram. Em ambas as reuniões foram discutidos os projetos urbanísticos, o que evidencia o atraso em relação ao cronograma original, que deveria ter sido concluído em fevereiro de 2017. Nas Ilustrações 5 e 6 (tratam-se de painéis afixados nas paredes do escritório da comissão dos atingidos) são observadas críticas manifestadas pelos moradores das comunidades, como: 1. “Fomos enganados com palavras, machucaram ainda mais as feridas que estão abertas”; 2. “Direito a vida digna, somos ser [sic] humanos. Temos coração e alma.”; 3. “Quero minha vida de volta, meus sonhos. 1 ano [sic] e oito meses sem nada, queremos respostas”; 4. “Só agora vcs nos encheram [sic]”; 5. “Respeito os idosos e violaram o futuro das nossas crianças”; 6. “Nunca vão entregar nosas [sic] neste prazo”; e, 7. “Somos comunidade rural. Nossas cachoeiras quem vai devolver!!!!!”.

**Ilustração 5 – Cronograma da reconstrução de Bento Rodrigues**



Fonte: o autor

## Ilustração 6 – Cronograma da reconstrução de Paracatu de Baixo



Fonte: o autor

O presidente da Fundação Renova, Roberto Waack, afirma que as obras começarão em fevereiro de 2018 e serão cumpridas dentro do prazo previsto. Sobre todo o processo de recuperação dos danos provocados pelo rompimento, Roberto Waack afirma: “Estamos falando de um programa de dez anos, estamos nos 10% de tudo que temos para fazer.” (Chiaretti, 2017).

Sobre os moradores das comunidades atingidas, o relato a seguir de Milton Sena, que era morador de Ponte do Gama, comunidade que ficou sem acesso por causa da lama e por isso também foram desalojados, dá uma ideia clara sobre como tem sido o período que sucedeu ao rompimento e dos problemas enfrentados com a mudança repentina e involuntária de um ambiente rural para outro urbano:

Acho que a [Fundação] Renova usa de palavras e termos jurídicos muito difíceis de o pessoal entender. Isso dificulta o diálogo. Na verdade, tudo o que conseguimos foi através do judicial e não do diálogo, porque não há confiança nessa relação. Os atingidos não reconhecem a Fundação Renova, não aceitam a fundação para a negociação. O causador de tudo foi a Samarco. Então é ela que deveria assumir todo o processo, na visão de alguns. Eu entendo que poderia ter sido feita sim a fundação, mas com participação e o aval dos atingidos. Para nós, a fundação não tem representatividade, embora ela seja reconhecida juridicamente. Na época de sua criação, disseram que o trâmite seria mais fácil. Mas não é assim que acontece. Eles estão lidando com gente da roça, com pessoas que dão muito valor à honestidade e à palavra. Trabalho com todas as comunidades e vejo muito pessimismo do pessoal em relação ao futuro. Há o trauma de ter perdido tudo, a indiferença, o alto grau de discriminação na cidade. Na escola, os meninos são chamados de *pé de lama*. No princípio, o acolhimento foi maravilhoso. Com o passar do tempo, *o pessoal começou a ser culpado pela paralisação da Samarco* [itálicos nossos]. Há grupos na cidade que instigam esse preconceito. Tem gente que não tem coragem de ir com cartão de auxílio no mercado porque é discriminado na hora de ir para o caixa. Acho que a parte mais difícil de toda essa história nem é o reassentamento, que vai acontecer daqui dois, três anos. A minha pergunta é: será que eles vão aguentar viver em Mariana por esse tempo? (Fundação Renova, 2017b, p. 16).

O segundo grupo de *stakeholders* considerados importantes neste contexto de crise é a sociedade de Mariana. Com a paralisação das atividades da Samarco, deu-se início a um período de recessão no município. Houve queda na arrecadação de impostos, segundo o prefeito Duarte Du; a mineração é responsável por 80% dos impostos pagos direta e indiretamente no município. Por conseguinte, o governo local teve que diminuir o quadro de funcionários, reduzir a prestação de serviços públicos, ou mesmo interromper alguns contratos, conforme entrevista realizada no dia 03/10/2017 com a Secretaria de Defesa Social. A redução do quadro de funcionários públicos municipais foi de 10%, cerca de 300 cargos comissionados.

A Samarco, por sua vez, recorreu a programas de férias coletivas, programas de demissão voluntária e *layoffs* com seus empregados. O seu quadro de empregados diretos reduziu de 2.937, em 2015, para 1.831 no ano seguinte, uma redução de 38%. Já o número de terceirizados

reduziu de 2.491 para 923, uma queda de 63% (Samarco, 2017, p. 51). De modo geral, o desemprego na cidade passou de 5% em 2017 para 23%, segundo dados do Sistema Nacional de Empregos (SINE) de Mariana (Mota, 2017). Em números absolutos, o número de desempregados passou de 2 mil para 13 mil em 2016 (GloboNews, 2016, 00:05:30). A paralisação da empresa promoveu uma reação em cadeia na economia de Mariana; mais desempregados pressionam os serviços públicos, que, por sua vez, aumentam os gastos do governo municipal cuja arrecadação foi reduzida. Com menos renda, o comércio local também foi obrigado a reduzir custos, gerando mais desemprego. Curiosamente, ao contrário do que se podia esperar, o índice de segurança do município melhorou. No ano de 2016, ocupava o 16º lugar no ranking das cidades mais seguras e passou para a 4ª posição no ano de 2017 (Bretas, 2017).

Conscientes da alta dependência do setor de mineração, um mês antes do rompimento uma parceria entre Samarco, a prefeitura municipal e lideranças do município havia lançado o projeto Mariana 2030, um plano que “visava definir medidas para que a cidade cresça de forma planejada, gerando mais emprego e renda, ao mesmo tempo em que garante uma melhor qualidade de vida aos cidadãos” (Prefeitura de Mariana, 2015). O desastre tirou o projeto do foco.

O TTAC prevê como forma de compensação socioeconômica a “diversificação da economia regional com incentivo à indústria”, dentro do eixo temático “economia” (Advocacia Geral da União, 2016; Cláusula 08). Nesse sentido, a Fundação Renova declara que retomou o projeto Mariana 2030 com o nome de Mariana Presente e Futuro, com o objetivo de elevar o município para um dos dez maiores índices de desenvolvimento humano (IDH) neste período (Fundação Renova, 2017, p. 35). Ademais, a fundação também assinou acordos de cooperação técnica com o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), a Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior de Minas Gerais (INDI) e a prefeitura de Mariana para oferecer linhas de crédito para os empreendedores locais. Na visão de Paulo Rocha, empregado da Samarco e líder das ações de Estímulo à Contratação Local:

Ambos os acordos têm características e prazos diferentes, mas corroboram para o nosso desafio de reestabelecer integralmente as comunidades atingidas. Em Mariana, temos a expectativa de que em quatro ou cinco anos sejam instaladas novas empresas para diversificação da economia. (Fundação Renova, 2017a).

Uma atividade intensiva na extração de recursos naturais tende a acabar em algum momento. Segundo as estimativas da Vale (2015, p. 73), as minas de sua controlada durariam até o ano de 2053. Invariavelmente o município deveria se preparar para diversificar sua economia, apenas não contavam que isso acontecesse logo. Sobre isso, o prefeito marianense Duarte Du assim se pronunciou: “A mineração tem prazo de validade e isso já devia ter sido planejado. Mas com a tragédia, fomos pegos de surpresa” (L. Rodrigues, 2016). Um processo de diversificação econômica de uma cidade é complexo e demorado, por isso a solução mais imediata para a superação da crise recai no retorno da empresa à operação, como foi amplamente captado nas entrevistas realizadas com moradores da cidade. O prefeito Duarte Du foi bastante didático ao explicar a dependência do município com a mineração:

A mineração na nossa cidade sempre foi vista como uma mãe rica que diz ao filho que não precisa trabalhar porque vai bancá-lo. E aí um dia essa mãe morre e o filho não tem de onde tirar o sustento. Então é óbvio que precisamos diversificar nossas receitas. Mas também não podemos abrir mão destes recursos da noite para o dia. (L. Rodrigues, 2016).

## 5 Considerações finais

A sociedade de Mariana, entendida aqui como os moradores que viviam na área urbana da cidade, aprovam o retorno às operações da empresa. Este grupo foi indiretamente impactado pelo rompimento da barragem, na medida em que sofrem por conta da retração econômica do município, e não por terem sido desalojados de suas casas. Isso fica evidente quando o poder executivo municipal, representante da vontade do povo, se empenha pela volta da empresa. Enquanto o primeiro grupo, construído pela sociedade marianense, aprova o retorno da Samarco, o segundo, que consiste nos moradores que foram desalojados pela lama, se restringe a aceitar que ela opere. Estar neste nível significa que os seus *stakeholders* permitem, provisoriamente, que a empresa prossiga com suas atividades. É o objetivo mínimo que um negócio precisa para poder operar. Ao contrário do apoio analisado anteriormente, aqui, existe uma tolerância por parte do grupo para que a Samarco retome suas atividades.

Dentre os moradores atingidos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo, é majoritária a posição de que eles não são contra a atividade de mineração ou contra a volta da empresa. No entanto, diante dos danos e sofrimentos causados, defendem que um novo padrão de segurança nas operações e respeito ao meio ambiente seja adotado, assim como também exigem que as reparações e compensações sejam plenamente cumpridas. Os moradores das comunidades locais têm encampado uma batalha que diz respeito não somente ao desastre sucedido em Mariana, mas a todas as populações vulneráveis próximas às barragens que se encontram em condições precárias e sem fiscalização pelo poder público. Este grupo de atingidos ainda luta para que a memória do que houve no dia 05 de novembro de 2017 seja preservada, como aprendizado e exemplo da preponderância de ganhos econômicos para a empresa em detrimento ao meio ambiente e às pessoas que nele vivem.

Com relação à Fundação Renova, que é o agente que está efetivamente gerindo a crise diante dos *stakeholders* mais importantes, há uma contestação por parte daqueles atingidos diretamente pela lama da independência de sua atuação com relação à empresa Samarco, responsável pelo rompimento da barragem.

## 6 Referências

- Advocacia Geral da União. (2016). *Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta*. Brasília.
- Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38–49.
- Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal. (2016). Polícia Federal anuncia conclusão da investigação da tragédia de Mariana.
- Boin, A., Hart, P. 't, & Kuipers, S. (2007). The Crisis Approach. In H. Rodríguez, E. L. Quarantelli, & R. R. Dynes (Eds.), *Handbook of Disaster Research* (pp. 42–54). Springer.
- Bretas, V. (2017). As 30 cidades com os melhores índices de segurança do Brasil.
- Chiaretti, D. (2017). Reconstrução após desastre da Samarco esbarra em entraves.
- Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260.
- Crandall, W., McCartney, M., & Ziemnowicz, C. (1999). Internal Auditors and Their Perceptions of Crisis Events. *Internal Auditing*, 14(1), 11–17.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2014). *Crisis Management - Leading in the new strategy landscape* (2nd ed.). Sage Publications.
- Diniz, M. (2016). Justiça anula homologação de acordo entre Samarco, Vale, BHP e União.

- Elliott, D. (2014). Disaster and Crisis Management. In *The Handbook of Security* (pp. 813–836). London: Palgrave Macmillan UK. [http://doi.org/10.1007/978-1-349-67284-4\\_36](http://doi.org/10.1007/978-1-349-67284-4_36)
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Vol. 1). Yale University Press New.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University.
- Fundação Renova. (2016a). *Estatuto da Fundação Renova*. Belo Horizonte.
- Fundação Renova. (2016b). Fundação Renova esclarece modelo de auditoria de fiscalização das ações.
- Fundação Renova. (2017a). Acordos de cooperação técnica pretendem aquecer economia de 40 municípios de Minas Gerais.
- Fundação Renova. (2017b). Apresentação institucional no Instituto de Geociências da UFMG em 18/10/2017, seguida por mesa redonda. Belo Horizonte.
- Fundação Renova. (2017c). Bate-Papo 2 - Reconstrução de Vilas - Álvaro Pereira.
- Fundação Renova. (2017d). Bate-Papo 4 - Relato de Atividades 2016 - Roberto Waack.
- Fundação Renova. (2017e). *Relato de Atividades 2016*. Belo Horizonte.
- G1 MG. (2016a). Justiça anula homologação de acordo para recuperar Rio Doce.
- G1 MG. (2016b). Justiça Federal homologa acordo de R\$ 20 bilhões para Bacia do Rio Doce.
- G1 MG. (2017). Moradores atingidos por barragem de Fundão participam de audiência para conseguir auxílio mensal.
- GloboNews. (2016). Desemprego cresce e arrecadação cai em Mariana (MG), um ano após rompimento de barragem.
- IBAMA. (2015). *Laudo Técnico Preliminar - Impactos ambientais decorrentes do desastre envolvendo o rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais*.
- IBAMA. (2016). *Nota Técnica 001/2016 - Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta Relativo ao Rompimento da Barragem do Fundão em Mariana (MG)*. Brasília (DF).
- Linhares, C. (2017). Atingidos por rompimento da Samarco terão ajuda para negociar reparações.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2014). *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise* (7th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Meneghin, G. de S. (2017). A Fundação Renova tem legitimidade para atuar em Mariana?
- Ministério Público Federal. (2016). *Denúncia Samarco - IPL n.º 1843/2015 SRPF/MG; Autos n.º 38.65.2016.4.01.3822 (Busca e apreensão); Autos n.º 3078-89.2015.4.01.3822 (Medida Cautelar); IPL Polícia Civil - MG 1271-34-2016.4.01.3822; IPL Polícia Civil - MG 1250-24.2016.4.01.3822; Procediment*. Ponte Nova.
- Ministério Público Federal. (2017a). MPF firma acordo preliminar com Samarco, Vale e BHP Billiton no valor de R\$ 2,2 bilhões.
- Ministério Público Federal. (2017b). *Termo Aditivo ao Termo de Ajustamento Preliminar (TAP) firmado entre o Ministério Público Federal, a Samarco Mineração S/A, a Vale S/A e a BHP Billiton Brasil Ltda*. Belo Horizonte.
- Ministério Público Federal. (2017c). *Termo de Ajustamento Preliminar entre Ministério Público Federal, Samarco Mineração S/A, Vale S/A e BHP Billiton Brasil Ltda*. Belo Horizonte.
- Mota, C. V. (2017). Sobreviventes de desastre de Mariana sofrem preconceito, e moradores pedem volta de Samarco.
- Parreiras, M. (2017). MP sinaliza acordo para reparar danos e indenizações dos atingidos pelo

- desastre da Samarco.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48–59.
- Penuel, K. B., Statler, M., & Hagen, R. (Eds.). (2013). *Encyclopedia of crisis management*. Sage Publications.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 768–791.
- Prefeitura de Mariana. (2015). Mariana terá plano inédito para desenvolvimento sustentável até 2030.
- Ribeiro, F., & Drumond, R. (2017). Em dia de manifestação, atingidos garantem direitos em Audiência Pública.
- Rodrigues, G. de A. (2002). *Ação Civil Pública e Termo de Ajustamento de Conduta - Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Forense.
- Rodrigues, L. (2016). Mariana vive desafio de diversificar receitas, mas retorno da Samarco é plano A.
- Rodrigues, L. (2017). Samarco, Vale e BHP assinam acordo que pode encerrar ação de R\$155 bi.
- Rodrigues, L. (2018). MPRJ rejeita contrato entre Samarco e FGV para análise de danos de tragédia.
- Samarco. (2016). *Esclarecimento sobre a anulação da homologação do Termo de Transação de Ajustamento de Conduta (TTAC) e suspensão das licenças ambientais*.
- Samarco. (2017). *Relatório Bienal 2015-2016*.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231–276.
- Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Mat Said, A. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24–32.
- Ulmer, R. R. (2011). Effective crisis management through established stakeholder relationships. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590–616.
- Vale. (2015). *Relatório Anual 2014*.
- Viégas, R. N., Pinto, R. G., & Garzon, L. F. N. (2015). *Negociação e acordo ambiental: o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como forma de tratamento dos conflitos ambientais*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.