

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
VANUZA BASTOS RODRIGUES

**A HOSPITALIDADE NOS NEGÓCIOS COMO MODERADORA NAS RELAÇÕES
COM OS *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO DE CRISE E NA RETOMADA DA
COMPETITIVIDADE**

SÃO PAULO
2019

VANUZA BASTOS RODRIGUES

**A HOSPITALIDADE NOS NEGÓCIOS COMO MODERADORA NAS RELAÇÕES
COM OS *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO DE CRISE E NA RETOMADA DA
COMPETITIVIDADE**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Hospitalidade, sob a orientação do Profa. Dr. Elizabeth Kyoko Wada

São Paulo

2019

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R696h Rodrigues, Vanuza Bastos
A hospitalidade nos negócios como moderadora nas
relações com os stakeholders na gestão de crise e na
retomada da competitividade / Vanuza Bastos
Rodrigues. - 2019.
330f. : il.; 30cm.

Orientador: Elizabeth Kyoko Wada.
Tese (Doutorado em Hospitalidade) - Universidade
Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.
Bibliografia: f.28

1. Hospitalidade. 2. Desastre tecnológico. 3. Gestão
de crise. 4. Relações sociais. 5. Retomada da
competitividade.

CDD 647.94

Ao meu marido Alexandre e meu filho Bernardo.

Aos meus pais, Celene e Rubens (in memoriam).

Aos meus irmãos Rodrigo e Rogério

Aos meus sobrinhos Dennis, Davi, André, Caio e Ruan.

Às amizades verdadeiras que fiz neste percurso.

VANUZA BASTOS RODRIGUES

**A HOSPITALIDADE NOS NEGÓCIOS COMO MODERADORA
NAS RELAÇÕES COM OS *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO
DE CRISE E NA RETOMADA DA COMPETITIVIDADE**

Tese de Doutorado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutora em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado por

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada. Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Miriam Rejowski. Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Carlos Alberto Alves. Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Sarah Chucid da Viá. Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Benny Kramer Costa. Universidade Nove de Julho

São Paulo, 14 de maio de 2019

Índios

Legião Urbana - 1986

*“Quem me dera, ao menos uma vez
Ter de volta todo o ouro que entreguei
A quem conseguiu me convencer
Que era prova de amizade
Se alguém levasse embora até o que eu não tinha
Quem me dera, ao menos uma vez
Esquecer que acreditei que era por brincadeira
Que se cortava sempre um pano de chão
De linho nobre e pura seda
Quem me dera, ao menos uma vez
Explicar o que ninguém consegue entender
Que o que aconteceu ainda está por vir
E o futuro não é mais como era antigamente
Quem me dera, ao menos uma vez
Provar que quem tem mais do que precisa ter
Quase sempre se convence que não tem o bastante
E fala demais por não ter nada a dizer
Quem me dera, ao menos uma vez
Que o mais simples fosse visto como o mais importante
Mas nos deram espelhos
E vimos um mundo doente
Quem me dera, ao menos uma vez
Entender como um só Deus ao mesmo tempo é três
E esse mesmo Deus foi morto por vocês
É só maldade então, deixar um Deus tão triste
Eu quis o perigo e até sangrei sozinho
Entenda, assim pude trazer você de volta pra mim
Quando descobri que é sempre só você
Que me entende do início ao fim
E é só você que tem a cura para o meu vício
De insistir nessa saudade que eu sinto
De tudo que eu ainda não vi”*

AGRADECIMENTOS

Deus, agradeço por me fazer uma pessoa resiliente, por permitir que eu siga o caminho do bem e do conhecimento. A minha fé no Senhor faz com que as pedras no caminho se transformem em flores.

Elizabeth Kyoko Wada, todos os agradecimentos são poucos, mediante às oportunidades que me mostrou nestes anos. A orientação acadêmica me abriu um novo mundo e a amizade será para sempre.

Cláudio Stefanini, Carlos Alberto Alves, Roseane Barcellos e Airton Cavenaghi, obrigada por me ouvirem, por me mostrarem que no meio do furacão existe um espaço calmo para colocar as ideias em ordem. Os conselhos que me deram foram de muita valia. Obrigada pela amizade e companheirismo.

Miriam Rejowski e Sênia Bastos, sábias e sensíveis em seus ensinamentos práticos sobre os ritos da hospitalidade. Serei sempre grata por isso.

Gil Torres, foi na sua disciplina que a mudança de projeto de tese aconteceu. Agradeço por me mostrar este caminho.

Alessandra Cervantes e Simone Ferreira, vocês são incríveis! Agradeço pelo profissionalismo e pela atenção que tiveram comigo.

Aos membros da banca Sarah Chucid da Viá, Benny Kramer Costa, Mirian Rejowski e Carlos Alberto Alves, professores doutores de renome que aceitam avaliar esta tese. Muito grata pelas pontuações que fizeram.

Adiler Vilkas, Beatriz Chueki, Ana Cláudia Guimarães Antunes e Juliana Ottero, arianas sangue bom que adotaram esta escorpiana de sangue quente mineiro. Amigas sempre.

Ruan Tavares e Fernando Leonel Rodrigues, vocês têm um pedaço do coração. Companheiros e amigos sempre.

Ricardo Frugolli, meu anfitrião em São Paulo. Você abriu as portas desta cidade pra mim. Me iniciou nos ritos da hospitalidade e eu, como boa escorpiana e mineira que sou, demorei a enxergar a delicadeza deste ser de peixes. Nunca vou lhe esquecer. Estarei sempre aqui se algum dia precisar. Saiba que ainda tenho que percorrer muitos caminhos para poder retribuir a dádiva que me ofertou. Quem sabe um dia eu consigo?

Mariana Coelho, me explica... Como morando tão perto fui lhe conhecer tão longe. Obrigada pelo apoio, paciência e força.

Wener Alvim e Confraria Capim Canela, Márcia Maria Celestino de Souza e Faculdade de Administração de Mariana-FAMA, grata pela colaboração na aplicação da pesquisa. Vocês foram fundamentais para a sua conclusão.

Kenny Murta, o que seria de mim sem você? Que Deus lhe conceda todos os desejos que forem para a sua felicidade. Nossa amizade é a prova de que a Hospitalidade nos negócios pode formar laços de amizade. Eternamente grata.

Minha amiga e vizinha Vera Maria Azevedo, caminhou comigo desde o primeiro momento, participou, aconselhou, me ouviu quando eu precisava e quando não precisava, foram muitos cafés e pães de queijo, muitas cervejas e torresmos. Cuidou de mim e da minha família. Você é tudo de bom que alguém poderia querer na vida.

Júlia Ferrer, minha amiga e irmã de coração, como foi bom contar com você.

Fernando Coutinho Garcia, obrigada por acreditar naquela aluna de mestrado que nem sabia para onde queria ir, você fez toda a diferença no rumo que minha vida tomou. Se hoje estou aqui, a culpa é toda sua. Obrigada.

Pedro Paulo de Almeida Dutra, se não fosse pelo senhor, não teria nem começado. Como sou bem-mandada, obedeci a suas ordens: "Você é uma moça inteligente, para de sofrer por causa disso e vai fazer um mestrado. A vida é muito mais do que isso". Assim eu fiz e, hoje, finalizo o doutorado.

Claro que neste momento posso não ter citado todo mundo aqui, mas tenham a certeza que estão no meu coração e fazem parte desta tese. Sem a companhia de todos vocês, eu não teria conseguido. É um trabalho de equipe, que mesmo sem saber, até você que está lendo faz parte deste processo.

MUITO OBRIGADO

RESUMO

Em 5 de novembro de 2015, o subdistrito de Bento Rodrigues foi completamente destruído pelo rompimento da barragem de Fundão, de propriedade da Mineradora Samarco. O subdistrito Paracatu de Baixo também foi atingido, mas o impacto foi menor em relação a Bento Rodrigues. O desastre ambiental causou mortes de humanos, da flora e da fauna e deixou o município de Mariana-MG sem a sua principal receita. Por ter sua economia centrada na mineração a população do município de Mariana-MG passou vivenciar uma crise econômica e social devido aos impactos do desastre tecnológico. Para reparar e compensar os danos dos atingidos diretos e indiretos as empresas responsáveis pela barragem criaram a Fundação Renova para mediar as relações com a população atingida e desenvolver programas e ações para recuperar o meio ambiente e a economia do município. Nesse contexto, este estudo questiona-se: A hospitalidade, por meio das relações sociais estabelecidas pela organização com seus *stakeholders*, pode ser um fator moderador na gestão de crise? Por objetivo geral, este estudo busca discutir se a hospitalidade, por meio das relações estabelecidas entre a organização e seus *stakeholders*, pode ser mediadora para a retomada da competitividade de uma comunidade afetada por um desastre tecnológico. Por objetivos específicos tem-se: a) identificar as práticas relativas aos domínios privado, social e comercial que respaldem a hospitalidade nos negócios; b) elencar as práticas de hospitalidade entre organização e *stakeholders* que moderam as relações de poder; c) identificar quais são os elementos da hospitalidade aplicada aos negócios que favorecem o desenvolvimento organizacional sustentável; e d) verificar quais são os elementos da hospitalidade que contribuem estrategicamente para a retomada da competitividade. Como método de pesquisa utilizou-se as abordagens *Emic-Etic-Emic* e, para o tratamento dos dados, o software SPSS para *Etic* – 2ª fase e a Análise de conteúdo para *Emic* – 1ª e *Emic* – 3ª fase. Os resultados da investigação apontam para as dificuldades encontradas pelos Atingidos indiretos no estabelecimento de encontros mais hospitaleiros com a organização pelo fato dela não considerar que eles também foram impactados diretamente pelo rompimento da barragem.

Palavras-chaves: Hospitalidade; Desastre tecnológico; Gestão de crise; Relações sociais; Retomada da competitividade.

ABSTRACT

On November 5, 2015, the sub-district of Bento Rodrigues was completely destroyed by the disruption of the Fundão dam, property of the Samarco Mining Company. The sub-district of Paracatu de Baixo was also reached, but the impact was lower in relation to Bento Rodrigues. The environmental disaster caused deaths of humans, flora and fauna and left the county of Mariana-MG without its main revenue. Due to its economy centered in mining the population of the county of Mariana-MG experienced an economic and social crisis due to the impacts of the technological disaster. To repair and compensate the damages of those affected directly and indirectly the companies responsible for the dam created the Renova Foundation to mediate relations with the population affected and develop programs and actions to recover the environment and the economy of the county. In this context, this study questions: Hospitality, through social relations established by the organization with its stakeholders, may be a factor moderator in crisis management? As a general objective, this study seeks to discuss whether hospitality, through the relationships established between the organization and its stakeholders, can be a mediator for the resumption of the competitiveness of a community affected by a technological disaster. Specific objectives include: (a) identify practices regarding to the private and commercial fields which compose the hospitality in business; b) listing the hospitality practices between organization and stakeholders that moderate power relations; c) describe in what way hospitality positively impacts business with stakeholders; (d) identify the elements of hospitality applied to businesses that promote sustainable organizational development; and (e) verify what are the elements of hospitality that contribute strategically to the recovery of the competitiveness. As a research method the Emic-Etic-Emic approaches were used and, for the treatment of the data, the SPSS software for Etic - 2nd phase and the Content analysis for Emic - 1st and Emic - 3rd phase. The results of the research indicate difficulties encountered by people affected indirectly in more hospitable meetings with the organization due to the fact that they don't consider they were also directly impacted by the dam disruption.

Keywords - Hospitality; Technological disaster; Crisis management; Social relationships; Resumption of competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização do município de Mariana- MG e dos Subdistritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo	24
Figura 2 - Patrimônio histórico de Mariana-MG	25
Figura 3 - Caminho percorrido pela lama de rejeito de minério	28
Figura 4 - Manchete: Mariana uma tragédia anunciada	30
Figura 5 - TAC Governança Fundação Renova	36
Figura 6 - Lente conceitual da hospitalidade	46
Figura 7 - Modelo tridimensional dos domínios da Hospitalidade	51
Figura 8 - Dimensões da hospitalidade de Brotheton	53
Figura 9 - Situando o ator organizacional no contexto social	68
Figura 10 - Mapa das duas dimensões de <i>stakeholders</i>	69
Figura 11 - Abordagens das relações organizacionais	74
Figura 12 - Modelo piramidal de Carrol (1979)	80
Figura 13 - Pirâmide da responsabilidade corporativa	82
Figura 14 - Modelo para implementação da gestão de risco	91
Figura 15 - Mapa de risco	97
Figura 16 - Dimensão de cenários de eventos	111
Figura 17 - Modelo integrado de gestão estratégica de crise	112
Figura 18 - Modelo interativo do processo de pesquisa <i>Emic/Etic</i>	126
Figura 19 - Interseção entre os campos de pesquisa	127
Figura 20 – Modelo de pesquisa proposto	131
Figura 21 - Mapa de <i>stakeholders</i> para os entrevistados de <i>Emic</i> – 1ª fase	133
Figura 22 - Constructo Hospitalidade nas relações de negócios – <i>Etic</i> – 2ª fase ...	141
Figura 23 - Constructo Hospitalidade nas relações organizacionais – <i>Etic</i> – 2ª	142
Figura 24 - Constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais – <i>Etic</i> – 2ª fase	143

Figura 25 - Constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade – <i>Etic</i> – 2ª fase	144
Figura 26 - Modelo metodológico desta pesquisa	157
Figura 27 - Síntese das médias	191
Figura 28 - Média das hipóteses	192

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Área de trabalho	178
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes, segundo o mercado de trabalho, formal ou informal	178
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes, segundo o tipo de contrato trabalhista	179
Gráfico 4 - Constructo Hospitalidade nas relações de negócios	187
Gráfico 5 - Constructo Hospitalidade nas relações organizacionais	188
Gráfico 6 - Constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas	189
Gráfico 7 - Constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade	189
Gráfico 8 - Hospitalidade	190

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados demográficos de Mariana-MG	25
Quadro 2 - Informações sobre os subdistritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo	26
Quadro 3 - Manchetes de jornais sobre o rompimento da barragem com Mariana-MG	30
Quadro 4 - Ações de emergência realizadas pela Samarco – 2015-2016	32
Quadro 5 - Eixos de reparação e compensação	37
Quadro 6 - Programas socioeconômicos e socioambientais	37
Quadro 7 - Síntese do capítulo 1	39
Quadro 8 – Dimensões de hospitalidade de O’Gorman	42
Quadro 9 - Subtemas das lentes da hospitalidade	46
Quadro 10 - Motivos de um anfitrião comercial hospitaleiro	56
Quadro 11 - Síntese das características dos três domínios da hospitalidade de Lashley	58
Quadro 12 - Tipo de organizações, segundo Gareth Morgan	63
Quadro 13 - Classificação dos <i>stakeholders</i> pela sua relevância	71
Quadro 14 – Níveis de sustentabilidade	78
Quadro 15 - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)	84
Quadro 16 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – Agenda 2030	85
Quadro 17 - Síntese do capítulo 2	88
Quadro 18 - Aquisição de conhecimento sobre o risco	90
Quadro 19 - Tratamento do risco como ameaça	93
Quadro 20 - Modalidades de risco	96
Quadro 21 - Definições de desastre	98
Quadro 22 - Classificação de riscos e desastres no Brasil	100
Quadro 23 - Órgãos responsáveis pelos registros de desastres no Brasil	101
Quadro 24 - Síntese das ameaças x vulnerabilidades dos desastres tecnológicos	104
Quadro 25 - Procedimentos de gestão de crise	113
Quadro 26 - Procedimentos para a comunicação de crise	115
Quadro 27 - Síntese do capítulo 3	122

Quadro 28 - Diferenças entre as abordagens <i>Emic</i> e <i>Etic</i>	125
Quadro 29 - Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> - 1ª fase	132
Quadro 30 - Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações de negócios para <i>Emic</i> – 1ª fase	134
Quadro 31 - Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações organizacionais para <i>Emic</i> – 1ª fase	135
Quadro 32 - Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas para <i>Emic</i> – 1ª fase	136
Quadro 33 - Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade para <i>Emic</i> – 1ª fase	137
Quadro 34 - Constructo, variáveis e fatores pré-definidos para <i>Emic</i> – 1ª fase	139
Quadro 35 – Constructos, variáveis e fatores definidos para <i>Etic</i> – 2ª fase	145
Quadro 36 - Relação das hipóteses	146
Quadro 37 - Afirmativas validadas pelos acadêmicos para <i>Etic</i> – 2ª fase	149
Quadro 38 - Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> – 3ª fase	155
Quadro 39 - Roteiro de entrevista <i>Emic</i> – 3ª fase	155
Quadro 40 - Quadro de hipóteses	158
Quadro 41 - Síntese do método de pesquisa proposto	159
Quadro 42 - Síntese do capítulo 3	160
Quadro 43 - Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> – 1ª fase e <i>Emic</i> – 3ª fase	161

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Coeficiente de consistência interna	180
Tabela 2 - Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade das relações de negócios	182
Tabela 3 - Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações organizacionais	183
Tabela 4 - Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas	184
Tabela 5 - Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade	185
Tabela 6 - Análise de variância – Hospitalidade nas relações de negócios (Apêndice B)	318
Tabela 7 - Análise de variância – Hospitalidade nas relações organizacionais (Apêndice B)	318
Tabela 8 - Análise de variância – Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas (Apêndice B).....	318
Tabela 9 - Análise de variância – Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade (Apêndice B).....	319
Tabela 10 - Análise de variância – Tipos de hospitalidade (Apêndice B)	319
Tabela 11 - Teste de comparações múltiplas - Variável dependente: Média por tipo de Hospitalidade (Apêndice B)	320
Tabela 12 - Valores das médias e intervalos de confiança das Hospitalidades (Apêndice C).....	321
Tabela 13 - Análise de variância – Domínio social (Apêndice D)	323
Tabela 14 - Análise de variância – Domínio privado (Apêndice D)	323
Tabela 15 - Teste de comparações múltiplas. Variável dependente. Média do Domínio privado (Apêndice D)	324
Tabela 16 - Análise de variância. Domínio comercial (Apêndice E)	324
Tabela 17 - Análise de variância. Desenvolvimento da economia local (Apêndice E).....	325
Tabela 18 - Análise de variância. Desenvolvimento social local (Apêndice F).....	325
Tabela 19 - Análise de variância – Responsabilidade ambiental (Apêndice F).....	326

Tabela 20 - Análise de variância – Responsabilidade social (Apêndice G).....	326
Tabela 21 - Análise de variância – Vulnerabilidade (Apêndice G).....	327
Tabela 22 - Teste de comparações múltiplas. Variável dependente: Média Vulnerabilidade (Apêndice G).....	328
Tabela 23 - Análise de variância – Gestão de crise (Apêndice G)	328
Tabela 24 - Teste de comparações múltiplas. Variável dependente: Média das formas na atuação na Gestão de crise (Apêndice G).....	329
Tabela 25 - Análise de variância – Competitividade (Apêndice G).....	329
Tabela 26 - Teste de comparações múltiplas. Variável dependente: Médias das formas de competitividade (Apêndice G)	330

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACD – Análise Crítica do Discurso
AIEA - Agência Internacional de Energia Atômica
ABA - Agência nacional de Águas
AGERH - Agência Estadual de Recursos Hídricos
APM - *Association for Project Management*
CBH-DOCE - Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce
CEPED - Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres
CIF - Comitê Interfederativo
CNEN - Comissão Nacional de Energia Nuclear
COBRADE - Classificação e Codificação Brasileira de Desastres
COMAR - Comissão Municipal para Assuntos Ligados à Fundação Renova
CPRM – Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
DNPM - Departamento Nacional de Produção Mineral
FEAM - Fundação Nacional de Meio Ambiente
FEEMA - Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente
Femar - Fundação Educacional de Mariana
Funai - Fundação nacional do Índio
FUNLEIDE - Fundação Leide das Neves Ferreira
IBAMA - Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMBio - Instituto Chico Mendes de conservação da Biodiversidade
IDAF - Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo
IEF - Instituto Estadual de Florestas
IEMA - Instituto Estadual de meio Ambiente e Recursos Hídricos
IGAM - Instituto Mineiro de Gestão das Águas
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
LNC - Lista de Notificação Compulsória
ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONUBR – Nações Unidas do Brasil

OSEGO - Organização de Saúde do Estado de Goiás

PIB – Produto Interno Bruto

PMI - *Project Management Institute*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SEDEC - Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil

SERJUSMIG - Sindicato dos Servidores da Justiça De Primeira Instância De Minas Gerais

S2ID - Sistema Integrado de Informação sobre Desastres

SINAN - Sistema de informação de Agravos de Notificação

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SULEIDE - Superintendência Leide das Neves Ferreira

TAC Governança - Termo de Ajustamento e Conduta

TTAC - Termo de Transação e Ajustamento de Conduta

UICN - União Internacional para a Conservação da Natureza

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

WCED - *World Commission on Environment and Development*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
CAPÍTULO 1 MUNICÍPIO DE MARIANA, MINAS GERAIS, BRASIL	24
1.1 Samarco S. A.	31
1.2 Fundação Renova	32
1.3 Síntese do capítulo 1	39
CAPÍTULO 2 UM OLHAR SOBRE A HOSPITALIDADE	40
2.1 Domínios da hospitalidade	50
2.2 Hospitalidade das cidades e as organizações	52
2.3 Organizações e as relações de hospitalidade com seus <i>stakeholders</i>	67
2.4 Sustentabilidade corporativa e sua relação com a hospitalidade no domínio comercial	76
2.5 Síntese do capítulo 2	87
CAPÍTULO 3 GESTÃO DE RISCO E GESTÃO DE CRISE	89
3.1 Gestão de risco	90
3.2 Tipos de risco e o desastre	94
3.2.1 <i>Desastres tecnológicos no Brasil</i>	101
3.3 Risco percebido, risco inerente e risco manipulado	106
3.4 Gestão de crise	110
3.4.1 <i>Comunicação de crise e segurança</i>	114
3.4.2 <i>Competitividade após o período de crise e a relação com a hospitalidade</i>	117
3.4.3 <i>Síntese do capítulo 3</i>	121
CAPÍTULO 4 MÉTODO	124
4.1 <i>Emic/Etic</i> e a hospitalidade	127
4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios	129
4.2.1 <i>Quanto aos fins</i>	130
4.2.2 <i>Quanto aos meios</i>	130
4.3 Abordagem <i>Emic</i> – 1ª fase	131
4.3.1 <i>Coleta dos dados Emic – 1ª fase</i>	132
4.3.2 <i>Tratamento dos dados Emic - 1ª fase</i>	147
4.4 Abordagem <i>Etic</i> – 2ª fase	140
4.4.1 <i>Coleta de dados Etic – 2ª fase</i>	140
4.4.2 <i>Tratamento dos dados Etic 2ª fase</i>	153
4.5 Abordagem <i>Emic</i> – 3ª fase	153
4.5.1 <i>Coleta de dados Emic - 3ª fase</i>	154
4.5.2 <i>Tratamento dos dados Emic - 3ª fase</i>	156

4.6 Síntese do método de pesquisa	158
5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS – SAMARCO S.A.	161
5.1 Hospitalidade nas relações de negócios	162
5.1.1 Domínio social	163
5.1.2 Domínio privado	167
5.1.3 Domínio comercial	173
6 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – FUNDAÇÃO RENOVA	176
6.1 Descrição dos resultados de <i>Etic</i> – 2ª fase	177
6.1.1 Característica da amostra	177
6.1.2 Análise da normalidade dos dados	179
6.1.3 Confiabilidade do instrumento de pesquisa	180
6.1.4 Análise fatorial	181
6.1.5 Análise das pontuações médias dos constructos	186
6.1.6 Teste de hipóteses aplicado nos constructos Hospitalidade	192
6.2 Discussão e análise dos dados	193
6.2.1 Hospitalidade nas relações de negócios	193
6.2.1.1 Domínio social	193
6.2.1.2 Domínio privado	206
6.2.1.3 Domínio comercial	212
6.2.3 Hospitalidade nas relações organizacionais	218
6.2.3.1 Desenvolvimento econômico local	218
6.2.3.2 Desenvolvimento social local	224
6.2.4 Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas	224
6.2.4.1 Responsabilidade ambiental	228
6.2.4.2 Responsabilidade social	231
6.2.5 Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade	233
6.2.5.1 Vulnerabilidade	233
6.2.5.2 Gestão de crise	237
6.2.5.3 Competitividade	243
CONCLUSÃO	250
REFERÊNCIAS.....	257
ANEXO	285
APÊNDICE.....	320

INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios das organizações é o de se preparar para o inesperado, para uma situação de emergência e, conseqüentemente, de uma possível crise como resultado da imprevisibilidade. Neste aspecto, várias organizações comerciais e sociais apresentam-se vulneráveis em relação a estas situações, pois elas requerem planejamento, preparo e agilidade para combatê-las. A gestão de crise e a sustentabilidade são conceitos importantes para o desenvolvimento das organizações comerciais e de comunidades, uma vez que sua vulnerabilidade pode desencadear uma crise, e desta, várias outras que, em seu conjunto, interferem significativamente no seu cotidiano e na sua recuperação sem a existência de um planejamento prévio, viável, eficiente e eficaz que ofereça suporte por um longo tempo.

A preocupação, em geral, volta-se para o gerenciamento de crises provocadas por eventos que têm causas naturais e que podem provocar danos à imagem corporativa que, aliados ao avanço tecnológico como as diversas mídias e redes sociais, podem alcançar uma proporção negativa considerável, interferindo na continuidade das atividades da corporação, bem como de outras organizações situadas na mesma localidade. Crises bem administradas podem reduzir o impacto por intermédio de uma resposta adequada e bem fundamentada, aumentando a credibilidade perante aos envolvidos que possuem expectativas diferenciadas e de percepção de valor.

A literatura sobre o tema alega a falta de estudos mais específicos para as questões que antecedem a crise, isto é, aquelas relativas aos riscos: a probabilidade de determinado evento acontecer e quais as suas possíveis conseqüências para uma localidade (KORSTANJE, 2015a). Isso não é privilegio somente de determinado setor, pois percebe-se a fragilidade de como a gestão de risco e a gestão de crise são tratadas em outras atividades e em vários países. A alegação se dirige para a falta de profissionais acadêmicos capacitados na área, ou mesmo, de não serem pessoas com potencial de decisão política para esses assuntos, visto que o seu planejamento privilegia as epidemias e, atualmente, os atentados terroristas que impactam de maneira imprevisível muitas comunidades.

O cotidiano da atualidade traz consigo a mensagem de que ninguém está mais seguro, pois diariamente são noticiados ataques terroristas, acidentes naturais, greves e muitos outros eventos nos mais diversos segmentos da economia e que afetam os planos de muitas organizações, fazendo jus à expressão utilizada por Abreu, Tavares e Rodrigues (2008) de que se vive em uma “sociedade de risco”.

Gerir uma crise em uma comunidade após um evento de terror ou de acidente ambiental natural ou tecnológico não é tarefa fácil, seja para a administração pública ou pelos prestadores de serviços do local. Manter a competitividade é uma tarefa difícil, mas, por outro lado, pode ser aberto um leque de oportunidades.

Neste contexto, tem-se os acidentes ambientais causados pela ação tecnológica. Acidentes estes provocados pela intervenção do homem na natureza. A contemporaneidade exige maior reflexão sobre a interação do homem com a natureza e de sua intervenção com o propósito de tornar o ambiente mais humano e, neste sentido, muitos aspectos dessa relação são envolvidos, mas observa-se pouca literatura que trate do tema sob os diversos prismas sociais, econômicos e políticos.

Percebe-se maior interesse sobre os aspectos jurídicos sobre a responsabilidade das empresas quanto aos acidentes ambientais provocados por elas, mas pouco envolvimento acadêmico na discussão das consequências sofridas pelas pessoas e pelas regiões afetadas. O mundo tem vários exemplos de grandes desastres ambientais provocados pela ação humana, podendo citar o ataque nuclear em Hiroshima e Nagasaki, no Japão, além das mortes ocorridas em 1949, nos dias atuais, muitas pessoas ainda sofrem os efeitos da radiação da bomba; a explosão dos reatores de Chernobyl, na Ucrânia, em 1986, considerado o maior acidente provocado pelo homem em toda a sua história, pois ocasionou a morte de milhares de pessoas, afetou a vegetação por quilômetros de extensão, sendo necessário o isolamento de toda a região até os dias de hoje; e o derramamento de 42 milhões de litros de petróleo no naufrágio do navio Exxon Valdez, em 1989, no Alasca, comprometendo substancialmente a fauna local e toda a atividade pesqueira dos moradores da região, que, ainda, não se recuperou totalmente (PENSAMENTO VERDE, 2015).

Em território brasileiro ocorreram vários acidentes ambientais provocados pela ação tecnológica e que deixaram consequências graves não só no meio ambiente, mas também na vida social e profissional de muitos indivíduos. Aqui podem ser citados o Incêndio da Vila Socó, em 1984, em Cubatão-SP, devido a uma falha nos dutos da Refinaria Artur Bernardes; o acidente com material radioativo Césio 137, em Goiânia-

Go. A recuperação dos locais afetados por esses acidentes provocados pela ação tecnológica demonstra a fragilidade de como as crises advindas são tratadas e muito menos divulgadas pela academia ou a mídia. Contudo, percebe-se o crescimento da preocupação das organizações com os seus *stakeholders*¹, seja pela interferência governamental, pela sua imagem associada a um acidente que destruiu o seu meio de operação e afetou seus colaboradores ou pelo clamor da sociedade que, na atualidade, começa a exigir atitudes socialmente responsáveis por parte das organizações na redução dos impactos negativos no meio em que vivem.

A teoria dos *stakeholders*, ao tratar das relações entre organizações, o meio e as pessoas privilegia ações que permeiam os conceitos da hospitalidade que têm como base as relações privada, social e comercial. Como a hospitalidade tem por característica a de possuir diversas dimensões, torna-se importante objeto de estudo sob múltiplas lentes de análise, principalmente das relações que se estabelecem por meio dos encontros entre anfitrião e hóspede e, que além alojar, fornecer alimento e bebida e entreter, tem por fundamentando a relação humana por meio da troca de experiências, do contato e do convívio social (LUGOSI, 2008).

Com base neste contexto, este estudo investiga as relações estabelecidas por uma organização, criada para gerenciar a crise provocada por um desastre ambiental e os *stakeholders* prestadores de serviços, no município de Mariana-MG.

O interesse pelo fato se deu a partir do acolhimento oferecido aos desabrigados pelos prestadores de serviços, mesmo sem qualquer garantia de pagamento por parte da mineradora e de como iriam mediar as relações com as comunidades atingidas. Apesar da situação, as organizações comerciais do município se envolveram plenamente e, a mineradora, prestou assistência médica e hospitalar e assumiu todos os custos que foram feitos pelos empresários locais. Por outro lado, as organizações comerciais de Mariana sentiram a redução significativa dos seus negócios, visto que a divulgação maciça do desastre afetou toda a estrutura econômica do município.

Além dos funcionários da mineradora que ficaram sem os seus empregos, pois a mineração é a principal atividade e renda do município, os prestadores de serviços também se viram prejudicados com a paralização das operações de mineração. A interrupção das operações da mineradora e a difusão das notícias e imagens sobre o

¹ *Stakeholder*: “Qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance do objetivo da organização” (FREEMAN, 1984, p. 46).

desastre fez com que o município deixasse de receber muitos visitantes que ali chegavam para realização de negócios ou em visita turística, impulsionando os prestadores de serviços a buscarem soluções para alavancar os seus negócios.

Com base no cenário apresentado tem-se como problema: A hospitalidade, por meio das relações sociais pode ser um fator moderador na gestão de crise visando a retomada da competitividade?

Por objetivo geral, este estudo almeja averiguar se a hospitalidade, por meio das relações estabelecidas entre a organização e os seus *stakeholders*, pode ser um fator de competitividade na gestão de crise de uma comunidade afetada por um acidente ambiental.

Por objetivos específicos tem-se:

1. Identificar as práticas relativas aos domínios social, privado e comercial que respaldem a hospitalidade nos negócios;
2. Elencar as práticas de hospitalidade entre organização e *stakeholders* que moderam as relações sociais;
3. Identificar quais são os elementos da hospitalidade aplicada aos negócios que favorecem o desenvolvimento organizacional;
4. Verificar quais são os elementos da hospitalidade que contribuem para a retomada da competitividade.

Fundamentado nos objetivos estabelecidos, este estudo se apresenta de natureza qualitativa e quantitativa, em função da exigência do fluxo das abordagens adotadas pelo método de investigação. A coleta de dados se deu pela utilização de roteiros de entrevistas semiestruturadas e pelo questionário fechado do tipo *Likert* para os dados mensuráveis.

A presente pesquisa se dispões a defender a tese de que as relações construídas por uma organização comercial com seus *stakeholders* podem estar fundadas para além do âmbito dos negócios, sendo também alicerçadas pela hospitalidade nos domínios privado e social.

Ressalta-se que o tema do estudo, para a linha de pesquisa Hospitalidade e Competitividade em Serviços, do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Hospitalidade, pode ser considerado inédito, justificado pela escassez das relações e de estudos com as teorias que respaldam as discussões de hospitalidade, por demonstrar a interdisciplinaridade dos assuntos tratados e por ser realizado por uma pesquisadora integrante da primeira turma de doutorado em Hospitalidade no Brasil.

Para a defesa desta tese este estudo encontra-se estruturado da seguinte maneira: esta Introdução, que apresenta a problemática que originou a investigação, o objetivo geral e objetivos específicos; Capítulo 1, que ambienta o estudo, apresentando o município de Mariana, localizado no estado de Minas Gerais, Brasil. Traz ao conhecimento a mineradora Samarco, responsável pelo desastre ambiental no município em questão e as ações que tem realizado para reduzir os efeitos da tragédia por intermédio da Fundação Renova; Capítulo 2, que aborda os conceitos da hospitalidade e suas relações, por meio dos domínios social, privado e comercial e sua associação com as organizações e os negócios; Capítulo 3, que apresenta o referencial teórico para a gestão de riscos, a gestão de crise e a recuperação da competitividade de uma comunidade após ser afetada por um desastre tecnológico; . Capítulo 4, que descreve o método adotado para a investigação, trazendo como proposta as abordagens *Emic-Etic-Emic* para a coleta de dados. Para o tratamento dos dados *Etic*, utilizou-se o software SPSS, versão 25 e, para os dados *Emic*, a análise de conteúdo proposta por Bardin; Capítulo 5, apresentando os resultados obtidos, a discussão e a análise para a Samarco S. A; Capítulo 6, que traz os resultados obtidos, a discussão e a análise para a Fundação Renova; e Conclusões, onde são tecidas as considerações que foram evidenciadas pela pesquisa.

CAPÍTULO 1 MUNICÍPIO DE MARIANA, MINAS GERAIS, BRASIL

Em 5 de novembro de 2015, o subdistrito de Bento Rodrigues foi completamente destruído pelo rompimento da barragem de Fundão, de propriedade da Mineradora Samarco. O subdistrito Paracatu de Baixo também foi atingido, mas o impacto foi menor em relação a Bento Rodrigues. O desastre ambiental causou mortes de humanos, da flora e da fauna. Contaminou o Rio Doce, que atravessa os estados de Minas Gerais e Espírito Santo, deixando cidades inteiras sem água potável e muitos trabalhadores que viviam do rio impossibilitados de prosseguir com o seu trabalho (PORTAL BRASIL, 2015) (Figura 1).

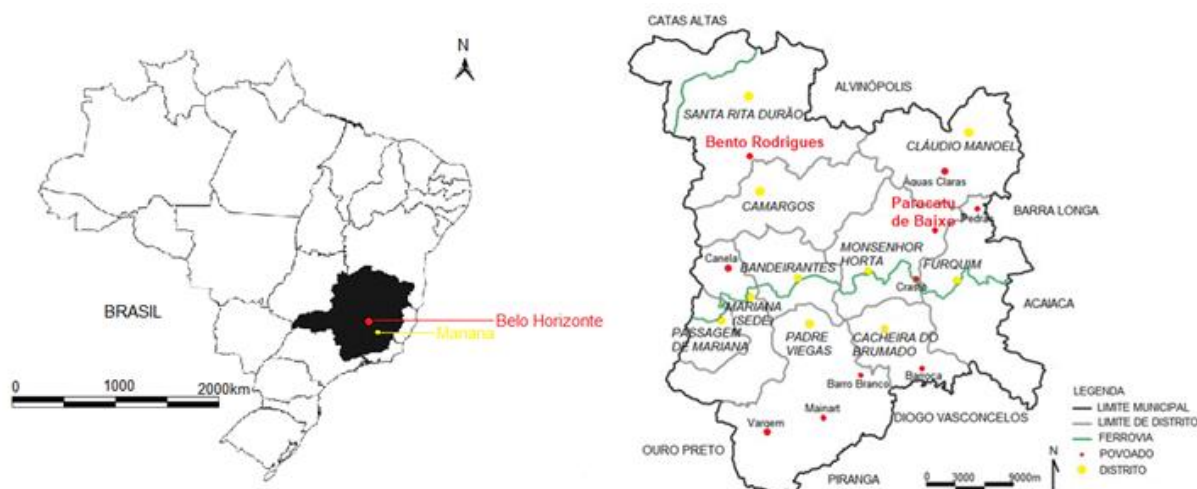


Figura 1 – Localização do município de Mariana- MG e dos Subdistritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo
Fonte: Pinterest (2016)

O município de Mariana-MG guarda em seu passado histórico o de ter sido a primeira capital do estado, bem como sede do primeiro bispado. Desde o século XVIII, é um centro de mineração, além de contar com um patrimônio histórico, religioso, cultural, natural e econômico, considerado valioso para o turismo da região e, por ser parte integrante do Circuito Estrada Real pelo percurso do Caminho dos Diamantes. (Figura 2). Entre as pessoas ilustres do município podem ser citadas Manuel da Costa Ataíde - pintor sacro-, Cláudio Manuel da Costa - poeta e inconfidente -, Frei Santa Rita Durão - autor do poema Caramuru - e o Padre Joaquim da Rocha - inconfidente. (MARIANA, 2016; PORTAL DA CIDADE DE MARIANA, 2018). Em 1700, era considerada uma sociedade moderna e democrática para a época, pois apresentava diversificado padrão de administração das fazendas de engenho e os escravos,

muitas vezes, obtinham abertura para se tornarem senhores a partir do momento que encontravam uma pepita de ouro ou espaços para aproveitar as oportunidades em um mercado carente e de consumo emergente. Nessa época, era conhecida como Vila do Ribeirão do Carmo e, em 1745, foi batizada de Mariana, assumindo a categoria de cidade (RESENDE, 2015). Segundo o autor, a mudança do nome se deu em homenagem à D. Maria Ana D'Áustria, esposa de D. João VI.



Figura 2 – Patrimônio histórico de Mariana-MG
Fonte: TV Educar (2016)

De acordo com a Prefeitura Municipal de Mariana (2018) e com o Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística ([IBGE], 2017) o município apresenta os seguintes dados demográficos (Quadro 1):

Geral	
Estado	Minas Gerais
Fundação	16 de julho de 1696
Gentílico	Marianense
População	60,142 (Estimativa de 2018)
Densidade demográfica	45,40 por hab/Km ²
Dados econômicos sociais	
Produto Interno Bruto	52.705,53 R\$ (2015)
Renda Per Capta	641,84 (2010)
Principais atividades econômicas	Mineração, turismo cultural e comércio
Geografia	
Relevo	Ondulado com presença de montanhas
Clima	Tropical de altitude úmido
Temperatura média anual	19°

Quadro 1 – Dados demográficos de Mariana-MG
Fonte: Adaptado de Mariana (2018) e de IBGE (2017)

Esse desastre, entre várias situações, destruiu o subdistrito de Bento Rodrigues, mas, a maioria dos seus aproximados 600 habitantes conseguiu se salvar, sendo abrigada nos meios de hospedagem no centro urbano do município, bem como os atingidos do subdistrito de Paracatu de Baixo, local que sofreu com o impacto do

rompimento da barragem, mas sem o desaparecimento completo da vila. O quadro 2 apresenta informações referentes aos subdistritos atingidos.

Subdistrito de Bento Rodrigues	
Distrito	Santa Rita Durão
Distância de Mariana	35 km
Via de acesso	Estrada Real ou MG-129 Mariana-Santa Bárbara
Principal comércio	Artesanato
Atrativos naturais e culturais	<p>. Matriz de Nossa Senhora de Nazaré Localização: Santa Rita Durão - Município de Mariana. Tombamento: Processo nº356 – T, Inscrição nº 240, Livro Histórico, Folhas 40, e Inscrição nº 306, Livro Belas Artes, folhas 64. Data: 05/07/1945.</p> <p>. Igreja de Nossa Senhora do Rosário Localização: Santa Rita Durão – Município de Mariana. Tombamento: Processo nº3 57 – 1, Inscrição nº 307, Livro de Belas-Artes, Fls, 64, e inscrição nº 241, Livro Histórico, Fis, 40. Data: 05/11/1945.</p> <p>. Casa com Rótulas, na Rua do Rosário, em Santa Rita Durão Localização: Rua do Rosário. Tombamento: Processo nº 348-T, Inscrição nº 438, Livro Belas-Artes, Fls, 76. Data: 02/12/1950.</p> <p>. Cachoeira do Ouro Fino Queda d'água de 15 metros, com lago de 5x3 metros e profundidade máxima de 1,5 m, localizada no subdistrito de Bento Rodrigues.</p> <p>. Cachoeira do Retiro do Piracicaba Cercada por mata densa, o local tem três lagos e urna cachoeira com queda de 15 metros.</p>
Hospedagem	1 hotel-fazenda
Manifestações culturais	<p>. Festa de São Bento, padroeiro de Bento Rodrigues, sempre no último final de semana do mês de julho.</p> <p>. Festa da Padroeira Nossa Senhora de Nazaré, acontece na primeira semana de setembro.</p> <p>. Dia da Independência do Brasil.</p>
Alimentação	3 estabelecimentos (bar, cantina e restaurante).
Subdistrito de Paracatu de Baixo	
Distrito	Monsenhor Horta
Distância de Mariana	16 km
Via de acesso	Saindo da rodoviária de Mariana sentido Ponte Nova, percorrer 13,6 Km até o trevo e entrar à esquerda.
Principal comércio	Artesanato
Atrativos naturais e culturais	Casa da Folia de Reis do Menino Jesus,
Manifestações culturais	Folia de Reis

Quadro 2 – Informações sobre os subdistritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo
Fonte: Adaptado de Mariana (2018)

Com o desastre, além do desaparecimento de Bento Rodrigues e a destruição causada em Paracatu de Baixo, o impacto continua provocando efeitos negativos até

os dias de hoje, por desestabilizar a economia local como também em todos os municípios banhados pelo rio Doce.

O município de Mariana-MG está situado na vertente sul da Serra do Espinhaço, a 697 metros de altitude, zona metalúrgica do estado denominada de Quadrilátero Ferrífero. Ele é margeado pelo Rio do Carmo, um dos principais afluentes do Rio Doce - Bacia Hidrográfica do Rio Doce que possui uma "área de drenagem de 86.715 km², dos quais 86% estão no Leste mineiro e, 14%, no Nordeste do Espírito Santo" e que foi completamente contaminado pelos rejeitos de minério (COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO DOCE, 2014, p. 1).

O laudo técnico preliminar apresentado pelo IBAMA (2015, p. 3) esclarece que a barragem continha na época do desastre "50 milhões de m³ de resíduos classificados como não perigoso inerte para ferro e manganês, [...]. 34 milhões de m³ desses rejeitos foram lançados no meio ambiente, e 16 milhões restantes continuam sendo carregados, aos poucos para jusante² e em direção ao mar, já no estado do Espírito Santo". O laudo relata ainda que

[...] inicialmente, esse rejeito atingiu a barragem de Santarém logo a jusante, causando seu galgamento e forçando a passagem de uma onda de lama por 55km no rio Gualaxo do Norte até desaguar no rio do Carmo. Neste, os rejeitos percorreram outros 22 km até seu encontro com o rio Doce. Através do curso deste, foram carregados até a foz no Oceano Atlântico, chegando no município de Linhares, no estado do Espírito Santo, em 21/11/2015, totalizando 663,2 km de corpos hídricos diretamente impactados (IBAMA, 2015, p. 3).

A figura 3 demonstra o caminho percorrido pela lama de rejeito de minério de no estado de Minas Gerais até o litoral do estado do Espírito Santo.

² Jusante: Fluxo normal da água, de um ponto mais alto para um ponto mais baixo.
Fonte: <https://www.significados.com.br/jusante-e-montante/>

Percurso dos rejeitos



Figura 3 – Caminho percorrido pela lama de rejeito de minério
Fonte: Pontes (2016, p. 1).

A ajuda para os desabrigados veio de várias partes do Brasil e contou com a mobilização dos empresários de diversos seguimentos na localidade. Porém, além dos efeitos negativos da suspensão das operações da mineradora pela justiça, visto que ela movimentava, por meio dos seus negócios, parte significativa do comércio local, aliou-se a veiculação das notícias sobre o evento, pois o conteúdo divulgado trazia informações que, a princípio, afastaram o turista. Por exemplo, tem-se: "Greenpeace protesta diante da BHP Billiton na Austrália e pede justiça às vítimas do desastre em Mariana" (GREENPEACE, 2015); "Defensores públicos vão prestar assistência a vítimas de Mariana" (GLOBO MINAS, 2016); e "Entenda o acidente de Mariana e suas consequências para o meio ambiente" (PORTAL BRASIL, 2015). Agregada a esta situação a administração pública demonstrou a falta de preparo para o enfrentamento da crise, deixando o setor de turismo relegado a um segundo plano na resolução dos problemas, concentrando-se na interrupção das operações da mineradora e movimentando a população para apoiar o seu retorno, como revelam notícias veiculadas

Sobre ter, em princípio, proposto a participação na manifestação como compensação de um dia letivo, a secretaria disse que "teve como horizonte incentivar a todos e demonstrar a importância do retorno das atividades da empresa uma vez que os impostos recolhidos por ela custeiam nossas creches, todas as nossas escolas em tempo integral, além de outros serviços essenciais (MARTINS, 2016: 1).

A administração pública ainda argumentou:

Segundo o prefeito, que publicou vídeo nas redes sociais chamando a população para o evento, Mariana recebeu R\$ 6,5 milhões da última cota relativa à Compensação Financeira pela Exploração dos Recursos Minerais (CFEM) e, agora, recebe "apenas" R\$ 1,2 milhão. "Esta queda na arrecadação implica em desaquecimento da economia local e ameaça grande parte dos empregos gerados na cidade. Daí a importância da manifestação", informou nota da secretaria, mantendo a conclusão de que o protesto é "matéria de interesse público" (MARTINS, 2016: 1).

As imagens divulgadas pela mídia demonstram o tamanho da tragédia, mas deixam em dúvida onde, exatamente, houve a destruição. Por relacionar os efeitos do impacto ao município sugerem que todo ele foi afetado pelo desastre, inclusive nos dias atuais (Figura 4; Quadro 3).



Figura 4 – Manchete: Mariana uma tragédia anunciada
Fonte: Camargo (2017, p. 1)

Veículo (Internet) e manchetes
Folha de São Paulo 02/05/2018 “A tragédia e a tragédia de Mariana” Fonte: https://www1.folha.uol.com.br/colunas/leaoserva/2018/05/a-tragedia-e-a-tragedia-de-mariana.shtml
em.com.br 05/04/2018 “Tragédia de Mariana; autoridades denunciam abusos de mineradora e exigem novas atitudes” Fonte: https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2018/04/05/interna_gerais,949282/tragedia-de-mariana-autoridades-denunciam-abusos-de-mineradoras.shtml
Carta capital 01/03/2018 Como vai Mariana quase 1.000 dias depois da tragédia? Fonte: http://envolverde.cartacapital.com.br/como-vai-mariana-quase-mil-dias-depois-da-tragedia/

Quadro 3 – Manchetes de jornais sobre o rompimento da barragem com Mariana-MG em 2018

Fonte: Elaborado pela autora

Concordando com Fontes e Lopes (2017) na divulgação deste evento, a mídia promoveu o espetáculo do desastre sem se preocupar e aprofundar o suficiente nos conceitos e nas consequências da realidade que estava em evidência. Utilizou-se do drama, da descrição e da contemplação para a manipulação e construção da narrativa com vistas ao seu efeito jornalístico, trazendo outros problemas para o destino.

1.1 Samarco S. A.

A Samarco Mineração S.A. é uma empresa brasileira do ramo de mineração, controlada pela Vale S.A. e pela BHP Billiton. Foi fundada em 1977 e comercializava nas Américas, no Oriente Médio, Ásia e Europa o minério de ferro para as indústrias siderúrgicas. Sua administração tem como base a estrutura da governança corporativa, com a participação acionária dividida igualmente para as duas controladoras. Sustentada por um conselho administrativo, comitês de assessoramento, auditoria interna e auditoria externa independente, possibilita o monitoramento por parte dos acionistas e garante o cumprimento do atendimento das leis e dos regulamentos alinhados aos valores, objetivos e estratégias da organização (SAMARCO, 2018a).

Após o rompimento da barragem de Fundão a empresa aprimorou as práticas de *compliance* para apoiar sua estratégia de inteligência na identificação dos riscos que ela está sujeita, como a corrupção, fraudes e violação dos direitos humanos. Esta prática envolve todas as atividades da empresa e busca atender às exigências dos órgãos de regulamentação, privilegiando o código de conduta interno e a ouvidoria. Todas as práticas foram revisadas e atualizadas após o desastre em Bento Rodrigues e com alto impacto em várias regiões.

De acordo com o *site* da empresa, a preocupação com as pessoas é constante, pois acredita que são elas que possibilitam o cumprimento dos objetivos, das metas e dos resultados. Apesar do desastre, informa que tem procurado manter ao máximo os funcionários por meio das férias coletivas ou de licenças remuneradas, evitando mais demissões e, ainda, busca junto aos órgãos competentes a liberação das licenças para voltar com suas operações no município de Mariana-MG. Explica que, atualmente, não tem feito novas contratações, mas mantém em aberto o banco de currículos. Não foi localizado no *site* da empresa números atuais relativos à quantidade de funcionários (SAMARCO, 2018a).

Apoiada pelas duas controladoras, após o desastre, mobilizou-se para as ações de emergência e assistência às comunidades afetadas, reconhecendo a sua responsabilidade legal e moral em compensar, reduzir e remediar os efeitos gerados pelo rompimento da barragem (Quadro 4).

Ano	Ação
2015	<ul style="list-style-type: none"> . Licença remunerada para os funcionários da Samarco. . Acomodação dos desabrigados em meios de hospedagem ou em casas alugadas pela Samarco. . Início de férias coletivas para os funcionários. . Atendimento à população em termos de saúde, alimentação e entretenimento*. . Moradias temporárias para os desabrigados. . Entrega dos cartões de auxílio financeiro. . Início da revegetação das margens dos rios Gualaxo e Doce. . Mobilização da dragagem do reservatório da Hidrelétrica Risoleta Neves (Candongá).
2016	<ul style="list-style-type: none"> . Segundo período de licença remunerada dos empregados da Samarco. . 255 vagas de trabalho nas ações de recuperação são preenchidas por moradores de Mariana e região. . Assinatura do Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC) entre Samarco, Vale, BHP Billiton, Governo Federal, de Minas Gerais e do Espírito Santo. . Simulados de emergência. . Abertura da fábrica de geleia de pimenta biquinho. . Evento de adoção de animais. . 233 famílias de Bento Rodrigues escolhem terreno para reconstrução da comunidade. . 800 hectares revegetados ao longo dos rios Doce, Carmo e Gualaxo. . Início do Programa de Demissão Voluntária na Samarco. . Famílias de Paracatu de Baixo escolhem o terreno Lucila como novo local para a reconstrução da comunidade impactada. . Início das atividades da Fundação Renova
2017	<ul style="list-style-type: none"> . A Fundação Renova assume a gestão das mediações com a população atingida.

Quadro 4 – Ações de emergência realizadas pela Samarco – 2015-2016

Nota*: Observação da pesquisadora nos dias do desastre e em levantamento de pesquisa de campo em 2015 e 2016

Fonte: Adaptado de Samarco (2018b, p. 1)

1.2 Fundação Renova

A Fundação Renova foi criada em agosto de 2016 a partir da assinatura do Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) entre a Samarco, Governo Federal, os estados de Minas Gerais e Espírito Santo, IBAMA, O Instituto Chico Mendes de conservação da Biodiversidade (ICMBio), Fundação Nacional do Índio (Funai), Agência Nacional de Águas (ANA), Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), Instituto Estadual de Florestas (IEF), Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), Fundação Nacional de Meio Ambiente (FEAM), Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA), Instituto de Defesa Agropecuária e

Florestal do Espírito Santo (IDAF) e a Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH) (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018).

De acordo com o seu estatuto, a Fundação Renova existirá por tempo indeterminado, encerrando suas atividades quando não se fizer mais necessária ou por deliberação de 2/3 do seu conselho curador:

Artigo 4º - A Fundação tem sede e foro na cidade de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais.

Artigo 64 – A Fundação será extinta automaticamente, quando se verificar o encerramento das atividades previstas no Termo de Transação e de Ajuste de Conduta, celebrado conforme o artigo 6º.

Artigo 65 - A Fundação será extinta, por deliberação de 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Curador (ou seja, ao menos 5 (cinco) dentre os 7 (sete) membros), desobrigando as Mantenedoras de realizar aportes adicionais, além daqueles já efetuados até a data da deliberação, e todo ativo ou recurso existente no patrimônio da Fundação em tal data deverá ter sua destinação definida na mesma reunião em que a extinção da Fundação for aprovada e pelo mesmo quórum (ESTATUTO DA FUNDAÇÃO RENOVA, 2016, p. 1/20).

O mesmo documento traz informações quanto à sua autonomia: “Artigo 2º - A Fundação é dotada de autonomia administrativa, patrimonial, financeira e operacional” (ESTATUTO DA FUNDAÇÃO RENOVA, 2016, p. 1).

A Fundação Renova (2018) informa em seu *site* que a sua governança é constituída por:

. Conselho curador: composto por nove membros que têm por competência a aprovação dos programas, os planos e os projetos encaminhados pela diretoria executiva da Fundação Renova. Dele fazem parte dois membros indicados pelas Câmaras Regionais, escolhidos entre os atingidos ou técnicos; um membro indicado pelo Comitê Interfederativo (CIF); e seis membros indicados pelas empresas mantenedoras - BHP Billiton Brasil Ltda, Vale S.A. e Samarco Mineração S.A.

. Diretoria executiva: responsável pela elaboração, viabilização e execução dos planos, programas e projetos que são deferidos pelo Conselho curador, respondendo pela implantação e pelas atividades exercidas pela entidade. Ela é composta pelo diretor presidente, diretoria de planejamento e gestão e diretoria de engajamento e participação.

. Conselho consultivo: tem o poder de fazer inferências sobre os projetos, programas e planos, como também de propor soluções para os danos resultantes do rompimento da barragem. Ele é constituído por quatro

representantes do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce; quatro representantes das comissões locais dos atingidos; um representante de organização não governamental (ONG) voltada para a vida marinha e indicado pelo CIF; um representante dos direitos ambientais indicado pelo Ministério Público; três representantes de instituição acadêmica indicados pela Fundação Renova, Ministério Público e Comitê Interfederativo (CIF); um representante concededor em desenvolvimento econômico indicado pela Fundação Renova; e dois representantes de organizações não governamentais em direitos humanos indicados pelo Ministério Público e Defensoria.

. *Compliance*: “conjunto de disciplinas adotadas por uma organização para estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos” (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018, p. 1).

. Conselho fiscal: é constituído por sete membros que são responsáveis pela fiscalização da gestão, das contas e da conformidade das ações executadas de natureza financeira e fiscal.

. Ouvidoria: responsável pelo recebimento de críticas, reclamações, elogios e sugestões. Pode agir como mediadora de conflitos de maneira imparcial entre os envolvidos.

. Comitê Interfederativo (CIF): instância independente e externa à Fundação Renova e que tem por competência a orientação, acompanhamento, monitoração e fiscalização das ações de recuperação e compensação e a interlocução entre a Fundação Renova, órgãos e entidades públicas e os atingidos. O CIF é constituído por 16 membros com direito de voz e voto e que são representantes do Ministério do Meio Ambiente (2), Governo Federal (2), Estado de Minas Gerais (2), Estado do Espírito Santo (2), Municípios atingidos de Minas Gerais (2), Municípios atingidos do Espírito Santo (1), atingidos ou técnicos do estado de Minas Gerais e Espírito Santo (3), técnico da Defensoria Pública (1) e Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (CBH-Doce) (1).

. Câmaras técnicas: são os órgãos responsáveis pelo auxílio do Comitê Interfederativo (CIF) no desempenho de suas funções em relação à Fundação Renova no que tange à execução dos programas e ações sociais, econômicos e ambientais. São constituídas por um integrante do Ministério Público, um da Defensoria Pública e daqueles indicados entre os atingidos. Possuem direito de voz, mas, de voto, não.

As câmaras técnicas dos programas socioeconômicos são: 1) Comunicação, participação, diálogo e controle social; 2) Economia e inovação; 3) Organização social e auxílio emergencial; 4) Indígenas, povos e comunidades tradicionais; 5) Reconstrução e recuperação de infraestrutura; 6) Educação, cultura, lazer e informação; e 7) Saúde.

As câmaras técnicas dos programas socioambientais são: 1) Conservação e biodiversidade; 2) Gestão dos rejeitos e segurança ambiental; 3) Restauração florestal e produção de água; e 4) Segurança hídrica e qualidade da água.

. Curadoria do Ministério Público de Minas Gerais: além de acompanhar as atividades da Fundação Renova, podem participar dos seus conselhos, da sua gestão, atividades e fóruns, a qualquer momento.

. Auditoria independente: auditoria externa e independente com a função de assegurar a transparência no acompanhamento e fiscalização tanto de investimentos como de resultados da Fundação Renova.

. Câmaras regionais: reúne, sob uma dimensão, as necessidades dos municípios. Essas, são geridas por seis câmaras regionais, constituídas e organizadas de maneira independente e com acesso às câmaras técnicas. O poder das câmaras regionais é alinhado com a Fundação Renova, com o Termo de Transação e Ajustamento (TTAC) e o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC Governança), permitindo assim, a proposição de ações e programas de reparação.

. Comissões locais: é uma estrutura mais próxima dos locais e da população atingida – incluindo as comunidades tradicionais e os povos indígenas. Sua constituição e organização é definida pelos atingidos e podem propor ações, mudanças e ajustes na reparação que está sendo realizada em seu território e, ainda, devem comunicar aos seus pares qualquer informação sobre o andamento das ações fornecidas pela Fundação Renova (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018).

A figura 5 apresenta o TAC Governança da Fundação Renova

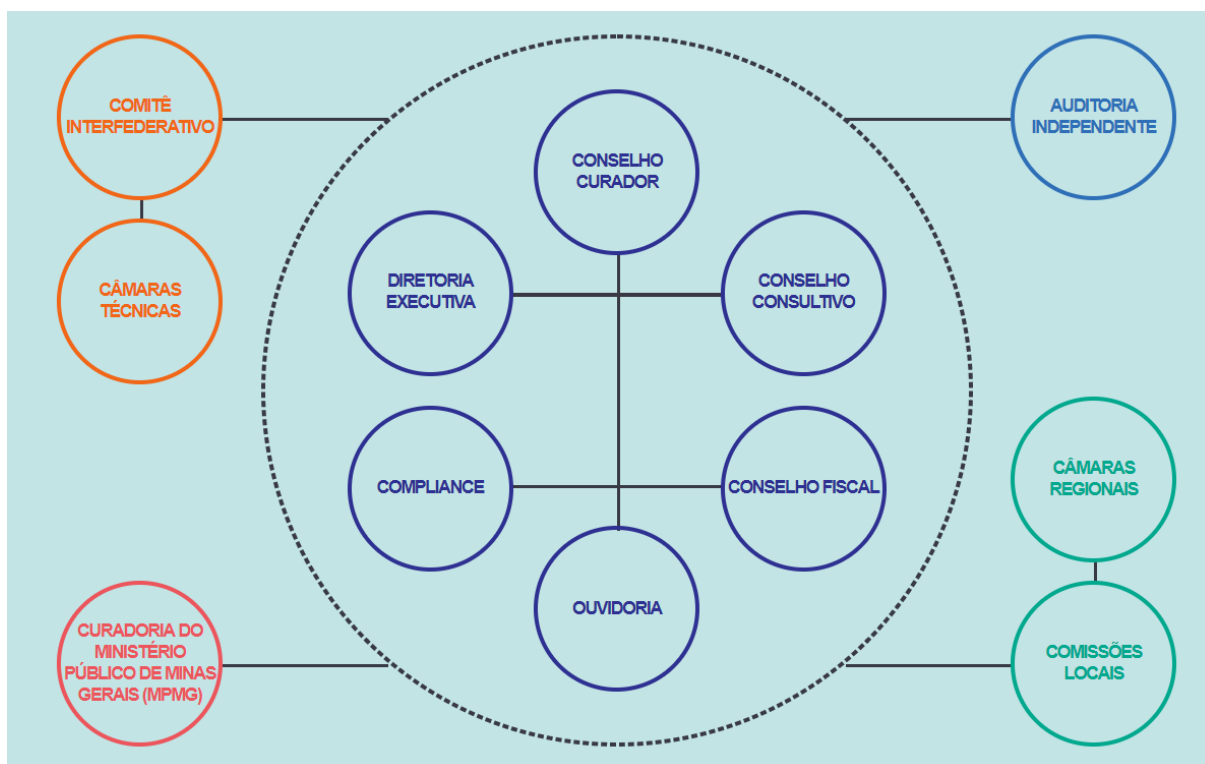


Figura 5 – TAC Governança Fundação Renova
 Fonte: Fundação Renova (2018, p. 1)

Para assegurar transparência das suas ações, a Fundação Renova disponibiliza um *link* em seu *site* contendo relatórios, calendários de reuniões, demonstrativos financeiros, código de conduta e vários outros arquivos que considera importantes para o conhecimento público no que diz respeito ao que tem sido realizado em toda a extensão afetada da Bacia do Rio Doce.

Neste espaço, também se encontra o *link* da Ouvidoria, caracterizado pela sua confidencialidade e com formulário de registro de solicitação, reclamação, crítica e elogio, bem como acesso para acompanhamento do registro realizado. Nesta mesma página consta o *link* Fale Conosco, com telefone de contato, mensagem via *e-mail* e endereços dos escritórios regionais de todos os locais atingidos.

O *site* ainda conta com *links* de acesso para o acompanhamento das indenizações, cadastro de fornecedores, o caminho da reparação, plano de ação para o período chuvoso, perguntas frequentes e trabalhe conosco.

Após a assinatura do termo foram estabelecidos três eixos de reparação e compensação, agrupando os principais objetivos da sua gestão (Quadro 5).

Eixo	Objetivo
Pessoas e comunidades	<ul style="list-style-type: none"> . Identificação e indenização . Educação e cultura . Saúde e bem-estar . Comunidades tradicionais e indígenas . Fomento à economia . Engajamento e diálogo
Terra e água	<ul style="list-style-type: none"> . Uso do solo . Gestão hídrica . Manejo de rejeito . Biodiversidade . Assistência aos animais . Inovação
Reconstrução e infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> . Reassentamento . Contenção de rejeito . Tratamento de água e efluentes . Infraestrutura urbana e acessos

Quadro 5 – Eixos de reparação e compensação

Fonte: Adaptado de Fundação Renova (2018, p. 1).

Com base nestes três eixos foram desenvolvidos 42 programas, tendo como principal objetivo a recuperação dos impactos causados pelo rompimento da barragem (Quadro 6).

Programa	Objetivos
Socioeconômico	<ul style="list-style-type: none"> . Cadastro dos impactados . Ressarcimento e indenização dos impactados . Proteção e recuperação da qualidade de vida dos povos indígenas . Qualidade de vida de outros povos e comunidades tradicionais . Proteção social . Diálogo social . Assistência aos animais . Reconstrução de vilas . Recuperação do reservatório de UHE Risoleta Neves . Recuperação das comunidades e infraestruturas impactadas . Recuperação das escolas e reintegração da comunidade escolar . Memória histórica, cultural e artística . Turismo, cultura, esporte e lazer . Saúde física e mental da população impactada . Tecnologia socioeconômica . Retomada das atividades aquícolas e pesqueiras . Retomada das atividades agropecuárias . Economia regional . Micro e pequenos negócios . Estímulo à contratação local . Auxílio financeiro emergencial . Gerenciamento dos programas socioeconômicos

(Continua...)

Quadro 6 – Programas socioeconômicos e socioambientais

Fonte: Adaptado de Fundação Renova (2018, p. 1)

Programa	Objetivos
Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> . Manejo de rejeitos . Implantação de sistemas de contenção dos rejeitos e de tratamento nos locais de impacto nos rios . Revegetação, enrocamentos e outros métodos . Recuperação de áreas de preservação permanente . Recuperação de nascentes . Conservação da biodiversidade . Recuperação da fauna silvestre . Fauna e flora terrestre . Coleta e tratamento de esgoto . Melhoria do abastecimento de água . Educação ambiental . Preparação para emergências ambientais . Informação para a população . Comunicação nacional e internacional . Gestão de riscos ambientais . Monitoramento da bacia do rio Doce . Unidades de conservação . Cadastro Ambiental Rural e Programas de Regularização Ambiental . Gerenciamento dos programas socioambientais . Ressarcimento de gastos públicos extraordinários

(Conclusão)

Quadro 6 – Programas socioeconômicos e socioambientais

Fonte: Adaptado de Fundação Renova (2018, p. 1)

A Fundação Renova tem consciência de que a “história” do rompimento da barragem de Fundão é contata por muitas vozes e seus programas de recuperação e atividades estão fundamentados a partir da data de sua criação. Ressalta-se que nem todos os programas estão em andamento, porque ainda estão em fase de definições de ações e aprovação pelo sistema de governança da fundação (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018).

Para divulgar as ações e os programas que estão em andamento, ela conta com a Rádio Renova em parceria com a Rádio Mariana, que veicula os programas relativos à reparação e compensação socioambiental duas vezes por semana e, a Revista Dois Pontos, que traz matérias sobre as comunidades atingidas e os resultados que estão sendo alcançados na implementação dos programas desenvolvidos (FUNDAÇÃO RENOVA, 2018).

1.3 Síntese do capítulo 1

O quadro 7 apresenta a síntese do capítulo 1

Tema	Tópicos principais	Autores
Contextualização	<p>. Apresenta o município de Mariana, localizado no estado de Minas Gerais, Brasil. Sua história, os principais dados demográficos e importância para a região.</p> <p>. Apresenta a mineradora Samarco S./A e a Fundação Renova, empresa responsável pela mediação e negociação com a população atingida pelo acidente ambiental e para o planejamento e implantação das ações de recuperação das áreas atingidas.</p>	<p>Camargo (2017); Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (2014); Fontes e Lopes (2017); Fundação Renova (2018); Globo Minas (2016); Greenpeace (2015); IBAMA (2015); Mariana (2016, 2018); Martins (2016) Portal Brasil (2015); Portal da Cidade de Mariana (2018); Resende (2015); Samarco (2018a, b) TV Educar (2016)</p>

Quadro 7 – Síntese do capítulo 1

Fonte: Elaborado pela autora

CAPÍTULO 2 UM OLHAR SOBRE A HOSPITALIDADE

Por ser constituída por múltiplas lentes de análise, a hospitalidade se faz presente em várias dimensões, resultando em inúmeras possibilidades de interpretação. Além de alojar, fornecer alimentação e bebida e entreter o hóspede tem como fundamento as relações que se estabelecem por meio do convívio social, da troca de experiências, do sentimento de generosidade para com o outro, mesmo que este seja um estranho, reconhecendo nele o indivíduo que é. Nesse contexto, a hospitalidade é um conjunto de práticas de acolhimento que podem estar contidas como atributos nos encontros hospitaleiros (CAMARGO, 2008; LUGOSI, 2014, 2008; LASHLEY, 2004).

Visualizar a hospitalidade nas relações entre amigos e familiares é mais comum, pois elas têm a seu favor o tempo de conhecimento, as afinidades e os laços de sangue. Para com o estranho é o momento em que sua essência se revela, por meio do respeito e da compreensão de que o mundo é muito maior e que nem todos possuem as mesmas características culturais. Assim, a hospitalidade pode atenuar a ansiedade daquele que está de passagem e que necessita de abrigo, alimento, entretenimento e segurança, relacionando-se também como uma ação de responsabilidade social (SCHÄNZEL; BROCX; SADARAKA, 2014; KORSTANJE, 2010). É a maneira que o anfitrião dá boas-vindas e transmite a sua disponibilidade em receber, acolher e proteger aquele que chega, podendo ser reconhecida como uma habilidade natural, inerente ao seu caráter e à sua personalidade, como defendem O'Connor (2005) e Telfer (2004).

Welten (2015), fundamentado nos estudos de Kant, concorda que todos os seres humanos são obrigados a viverem próximos uns dos outros porque o próprio planeta delimita esta condição. Portanto, todos se movem na mesma superfície e propensos a se tornarem os outros, os estranhos ou os estrangeiros em suas aventuras ou necessidades de deslocamento. Bauman (2009), nesse mesmo contexto, reflete sobre as limitações que o próprio homem estabelece para si e para o outro. Na sua reflexão ele declara que quanto menor o for espaço, a distância entre um ser e outro, maior depreciação do lugar e maior será a preocupação em definir fronteiras. Explica que fronteiras são definidas não para separar as diferenças, mas que são elas que evidenciam o que diferente, fazendo com que este legitime o seu

traçado. Na sua visão, não existem duas pessoas completamente iguais e os humanos só existem justamente por serem diferentes, mesmo que muitas das diferenças impeçam a interação pelo incomodo que possam causar ao outro, não permitindo o desenvolvimento de ações amistosas, de ajuda ou generosidade.

Nos dias atuais, o ser humano sente a necessidade e o desejo de um lugar somente seu, que seja seguro, acolhedor e que propicie distanciamento e proteção de riscos externos invisíveis e de difícil controle (BAUMAN, 2009). Mas, todos os seres humanos possuem o direito à hospitalidade, pois a sua negação significa retirar o respeito e a condição humana. Assim, a natureza demonstra que a hospitalidade é a melhor direção para a uma boa convivência e fundamental para o desenvolvimento da sociedade, exercendo a função catalizadora do esforço e das atividades humanas (O'GORMAN, 2011).

A hospitalidade tem como base leis que não se encontram escritas, mas que estão implícitas nos rituais de receber e de ser recebido e, se por um lado o anfitrião se desdobra para colocar em prática todos os ritos de acolhimento, por outro, o hóspede também retribui respeitando o espaço e as regras locais e aceitando as dádivas que lhe são oferecidas.

Oportunamente, o hóspede pode assumir a posição de anfitrião e retribuir hospitaleiramente a acolhida recebida (SANTOS, 2014; NOGUERO, 2013), visualizando a hospitalidade fundamentada nos conceitos da dádiva teorizada por Mauss em sua obra *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*, publicada em 1974. Camargo (2008) corrobora ao revelar que a obrigatoriedade moral que sustenta a tríade dar-receber-retribuir, instituída pela dádiva, promove a instauração da sociedade e dos elementos que formam o caráter e concedem atributos específicos a espécie humana em relação aos seus ancestrais.

A hospitalidade, analisada sob a perspectiva das tradições, revela que a sua preocupação ultrapassa os aspectos do alojamento, alimento e bebida, pois está implícita a proteção ao hóspede e, assim, traz para esse contexto o tratamento oferecido aos refugiados e aos asilados, favorecendo o intercâmbio social envolto pelos valores da segurança, do abrigo, da partilha, da generosidade e da honra, devolvendo mais do que se recebe e, portanto, ganhando o respeito dos seus pares (LYNCH et al., 2011).

Descrito dessa forma, concorda-se com Selwyn (2004), por entender que a hospitalidade não pode ser considerada altruísta ou compulsória, mas sim, uma

maneira de fortalecer as relações com os estranhos. A hospitalidade possui uma natureza plural na relação entre o anfitrião e o hóspede e, por se apresentar com uma característica multidimensional e sobreposta, permite a interação dos seus diferentes níveis no processo de construção social, refletindo as normas, as crenças e os valores de uma sociedade, mensurando a ordem e a desordem nos encontros que ocorrem tanto no nível micro como no macro (LASHLEY et al., 2007).

As pesquisas realizadas por O’Gorman o levaram a classificar a hospitalidade em cinco dimensões: Tradição honorável; Fundamental para a existência humana; Estratificada; Diversificada; e Centralidade para o esforço humano. Estas dimensões foram construídas a partir das práticas e das crenças, do desenvolvimento do comércio, dos meios de comunicação, do *status* social do indivíduo e da família e dos receios em relação aos estranhos ou forasteiros. O autor investigou as civilizações romana e grega, nos períodos antigo – até 500 a. C. - e clássico – de 500 a. C. a 500 d. C. Consideradas como sendo as principais influências para cada dimensão, tem-se no quadro 8 a identificação dessas características e seus efeitos em relação à hospitalidade.

Dimensão honrosa tradição		Para este estudo
Características	<ul style="list-style-type: none"> . Conceitos de convidado, estranho e anfitrião estão relacionados. . A hospitalidade é entendida como sendo orgânica, pois demonstra os valores culturais e as crenças da sociedade. . A hospitalidade tem por princípio a reciprocidade. . Oferecer hospitalidade é uma maneira de homenagear os deuses, de demonstrar a dignidade e a honradez, o seu fracasso relega o anfitrião à condenação no plano humano e espiritual 	Os conceitos de convidado/estranho em relação ao conceito de anfitrião sob a perspectiva da cultura e dos valores com vistas à reciprocidade da hospitalidade.
Efeitos	<ul style="list-style-type: none"> . Busca proteger o outro para se proteger do outro. . É considerada como algo bom a se oferecer, mas sem a perspectiva imediata de recompensa terrena. . A vocação para a hospitalidade é percebida por intermédio do conceito de provisão da hospitalidade. Uma homenagem a um ser superior ou a própria busca de um ideal superior. . Oferece a base para a compreensão de que a gestão da hospitalidade deve ser reconhecida como profissão em função da vocação. . Estabelecimento da reciprocidade, seja ela monetária, espiritual ou de troca. . Falha ao prestar a hospitalidade é considerada crime de impiedade e temporal. 	

(Continua...)

Quadro 8 – Dimensões da hospitalidade por O’Gorman
 Fonte: Adaptado de O’Gorman (2007)

Dimensão fundamental para a existência humana		Para este estudo
Características	<ul style="list-style-type: none"> . Além da do alimento, da bebida e do alojamento, preocupa-se também em ser acolhedora, respeitosa e genuína. . A extensão ou a limitação da hospitalidade tem por parâmetro as necessidades e os objetivos dos convidados/estranhos. . Em geral, as alianças ocorrem entre amigos, famílias e estados e são reforçadas mediante da reciprocidade e continuidade mútua. . Nas relações de amizade prolongadas, a hospitalidade é ofertada aos descendentes. 	<p>O acolhimento respeitoso e genuíno com base nas necessidades do hóspede. As alianças estabelecidas e sua manutenção por meio da reciprocidade.</p>
Efeitos	<ul style="list-style-type: none"> . É a característica principal do desenvolvimento das sociedades. . É essencial para a existência humana. . Atende às necessidades de alimento, bebida, alojamento e proteção do convidado ou estranho. . As relações são desenvolvidas tendo como mediadora a hospitalidade mútua pelas parcerias e seus descendentes e amigos. . Estabelece e reforça o sistema de fidelidade e benefícios que são compartilhados continuamente. 	
Dimensão estratificada		Para este estudo
Características	<ul style="list-style-type: none"> . A evolução das sociedades impulsiona a estratificação formal da hospitalidade em privada, civil e empresarial, além das necessidades e objetivos do hóspede/estranho e da sua natureza ou status. . A reciprocidade da hospitalidade se torna legal. . Desenvolvimento da hospitalidade civil e empresarial com base na hospitalidade privada e das suas tradições. . A gestão da hospitalidade civil e empresarial tem como centro pessoas responsáveis e a proteção e a conduta adequada do hóspede/estranho. 	<p>Hospitalidade nos negócios com base nas tradições da hospitalidade privada e civil com vistas à proteção e à conduta adequada.</p>
Efeitos	<ul style="list-style-type: none"> . Na medida que a sociedade evolui e se torna mais sofisticada, a hospitalidade codifica pontos de referência para o tratamento de diversos hóspedes/estranhos considerando vários critérios. Os tipos de hospitalidade se tornam mais evidentes: privada, civil e comercial. . Estabelece relações contratuais. . Surgem os profissionais dedicados à hospitalidade civil e nos negócios com responsabilidades formalizadas, definidas e reconhecidas 	

(Continua...)

Quadro 8 – Dimensões da hospitalidade por O’Gorman
 Fonte: Adaptado de O’Gorman (2007)

Dimensão diversificada		Para este estudo
Características	<ul style="list-style-type: none"> . Locais de hospitalidade diversificados e diferenciados em função da possibilidade de alojamento noturno ou não. . locais de alojamento individual oferecem serviços complementares ou se localizam perto de outros locais de hospitalidade. . Antigamente os locais de hospitalidade eram destinados às classes menos favorecidas, visto que as classes com poder econômico mais elevado contavam com a hospitalidade de seus pares. . O crescente aumento de viagens pelas classes mais elevadas economicamente impulsionou a criação de locais de hospitalidade superiores. 	Não se aplica.
Efeitos	<ul style="list-style-type: none"> . As necessidades do anfitrião e do hóspede/estranho variam. . A hospitalidade deve responder às necessidades mais amplas dos hóspedes/estranhos. . As viagens de classes mais elevadas econômica e social resultam provisões de níveis mais elevados, garantindo a permanência do hóspede de maneira que se sintam acolhidos como em suas casas em locais para eles desconhecidos. 	
Dimensão centralidade para o esforço humano		Para este estudo
Características	<ul style="list-style-type: none"> . A hospitalidade é parte essencial e integrante das sociedades. . A hospitalidade compartilhada é a principal característica no desenvolvimento social e econômico. . A hospitalidade é ponto central das comemorações na realização dos negócios privado, civil e comercial. 	Hospitalidade como fator de desenvolvimento social e econômico.
Efeitos	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvimento individual e coletivo. . Facilita as atividades humanas. . Aumenta a civilidade. . É a característica principal do esforço humano e da celebração. 	

(Conclusão)

Quadro 8 – Dimensões da hospitalidade por O’Gorman

Fonte: Adaptado de O’Gorman (2007)

Ao considerar que todos os indivíduos são anfitriões e hóspede alternadamente, vínculos são estabelecidos por meio das relações humanas que se concretizam no momento do encontro e, a partir daí, a hospitalidade e o acolhimento constroem os laços sociais entre indivíduos e grupos.

A hospitalidade considera a relação da pessoa com outra pessoa, da pessoa com o lugar e da pessoa com o não lugar. Ela atua como redutora de limites social, físico, psicológico e simbólico e, por ser entendida como o momento da afetividade e de inclusão, possui o poder de transgredir temporariamente, substituir ou transformar, por intermédio da sua influência criativa na promoção de novas relações,

independente das diferenças fundamentais em que se apresentam - etnia, cultura, gênero entre outras (LUGOSI, 2014; SHERINGHAM; DARUWALLA, 2007). Os autores explicam que os conceitos de hospitalidade são limitados pelos seus próprios limites resultantes tanto da doação como da resistência no compartilhamento, sendo facilitada pela interação e pelo papel assumido, além da dádiva ofertada pelo anfitrião ao hóspede e, posteriormente, na inversão das posições nesse ritual.

Pode se, então, considerar que a hospitalidade tem como função a mediação no estabelecimento de uma relação, bem como agente promotora da permanência de um relacionamento estabelecido. Para tanto, faz-se necessário que os envolvidos – anfitrião e hóspede – partilhem do mesmo conjunto de valores morais ou que construam uma relação duradoura sustentada na reprodução de normas sociais e culturais gerando novas possibilidades de sociabilidade (LUGOSI, 2014; SELWYN, 2004). Sendo uma mediadora das relações que ocorrem entre o anfitrião e o hóspede, muitos fenômenos podem ser analisados sob a lente conceitual da hospitalidade, devido aos diversos entrelaçamentos observados nas pesquisas desta disciplina tendo oito subtemas definidos por Lashley et al. (2007) como derivados deste núcleo (Figura 6).

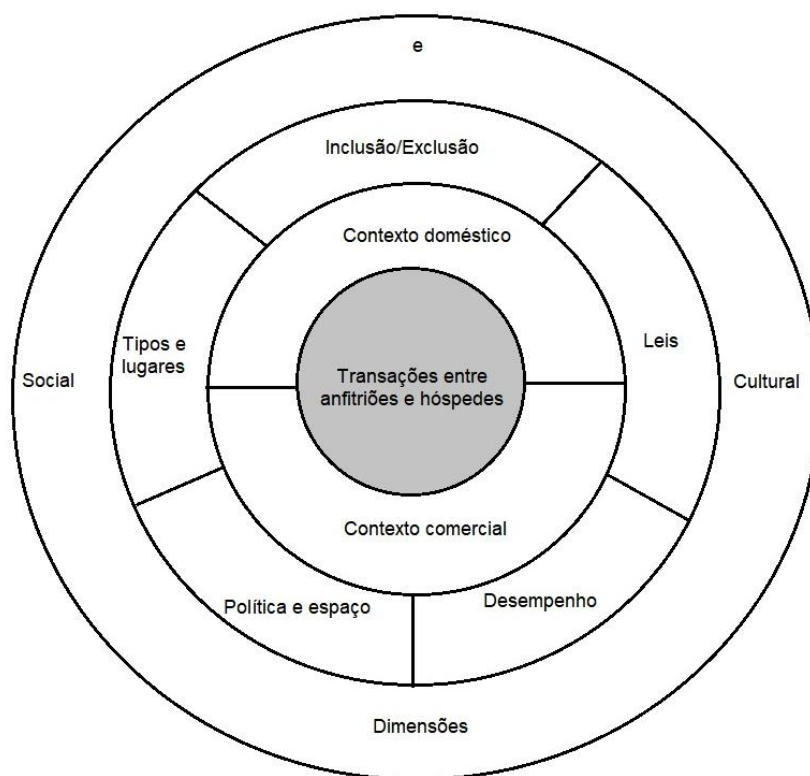


Figura 6 – Lente conceitual da hospitalidade
 Fonte: Lashley et al. (2007, p. 175 – Tradução nossa)

Para melhor compreensão, Lashley et al (2007) apresentam explicações para cada subtema e a autora deste estudo destaca os pontos importantes para esta pesquisa (Quadro 9):

Subtema	Explicação	Para este estudo
Transação anfitrião e hóspede	Base de toda sociedade civilizada, mas que pode ser construída de várias formas em função do tempo e do contexto cultural. Essencialmente, objetiva a maneira de como o anfitrião assume os cuidados e a gestão em relação ao hóspede e como este se comporta – aceitação ou rejeição – mediante à autoridade de que está lhe recebendo. Esta interação tem por característica a de ser multifacetada, pois envolve elementos socioculturais, econômicos e psicológicos.	Relação anfitrião e hóspede.
Discurso doméstico	Fundamenta-se na hospitalidade privada considerando as conotações simbólicas da sua prática entre o anfitrião e o hóspede, pois é regida pelas leis não escritas e pontuam a tradição.	Não se aplica.
Discurso comercial	Relaciona-se com os lugares e os tipos de hospitalidade. Comporta as dimensões social e comercial, estabelecida, muitas vezes, em contratos, sendo a hospitalidade oferecida por trabalhadores treinados e capacitados para tal acolhimento.	Relações estabelecidas com a comunidade por intermédio do trabalho.
Inclusão e exclusão	Uma metáfora da hospitalidade para expressar o acolhimento do estrangeiro em todas as fronteiras que delimitam os espaços dominados por grupos sociais. Neste segmento, os novatos podem ser incluídos ao grupo ou não, se forem considerados indesejáveis ou inimigos.	Inclusão e exclusão da organização pela comunidade.
Leis	Podem não estar escritas, mas são respeitadas como obrigações sociais, morais, legais e culturais, pois regulam as interações entre o anfitrião e o hóspede e definem quais são os comportamentos que devem ser adotados ou não.	O respeito às leis escritas e não escritas na definição do comportamento da organização com a comunidade.
Atuação	A representação de anfitrião e hóspede é temporária, pois os papéis podem e devem ser invertidos para dar significado às leis que regem a hospitalidade.	A troca de papéis de anfitrião e hóspede entre a organização e a comunidade.

(Continua...)

Quadro 9 – Subtemas das lentes da hospitalidade
Fonte: Adaptado de Lashley et al. (2007)

Subtema	Explicação	Para este estudo
Política e espaço	Centra-se nas questões que envolvem limites, fronteiras, inclusão e exclusão, intimidade ou distância nas relações entre anfitrião e o hóspede.	Limites, fronteiras e intimidade nas relações entre a organização e a comunidade.
Tipos e lugares	Tem por objetivo os lugares e as maneiras para experimentar a hospitalidade e as relações que dela podem surgir tendo como contexto as dimensões sociais e culturais e as leis locais.	Não se aplica.
Dimensões sociais e culturais	A relação estabelecida entre anfitrião e hóspede e a possibilidade da construção de universo moral comum, mas temporário, podendo envolver processos de produção, consumo e comunicação.	Não se aplica.

(Conclusão)

Quadro 9 – Subtemas das lentes da hospitalidade
 Fonte: Adaptado de Lashley et al. (2007)

Sob as lentes da hospitalidade é possível observar os variados procedimentos existentes para estabelecer e manter as relações entre anfitrião e hóspede no contexto sociocultural e econômico, visto que elas os envolvem sem perder a sua natureza e a sua essência com todas as suas associações simbólicas, inclusive, com a hostilidade e com o que é inóspito. Ressalta-se que o conceito de inóspito tem sua origem no espaço ao denominar o viajante ou estrangeiro que habita em um outro lugar e que, em determinado momento e por algum motivo, adentra em um local que não é considerado seu. Nesse sentido, o conceito assume uma dimensão de perigo, do que vai roubar ou matar e, na dualidade da raiz em que a palavra é constituída, o espaço também se torna em abrigo e pertencimento ao grupo. Inóspito também tem a mesma origem de hospitalidade e hostilidade - *hospes*, *hospitais* e *hostis* – e a palavra perigo com seu prefixo indo-europeu per assume o significado de deslocar-se (BAITELLO JÚNIOR, 2013).

Hospitalidade e hostilidade, os dois termos são provenientes de uma raiz linguística similar – *hospes* e *hostes* – mas que trazem consigo sentidos contrários. Tem-se hospitalidade, hospedagem, hospital e, em hóspede, também a hostilidade e o hostil. Anfitrião e hóspede derivam de uma palavra indo-europeia comum - *ghostis* – que tem por significado “forasteiro” e, mais além, “inimigo”, não propriamente relacionada ao anfitrião e ao hóspede, mas sim, na relação que pode acontecer entre eles, considerando que nem todos os encontros acontecem de maneira hospitaleira. Ao estranho oferece-se um acolhimento hostilizado, visto que ele carrega diferenças

culturais que podem conturbar a ordem daquele que o recebe (CORACINI, 2010; CAMARGO, 2008).

Com a evolução da sociedade a palavra *hostis* que, inicialmente, tinha por significado “convidado” tornou-se ambivalente, adquirindo também a definição de inimigo, de suspeito. Fundamentando nos estudos de Benvenistes, de 1973, quando publicou *Indo-European Language and Society*, Kearney (2015) revela que esta ambiguidade tem origem na subjetividade da soberania do Estado ao retirar da vida comunitária as relações interpessoais e, ao unir os termos *hospes* ou *hospites* à raiz *pet, potestas* que significa “poder”, tem-se no anfitrião aquele com capacidade e autoridade para receber ou recusar alguém, incluir ou excluir de acordo com sua avaliação sobre o estranho. O autor concorda com Derrida que a hospitalidade incondicional é impossível, pois, na prática, todo acolhimento é permeado de condições e limitações e quem chega deve submeter-se às exigências do anfitrião. Contudo, a hostilidade é combatida pela ética e pelos ritos da hospitalidade que procuram reduzir o próprio interesse, o medo e a ânsia de dominação em determinados encontros (LUGOSI, 2016).

O hóspede também é ambíguo em sua posição, pois é ele quem define, por meio da comparação, quais membros pertencem a determinado grupo ou sociedade ou, ainda, se ele é um convidado ou um inimigo. Mediante a esta dualidade e desorientação que se evidencia a exigência de incluir ou não o estranho ao grupo.

Evidentemente, o estranho é aquele que se encontra deslocado e não familiarizado com o espaço, as normas e as práticas locais e é dependente da permissão do anfitrião para ultrapassar as barreiras (ANDREWS, 2004). Do seu lado, o anfitrião tem a percepção que este estranho possa ser perigoso, mas, no entendimento de Selwyn (2004), o medo está na possibilidade de que o novo relacionamento não se concretize e perdure, isso é, que termine antes mesmo de um começo.

A hostilidade se apresenta na recusa ao receber o estranho, no sentimento de ver o seu espaço sendo dominado por ele, no descumprimento de um contrato ou acordo, na exploração excessiva dos bens naturais de uma região e da sua população, no estreitamento das relações em que o hóspede passa a ter acesso a locais, até então, restritos aos anfitriões e, no âmbito da hospitalidade aplicada aos negócios, o anonimato, por julgar que o fato de haver uma troca monetária que lhe dá o direito de

cometer ações abusivas e insustentáveis (DARKE; GURNEY, 2004; MONTANDON, 2003).

Não se pode falar em hospitalidade sem considerar a hostilidade, pois, como declara Kearney (2015), a primeira será sempre um desafio, como também uma opção a ser adotada pelo anfitrião. Com relação a esse aspecto, Welten (2015) observa a existência de uma pré-seleção negativa do hóspede, uma libertação antecipada da hostilidade em detrimento da hospitalidade, pois, em uma relação hospitaleira, não é possível determinar se um hóspede irá se tornar um amigo ou um inimigo.

Na visão de Bauman (2009), a convivência com um estranho/estrangeiro é muito inquietante, visto que esta condição é inerente a ele na mesma medida em que se distingue do amigo ou do inimigo. O estranho ou estrangeiro se move por objetivos que cabe ao anfitrião somente supor, mesmo sem a certeza no seu entendimento. Ele é uma incógnita e, mesmo não se tornando alvo de agressão ou ressentimento, a sua presença é, no mínimo, desconcertante. O seu modo de reagir a determinadas situações, sua maneira de pensar e suas verdadeiras intenções, em geral, não são compartilhadas de imediato com o anfitrião, impossibilitando a previsão do seu comportamento e, assim, “uma reunião de estrangeiros equivale a uma radical e insanável imprevisibilidade” (BAUMAN, 2009, p. 69; 2007).

A hostilidade revela as diversas tensões pré-existentes ao receber um hóspede, podendo ser elencadas questões que se relacionam com: a) a percepção do lar como refúgio do anfitrião à vida externa e, nesse caso, o acolhimento a um hóspede pode significar em trazer tudo o que se gostaria de deixar do lado de fora para dentro de casa; b) a perda de privacidade, c) a manutenção das aparências; d) o servilismo; e) o receio daquele estranho que resolve tomar posse do território do anfitrião; f) a fragilidade em relação aos ritos de hospitalidade que podem esconder a possibilidade de submissão; e g) o medo de ser usurpado ou insultado, entre várias outras (KORSTANJE, 2016; 2010; RAM, 2015; SHERINGHAM; DARUWALLA, 2007; LYNCH; MACWHANNELL, 2004).

A partir da conscientização de que anfitrião e hóspede revezam nestas posições, observa-se o reforço nas estruturas de poder e submissão nos encontros e nas relações que podem ser estabelecidas, ressaltando que a própria condição de contradição entre hospitalidade e hostilidade tem por significado a continuidade de um relacionamento e não da sua negação (KORSTANJE, 2016; SELWYN, 2004). Nesta perspectiva, é providencial a análise que Foucault (1995) faz sobre o poder ao propor

que ele deve ser investigado a partir de como ele é exercido e não do por que. Isto pelo fato dele ser exercido nas relações por meio da ação sobre a ação dos outros indivíduos, o que não significa que ele seja bom ou ruim, mas sim, a maneira de como é exercido que define o resultado, não se tratando de garantia de direitos ou justiça. Quem exerce o poder deve reconhecer o outro como um indivíduo livre e com o direito de agir e em um campo com infinitas possibilidades de ações, reações e respostas.

2.1 Domínios da hospitalidade

A hospitalidade é estudada sob duas vertentes: a) autores de língua francesa, que têm por fundamento a dádiva, apresentada por Mauss em *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*, com a primeira edição em 1954, e entendida como a ação de dar-receber-retribuir; e b) autores de língua inglesa, pesquisada por Lashley e Morrison, trazendo como resultado a obra “Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado”, publicado no ano de 2000, onde vários outros pesquisadores fazem reflexões e expandem o olhar desta concepção. Ao unirem-se a Lynch, publicaram em 2007 a obra *Hospitality: a social lens*, agregando a este contexto, novas reflexões. Aliados a Lugosi, ofereceram aos estudos de hospitalidade o periódico *Hospitality & Society*, que traz em seu conteúdo a diversidade de campos de pesquisa em que o tratamento sob suas lentes se destaca.

A preocupação com as atuais atividades de hospitalidade, principalmente aquelas voltadas para os aspectos da comercialização e que, de uma maneira ou de outra, apoderam-se dos rituais domésticos de receber o hóspede, aliaram-se aos resultados obtidos em um encontro de pesquisadores ocorrido na Inglaterra em 1997, interessados na relação existente entre o conceito e o comércio. Nesse encontro, realizado em Nottingham, foi possível desenvolver uma definição que oferecesse a abrangência necessária e que favorecesse a análise dos diversos estudos.

Foi nesse sentido que Lashley (2004), com base no diagrama de Venn, apresentou as possibilidades de entrelaçamento das três vertentes de estudo sob a denominação de “domínios”. O autor traz como classificação o domínio social, o domínio privado e o domínio comercial (Figura 7).

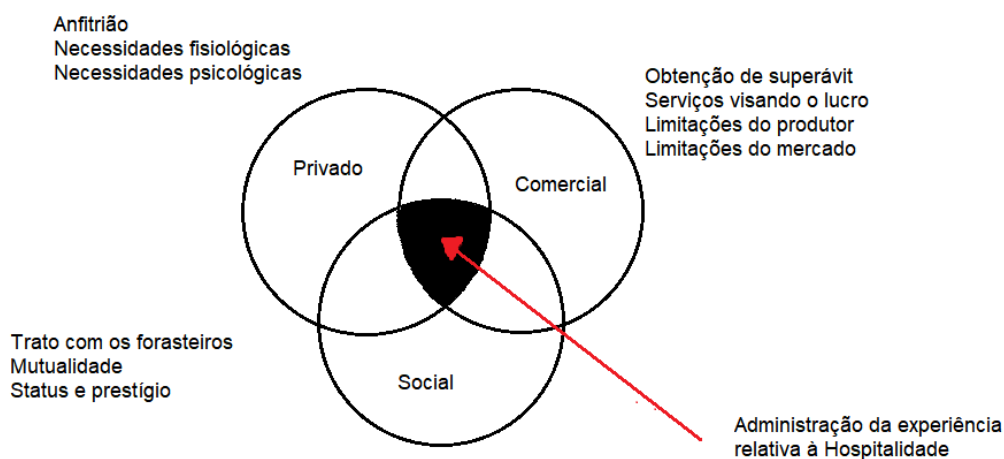


Figura 7- Modelo tridimensional dos domínios da Hospitalidade
 Fonte: Lashley (2004, p. 6)

Mediante aos estudos sobre hospitalidade percebeu-se que outras disciplinas tratam o assunto sob várias perspectivas e com diferentes propósitos, principalmente àquelas relativas aos estudos das ciências sociais ou das ciências gerenciais. A falta de envolvimento mais profundo sobre os aspectos da hospitalidade por parte dos pesquisadores das áreas empresarial e gerencial acaba por promover um reducionismo na definição do que vem a ser a hospitalidade, mesmo que esta seja útil para as atribuições de determinadas organizações ao se referir à oferta de bebida, alimento e alojamento. Porém, a essência da hospitalidade é bem mais abrangente, pois, com base nos estudos antropológico, filosófico e social é possível perceber que ela envolve uma variedade de comportamentos inerentes na base da sociedade, podendo citar a reciprocidade, a mutualidade, a generosidade, a troca e a partilha entre muitos outros, favorecendo a ampliação das pesquisas sob o seu olhar (LYNCH et al., 2011; LASHLEY, 2004).

A necessidade de uma definição que oferecesse um suporte mais amplo para uma análise das atividades que se relacionam com a hospitalidade se fez presente ao se perceber que o domínio social, o domínio privado e o domínio comercial, mesmo representando um aspecto independente de cada oferta, podem ser sobrepostos. Dessa maneira, ampliou-se as discussões sobre os limites da hospitalidade.

Na análise de O'Mahony (2015), essa ampliação dos estudos teve por finalidade o aprimoramento da gestão em estabelecimentos que se dedicavam às atividades de hospitalidade e o favorecimento da reflexão do passado ao presente,

oferecendo condições para os debates sobre o fortalecimento e legitimidade da teoria mediante ao crescimento de consumo.

Os três domínios demonstram a importância dos valores socioculturais para a gestão da hospitalidade atual. Wada e Moretti (2014), em ano anterior, ao analisarem 22 dissertações realizadas no Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, já haviam considerado os benefícios da aplicação dos conceitos de hospitalidade com vistas à competitividade empresarial sob um novo olhar. Consideram que os prestadores de serviços, ao abdicarem do patamar de simples serviços e a adoção dos preceitos da hospitalidade, poderiam se tornar anfitriões.

Porém, tem-se a crítica de Slattery (2002), em seu artigo *Finding the Hospitality Industry*, publicado em 2002, em que afirma que os domínios de hospitalidade foram tratados de maneira superficial e que não colaboram com o setor. Seu argumento centra-se no processo, por excluir os contextos industriais e corporativos, resultando em uma concepção estéril e imprecisa em relação à hotelaria. Mas, para esta crítica, visualiza-se nos estudos de Brotherton e de Wood a preocupação em deixar claro uma concepção mais genérica da hospitalidade, mas constituído com base nas relações humanas e trocas simbólicas.

Quadros (2011) corrobora a concepção de Brotherton e Wood e apoia os estudiosos ao acolherem a definição que sugere ser a hospitalidade contemporânea constituída de trocas humanas voluntárias, do bem-estar mútuo e que também envolve o alimento, a bebida e o alojamento. Contudo, ambos os autores concordam que é um conceito generalizado e direcionado aos elementos que compõem os efeitos da hospitalidade, mas não para as suas causas. No âmbito comercial, provavelmente, as pessoas que irão manter o contato direto com o hóspede não desenvolvam a estrutura de valores sociais para tal procedimento.

Com base nesta concepção, Brotherton e Wood apresentaram as dimensões e os parâmetros da hospitalidade que servem para diferenciá-la das outras formas de troca humana e, ao utilizar o termo “acomodação”, os autores consideram ser qualquer tipo de alojamento, privado ou comercial, incluindo também lugares ao “ar livre” (Figura 8).

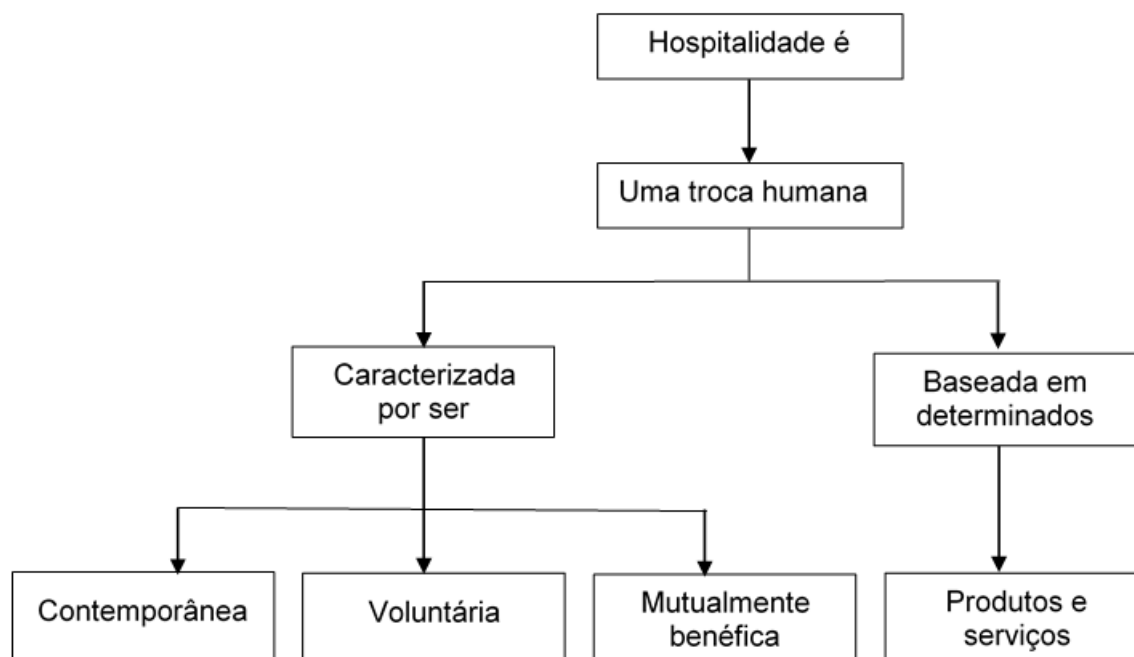


Figura 8 – Dimensões da hospitalidade de Brotherton
 Fonte: Brotherton e Wood (2004, p. 203)

Brotherton e Wood (2004) defendem uma perspectiva mais abrangente da hospitalidade, propiciando maior facilidade para o desenvolvimento de estudos que beneficiassem novas maneiras de acolher, de relações entre anfitrião e hóspede e de reciprocidade entre os três domínios.

No domínio social a hospitalidade se relaciona com as questões de interação com aquele que é considerado forasteiro, que vem de fora, colocando em evidência o que é ser hospiteiro, mesmo sabendo que esse comportamento sofre alterações com o tempo e com os costumes de cada sociedade. Para melhor entendimento, faz-se necessário aprofundar o conhecimento no contexto social em que as atividades acontecem, considerando os comportamentos oriundos da vida privada que são formatados tendo como base a família nuclear, mas que avançam para as dimensões cultural e social da interação humana por meio das relações que são estabelecidas (CROTTI, 2017; ALVES; WADA, 2014; QUADROS, 2011; LASHLEY, 2004).

Este domínio tem sua origem na família nuclear e é acrescido com as relações de amizade que se estendem para as diversas esferas, sendo constituída de comportamentos da vida privada, da divisão do alimento e do viver em grupos sociais. Privilegia o cenário, pois seu objetivo principal é a satisfação do hóspede com o evento social em si. No ambiente social se desenvolve os ritos de hospitalidade e as obrigações para com o outro em conjunto com as forças sociais que estão

relacionadas com a produção e com o consumo de alimento, bebida e alojamento. Nesse contexto, adquire importância na fixação dos valores culturais de uma sociedade. A hospitalidade social é impulsionada pela oferta, além de ter personalização ao proporcionar uma “experiência” para o hóspede (KUNWAR, 2017; LOCWOOD; JONES, 2004). Wada (2007) ao descrever este domínio destaca a inclusão do outro por meio das ações sociais e de responsabilidade social, visto que implica na reciprocidade. Em eventos, observa-se situações que favorecem o prestígio e ou *status* por intermédio da interação social e do acolhimento dos hóspedes ou convidados.

Ao incluir os valores e as normas, o domínio social da hospitalidade insere também a proteção ao hóspede e o bem-estar que deve ser mútuo – anfitrião e hóspede. O dever de oferecer a hospitalidade com generosidade e proteção é um dever moral e, em geral, não visa o lucro. É neste cenário mais amplo que as ações de hospitalidade acontecem aliadas às forças sociais, impactando a produção e o consumo de alimentos, bebidas e alojamento, ressaltando que as diferentes culturas apresentam aspectos específicos para receber um hóspede ou convidados (KUNWAR, 2017; LASHLEY, 2015; O’MAHONY, 2015).

Lashley (2004) considera o domínio privado como o inter-relacionamento entre os espaços doméstico e social, pois a performance necessária para receber um hóspede se relaciona com as ações de civilidade. É no seio familiar que as pessoas são apresentadas aos rituais, às crenças, aos valores, às normas e regras do convívio social. Receber um hóspede pode significar o estabelecimento de vínculos importantes, de desenvolvimento das relações sociais e do alcance de um novo *status* social entre outras oportunidades. Alves e Wada (2014) completam afirmando que este domínio tem por característica a oferta de alimento, bebida e alojamento, símbolos da boa acolhida e da demonstração de amizade, devendo ser envolto pelo genuíno prazer em agradar o hóspede. O anfitrião deve receber o hóspede aguardado ou não, indo ao seu encontro e evitando os constrangimentos e as dificuldades que podem surgir (GOTMAN, 2009).

Este domínio tem por característica a desenvoltura do anfitrião em agradar, proteger e entreter o hóspede, além da tríade do fornecimento de alimento, bebida e alojamento. Para Telfer (2004), isso nada mais é do que se responsabilizar pela completa felicidade do hóspede pelo período em que estiver em sua “casa”. O dever solene de deixar aquele que está de visita feliz durante a sua estadia.

É neste domínio que residem os símbolos, os rituais, os valores e as obrigações, que são transmitidos, principalmente, na partilha do alimento com aqueles que são considerados pertencentes ao círculo de amigos da família, núcleo da sociedade (QUADROS, 2015; O'MAHONY, 2015). De outro lado, Gotman (2009) ensina que, aqui, o dono da casa é a maior autoridade e nenhum hóspede ou estranho tem o direito de substituí-lo no seu controle, mas, por ter como característica a alternância de posições, anfitrião e hóspede são reféns de uma relação de pessoa para pessoa e de caráter único.

É no seio familiar que acontece a formação do indivíduo para sua inclusão social, local onde aprende as regras e as normas de conduta, os valores compartilhados em seu meio. Aqui estão centrados vários significados distribuídos em dimensões diferentes. Nele encontra-se a memória, o refúgio, a segurança, a afeição e, principalmente, o local onde o indivíduo pode ser ele mesmo (LYNCH; MCWHANNELL, 2004)

No domínio comercial as atividades de hospitalidade recebem um tratamento econômico, principalmente nas sociedades ocidentais, por fazerem parte dos seus sistemas de valores. Este domínio é dependente da troca monetária e da satisfação do hóspede. Porém, convive com a redução da reciprocidade e da obrigação de dar-receber-retribuir (LASHLEY, 2004). Wada (2007) explica que é normal a busca pelo sucesso financeiro neste domínio, contudo, as organizações têm a consciência de que não se deve desconsiderar os vários elementos que compõem o domínio social e o domínio privado para alcançar os seus objetivos.

Estudiosos como Camargo e Gotman contestam ou colocam em dúvida a hospitalidade neste domínio, por não considerarem as organizações comerciais como uma “casa” e por haver uma troca monetária envolvendo a relação humana. Gotman (2009) alega a existência de uma oposição constante, mas, referenciando-se mutuamente. Outra crítica que a autora tece é que a relação comercial não é influenciada pela dádiva, cerne da hospitalidade, pois o pagamento monetário substitui a retribuição, da obrigação de retornar e oferece a oportunidade de sair da relação caso fique insatisfeito e, ainda, sujeito ao ser recebido por um sorriso comercial por aquele que é encarregado de dar boas-vindas.

Camargo (2008; 2015) ressalta o fato de se tratar de um negócio, uma operação comercial que é firmada e consagrada por um contrato escrito com prazo determinado de validade e, caso uma das partes envolvidas não fique satisfeita, existe um foro

adequado para a solução das pendências. O autor, ao analisar os três domínios da hospitalidade, concorda que ainda há muito que se estudar, visto que o vínculo efetivado pela troca pode ser genuíno ou encenado ao tentar esconder um interesse material ou imaterial. Telfer (2004) também concorda que ainda não é possível afirmar se um anfitrião comercial pode ou não ser hospitaleiro, justamente pelo lucro que envolve as relações entre as pessoas, mas elenca vários motivos que podem nortear esta questão (Quadro 10).

Grupo	Motivos	Para este estudo
Grupo Hospitalidade privada	Consideração pelo outro; o desejo de agradar o outro; preocupação e compaixão pelo outro; e obediência à tradição da hospitalidade.	Tradição da hospitalidade e a consideração pelo outro.
Grupo 2 Reciprocidade	Acolhimento por amizade ou companhia; acolhimento pela satisfação de receber e proporcionar satisfação ao hóspede; e acolhimento com vistas à reciprocidade.	Acolhimento pela companhia e reciprocidade.
Grupo 3 Não recíprocos	Beneficia o anfitrião em detrimento do hóspede; pelo desejo de manipulação ou desqualificação por habilidades ou status do hóspede.	Não se aplica

Quadro 10 – Motivos de um anfitrião comercial hospitaleiro
Fonte: Adaptado de Telfer (2004)

Por certo que a satisfação dos hóspedes neste domínio ocorre conforme o cumprimento dos serviços que foram contratados, sendo assim, justifica-se que a hospitalidade oferecida tenha como premissa a performance, a racionalização, a produtividade e o lucro. Seu objetivo é o produto de acordo com a demanda para manter a existência da organização no mercado e exige padronização, dificultando as manifestações genuínas de hospitalidade (QUADROS, 2011, LOCWOOD; JONES, 2004).

Lashley (2000) explica que, nos negócios, a hospitalidade acontece em um contexto de serviço:

- a) Marca - que representa um conjunto de atributos ou benefícios que, relacionados a ela, transmite a ideia de qualidade que o cliente pode experimentar;

- b) Foco no cliente - como resultado da marca a organização privilegia sua atenção nos aspectos que moldam seus produtos e serviços de acordo com as exigências do seu consumidor;
- c) Padronização - Varia de marca e negócio, mas busca atender às exigências e previsibilidades demandadas pelo cliente;
- d) Consistente à qualidade - busca garantir a experiência esperada pelo cliente;
- e) Sistema operacional - o gerenciamento de várias unidades necessita de um sistema de gerenciamento central, com o objetivo de manter a consistência e a padronização dos produtos e serviços oferecidos;
- f) Vendas - ao utilizar instrumentos e técnicas do setor de bens de varejo, preocupa-se em garantir a transparência na comunicação com o cliente visando a redução de conflitos posteriores; e
- g) Comunicação de massa - identificação com o cliente por intermédio da publicidade pela televisão, jornais, rádio entre outros, para ofertar o seu produto ou serviço.

Para que as organizações comerciais possam se defender contra a hospitalidade encenada, O'Connor (2005) traz a inclusão de pessoas naturalmente hospitaleiras para o atendimento direto com o hóspede. Ele defende que a capacidade de uma pessoa ser hospitaleira é natural e faz parte do seu caráter, fazendo parte da personalidade do anfitrião, além de ser constantemente motivada pelo ambiente social em que está inserido.

Com a intenção de sintetizar as características dos três domínios da hospitalidade – Social, Privado e Comercial - elaborados por Lashley, tem se o quadro 11:

Privado	Social	Comercial
Laços familiares e sociais	Impulsionada pela oferta	Impulsionada pela demanda
Ocasional.	Ocasional	Contínua.
De acordo com as necessidades do anfitrião ou do hóspede.	Escala reduzida.	Alta escala.
Pelo próprio anfitrião.	Auto-gestão.	Gestão realizada por terceiros.
Própria casa.	Instalações sem inauguração.	Instalações inauguradas.
Incondicional.	Experiência rara.	Experiência comum.
Personalizada.	Personalização.	Comum a todos.
Experiência familiar e social.	Experiência social.	Experiência comercial de serviços prestados.
Não visa lucros, mas o anfitrião pode ter pretensão de alcançar um status social mais elevado em seu meio, em função do status do hóspede. Obrigação e dever moral.	Não visa lucro.	Visa a sustentabilidade financeira.

Quadro 11 – Síntese das características dos três domínios da hospitalidade de Lashley
Fonte: Adaptado de Lashley (2004)

É evidente que o fornecimento de alimento, bebida e alojamento cria e fortalece os laços que unem as pessoas levando-os ao compartilhamento e à reciprocidade, mesmo que nem sempre esta atitude reflita claramente os propósitos nela contidos. O acolhimento generoso e respeitoso do estranho ou forasteiro possibilita a geração de novos contatos. Dessa maneira, tem-se como Hipótese 1:

H₁ – A hospitalidade aplicada aos negócios é composta por práticas pertencentes aos domínios privado, social e comercial.

2.2 Hospitalidade das cidades e as organizações

Ao tratar da hospitalidade nas organizações faz-se necessário refletir sobre a hospitalidade das cidades, pois são nelas que as organizações comerciais estão localizadas e delas fazem parte as pessoas que a habitam, visitam, trabalham, estudam, divertem e muitas outras ações que moldam o caráter acolhedor de um local. Chávez e Rest (2014) explicam que não é somente uma reflexão que envolve habitantes, convidados, segurança, investimento e convívio, mas, para além disso, a questão é que a cidade é o anfitrião. Pode-se considerar, neste caso, que a

hospitalidade deve ser entendida como uma virtude e um valor moral (JUNQUEIRA; REJOWSKI, 2010).

Visto dessa maneira, percebe-se que todos se encontram interligados e expostos às múltiplas relações que podem ocorrer, não só com o outro, mas também com o lugar que apresenta diferentes sentidos em função do seu valor de uso como morar, estudar e trabalhar. Varia de acordo com as experiências e as necessidades individuais ou coletivas, de anfitriões ou hóspedes, incluindo o próprio governo local, ao influenciar as relações pessoais, culturais, profissionais e comerciais entre os grupos, refletindo no acolhimento dos estranhos, convidados e forasteiros (MENDES; FEDRIZZI, 2017; BAPTISTA, 2008).

Na busca de uma definição do que vem a ser uma cidade hospitaleira tem-se Grinover (2006) que defende a existência de três dimensões a serem consideradas:

- . Acessibilidade: refere-se às possibilidades de acesso de indivíduos e grupos sociais às diversas atividades e serviços ofertados pela cidade, de maneira igualitária para todos.
- . Legibilidade: refere-se à imagem mental que indivíduos e grupos sociais, habitantes ou visitantes têm sobre a cidade.
- . Identidade: refere-se à simbologia construída ao longo do tempo. O que ela representa para os indivíduos e grupos sociais.

Porém, Chávez e Rest (2014) alegam que considerar hospitalidade em cidades é bem metafórico, porque elas são agentes abstratos. Ao proporem exemplos, trazem as cidades que possuíam a característica de ágora, por incluir a religiosidade, a simbologia e as realidades conformadas para o convívio em grandes grupos e, de fortaleza, pela necessidade da segurança de sua população e da sua produção. Mas os autores concordam com a impossibilidade de existir uma cidade que seja completamente aberta, tampouco, totalmente fechada, sendo necessário a confluência desses dois aspectos para que haja interações na vida desse lugar.

Faz sentido retomar Baptista (2008) ao ressaltar que não são as condições específicas da cidade que fazem dela hospitaleira, e sim, o caráter humano que estabelece as relações e transcende as questões territoriais. Camargo (2004), por sua vez, entende a cidade hospitaleira como o espaço preferido pelas pessoas. Ele acredita que é nela que se constitui os estilos de hospitalidade, por intermédio das manifestações culturais dos seus moradores e, por ser acolhedora, privilegiaria os

espaços verdes com um certo detrimento àqueles estéticos e com um caráter higienista.

Definir o que é uma cidade é complicado, visto que se tem um entendimento com base em vários conceitos, mas, ao mesmo tempo, sem ser propriamente definitivo. Chávez e Rest (2014) entendem a cidade como espaços físicos difíceis devido a sua infraestrutura, arquitetura e planejamento, mas inteiramente fáceis e suaves, por sua representação no imaginário cotidiano das pessoas e por ser construída pelo discurso e pela teoria fundamentados na cultura e na natureza.

Para entender a hospitalidade de uma cidade é preciso compreender toda a sua pluralidade, aspecto que modifica com o tempo o espaço e a carga emocional e regulatória que povoa o imaginário dos seus habitantes e visitantes. Entre os vários aspectos contidos na pluralidade da cidade, os autores apontam a sua característica econômica e monetária, bem como os traços psicológicos de seus habitantes, como a indiferença e a impessoalidade. Esses aspectos resultam em um comportamento de anonimato, restrição, distanciamento e a razão, ao contrário das pessoas que vivem em um ambiente rural, que priorizam a convivência a emoção.

Uma cidade hospitaleira não depende somente dos entendimentos aqui apresentados, ela tem como anfitrião o seu gestor, autoridade instituída para a administração pública para gerir todas as atividades dos centros urbanos, abrigar seus moradores e cuidar das suas necessidades essenciais, mas, também, receber aquele que vem de fora, o estranho ou estrangeiro, visitante ou turista ou o convidado. É esta pessoa pública, na qualidade de anfitrião, o responsável, porque disponibiliza os elementos necessários ao acolhimento em um espaço que é público e que tem por característica fronteiras menos visíveis em relação ao espaço privado e o espaço comercial.

O gestor público, acompanhado de uma equipe técnica, pelo ponto de vista do sistema da dádiva, oferece a estrutura urbana para a mobilidade, preserva os elementos culturais e sociais que formam a identidade local, segurança e qualidade de vida para residir, trabalhar e visitar (FERRAZ, 2013). É de sua competência promover o desenvolvimento socioeconômico e sustentável, fazendo da cidade um local acolhedor e promotor das interações entre as pessoas e as organizações que ali estão localizadas e acordadas com as regras sociais e legais.

Com base nesta reflexão sobre cidades hospitaleiras emerge as questões que se relacionam com o domínio comercial, isto é, àquelas provenientes das relações em

que a troca é estabelecida por meio de um valor monetário e dos contratos legais. Trata-se aqui das organizações comerciais, mas, cuja existência, não se comporta apenas internamente, visto que expande as relações estabelecidas para outros espaços sociais por meio dos ritos de hospitalidade e, muitas vezes, utilizando os vários elementos simbólicos do domínio privado e do domínio social.

As organizações comerciais estão buscando cada vez mais fortalecer os laços sociais com os seus colaboradores internos e externos com o objetivo de promover a interação social e o compartilhamento e, daí, obter ganhos coletivos. Para Tsai et al. (2015), a cooperação é importante para a cidadania organizacional, por viabilizar a confiança mútua entre os funcionários e o compartilhamento do conhecimento. Essa realidade é possível por fundamentar-se em valores, ritos, regras e normas que são seguidos por toda a organização, que, por sua vez, a princípio, segue o mesmo padrão da comunidade em que está inserida, criando oportunidade de cooperação interpessoal com os colaboradores externos e com a sociedade em geral. Os autores ressaltam que as culturas organizacionais que têm a cooperação como base possuem funcionários mais satisfeitos, eficazes e eficientes, por atuarem em ambientes de trabalho mais agradável e hospitaleiro.

A hospitalidade nas organizações pode ter início ao receber um novo funcionário, acolhendo-o com respeito e generosidade. Demonstrando a importância que ele tem para o trabalho, para o desenvolvimento da empresa e dos seus pares. Muitas empresas utilizam o alimento e a bebida como um sinal de boas-vindas e o desejo de que ele realmente faça parte da equipe. As equipes de trabalho, ao celebrarem os aniversários, ao pausarem para o almoço ou lanche ou se encontrarem em um bar ou restaurante ao final de um dia cansativo de trabalho. As festas natalinas, as comemorações sazonais e as atividades culturais e de lazer, por suas repetições e muitas delas tradicionais, são consideradas rituais de sociabilidade e hospitalidade tendo o alimento e a bebida como catalizadores dessas ações (PLESTER, 2015; LUGOSI, 2014).

Pensar em hospitalidade nos domínios privado, social ou comercial sem considerar as relações de poder é reduzir suas fronteiras e suas tentativas de negociar as diferenças existentes entre anfitrião e hóspede. A oferta de hospitalidade, em muitos casos, é instrumental, com vistas na manipulação do poder, do *status* e da hierarquização, em detrimento das atitudes altruístas defendida pela teoria. Nesse sentido, pode-se aderir ao entendimento de que hospitalidade é algo que é produzido

e oferecido ao hóspede, independente do domínio em que acontece – privado, social ou comercial. Aqui, a hospitalidade tem a perspectiva motivacional, seja pela companhia, pelo prazer em acolher ou satisfazer o hóspede ou por motivos ocultos, entre eles as relações de poder e dominação (LUGOSI, 2017, TELFER, 2004; BROTHERTON; WOOD, 2004).

A análise de Bauman (2007) sobre a administração dos medos traz como exemplo o caso da fábrica de automóveis Ford, em que, na relação capital-trabalho, havia a reciprocidade no longo prazo, tornando ambos dependentes um do outro, mas liberados para o planejamento futuro, resultando em conflito e hostilidade. Isso, segundo o autor, de certa maneira era interessante, visto que o “compromisso a longo prazo e a dependência mútua de todas as partes tornavam o confronto direto um investimento razoável e um sacrifício compensador”, mesmo que esses entraves ficassem mantidos na obscuridade (BAUMAN, 2007, p. 66). Este exemplo demonstra que, mesmo em uma relação de poder e de perversidade, a fábrica – aqui no papel de anfitriã – oferecia o abrigo seguro para planejar o futuro, cuja norma se baseava nas relações de negociação e de consenso na convivência.

Morgan (2002) ao tratar das organizações por meio de metáforas, apresenta várias características a sua oferta de hospitalidade com seus colaboradores diretos ou indiretos, demonstrando as relações que podem ser estabelecidas e o grau de poder exercido sobre eles (Quadro 12):

Tipos de organização	Características	Para este estudo
Percebidas como organismos	Nesta metáfora, Morgan considera as organizações em que os seus membros possuem um conjunto de necessidades, a partir daí, desenvolvem padrões de relacionamentos para a adaptação e convivência nesse ambiente. Destaca que os sistemas orgânicos agem em um contínuo sistema de trocas e interação em seu ambiente visando a automanutenção.	Padrões de adaptação e convivência entre a comunidade e a mineradora
Percebidas como cérebro	Entende-se que a organização é percebida como sendo um sistema cognitivo, constituída por uma estrutura de pensamento, mas, também, de ações padronizadas no estabelecimento das interações entre seus membros e outras organizações.	Não se aplica.
Percebidas como cultura	Trata a organização tendo como referência a realidade social e cultural. É um conceito considerado mais recente e utilizado com um viés antropológico das ciências sociais a partir de 1800. Sua ênfase está na cultura, na civilização e é pautado no conhecimento, nas leis, na moral, na arte, costumes e hábitos do homem e que são adquiridos por meio das suas interações e convívio social.	Padrões culturais na relação organização e comunidade.
Percebidas como sistemas políticos	O foco é o sistema de governo que envolve a autoridade, o poder e as relações de hierarquia dentro das organizações. Centra-se na compreensão do significado político da organização, por meio das relações que são estabelecidas entre ela, seus membros e seus pares.	Não se aplica
Percebidas como prisões psíquicas	Associa-se ao inconsciente e à ideologia dos fenômenos psíquicos, criando a ideia de que as organizações podem se tornar prisioneiras ou reféns dos processos que podem gerar. A vida organizacional com base no poder torna o indivíduo alvo ou refém de ideias que têm por objetivo interesses específicos.	Não se aplica ao estudo
Percebidas como fluxo e transformação	Nessas organizações, seu universo é visualizado como um conjunto de relações que objetivam a criação de relação maior para a manutenção da ordem implícita. Nela coexistem a ordem implícita e a ordem explícita, sendo a primeira de caráter criativo e que todo o seu potencial se torna explícito por intermédio da probabilidade, resultando na lógica do sistema. As duas ordens interagem e se relacionam tendo por fundamento a vida social e da cultura.	As relações entre a organização e comunidade para a manutenção da ordem e do poder criativo com vista à vida social e cultural.

(Continua...)

Quadro 12 – Tipo de organizações, segundo Gareth Morgan
Fonte: Adaptado de Morgan (2002)

Tipos de organização	Características	Para este estudo
Percebidas como instrumentos de dominação	Refere-se às organizações que exercem um impacto negativo no meio social e ambiental, mas, geralmente, são ignorados e com pouca repercussão. Trata do outro lado da vida organizacional, em que os prejuízos causados ao outro são percebidos como efeitos colaterais e não intencionais. Na realidade, estão intimamente ligados à ética organizacional, sua relação com as pessoas e o ambiente e sua existência no mercado.	Relações de poder e domínio entre organização e comunidade.

(Conclusão)

Quadro 12 – Tipo de organizações, segundo Gareth Morgan
 Fonte: Adaptado de Morgan (2002)

A análise sob a ótica da hospitalidade na reflexão realizada por Morgan (2002) nos diversos modelos de organizações considera que, de alguma maneira, a hospitalidade ou a hostilidade estão presentes, representados pelos interesses escusos, de poder e de hierarquia apontados por Lugosi (2017), Telfer (2004) e Brotherton e Wood (2004).

Em tempos de alta tecnologia e prossumerização do consumo, na visão de Ritzer (2015), lidar com organizações muito rígidas, movidas pela eficiência, rapidez e racionalidade na sua produção e oferta dos seus produtos e serviços é muito sedutor. Por outro lado, arrisca-se em comprometer os aspectos irracionais das relações pessoais e organizacionais, principalmente, pela tendência em substituir o humano pela máquina.

Nesse contexto, a hospitalidade é impulsionada a repensar nesse tipo de organização, pois o mundo atual não comporta tratar esta teoria somente em sua base da tradição. Mesmo sabendo que as ideias mecanicistas surgiram no início do século V, percebe-se que a tecnologia se faz presente em um mercado crescente para as máquinas de prosumo e de comportamento prossumidor, resultando na redução de trabalhadores humanos em benefício do interesse do consumidor e da automação dos serviços (RITZER, 2015; 1993; 1983).

Nas organizações que atuam como organismo pode-se considerar que estão fundamentadas na dimensão do sistema da dádiva em função das trocas contínuas temporais e movidas pela hospitalidade. Gotman (2009) ao explicar sobre a relação de dominante e dominado e que se alterna em função da temporalidade e do espaço – dádiva e contra dádiva -, ou seja, a existência de uma relação de dominação entre as partes, prevê que esta assimetria só é possível no âmbito privado da hospitalidade. No âmbito comercial, o hóspede ou colaborador é destituído desta obrigação. Contrariamente, na perspectiva de Lugosi (2014), as práticas de hospitalidade nas organizações devem ser consideradas, sejam elas orientadas para o colaborador interno ou externo, como uma maneira de encantamento estratégico e tático ou, propositalmente, na mobilização para estabelecer relações de poder, em que obrigações fazem parte das normas de um para com outro e vice-versa.

Ao mobilizar as ações de hospitalidade internamente como trincheiras, percebe-se que elas vão ao encontro das organizações tratadas como prisões psíquicas ou sistemas políticos que perpetuam normas e hierarquias, sendo elas o “remédio” para reconfigurar as relações de poder e fortalecer pontos de resistência.

Além disso, o autor defende que estudos etnográficos nas organizações envolvendo as relações entre anfitrião e colaborador e associadas às disputas de poder, que expectativas e obrigações possam adquirir maior conteúdo caso passem a observar outras atitudes de hospitalidade e, não somente, àquelas ligadas à oferta de alimento, bebida e alojamento.

A coerência dessa reflexão está na observação de que são as empresas de base familiar, as associações, as organizações não governamentais e as instituições filantrópicas que formam as organizações que são geridas formalmente e se constituem pelos princípios gerais e universais que as caracterizam como atores sociais intencionais impulsionadas para alcançar seus objetivos. Atuam como agentes de decisão junto à sociedade e, por isso, assumem o papel de atores sociais coletivos, dotados de poder de ação. Metaforicamente, é possível relacionar características que definem os indivíduos como também as organizações, no sentido de atores sociais, por apresentarem semelhanças funcionais de recursos comuns. Porém, as organizações não podem ser consideradas como entidades naturais, mesmo imbuídas de vários atributos humanos e, assim, os esforços em sustentar as metáforas que se baseiam no comportamento das pessoas para entendimento das organizações disfarçam a sua real identidade jurídica que lhes permite crescer, incorporar a outra empresa e falir, mas não o de ser detida ou presa (MEYER; HÖLLERE, 2014).

Sob a perspectiva da construção social, a metáfora da identidade organizacional demonstra as relações que são estabelecidas tanto interna como externamente pela organização. Internamente, por considerar o envolvimento das pessoas ao construir e partilhar significados sobre quem são enquanto organização. Ela ressalta como os indivíduos se reconhecem coletivamente, por intermédio dos valores, das normas, dos objetivos, entre as várias características da organização, diferenciando-a das outras. Apresenta-se como uma consequência ou resultado que surge da sensação coletiva de pertencimento e que norteia as interpretações individuais e coletivas. Os membros de uma organização, ao se reconhecerem como um grupo coeso, participam e compartilham dos mesmos ideais e comportamentos sociais, por entenderem que isso agrega valor à sua identidade social. Este comportamento leva a agir como “nós” em detrimento do “eu” que se encontra associado à organização (HASLAM; CORNELISSEN; WERNER, 2017).

Externamente, Furunes e Mykletun (2007) ao tratarem das organizações de hospitalidade, também ressaltaram as vantagens e desvantagens da utilização das metáforas para discutir questões relacionadas com as equipes de trabalho na hotelaria, destacando a utilização do termo “equipe” que pode ser entendido como um jogo que um grupo vence e outro perde dentro da própria organização ou na competitividade com um concorrente, elevando o espírito de todos para o desenvolvimento, inovação e qualidade dos serviços prestados. O termo “família”, concomitante à sensação de segurança e pertencimento, também pode significar dominação e repressão entre os seus funcionários bem como junto a concorrência. Contudo, os autores destacam que as metáforas são essenciais na linguagem organizacional e nas culturas societárias para a compreensão do sistema da hospitalidade.

2.3 Organizações e as relações de hospitalidade com seus *stakeholders*

Até este momento, tem-se tratado as organizações como atores sociais, mas resguardando os devidos limites do que é pertencente à pessoa física e a pessoa jurídica. Compreende-se que a análise teórica é realizada com base no comportamento humano, visto que as organizações são constituídas de pessoas que comungam os mesmos valores culturais que regem determinado ambiente. A princípio, supõe-se que as organizações deveriam atuar pautas pelo mesmo conjunto de crenças e costumes do local em que está estabelecida. Haslam, Cornelissen e Werner (2017) alegam que esse tipo de análise, sob a perspectiva do ator social, tem como objetivo formular uma identidade organizacional que busca a legitimação externa por meio das relações que são construídas com seu público e colaboradores, seja por intermédio dos contratos ou nos “nós” ou encontros possibilitados pela teia formada na rede social.

Ao situar as organizações como atores em um contexto social, King, Felin e Whetten (2010) explicam que, verticalmente, podem ser identificados como atores sociais na atualidade os indivíduos, as organizações e o Estado e que se encontram em constante interação uns com os outros. Destaca-se como exemplo os contratos realizados entre as organizações e delas com os indivíduos. O Estado, por sua vez,

regula estas interações e, organizações e indivíduos, tentam moldar as ações regulatórias. Horizontalmente, compara-se a organização a duas formas de entidades sociais, as comunidades e os mercados, que também são constituídos pelos indivíduos e regulados pelo Estado (Figura 9).

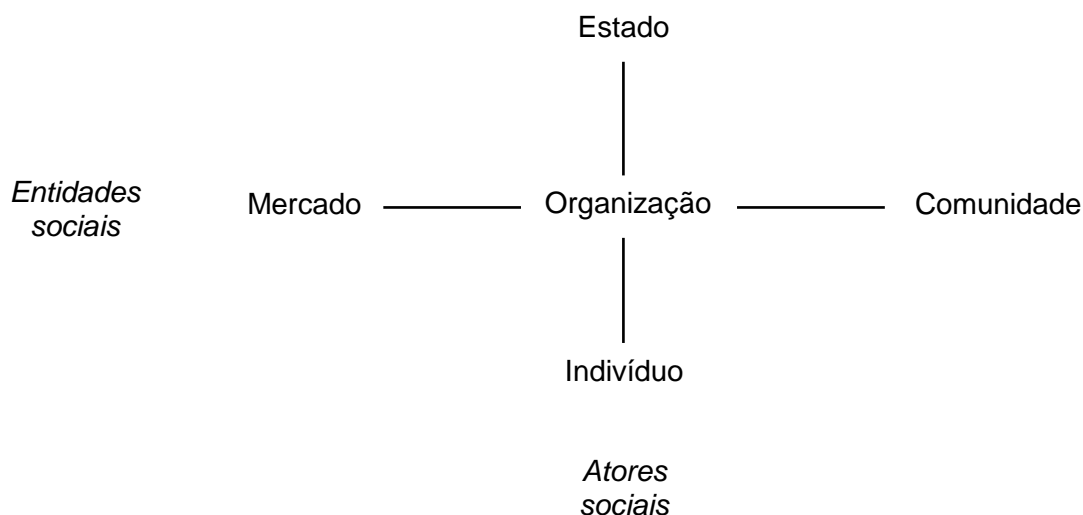


Figura 9 - Situando o ator organizacional no contexto social

Fonte: King, Felin e Whetten (2010, p. 297)

A questão deste entendimento centra-se no fato de que organizações, comunidades e mercados podem ser visualizados como diferentes formas de coletividade, mas, nem sempre comunidade e mercado são considerados atores. Apesar de compartilharem vários elementos do conjunto de valores culturais, as organizações assumem o papel de soberanas, disponibilizando-se, em muitos casos, a ajudar os indivíduos nas suas necessidades econômicas. Em contrapartida, unem seus esforços para a concretização de objetivos comuns. Porém, ao desenvolverem a capacidade de autogestão, diferenciam-se do mercado e da comunidade, e a semelhança fica limitada à solidariedade entre os seus membros. Dessa maneira, mantém-se a constante analogia funcional com os atores naturais – o ser humano – mas conservando a sua autonomia empresarial (HASLAM; CORNELISSEN; WERNER, 2017; KING; FELIN; WHETTEN, 2010).

A partir desse contexto é importante aprofundar nos estudos sobre as relações que são estabelecidas entre as organizações e os atores sociais que passam agora a serem identificados como *stakeholders* – partes interessadas que influenciam as organizações sob a ótica da hospitalidade. Considera-se que todos, indivíduos e

organizações, ocupam posições de anfitriões e hóspedes e que os vínculos estabelecidos favorecem as relações interpessoais e o acolhimento, fundamento na hospitalidade.

Neste estudo adotou-se como definição de *stakeholder* a que é apresentada por Freeman (1984, p. vi), “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para a conquista dos objetivos de uma empresa”. Outros autores trouxeram várias contribuições para esta teoria entre eles, Clarkson (1995), Freeman e McVea (2001) e Carroll e Buchholtz (2003). Esta visão de gestão foi iniciada com a obra de Freeman *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicada em 1984. Após diversas contribuições para esta abordagem defendendo que as relações entre as partes envolvidas devem dar prioridade o desenvolvimento da empresa ou que ela pode ter vários tipos de *stake* e que todos podem influenciar uns aos outros, o autor publicou *Stakeholder Theory: the State of the Art*, em 2010.

A importância desta abordagem nos estudos que contemplam as organizações empresariais está na possibilidade de identificar quem são os *stakeholders* que podem modificar o rumo dos negócios de uma empresa por meio da sua influência primária ou secundária, de maneira positiva ou negativa. Grupos ou indivíduos devem ser contemplados na estratégia organizacional, independente do seu poder de impacto no cotidiano da empresa, respeitando as diferenças existentes quanto aos valores culturais e suas práticas. Mesmo consciente de que eles nem sempre possuem a legitimidade na participação dos negócios, devem ser considerados em benefício da gestão estratégica (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Inicialmente, a teoria centrava-se nos acionistas, sendo considerado o único grupo merecedor de respostas por parte dos gestores, mas, com o tempo, outras forças como a sociedade, os funcionários, os credores entre outros, começaram a fazer pressão sobre as organizações resultando na ampliação do foco desta teoria. Apesar de certa resistência a essa ampliação com base na crença de que a responsabilidade da empresa deveria ser restrita aos acionistas em função dos objetivos comerciais, percebeu-se que o equilíbrio na gestão de conflitos entre todos os *stakeholders* era mais benéfico, desde que fosse separado o social do econômico (VAN NIEKERK; GETZ, 2016; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007). Nesse sentido, Clarkson (1995) e Freeman, Harrison e Wicks (2007) classificaram os *stakeholders* em dois tipos como apresenta a figura 10:

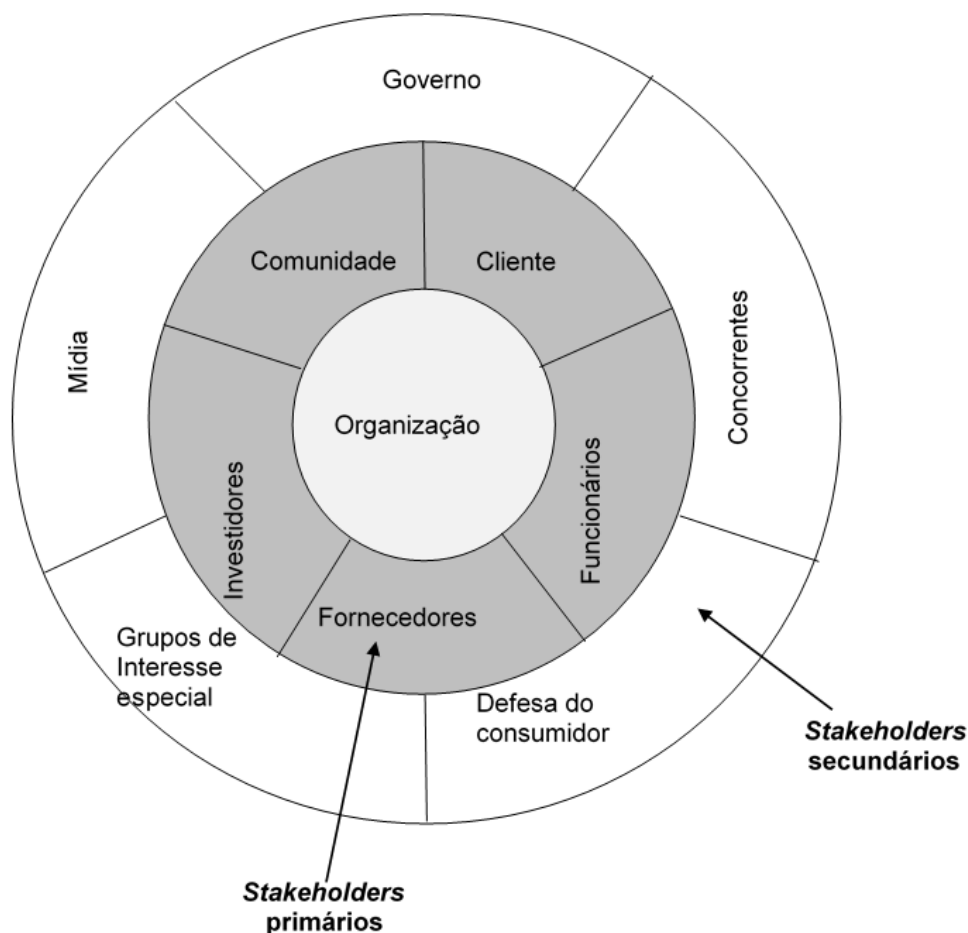


Figura 10 - Mapa das duas dimensões de *stakeholders*
 Fonte: Freeman, Harrison e Wicks (2007, p. 7)

. *Stakeholders* primários: grupos participantes diretamente e com interesse contínuo. São responsáveis pela manutenção e sobrevivência da organização. Entre eles podem ser citados os acionistas e os investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, os clientes e a comunidade. Todos eles têm em comum algum tipo de contrato que os unem a organização.

. *Stakeholders* secundários: grupos ou indivíduos que não se encontram envolvidos diretamente com a organização, mas, em determinadas situações, podem influenciar a organização interferir no seu cotidiano. Entre eles: o governo, a concorrência, os órgãos de defesa do consumidor, a mídia e outros grupos que possuem algum tipo de interesse em especial.

Na tentativa de identificar e classificar os *stakeholders*, alguns estudos apontados por Van Nierkek e Getz (2016) apresentam três categorias:

- a) Mercado de produtos/serviços: o *stakeholder* é o cliente;
- b) Mercado de trabalho: o *stakeholder* é o empregado; e

c) Mercado de capitais: o *stakeholder* é o proprietário da organização.

Outros estudos propuseram uma classificação de acordo com a relevância dos *stakeholders* para a organização, como apontam Szabo, Costa e Ribeiro (2014), Oliveira e Wada (2012) e Spiropoulos, Gargalianos e Sotiriadou (2006). Segundo os autores, a combinação destas categorias gera sete classes de *stakeholders*, como apresenta o quadro 13:

Relevância do stakeholder	Motivo	Para este estudo
Poder	Subdividido em poder coercitivo ao ser utilizada a força física, a violência ou a contenção; poder utilitário, explícito nos recursos financeiros e materiais; e poder normativo, que tem sua base na utilização dos recursos simbólicos.	Poder utilitário, por meio do uso dos recursos financeiros e materiais.
Legitimidade	Fundamentada na suposição de que as ações da organização são aceitáveis e sustentadas pelo conjunto de crenças e valores construídos socialmente.	Aceitação das atividades da organização com base na cultura local.
Urgência do relacionamento	Definida pelo nível de atenção solicitada pelos envolvidos nas reivindicações em relação à organização.	Urgência para demandas de sobrevivência
<i>Stakeholder</i> adormecido	Tem a capacidade de imposição em relação à organização, mas, por não possuir um relacionamento ou uma necessidade considerada legítima é relegado a um segundo plano. O que não significa que mereça ser desconsiderado pela organização e, sim, monitorado, pois este pode trazer repentinamente uma demanda importante e urgente.	Legitimação do <i>stakeholders</i> .

(Continua...)

Quadro 13 – Classificação dos *stakeholders* pela sua relevância

Fonte: Adaptado de Szabo, Costa e Ribeiro (2014), Oliveira e Wada (2012) e Spiropoulos, Gargalianos e Sotiriadou (2006)

Relevância do stakeholder	Motivo	Para este estudo
<i>Stakeholder</i> discricionário ou arbitrário	Detém a legitimidade, mas não pressiona a organização. Porém, deve ser dada a devida atenção em relação às questões que envolvem a responsabilidade social corporativa, pois demonstra maior receptividade a este quesito.	Não se aplica
<i>Stakeholder</i> exigente ou reivindicador	Apesar de não possuir legitimidade e poder, apresenta uma necessidade urgente que deve ser acompanhada e avaliada quanto ao seu potencial de afetação na organização.	Legitimidade, poder para influenciar a organização.
<i>Stakeholder</i> dominante	Mesmo sem possuir uma necessidade urgente, detém o poder e a legitimidade, influenciando significativamente o rumo da organização.	Não se aplica.
<i>Stakeholder</i> dependente	Possui a legitimidade e a necessidade urgente, mas é dependente de outros stakeholders para alcançar seus objetivos.	Relações interpessoais entre os <i>stakeholders</i> .
<i>Stakeholder</i> perigoso	Possui o poder e a necessidade urgente e pode utilizar da coerção para alcançar o seu objetivo: a legitimidade por parte da organização.	Não se aplica.
<i>Stakeholder</i> definitivo	Considerado o mais importante para a organização, pois detém o poder e a legitimidade para as suas necessidades em relação à urgência. A atenção dispensada é imediata.	Não se aplica.

(Conclusão)

Quadro 13 – Classificação dos *stakeholders* pela sua relevância

Fonte: Adaptado de Szabo, Costa e Ribeiro (2014), Oliveira e Wada (2012) e Spiropoulos, Gargalianos e Sotiriadou (2006)

Os *stakeholders* também podem ser identificados como público, privado e voluntário ou como *marketing*, produção e administrativo (VAN NIEKERK; GETZ, 2016). Em pesquisa mais recente, Garrot et al. (2012) sustentam a proposta de Freeman, Harrison e Wicks (2007) ao incluírem no rol dos *stakeholders* a comunidade local, os fornecedores, os clientes, os investidores e os funcionários da organização. Na divisão proposta por Clarkson et al. (1994), tem-se como grupos de *stakeholders* considerado de risco:

a) *stakeholder* voluntário, que investe na organização e é consciente dos riscos que podem ocorrer;

b) *stakeholder* involuntário, que mesmo sujeito aos riscos resultantes da atuação da organização, mas sem ou com pouco conhecimento sobre eles. Este grupo pode se considerar com o direito de reivindicar o interesse pela organização e suas atividades fundamentado na legislação e na ética.

Nesse contexto, percebe-se a tendência em identificar cada vez mais quais são os grupos ou indivíduos que podem influenciar as organizações no alcance dos seus objetivos. A intenção de estabelecer técnicas e procedimentos que tenham a capacidade de gerir os *stakeholders* é de, sob a perspectiva da racionalidade, entender como eles podem exercer influência sobre a organização e vice-versa. A compreensão dos comportamentos e processos internos e externos possibilita a mediação nas interações e nas relações de negócio e com o meio. Separar as relações comerciais das relações sociais é fundamental para as organizações. Sua análise deve privilegiar os aspectos: descritivo, referente às demandas; o instrumental, relacionado com o impacto e o efeito das ações dos *stakeholders* que podem exercer sobre suas atividades e sua gestão; e normativo, que demonstra o interesse de todos os grupos e indivíduos que estão envolvidos (MINOTTI et al., 2015; DONALDSON; PRESTON, 1995).

Oliveira e Wada (2012) ressaltam a importância da identificação dos *stakeholders* e, para tanto, deve ser questionado sobre quem são eles, o que desejam e como agem para alcançar os seus objetivos. Estas três questões podem nortear a organização na obtenção do conhecimento sobre todos os envolvidos, interna e externamente. Analisar os seus atributos, suas preocupações e perspectivas com a organização e suas atividades propicia o melhor planejamento estratégico com base na capacidade de influência dos *stakeholders*.

Sob o ponto de vista da teoria dos *stakeholders*, é possível considerar que a união de indivíduos, grupos, organizações e cidades se configura em uma coletividade, e nela estabelecem-se as diversas modalidades de relações por meio da interação institucional em um mesmo espaço que se destina à promoção do bem-estar e da segurança. Também é nela que, por meio dos rituais hospitalidade, da cultura e da ética, acontece a sociabilidade com base na acessibilidade, legitimidade e a construção da identidade. É nesse contexto, que se percebe as relações entre

anfitrião e hóspede nos procedimentos propostos na teoria dos *stakeholders* - a organização e todos aqueles que são afetados por ela ou que a afetam.

O que define a posição da ação são as circunstâncias e o momento em que ela se encontra. As interações fundamentadas nos princípios da hospitalidade entre organizações e *stakeholders* favorecem os vínculos sociais por intermédio da ativa participação de todos os envolvidos, fortalecendo e valorizando a qualidade das relações que promovem a vida comunitária nos espaços sociais.

Nessa perspectiva, a figura 11 apresenta as abordagens que tratam das relações organizacionais com as partes interessadas no seu desenvolvimento, ou seja, os acionistas, os *stakeholders* e a os grupos sociais que estão em seu entorno.

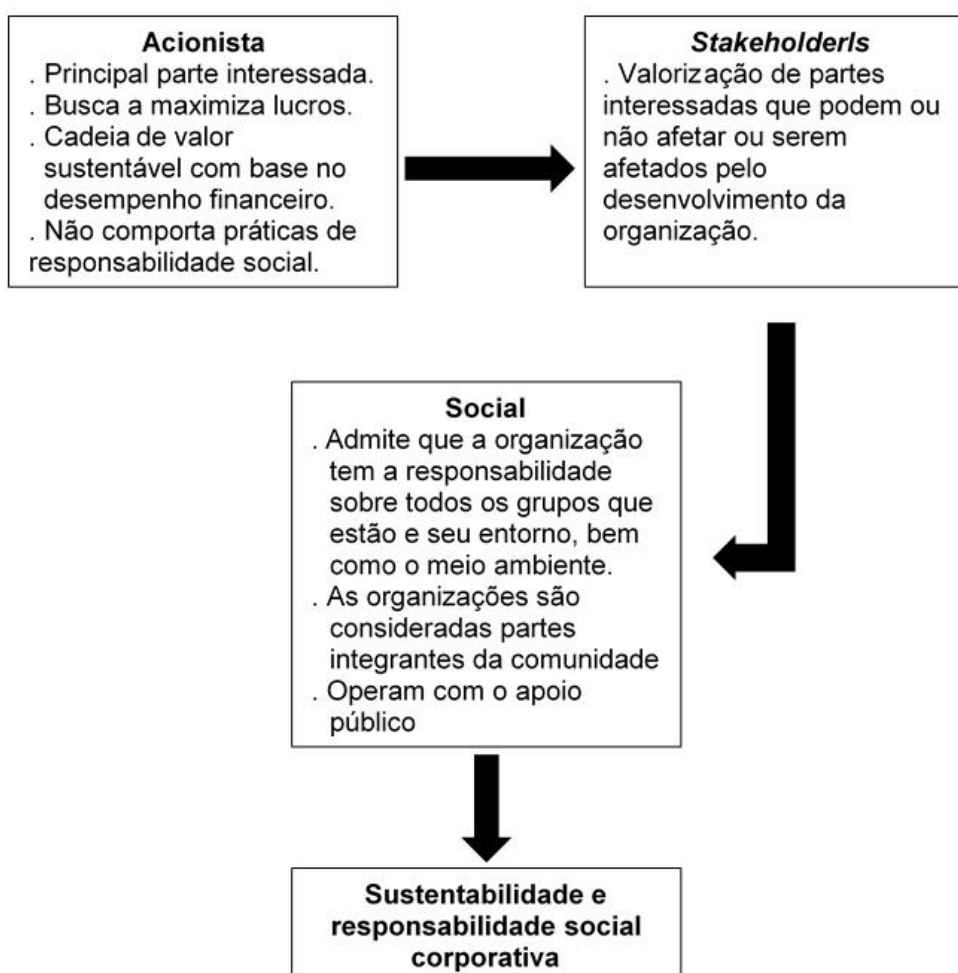


Figura 11 - Abordagens das relações organizacionais
Fonte: Adaptado de Munck e Souza (2009)

Por outro lado, existem críticas à teoria dos *stakeholders*, sendo a mais enfática a que diz respeito à violação da natureza da relação acionista-gestora, pois esta é baseada nas obrigações dos gestores com os acionistas, proprietários da organização. Esta crítica é fundamentada na relação de confiança estabelecida pela responsabilidade corporativa, onde quem administra a riqueza de um grupo de acionistas deve estar comprometido com os interesses pertinentes a ele, resguardando os direitos de propriedade, de contrato ou de associado de uma organização.

Friedman e Miles (2006) explicam que as organizações devem se voltar exclusivamente para os acionistas que têm por interesse a maximização dos lucros e de crescimento em um longo prazo “discutível”. Apontam como resultados negativos caso o conceito de *stakeholders* substitua o conceito de acionistas: enfraquecimento dos deveres dos administradores para com os acionistas; enfraquecimento de determinados grupos de interesse considerados importantes para o crescimento da organização; enfraquecimento da organização em toda a sua estrutura; e alteração dos aspectos característicos do sistema capitalista no longo prazo.

Para além da tríade da hospitalidade – alimento, bebida e alojamento -, nas relações comerciais ela também é gerida com vistas à segurança, ao ambiente físico, ao transporte, acessibilidade, comportamento pessoal e muitos outros quesitos, sendo que, o anfitrião, concomitantemente, mantém seu cotidiano de trabalho. Atualmente, a hospitalidade nas organizações começa a ser reconhecida como espaços que constroem significados que favorecem as relações comerciais com base na ética e na comunicação, permeando questões importantes como a inclusão, a exclusão e a vigilância (SCHÄNZEL; BROCX; SADARAKA, 2014; COCKBURN-WOOTTEN; BREWIS, 2014).

Ao analisar a obra de Baker, *Hospitality and world politics*, publicada em 2013, Boudoun (2014) entende que o conceito de hospitalidade é usado sob uma visão distorcida tendo como respaldo a quebra de algumas regras, entre elas:

- a) Hospitalidade é a manifestação da generosidade – para Berger a hospitalidade é também uma relação de poder simbólico ou não;
- b) Hospitalidade significa abertura – para o autor, na realidade, é bem mais complexa às interações, podendo ser compreendida como um instrumento que administra as relações para se poder entrar ou sair; e

c) Ter uma "lei da hospitalidade" com direitos e deveres – por ser relacional, na hospitalidade, é pré-requisito a existência da interação entre os indivíduos para o desenvolvimento do significado.

Assim, na análise da obra de Gideon, considera-se que a hospitalidade também pode apresentar um viés para a identificação de muitas outras questões e possibilitar uma reflexão mais consistente sobre vários temas atuais. Nesse sentido, as relações estabelecidas entre organização e *stakeholders* merece atenção nas discussões no que tange a hospitalidade no domínio comercial.

A interação da organização com o *stakeholder*, em muitos casos, é sacramentada por intermédio de obrigações contratuais, o que não deixa de caracterizar as posições de anfitrião e hóspede, implícita pela relação de troca, mesmo que monetária. Nesse caso, Souza (2010) traz à luz a compreensão que se deve ter com a questão do território pertencente a outro, que deve ser respeitado para a efetivação do encontro hospitaleiro e, que este entendimento, deve ser recíproco, aspecto muito importante no domínio comercial. Ao concordar com Dencker e Bueno (2003), o autor confirma os esforços que têm sido feitos para tornar a relação e o ambiente comercial mais hospitaleiros, mas, atingir essa meta, a princípio, só é possível a partir da mudança comportamental do indivíduo, seja ele anfitrião ou hóspede. Essa mudança de comportamento com base nos atributos humanos possibilita o surgimento de atitudes com alteridade, incentivando o conhecimento mútuo e, porque não, criando laços que vão além de um encontro comercial.

Com base no contexto apresentado tem-se como Hipótese 2:

H₂ – A hospitalidade age como elemento moderador nas relações de poder entre a organização e seus *stakeholders*.

2.4 Sustentabilidade corporativa e sua relação com a hospitalidade no domínio comercial

Como apresentado, *stakeholders* são indivíduos, grupos ou instituições com poderes capazes de influenciar as atividades de uma organização. Conscientes dessa possibilidade, várias organizações passaram a incluir em suas estratégias de negócios conceitos com a ética, desenvolvimento sustentável, qualidade de vida,

preservação ambiental, transparência empresarial, bem-estar social e vários outros que se relacionam com as relações estabelecidas com o seu público interno e externo.

A pesquisa sobre o desenvolvimento sustentável ganhou impulso devido aos diversos e numerosos problemas ambientais e sociais originados a partir da expansão industrial e do crescimento da população, obrigando as organizações a repensarem as suas estratégias de produção e comercialização com o intuito de contenção ou reversão de um cenário que colocava ambiente e população em risco.

A partir da década de 1980, a crise ambiental e a influência da sociedade, fez com que o assunto fosse oficialmente conceituado no documento “Estratégia de conservação mundial: conservação de recursos vivos para o desenvolvimento sustentável”, de autoria da União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN), considerando a inclusão social, a sustentabilidade ambiental e sendo economicamente sustentada. Em 1992, na cidade do Rio de Janeiro-RJ, realizou-se a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento”, onde foram aprovados os documentos “Declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento”; a “Convenção sobre Mudanças Climáticas; a Convenção da Biodiversidade”; e a “Agenda 21”, importante documento para nortear as ações com base nos parâmetros sustentáveis sociais, ambientais e econômicos (SZABO; COSTA; RIBEIRO, 2014)

Percebe-se então uma mudança na concepção da estrutura das relações das organizações em relação ao meio em que está localizada. Elas passaram a visualizar o ambiente e a sociedade como organismos vivos que interagem entre si e, por intermédio dessa percepção, adotaram ações que privilegiassem também os valores locais, a racionalização de recursos naturais bem como a valorização e a qualidade de vida dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Munck e Souza (2009) ressaltam que, apesar das semelhanças entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, existem várias diferenças entre um e outro:

- . Sustentabilidade – é a manutenção do estado contínuo de algo ou de alguma coisa; e
- . Desenvolvimento sustentável – é a manutenção dos processos de produção de um sistema considerado complexo no longo prazo.

Para melhor compreensão dos elementos que constituem a sustentabilidade organizacional os autores estabeleceram seis níveis, como apresentado no quadro 14:

Níveis de sustentabilidade	Características	Para este estudo
Pré-sustentabilidade organizacional	Apesar de não ter por objetivo a sustentabilidade organizacional, forças externas – leis, consumidor, fornecedores entre outros - podem exigir que algumas ações sustentáveis sejam implantadas e conduzidas pela organização.	Não se aplica.
Sustentabilidade organizacional e legislação	A sustentabilidade é efetivada, mas dentro dos parâmetros exigidos por lei com vistas ao bem-estar social. Nesta etapa, a organização percebe as ações como obrigação legal para o desenvolvimento de uma postura mais correta frente à sociedade.	Exigências legais para operação e promoção do bem-estar social.
Sustentabilidade organizacional fundamentada no lucro	Caracterizada pela interação das operações da organização com a sociedade e o meio ambiente, desde que haja retorno lucrativo para ela, ou seja, sustentabilidade com base no desenvolvimento do negócio.	Sustentabilidade fundamentada no desenvolvimento do negócio.
Sustentabilidade organizacional consciente	Caracterizada pelo equilíbrio econômico, social e ambiental e com ações que ultrapassam as exigências legais. Valoriza o indivíduo, a coletividade social e empresarial e os recursos naturais, mas não menosprezam a lucratividade organizacional.	Sustentabilidade fundamentada na coletividade e no meio ambiente.
Sustentabilidade organizacional sinérgica	Direcionada para a agregação de valor social, ambiental e econômico e, para atingir seus objetivos, fundamenta-se em índices de desempenho para a elaboração de soluções funcionais em que todos os envolvidos usufruam dos benefícios e ganhos obtidos.	Não se aplica
Sustentabilidade organizacional holística	Caracteriza-se pela completa integração e compartilhamento de todos os aspectos que envolvem as ações e procedimentos de uma gestão sustentável, tendo por finalidade contribuir para a qualidade e manutenção de toda a vida existente e de outras instituições na atualidade e no longo prazo. Considera a sustentabilidade o único caminho viável para o desenvolvimento empresarial e do homem.	Não se aplica.

Quadro 14 – Níveis de sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Munck e Souza (2009)

Entendido dessa maneira, percebe-se que conceito de sustentabilidade é a base para a definição de desenvolvimento sustentável, por buscar suprir as necessidades atuais da sociedade sem, com isso, comprometer a satisfação das próximas gerações, envolvendo elementos de um contexto que tem por característica a interação de todos no processo de produção (WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT [WCED], 1987).

Por outro lado, Jones, Hillier e Comfort (2014), sustentados pelos estudos de Hudson (2005) e de Roper (2012), argumentam que os conceitos de sustentabilidade variam de acordo com as soluções propostas pela tecnologia frente às relações de produção que, muitas vezes, permutam os objetivos econômicos pelos de natureza ambiental, evidenciando que este assunto é fundamental em um discurso na atualidade. Defendem a compatibilidade da produção de acúmulo de capital e da sustentabilidade ecológica e social, mas, para isso, seria necessário haver reduções significativas nos padrões de vida e das relações de produção e consumo.

Nesse contexto, fica evidente a complexidade das exigências com a finalidade de possibilitar a utilização dos recursos naturais sem que, com isso, interfira no crescimento econômico e no desenvolvimento social e, tendo garantido os princípios do Direitos Humanos. Consequentemente, evidenciam-se críticas voltadas para a ética interacional, pois a dificuldade é perceptível no que se refere ao gerenciamento das necessidades de uma geração futura, bem como dos instrumentos que irão satisfazê-las. A subjetividade do conceito de equidade intrageracional também é alvo de crítica por não revelar a maneira de como atingir a todos, garantindo o mesmo padrão de consumo e bem-estar, resultando em uma miopia dos objetivos propostos e relegando-os à simplicidade dos processos técnicos que não favorecem o desenvolvimento sustentável (MUNCK et al., 2012).

Porém, observa-se que o conceito de sustentabilidade vem fazendo parte de dos planos estratégicos de muitas organizações, por entenderem que é um elemento primordial na competitividade em seus segmentos. Práticas rudimentares, extrativistas e impositivas não sustentam mais um desenvolvimento pautado na complexidade comercial e voltado para a disciplina e transparência com todos os *stakeholders*. Sustentabilidade deixou de ser uma tendência organizacional para fazer parte das práticas cotidianas de uma empresa que deseja diferenciar-se de outras. Para tanto, muitas delas empenham-se em cumprir as regulamentações sociais, ambientais e legais nas localidades onde atuam. Preocupam-se com os custos e com a utilização dos recursos naturais, consideram a opinião do público no que se relaciona com os investimentos, as cobranças e à supervalorização dos acionistas em detrimento das outras partes interessadas e atentam-se à mídia e aos grupos que fazem pressão de maneira mais incisiva. Adotaram novas estratégias, ressaltando a importância da sustentabilidade como diferencial competitivo (JONES; HILLIER; COMFORT, 2014).

Atrelada aos conceitos e às práticas de sustentabilidade e de desenvolvimento social surge o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) dividida em duas vertentes: uma que tem por pressuposto que uma organização para existir necessita da legitimidade da sociedade. Forças sociais externas exigem um engajamento das organizações no que tange às questões que envolvem a sociedade, promovendo uma dependência entre ambas. A outra vertente é percebida como associada ao desenvolvimento sustentável, portanto, fundamentada na economia, no meio ambiente e no social. Nesse sentido, foram desenvolvidos vários modelos na tentativa de explicar o que seria a responsabilidade social corporativa, sendo o mais aceito ainda nos dias de hoje o elaborado por Carroll, no ano de 1991, com base em um primeiro modelo datado de 1978 (Figura 12; Figura 13).

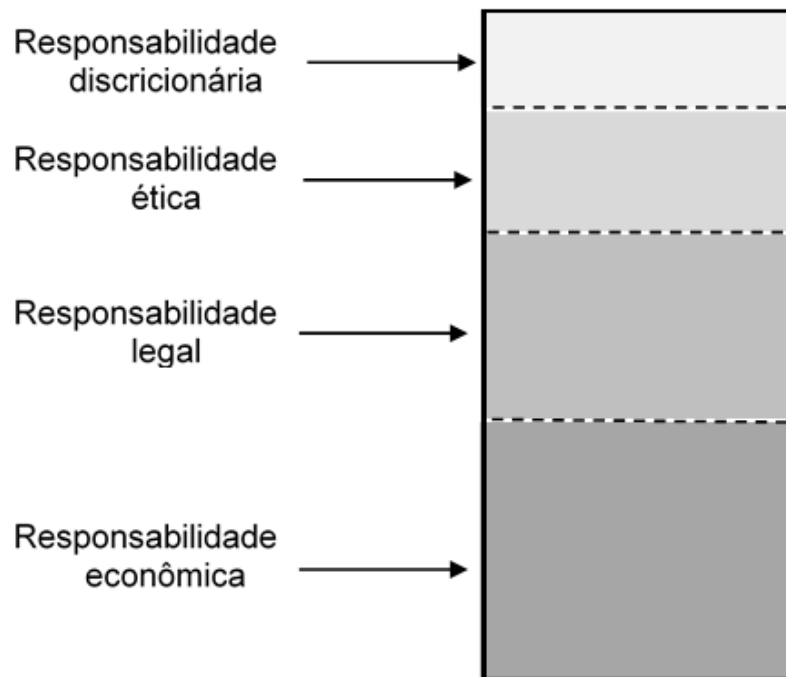


Figura 12 – Modelo piramidal de Carrol (1979)
 Fonte: Carrol (1979, p. 499)

O modelo de 1978 sugere uma abrangência de cada categoria, o que não significa que são mutuamente exclusivas e, nem tampouco, representam um *continuum* em relação às preocupações com as questões econômicas e sociais apresentadas. Carrol (1979), nesse período, ofereceu a seguinte classificação com base na ênfase de qualquer negócio:

1. Responsabilidade econômica: considerada principal responsabilidade da organização empresarial, por ser entendida como a unidade econômica fundamental por produzir bens e serviços demandados pela sociedade e, assim, vende-los objetivando o lucro.
2. Responsabilidade legal: assume a responsabilidade pela produção e comércio em cumprimento de contratos sociais fundamentados em regulamentos e leis. Nesta categoria, verifica-se a interação simultânea com a responsabilidade econômica.
3. Responsabilidade ética: nesta categoria, percebe-se a incorporação das duas primeiras, mas agregada outras atividades e comportamentos que não são legislados, mas que podem colaborar a exclusão da empresa do mercado. Caracteriza-se pela dificuldade em definir o que é ético ou não, causando muitos debates.
4. Responsabilidade discricionária: caracterizada pela falta de clareza pela sociedade das atividades empresariais bem como da responsabilidade ética, por serem relegadas à discricção do negócio. O atendimento às expectativas sociais assume um papel voluntário por não serem exigidos legalmente e dependentes da vontade da empresa em querer fazer algo em benefício do social.

Na figura 13, o modelo reelaborado, apresenta uma visão em que a responsabilidade social passa a fazer parte dos planos de uma organização empresarial sendo considerado nos dias de hoje muito atual.



Figura 13 – Pirâmide da responsabilidade corporativa
 Fonte: Carrol (1991, p. 42)

Neste modelo Carrol (1991) demonstra os quatro componentes da Responsabilidade Social Corporativa. Em sua base está a responsabilidade econômica que tem por finalidade alicerçar toda a pirâmide. Em seguida, a responsabilidade legal, pois é nela que se encontra codificado todo o comportamento social e comercial. A responsabilidade ética conforma o que considerado justo, que a empresa deve fazer o que é certo e evitar prejuízos e danos para todos o *stakeholders*. No topo da pirâmide, a responsabilidade filantrópica, que considera que todos indivíduos corporativos devem ser “bons”, contribuindo com recursos financeiros e humanos para o bem-estar da comunidade e da sua qualidade de vida.

O autor ressalta que este modelo não é perfeito, bem como a responsabilidade social corporativa em si, visto que o mundo dos negócios também está exposto à diversas tensões. Porém, esta divisão possibilita a visualização dos diferentes tipos de obrigações que se interagem, colaborando e conflitando com os interesses comerciais. Em suma, pode-se considerar que organização comercial necessita gerar

lucros, atuar dentro da lei, fazer o que é certo e ser leal e contribuir com o bem-estar da comunidade que a cerca.

No entanto, a literatura acadêmica sobre a responsabilidade social corporativa, principalmente no Brasil, traz resultados que apontam ainda para a centralização acionária, relegando a um plano inferior as questões socioambientais. Outro fato importante diz respeito ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que, por questões de *status* empresarial, muitas empresas empenham-se na manutenção das ações sustentáveis e de responsabilidade social, pois isso lhes proporciona a legitimidade e sua divulgação promove a permanência nesse indicativo e a manutenção das oportunidades de desenvolvimento. Em função desse índice grandes empresas buscam atingir alto nível de desempenho social que, provavelmente, está relacionado com o mercado de financiamento que vem valorizado estas questões (CRISOSTÓMO; OLIVEIRA, 2016).

Sem dúvida, as ações de sustentabilidade e de responsabilidade social envolvem as relações entre pessoas e grupos. Ou seja, os *stakeholders* em todas as suas dimensões que, muitas vezes, geram conflitos, disputas de poder e de força. Alcançar objetivos propostos depende de negociações que se fundamentam no poder e na política para alinhá-los ao ambiente onde a organização encontra-se estabelecida.

Para tanto, é preciso conhecer as suas práticas e estratégias de poder daqueles que podem afetá-la. Percebe-se que, na gestão organizacional eficiente, ao considerar a diversidade de interesses e de grupos é importante entender as relações de poder que emergem. Schmitt (2011) explica que o poder pode se apresentar em quatro formas: 1) poder sobre os mais frágeis ou fracos; 2) poder para a tomada de decisão e execução; 3) poder coletivo; e 4) o poder fundamentado na identidade e coletividade cultural. Podem ser utilizados de maneiras diferentes para o alcance dos objetivos, em geral, para a obtenção de privilégios em detrimento do outro.

A importância do conhecimento sobre relações de poder permite aos gestores entender os processos sociais que, por meio da prática política, favorece o alcance dos objetivos da organização. Entre suas características está o fato de ser uma prática específica das relações e dos contextos, abrange os conflitos, as diferenças entre os objetivos entre outros. Entretanto, pode ser considerado produtivo mediante à formação de alianças e vínculos no exercício do trabalho, dos negócios e do convívio social (SCHMITT, 2011).

A questão da sustentabilidade e das relações que a constituem é uma preocupação internacional. No ano de 2015, foi deflagrado um movimento - Agenda 2030 - em apoio às ações que pudessem colaborar para um novo rumo global que acabasse ou reduzisse a pobreza, promovesse a prosperidade e o bem-estar e protegesse o meio ambiente, inclusive, considerando o enfrentamento das mudanças climáticas (NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL [ONUBR], 2018). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) traçados pelas Nações Unidas e que constituem a Agenda 2030, lançada em 2015 durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, foi analisada pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas com a participação de todos os Estados-Membros e a sociedade civil e teve como pilares os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) (Quadro 15) e o resultado da conferência Rio+20, realizada na cidade do Rio de Janeiro/RJ, em 2012.

Objetivos	Meta
1º objetivo	Erradicar a extrema pobreza e a fome
2º objetivo	Educação básica infantil universal.
3º objetivo	Promover a igualdade de gênero e capacitar as mulheres.
4º objetivo	Reduzir a mortalidade infantil.
5º objetivo	Melhorar a saúde das mães.
6º objetivo	Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.
7º objetivo	Garantir sustentabilidade ambiental.
8º objetivo	Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento.

Quadro 15 – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)³

Fonte: Adaptado de United Nations (2015) (Tradução nossa)

O quadro 16 apresenta os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que constituem a Agenda 2030.

³ *Goal 1: Eradicate extreme poverty and hung; Goal 2: Achieve universal primary education; Goal 3: Promote gender equality and empower women; Goal 4: Reduce child mortality; Goal 5: Improve maternal health; Goal 6: Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases; Goal 7: Ensure environmental sustainability; Goal 8: Develop a global partnership for development.*
 Fonte: UNITED NATIONS. **The millennium development goals report 2015**. New York: Inter-Agency and Expert Group on MDG Indicators led by the Department of Economic and Social Affairs, 2015. Disponível em: <[http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)>. Acesso em: 02 maio 2018.

Objetivos	Metas	Objetivos	Metas
	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.		Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.		Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.		Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.		Promover a eficiência no uso dos recursos renováveis a partir de uma infraestrutura sustentável e da acessibilidade aos serviços básicos.
	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.		Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.
	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.		Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.		Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda da biodiversidade.
	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.		Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.		

Quadro 16 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – Agenda 2030
 Fonte: Adaptado de ONUBR (2018, p. 1)

De fato, hospitalidade está para as organizações bem como a sustentabilidade e a responsabilidade social. Jones, Hillier e Comfort (2014) alegam que a atenção para a sustentabilidade aconteceu primeiro, seguida da responsabilidade social corporativa e, que só recentemente, o setor de hospitalidade vem ganhando relevância nas organizações empresariais. Organizações de vários setores, por meio das relações interpessoais, experimentam práticas hospitaleiras para a condução dos seus negócios.

Observa-se a prática acadêmica em tratar a sustentabilidade e a responsabilidade social tendo a hospitalidade como objeto – setor da *hospitality* (características de hospitalidade), conferindo a ela alojamentos, restaurantes e as atividades do turismo que se relacionam principalmente com o meio ambiente e o social, ressaltando os benefícios e malefícios que podem originar.

Com razão, o setor da hospitalidade, se pensado somente em termos de organização comercial com base na tríade da teoria, deve ser investido dessas preocupações. Mas, por outro lado, a sua principal característica é a relação entre as pessoas, componente importante na estrutura de qualquer organização que pretende manter o equilíbrio das suas relações com seus *stakeholders*. Percebe-se os esforços na geração de atitudes e gestos de hospitalidade e de *hospitality* por parte das empresas ao oferecerem para o estranho espaços de recepção mais agradáveis, pois são neles que se começa a construção do relacionamento entre as pessoas e a organização, com limites simbólicos – divisórias, mesas, balcões – e o recebimento confortável e acolhedor ao disponibilizar assentos, plantas, água e, atualmente, *wi fi* (LUGOSI, 2014).

Além do espaço acolhedor, a organização ainda encontra como desafio a coesão de seus funcionários com a verdadeira vontade de cooperação mútua, com motivação para receber e atender o hóspede/*stakeholder*. Além disso, ela tem que ter o desejo de relacionar-se com as pessoas.

Por estar envolta por vários elementos, a hospitalidade das organizações comerciais é percebida mediante às trocas que envolvem a interação humana, resultando em vantagens competitivas ao agregarem o domínio privado e o domínio social (QUADROS, 2011). Esta união fortalece os vínculos entre anfitrião e hóspede, aqui, organização e *stakeholders* e, conseqüentemente, promove a troca recíproca. Uma economia mais ética e sustentável fundamenta-se na excelência da relação

social e pelo valor afetivo que é motivado e distribuído pelo reconhecimento divulgado nas redes formadas pela sociedade (LASHLEY et al., 2011).

No entanto, concordando com Claro (2015), a hospitalidade nas organizações comerciais é pouco investigada e, quando realizada, a tendência acadêmica se volta para a identificação dos valores culturais, da performance no trabalho, sendo necessário investir na produção que também privilegiasse a reciprocidade, na cortesia e generosidade, na fraternidade e amizade, no tato e no polimento, além dos benefícios, atendimento às necessidades internas e externas.

No que tange a influência da hospitalidade nos relacionamentos e decisões sobre sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, os estudos se voltam prioritariamente para questões internas e/ou se relacionam com os impactos que determinado setor pode provocar no ambiente e, mesmo assim, superficialmente. Percebe-se que a hospitalidade ainda se encontra muito arraigada nos princípios básicos para discussão e pesquisa, atendo-se em organizações que têm como produto e serviços a tríade da hospitalidade – alojamento, alimento e bebida (CLARO, 2015).

Com base no exposto, tem-se a hipótese 3:

H₃ – A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador no desenvolvimento organizacional sustentável.

2.5 Síntese do capítulo 2

O quadro 17 apresenta a base teórica para hospitalidade em relação aos domínios propostos por Lashley, às organizações comerciais e à sustentabilidade empresarial e responsabilidade social corporativa, destacando os autores que foram utilizados para a construção da seção. Em seguida, tem-se o capítulo 3, que trata da gestão de risco e da gestão de crise.

Tema	Tópicos principais	Autores
Hospitalidade/ Hostilidade	As relações de hospitalidade e hostilidade, as tradições, as fronteiras e suas possibilidades por meio das suas lentes de análise.	Andrews (2004); Baitello Júnior (2013); Baptista (2016); Bauman (2009; 2007); Camargo (2008); Coracini (2010); Darke e Gurney (2004); Foucault (1995); IBHE (2018); Kearney (2015); Korstanje (2016; 2010); Lashley (2004); Lashley et al. (2007); Lugosi (2016; 2014; 2008); Lynch et al. (2011); Lynch e McWhannell (2004); Montandon (2003); Noguero, 2013; O’connor (2005); O’Gorman (2011; 2007); Ram (2015); Santos (2014); Schänzel, Brocx e Sadaraka (2014); Selwyn (2004); Sheringham e Daruwalla (2007); Telfer (2004); e Welten (2015).
Domínios da hospitalidade	Os três domínios da hospitalidade propostos por Lashley - privado, social e comercial.	Alves e Wada (2014); Brotherton e Wood (2004); Camargo (2015; 2008); Crotti (2017); Gotman (2009); Kunwar (2017); Lashley (2004); Lashley e Morrison (2004); Locwood e Jones (2004); Lynch et al. (2011); Lynch e McWhannell (2004); Montandon (2003); O’Connor (2005); O’Mahony (2015); Quadros (2011); Slattery (2002); Telfer (2004); Wada (2007); e Wada e Moretti (2014).
Domínio comercial e as organizações	O domínio comercial sob a ótica das organizações.	Baptista (2008); Bauman (2007); Brotherton e Wood (2004); Camargo (2004); Chávez e Rest 92014); Ferraz (2013); Gotman (2009); Grinover (2006); Haslam, Cornelissen e Werner (2017); Junqueira e Rejowski (2010); Lugosi (2017; 2014); Mendes e Fedrizzi (2017); Meyer e Höllere (2014); Morgan (2002); Plester (2015); Ritzer (2015); Telfer (2004); Tsai et al. (2015);
As organizações e as relações de hospitalidade com seus stakeholders	As relações de hospitalidade entre as organizações e os <i>stakeholders</i> .	Boudoun (2014); Carroll e Buchholtz (2003); Clarkson (1995, 1994); Cockburn-Wootten e Brewis (2014); Dencker e Bueno (2003); Donaldson e Preston (1995); Haslam, Cornelissen e Werner (2017); Freeman, Harrison e Wicks (2007); Friedman e Miles (2006); Garrot et al (2012); King, Felin e Whetten (2010); Minotti et al. (2015); Munck e Souza (2009); Oliveira e Wada (2012); Spiropoulos, Gargalianos e Sotiriadou (2006); Schänzel, Brocx e Sadaraka (2014); Souza (2010); Szabo, Costa e Ribeiro (2014); Van Niekerl e Getz (2016)
Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa	Os conceitos de sustentabilidade corporativa e de responsabilidade social corporativa.	Carrol (1979); Carrol (1991); Claro (2015); Crisostómo e Oliveira (2016); Jones, Hillier e comfort (2014); Lashley et al. (2011); Lugosi (2014); Munck et al. (2012); Munck e Souza (2009); Quadros (2011); Roper (2012); Schmitt (2011); Szabo, Costa e Ribeiro (2014); WCED (1987);

Quadro 17 – Síntese do capítulo 2

Fonte: Elaborado pela autora

CAPÍTULO 3 GESTÃO DE RISCO E GESTÃO DE CRISE

Considerados como instrumentos importantes na gestão das organizações, a gestão de risco e a gestão de crise sempre fizeram parte do planejamento estratégico, principalmente no mercado financeiro, por nortear os investimentos para a continuidade dos negócios. As primeiras manifestações em torno da gestão de risco e da gestão de crise ocorreram pela necessidade do *Bank of England* e do *Federal of International Settlements* em reduzir os riscos de créditos para países classificados como de terceiro mundo, visto que as operações para esse fim não eram registradas em balanços financeiros (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC], 2017).

A partir de então, esta tendência pode ser percebida nas produções acadêmicas não só de finanças, mas também de outras áreas, por passarem a entender que a gestão de riscos e a gestão de crise respondem aos acontecimentos que não estão previstos pelas organizações. Dessa maneira, favorecem a implementação de procedimentos que reduzem os efeitos negativos que possam surgir com os imprevistos, seja no mercado financeiro ou em qualquer outro, visto que todos os setores como a indústria, o de bens e serviços, turismo e hospitalidade entre outros, mesmo com suas singularidades, fazem parte do ciclo econômico de um país (SOUZA; LOURENÇO, 2015; ABREU; TAVARES; RODRIGUES, 2008).

Corroborando com os autores, o IBGC (2017) também afirma que o risco é inerente aos negócios, cabendo às organizações gerenciá-lo com a finalidade de prever e assumir o risco e reduzir os impactos do seu resultado. A sua gestão favorece à resiliência organizacional em tempos difíceis e complexos, garantido a sua permanência no mercado. Explica que, aliada a uma estrutura de governança voltada para a manutenção e funcionamento do sistema, propicia a visualização de novas oportunidades de negócios e ganhos e de minimizar ou precaver de perdas no futuro. Porém, ressalta que a gestão de risco na área financeira é melhor apreciada por ser quantificável, utilizando vários instrumentos desenvolvidos para tal procedimento. Aqueles riscos que não estão na ordem dos financeiros são bem mais complexos devido ao grau de subjetividade de que estão investidos, sendo esta a abordagem central deste estudo.

3.1 Gestão de risco

Existem várias definições para o que vem a ser “risco”, pois cada uma relaciona-se com as diversas áreas do conhecimento humano e aponta para os perigos e efeitos negativos que fazem parte dessas atividades. De maneira geral, pode-se concordar com a definição de Cabral e Caprino (2015, p. 22) como sendo a “probabilidade e potencial magnitude de uma perda futura”. Revelam a impossibilidade de eliminar ou conhecer todos riscos que os indivíduos estão expostos, sendo este fator que demonstra a importância e necessidade de geri-los.

Os autores ressaltam que o processo de sua gestão se inicia no conhecimento da sua existência e de seus possíveis efeitos e, em seguida, da decisão de como enfrentá-los. Para além da redução dos efeitos negativos, é de competência da gestão de riscos identificar e definir quais os eventos que devem ser evitados, minimizados e gerenciados. Ela engloba os riscos financeiros, de crédito, operacionais, de mercado, de reputação, para a saúde, entre outros, sendo necessário que os gestores tenham conhecimento sobre qual deles se aplica ao desenvolvimento da organização (RIBEIRO, 2017). Na aquisição desse conhecimento, o IBGC (2017) sugere que se responda as seguintes questões (Quadro 18):

Questões
a) Quais os fatores que podem comprometer estratégias e metas da organização?
b) As informações que se tem são fidedignas?
c) Os procedimentos utilizados garantem o nível de aceitação para se correr o risco?
d) Todos os envolvidos têm conhecimentos sobre a importância da gestão de risco?
e) A organização tem condições de gerir e assumir os riscos?
f) Quem será o responsável pela identificação e monitoramento dos riscos?
g) Quais os métodos e ferramentas serão utilizados para monitoramento e enfrentamento dos riscos?
h) Quais são as incertezas e ameaças referentes aos riscos e, as possíveis oportunidades que merecem tal exposição da organização?
i) Quais são os riscos mais proeminentes?
j) Que percepção e exposição se têm desses riscos?
k) Como a organização deve se posicionar e responder aos riscos?

Quadro 18 – Aquisição de conhecimento sobre o risco

Fonte: Adaptado de IBGC (2017)

A partir destas questões, o IBGC (2017) propõe um modelo de gestão de riscos (Figura 14)

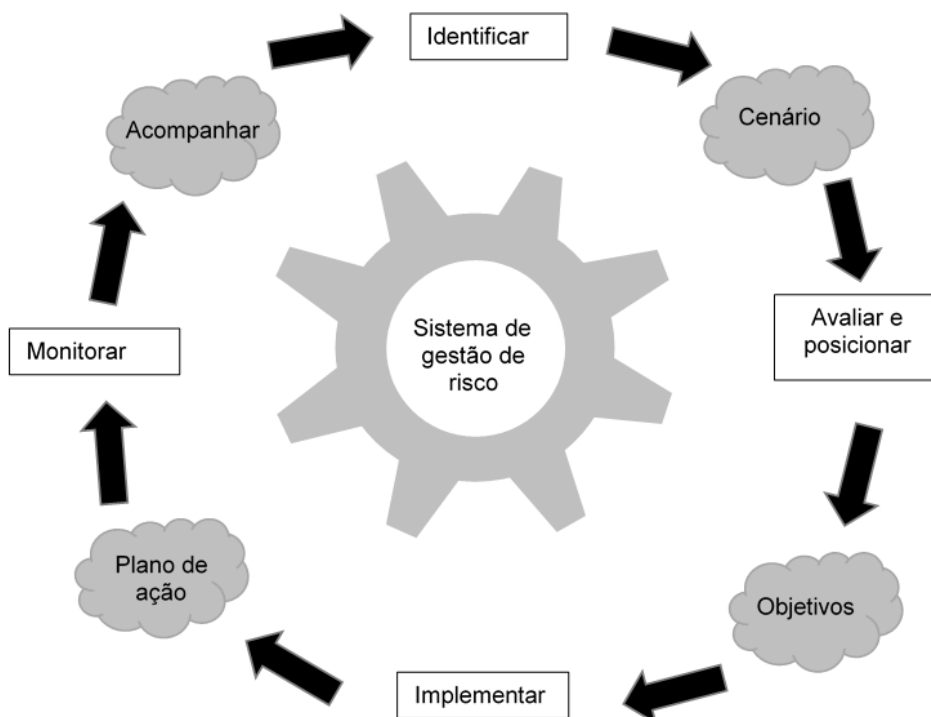


Figura 14 - Modelo para implementação da gestão de risco
Fonte: IBGC (2017, p. 41)

Kasperson et al. (1988) também já destacavam os gastos governamentais e privados no gerenciamento de riscos sem, contudo, reduzir a percepção de vulnerabilidade da população e das organizações. Visto que as definições de risco se centram na probabilidade e na magnitude dos eventos, os autores alegam que, aos olhos da sociedade, a sua concepção é muito maior, por considerar outros aspectos como o seu conhecimento sobre o risco, a sua capacidade para influenciá-lo e na sua percepção sobre o perigo e seu efeito de desastre. Porém, afirmam que esses elementos demandados pela sociedade não são considerados pelos profissionais de prevenção de riscos, atendo-se somente nas bases técnicas e nos impactos dos eventos ou da atividade humana como os danos no meio ambiente, nas mortes e doenças que possam ocorrer.

A negligência também pode ser percebida no que diz respeito à equidade das gerações futuras, dos espaços e dos diversos grupos sociais, além dos efeitos negativos causados indiretamente como o descrédito nas instituições responsáveis

pelo evento, a desconsideração com a comunidade envolvida e os custos futuros para a recuperação do que foi afetado. Muitas vezes, as piores consequências não são dependentes daquelas originadas pelo primeiro impacto do imprevisto, e sim, da lentidão na tomada de decisões e das ações que deveriam estar previstas pela gestão. Seus efeitos podem trazer prejuízos irreparáveis para as organizações (KASPERSON et al., 1988).

No entanto, divergências em relação à utilização do termo “risco” para o gerenciamento das imprevisibilidades negativas encontram voz nos estudos de Dowie (1999) ao argumentar que ele só contribui para dificultar os processos de decisão e de políticas de prevenção pela sua própria ambiguidade e multiplicidade de uso. O termo também favorece ao juízo de valor e influencia negativamente as discussões sobre a sua probabilidade de ocorrência devido à valoração implícita.

Sem concordar completamente com a autora, Ward e Chapman (2003, p. 98) também demonstraram preocupação em associar o termo a algo que, por certo, dará errado, não considerando as possibilidades potenciais de algo dar certo. Assim, fundamentaram seus estudos nas definições da americana *Project Management Institute* (PMI) – “Risco - um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre um projeto⁴” (Tradução nossa) e da europeia *Association for Project Management* (APM) – “Risco - um evento incerto ou um conjunto de circunstâncias que, caso ocorra, terá efeito sobre a realização dos objetivos do projeto⁵” (Tradução nossa).

A adoção destas definições proporciona amplidão para a utilização do termo e incluem elementos positivos que também justificam o seu planejamento e gestão, além de reduzir a resistência dos gestores em assumir os benefícios que esse pode oferecer (WARD; CHAPMAN, 2003). Para eles, as definições sugerem, quase sempre, uma ameaça em detrimento da oportunidade (Quadro 19), por isso, defendem a utilização do termo “incerteza”, por considerarem que ele oferece maior possibilidade de gerenciamento da “falta de certeza”.

⁴ *Risk - an uncertain event or condition that, if it occurs, has a positive or negative effect on a project objective*

Fonte: WARD, S.; CHAPMAN, C. Transforming project risk management into Project uncertainty management. **International Journal of Project Management**, v. 21, p.97-105, 2003. Disponível em: < [https://kopernio.com/viewer?doi=10.1016/s0263-7863\(01\)00080-1&route=1](https://kopernio.com/viewer?doi=10.1016/s0263-7863(01)00080-1&route=1) >. Acesso em: 13 abr. 2018.

⁵ *Risk- an uncertain event or set of circumstances that, should it occur, will have an effect on the achievement of the project's objectives (Ibidem)*

Categorias de risco	Utilizam termos como ruim, inadequado, interrupção, falta, conflito entre outros. Ou seja, todos os termos expressam uma ameaça.
Terminologia	Relacionada com o potencial de gravidade ou de impacto ou, ainda, com a perspectiva da organização em evitar os riscos maiores.
Tipos de respostas aos riscos	Evitar, transferência, reduzir e aceitar o risco.
Transferência de responsabilidade	Geralmente, é oferecido um prêmio ou remuneração maior para aquele que se dispõe a assumir o risco.
Mitigação	Tentativa de reduzir a probabilidade ou as múltiplas consequências de um evento para um limite considerado aceitável, por meio da antecipação de medidas que podem ser adotadas durante uma possível ocorrência e, dessa maneira, minimizado os resultados negativos.
Utilização de matrizes de impacto de probabilidade	Com o intuito de classificar o impacto do risco – baixo, moderado ou alto -, por intermédio de escalas quantitativas. Os autores ressaltam que esse tratamento visa somente as ameaças, pois, avaliar as possíveis oportunidades requer complexidade de abordagem.

Quadro 19 - Tratamento do risco como ameaça

Fonte: Adaptado de Ward e Chapman (2003)

Müllner (2016) explica que a incerteza não pode ser mensurada. Ela tem como característica a imprevisibilidade e a aleatoriedade, o que dificulta a concretização de contratos e a precificação de produtos e serviços, diferindo significativamente do risco. Do seu lado, o risco, de certa maneira, permite a mensuração por meio dos resultados remanescentes, além de se poder transferir a responsabilidade e de ser minimizado com a colaboração das forças sociais. Nesse sentido, o autor considera que tanto o risco como a incerteza coexistem e se integram nas teorias relacionadas aos negócios, sendo que a incerteza se destaca por ser incontrolável e o risco, parcialmente gerenciável.

Como pode ser observado, existe muitas sutilezas na definição de risco devido ao entendimento de quando ele deixa de ser um risco e assume a característica de um perigo eminente - a ocorrência de um fenômeno onde existe a presença humana em situação de risco, elemento fundamental para a percepção e contabilização dos prejuízos - podendo resultar em um desastre (FIDALGO, 2018). Por isso, explica-se a convenção de avaliá-lo de acordo com o seu potencial de perigo em relação à vulnerabilidade de onde pode ocorrer.

O risco é mensurado de acordo com a vulnerabilidade de uma população, seja por sua pobreza ou pela sua riqueza e por sua localização quanto à proximidade das

áreas consideradas de risco. Ressaltando que, em muitos casos, uma população pode residir em uma área de risco sem, contudo, ficar exposta a ele ou ao perigo que ele demanda. Porém, é pertinente considerar que o risco é instável, tomando vários formatos de acordo com as variações de origem natural e social que envolve o processo (SOUZA; LOURENÇO, 2015). Portanto, requer gerenciamento constante.

3.2 Tipos de risco e o desastre

Para a gestão de riscos competente é necessário o conhecimento de qual tipo de perigo uma organização pode enfrentar no futuro para que, no caso de uma imprevisibilidade, esteja preparada para a tomada de decisões e equipada com os instrumentos capazes de evitar ou reduzir danos maiores.

A sociedade dos dias atuais convive com a transversalidade dos riscos a que está exposta e, por isso, percebe-se uma crescente cobrança para o aprimoramento das mensurações, avaliações e sinalizações com o objetivo de reduzir os danos e poupar vidas. Abreu, Tavares e Rodrigues (2008) adotam a expressão “sociedade de risco” proposto por Beck, por concordarem que ela é atual e por exprimir ideias como “perigo externo” e “politização do risco”, principalmente no que está relacionado com os efeitos morais e políticos. Nesse sentido, induzem que o risco é inerente à sociedade, sendo mutável de acordo com a época, revelando que, no período da industrialização, riscos e acidentes eram evidentes e pessoais, mas, agora, eles são globais e apresentam um caráter impessoal e de distanciamento da percepção humana (ABREU; TAVARES; RODRIGUES, 2008; LOURENÇO, 2007; BECK, 2002).

A gestão de riscos deve ser capaz de definir se o evento a ser enfrentado é de caráter natural, antrópico, misto ou social. Os efeitos negativos do risco natural têm sua origem na natureza como os terremotos, erupções vulcânicas, furacões, maremotos, tempestades e muitos outros que podem ser monitorados, mas não impedidos, porém, por meio da tecnologia e conhecimento sobre eles, em muitos casos, podem ter seus efeitos reduzidos. Os riscos naturais, por serem da ordem dos desastres envolvem a relação tempo e espaço, agregado de perigo e vulnerabilidade e de diversos níveis de perdas. Seu impacto abrange a economia, a política, o social e o ambiente, culminando em perdas de vida, devastação ambiental e os efeitos

danosos se intensificam de acordo com a vulnerabilidade da área afetada no que se refere à infraestrutura, serviços de apoio e subsistência e, do poder de resposta para seu enfrentamento (EDJOSSAN-SOSSOU et al., 2014; LOURENÇO, 2007).

Risco misto, segundo Lourenço (2007), trata daquele associado à atividade humana e aliado aos eventos naturais originados dos componentes da atmosfera como a chuva ácida e o efeito estufa, da geodinâmica como a intensificação dos processos de erosão e de desertificação e do dendrocaustológicos⁶, por meio das queimadas, incêndios florestais.

O risco social pode ser analisado por vários ângulos como explicam Souza e Lourenço (2015) com bases nos estudos de Baron (2007): a) exógenos, quando decorrentes das ameaças naturais e externas como os terremotos, inundações, entre outros; e b) endógenos, quando oriundos das políticas e ações administrativas, da industrialização e da urbanidade. Com base nos estudos de Castro, de 2005, em: a) danos causados por conflitos armados; b) danos como da marginalidade e vulnerabilidade causadas por desastres naturais; e c) danos provocados pela carência social que afeta a condição de vida da sociedade.

Com relação aos riscos antrópicos, estes se relacionam com os danos e os efeitos negativos que a atividade humana pode acarretar a uma localidade, seja ela ambiental, social ou econômico. Lourenço (2007) exemplifica como pertencentes a este segmento aqueles provenientes da tecnologia, da estrutura social e da biofísica. Todos têm a mão do homem como elemento difusor de um desastre, pelo descumprimento das normas e leis de segurança que regem as condutas de produção, armazenamento e transporte, desconsiderando o ambiente e a comunidade.

Para esta modalidade de risco existem diversos indicadores para a avaliação dos riscos biológicos, químicos e físicos para o monitoramento dos efeitos que possam causar no ambiente e na sua população. Eles fornecem os parâmetros para a avaliação da interação e de como deve ser procedida a gestão para a minimização dos efeitos. Na possibilidade de não poder ser determinado o risco é preciso aplicar o “princípio do elemento da precaução” (PIRAGNOLO et al., 2014).

⁶ Dendrocaustológico: Risco de incêndio florestal;
Fonte: Lourenço, L. Risco dendrocaustológico no parque natural das serras de Aire e Candeeiros. **Revista da Faculdade de Letras-Geografia**, Porto, v. 19, p, 295-307, 2003.
Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/319.pdf>>. Acesso em 06 jun. 2018.

O quadro 20 apresenta uma síntese desses riscos.

Modalidade de risco	Características	Exemplos	Para este estudo
Natural	Provocado pela ação da natureza: terremotos, furacões, tsunamis.	Tsunami no Haiti, em 2004, Furacão Katrina, em 2005, Terremoto no Haiti, em 2010 e terremoto na Itália, em 2016.	Não se aplica
Antrópico	Provocado pela atividade humana.	Acidente nuclear em Chernobyl, em 1986, derramamento de petróleo no Golfo do México, em 2010 e incêndio da Ultracargo, em Santos, no ano de 2015.	Possíveis falhas originadas da ação humana.
Misto	Provocado pela atividade humana e pela ação da natureza.	As queimadas e incêndios florestais. Em muitos casos, devido ao tempo muito seco e o descuido do homem em manipular o fogo acaba provocando grandes incêndio, como a queima das folhas secas da cana de açúcar, os incêndios em parques florestais como o Parque do Rola Moça, que acontece todos os anos e o incêndio Pedrógão, na região de Leira em Portugal em 2017.	Não se aplica.
Social	Provocado pela estrutura social, envolvendo conflitos, marginalidade e vulnerabilidade social.	O atentado de 11 de setembro, em 2001, os conflitos na Síria, em 2017/2018 e as políticas adotadas na Venezuela, em 2017.	As ações de recuperação

Quadro 20 - Modalidades de risco

Fonte: Elaborado pela autora

Várias atividades preocupam-se em manter atualizado o seu mapa de gestão de risco, seja ele interna ou externo. Silva, Miranda e Viana (2015) alegam que este instrumento representa o todo ou a parte do processo produtivo de uma organização que pode estar sujeita a algum tipo de risco, sendo necessário determinar o seu efeito e a capacidade em administrá-lo. O IBGC (2017) considera três pilares para o monitoramento, a probabilidade, a vulnerabilidade e o impacto, tanto em relação à organização como nos aspectos sociais, ambientais e estratégicos, sem desconsiderar o que é intangível, visto que, geralmente, este quesito é interdependente em relação a um evento independente ou de impactar de maneira

diferente e com múltiplas variáveis em diversas áreas. Propõe-se a utilização do mapa de risco com o objetivo de planejar respostas em caso de algum evento.

O mapa de risco apresenta quatro quadrantes, sendo um relacionado aos riscos-chave que devem ser observados com maior atenção por serem considerados de grande probabilidade e impacto – Alta severidade. A redução do grau de severidade induz que os riscos podem ser monitorados periodicamente e, aqueles que considerados com média severidade – baixa probabilidade e alto impacto ou vice-versa – ou de severidade baixa, em nenhum momento devem ser ignorados (Figura 15) (IBGC, 2017).

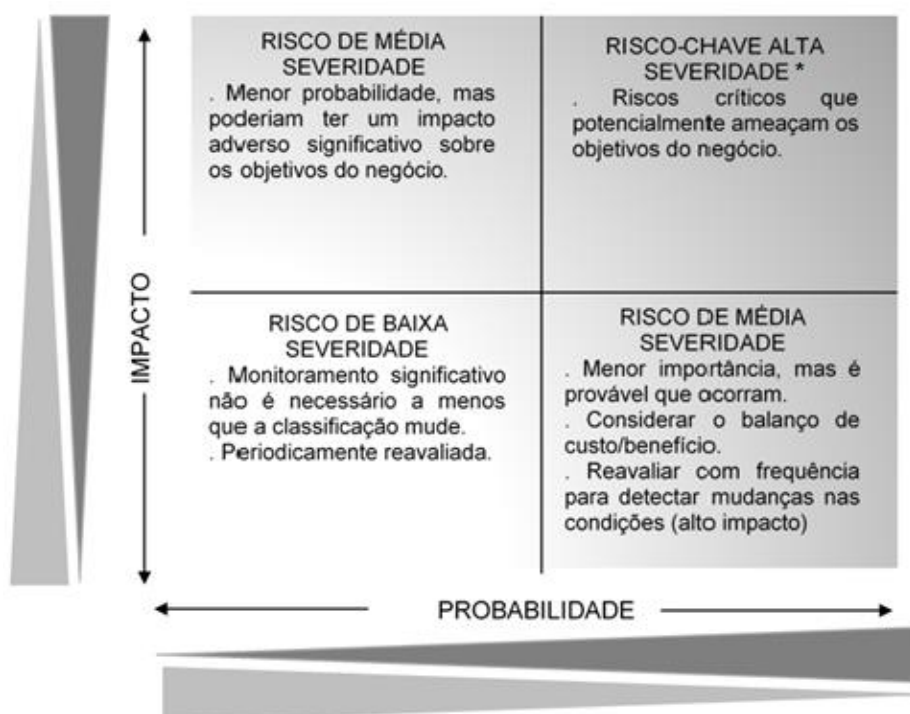


Figura 15 - Mapa de risco

Nota: * Para este estudo – Risco-chave alta severidade

Fonte: IBGC (2017, p. 43)

A importância do mapa de risco está na manutenção do conhecimento sobre os efeitos e os impactos das atividades de determinada organização sobre ela e a sociedade, fundamentado no perfil organizacional, área de atuação e, fundamentalmente, na prevenção do desastre ou catástrofe.

O desastre pode ser entendido como a combinação de vários fatores que levam a perda de vidas de qualquer espécie, prejuízos ambientais, econômicos e de imagem para todos os envolvidos. Freitas et al. (2012) revelam a necessidade da existência de uma ameaça aliada a fatores que podem ser gerados pelas condições da natureza

ou da sociedade pela ação antrópica e, por conseguinte, a exposição de populações humanas e/ou outras espécies de vida que, de acordo com o grau de vulnerabilidade, podem sofrer os efeitos de um acidente, podendo ser esse mais ou menos grave. Nesse sentido, diversas organizações desenvolveram definições para desastre (Quadro 21):

Instituição	Definição de desastre ⁷
Ley General de Protección Civil (LGPC) – México	Art. 2 – O resultado da ocorrência de um ou mais agentes perturbadores severos e/ou extremos, de origem natural, da atividade humana ou aqueles provenientes do espaço exterior que, quando acontecem em um tempo e em uma determinada região causam danos e pela sua magnitude excedem a capacidade de resposta da comunidade afetada.
Organização das Nações Unidas (ONU)	Produz um transtorno sério no funcionamento de uma sociedade, causando a perda de muitas vidas humanas, material e ambiental, ultrapassando a capacidade da sociedade afetada para a recuperação utilizando os seus próprios recursos.
Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres	Uma séria interrupção no funcionamento de uma comunidade ou sociedade que ocasiona uma grande quantidade de mortes bem como perdas e impactos materiais, econômicos e ambientais que excedem a capacidade da comunidade.
Comissão do Direito Internacional das Nações Unidas	Um evento ou uma série de eventos calamitosos que ocasionam numerosas vítimas, infortúnios graves e grandes sofrimentos humanos ou danos materiais e ambientais em grande escala, com a consequente grave perturbação do funcionamento da sociedade.
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz	Um evento calamitoso, súbito ou previsível, que perturbe seriamente o funcionamento de uma comunidade ou sociedade e cause perdas humanas, materiais, econômicas ou ambientais que excedam a capacidade da comunidade ou sociedade afetada de enfrentar a situação por meio de seu próprio recurso.

Quadro 21 – Definições de desastre

Fonte: Adaptado de Gómez, Gómez e Gómez (2016, p. 6, Tradução nossa)

⁷ *Al resultado de la ocurrencia de uno o más agentes perturbadores severos y o extremos, concatenados o no, de origen natural, de la actividad humana o aquellos provenientes del espacio exterior, que cuando acontecen en un tiempo y en una zona determinada, causan daños y que por su magnitud exceden la capacidad de respuesta de la comunidad afectada; Produce un trastorno serio en el funcionamiento de una sociedad, causando amplias pérdidas de vida humana, material o ambiental que sobrepasan la capacidad de la sociedad afectada para dar abasto utilizando sus propios recursos; Una seria interrupción en el funcionamiento de una comunidad o sociedad que ocasiona una gran cantidad de muertes al igual que pérdidas e impactos materiales, económicos y ambientales que exceden la capacidad de la comunidad; Un evento o serie de eventos calamitosos que ocasionan numerosas víctimas, grave infortunio y grandes sufrimientos humanos o daños materiales o ambientales o a gran escala, con la consiguiente perturbación grave del funcionamiento de la sociedad.*

Fonte: GÓMEZ, M. L. A.; GÓMEZ, E. A.; GÓMEZ, J. A. La cultura preventiva y los desastres antrópicos en el sureste de tamaulipas. **Delos - Revista Desarrollo Local Sostenible**, v. 9, n. 27, p. 1-23, out. 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/delos/27/prevencion.html>>. Acesso em 27 abr. 2018.

A gravidade do desastre está intimamente relacionada com a capacidade da redução dos riscos bem como com a de sua resiliência e o seu enfrentamento, pois os prejuízos causados por ele podem comprometer a sobrevivência caso a população afetada não consiga manter minimamente a dignidade e o bem-estar. Assim, retoma-se à gestão de risco quanto aos desastres causados pela ação humana ou antrópicos, pois, muitos deles, poderiam ser evitados.

Autores como Gómez, Gómez e Gómez (2016) e Medeiros e Barbosa (2016) explicam que os desastres originados pela ação antrópica, em geral, acontecem pelas falhas do sistema da organização, pela falta de manutenção nos equipamentos, pelos erros no procedimento das operações e muitos outros motivos que envolvem a mão do homem. Nesse evento podem ser citados como exemplos os incêndios, as ações terroristas, as contaminações por agentes tóxicos, biológicos e de rejeitos, radiação nuclear, guerras civis e militares e outros mais.

No Brasil, a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil adotou como definição de desastre o que está preconizado pela Instrução Normativa 02, de 20 de dezembro de 2016, Anexo VI, “resultado de eventos adversos naturais, tecnológicos ou de origem antrópica, sobre um cenário vulnerável exposto à ameaça, causando danos humanos, materiais ou ambientais e consequentes prejuízos econômicos e sociais” (BRASIL, 2016, p. 1), classificando os desastres da seguinte maneira:

§ 1º São desastres de nível I aqueles em que há somente danos humanos consideráveis e que a situação de normalidade pode ser restabelecida com os recursos mobilizados em nível local ou complementados com o aporte de recursos estaduais e federais.

§ 2º São desastres de nível II aqueles em que os danos e prejuízos são suportáveis e superáveis pelos governos locais e a situação de normalidade pode ser restabelecida com os recursos mobilizados em nível local ou complementados com o aporte de recursos estaduais e federais;

§ 3º São desastres de nível III aqueles em que os danos e prejuízos não são superáveis e suportáveis pelos governos locais e o restabelecimento da situação de normalidade depende da mobilização e da ação coordenada das três esferas de atuação do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC) e, em alguns casos, de ajuda internacional.

§ 4º Os desastres de nível I e II ensejam a decretação de situação de emergência, enquanto os desastres de nível III a de estado de calamidade pública (BRASIL, 2016, p. 1)

No “Manual de proteção e defesa civil: entendendo os riscos de desastres no Brasil”, publicado pela Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil ([SEDEC], 2017), apresenta a seguinte classificação de acordo com Classificação e Codificação

Brasileira de Desastres (COBRADE) (Quadro 22):

Classificação	Características	Para este estudo
Desastre natural	Aquele que apresenta característica acima do que é considerado normal quanto à vulnerabilidade da região afetada, resultando em perda de vida humana, econômicas e sociais. Aqui estão incluídos os desastres geológicos, biológicos, meteorológicos, climatológicos e hidrológicos.	Não se aplica.
Desastre tecnológico	De natureza tecnológica como consequência de falhas ou erros de infraestrutura ou de atividades específicas do homem que impactam além da normalidade e que resultam em perdas de vida humana, do meio ambiente, sociais e economia. Fazem parte deste tipo de desastre a atividade da indústria, do transporte ou da união dos dois setores, pois lidam com materiais e serviços como os produtos considerados perigosos, as construções civis, o transporte de cargas perigosas e de passageiros, os incêndios em áreas urbanas e as substâncias radioativas.	Falhas e erros de infraestrutura ou de atividades específicas do homem que resultam em perdas de vida humana, do meio ambiente e da economia.
Desastre antrópico	Originado da atividade humana predatória e fora do que é considerado usual e legal, resultando em perdas de vida humana, ambiental, econômica e social.	Ações administrativas que coloquem em risco a economia e a sociedade.

Quadro 22 – Classificação de riscos e desastres no Brasil

Fonte: Adaptado de SEDEC (2017)

O quadro 23 apresenta os órgãos responsáveis pelo registro de desastres no Brasil, mas, como ressalta a SEDEC, apesar dos esforços para a atualização dos bancos de dados, os registros são inadequados ou desconsiderados, principalmente os de impacto indireto, seja por motivos organizacionais ou pelos culturais e políticos (BRASIL, 2017).

Responsabilidade	Tipo de desastre
Sistema Integrado de Informação sobre Desastres (S2ID)	Registra os desastres naturais, excluindo os biológicos.
Sistema de informação de Agravos de Notificação (SINAN)	Registra as ocorrências individuais ou de investigação de doenças, consideradas importantes para a saúde pública e privada nacional, devendo está incluída na Lista de Notificação Compulsória (LNC).
Comissão Nacional de Energia Nuclear; Agência Nacional de Petróleo; Agência Nacional de Aviação Civil; Órgãos de Proteção e Defesa Civil; Meio Ambiente; Trânsito; Ministério da Defesa; Marinha do Brasil; e Polícia Rodoviária	Registram os desastres tecnológicos de acordo a atividade humana.

Quadro 23 – Órgãos responsáveis pelos registros de desastres no Brasil
Fonte: Adaptado de Brasil (2017)

Como apresentado pelo quadro 22, para os registros dos desastres tecnológicos não existe um órgão definido para tal procedimento e, dentro da classificação do COBRADE, os desastres antrópicos se confundem com os desastres tecnológicos, não havendo qualquer instituição responsável.

Para este estudo, que investiga um caso brasileiro, adotou-se a terminologia “desastre tecnológico”, defendida e utilizada pelo COBRADE, cuja descrição das características do evento encontram-se detalhadas pelo SEDEC.

3.2.1 Desastres tecnológicos no Brasil

Os desastres tecnológicos afetam, significativamente, a vida econômica e social de todos os envolvidos. Em geral, os impactos e os efeitos do desastre afetam tanto a população atingida como a organização responsável pelo dano causado. O Brasil foi palco de grandes desastres de origem tecnológica, entre eles:

. **Incêndio da Vila Socó – Cubatão/SP:** Este desastre aconteceu no dia 25 de fevereiro de 1984, devido a uma falha nos dutos da Refinaria Artur Bernardes, um vazamento de 700 mil litros de gasolina, devastou a Vila São José - Vila Socó - em Cubatão-SP. Dados sobre a perda de vidas e destruição são controversos. Segundo o Jornal da Cidade de Santos (1984), mais de 500 barracos foram destruídos, matando pessoas e animais. De acordo com o jornal e o SEDEC (Brasil, 2017), o vazamento foi identificado com antecedência pelos moradores da vila e comunicado à empresa, mas as ações de enfrentamento

ao risco eminente foram tardias. Oficialmente, contabilizou-se 93 mortos, mas, a literatura atribui, pelo menos, 508.

. **Césio 137 – Goiânia/GO:** Em 13 de setembro de 1987, o material radioativo cloreto de Césio (Cs-137) vazou após catadores de lixo abrirem um equipamento blindado, de origem hospitalar abandonado em uma clínica desativada e distribuírem o pó branco que emitia uma luz azul para várias pessoas de diversos locais da cidade de Goiânia/Go, provocando a contaminação por radiação da água, do solo, do ar e das pessoas, além das mortes registradas. Wascheck, Ferreira e Alencar (2007) relatam que o acidente somente foi identificado no dia 29 de setembro, a partir do comunicado à Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), que, por sua vez, notificou a Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA). O plano de emergência contou com a participação da Furnas Centrais Elétricas S/A, da Nucleobrás, da Defesa Civil, do Hospital Naval Marcílio Dias, da Organização de Saúde do Estado de Goiás (OSEGO) e o Hospital Geral de Goiânia. Os responsáveis pelo equipamento foram julgados e condenados, mas tiveram suas penas revertidas para o serviço voluntário (PORTAL EBC, 2015) e, quanto às vítimas, sete pessoas morreram nas primeiras semanas de contaminação, 249 apresentaram níveis elevados de radiação e 975 pessoas são monitoradas pela Superintendência Leide das Neves (BRASIL, 2017; NADAI, 2015). Como desdobramento dos efeitos da contaminação pelo Césio 137 teve-se: contaminação por meio das redes de água e esgoto e dos cursos de água da região afetada; objetos de uso da população que se tornaram rejeitos e foram acondicionados e depositados em locais especiais em Abadia de Goiás/GO; discriminação social dos cidadãos desse estado bem como a rejeição dos produtos por eles produzidos (BRASIL, 2017).

. **Vazamento de Óleo na Baía de Guanabara/RJ:** Em 18 de janeiro de 2000, o rompimento de um duto da Refinaria Duque de Caxias, da Petrobrás, derramou 1,3 milhão de litros de óleo in natura na Baía de Guanabara, no estado do Rio de Janeiro, causando grande prejuízo ambiental e econômico pela falta de monitoramento para cessar o derramamento (BRASIL, 2017; PORTAL EBC, 2015). Os efeitos desse desastre ambiental foram sentidos pela pesca e pelo setor de turismo. O Centro Universitário de Estudos e Pesquisas sobre Desastres ([CEPED]; 2015), da Universidade Federal de Santa Catarina,

revela que foram aplicadas multas para a empresa responsável pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e pela Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente (FEEMA) e que não houve a punição pelo desastre, pois a justiça considerou que a pesca da região ficou prejudicada por um curto período de tempo, decisão refutada pelos atingidos até os dias atuais.

. **Rompimento da barragem de São Francisco:** Segundo Antunes, Brum e Oliveira (2015) e o Portal EBC (2015), em Mirai/MG, em 10 de janeiro de 2007, o rompimento da barragem de São de São Francisco provocou a morte de peixes e a falta de água nos municípios de Muriaé/MG, Laje do Muriaé e Itaperuna no estado do Rio de Janeiro ao derramar 2.280.000³ de resíduos de bauxita. Não foram contabilizadas vítimas fatais, entretanto, a inundação provocou a destruição de 400 casas e 2.000 desabrigados. O desastre originou a assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta com o Ministério Público Federal bem como os Estaduais do Rio de Janeiro e Minas Gerais, a recuperação da área afetada e ressarcimento dos prejuízos além do fim da atividade pela empresa responsável (PORTAL EBC, 2015).

. **Incêndio da boate Kiss Santa Maria/RS:** Este incêndio ocorreu no município de Santa Maria/RS, em 27 de janeiro de 2013, registrando 242 mortes. O detonador do incêndio foi a utilização de artefato pirotécnico por um dos integrantes do conjunto musical que se apresentava na boate. A união de material inflamável como o isopor e a espuma que cobriam o teto do local e das faíscas do artefato provocaram o desastre. Aliado à falta de um plano de prevenção a acidentes e de grande número de pessoas – aproximadamente 1.000 pessoas em relação a capacidade autorizada pelo alvará de funcionamento de 750 – muitos morreram queimados ou intoxicados pela fumaça (BRASIL, 2017).

. **Rompimento da barragem de Fundão Mariana/MG:** Considerado o maior desastre ocorrido em território brasileiro. Ocorreu em 5 de novembro de 2015, quando a barragem de Fundão, localizada no subdistrito de Bento Rodrigues desapareceu sob os rejeitos de minério derramados pelo rompimento. A barragem tem como responsáveis à Mineradora Samarco, à Vale S/A e à BHP Billiton e o desastre ainda se encontra envolvido em processos judiciais e acordos com os envolvidos. Contabiliza 19 mortes e perdas irreversíveis ou

de longo tempo nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo (SINDICATO DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA DE PRIMEIRA INSTÂNCIA DE MINAS GERAIS [SERJUSMIG], 2016).

. Incêndio e desabamento do Edifício Wilton Paes de Almeida em São Paulo/SP: Em 1º de maio de 2018, um incêndio de grandes proporções provocou o desabamento de um edifício de 24 andares no centro de São Paulo. De acordo com Zaremba et al. (2018), no local viviam, aproximadamente, 146 famílias, ou 372 pessoas. O desastre causou a morte de quatro pessoas, identificadas pela Polícia Civil, mas, pelo menos 40, ainda estão desaparecidas (GARCIA, 2018).

Observa-se nesses desastres ocorreu a ação humana, seja pela falta de manutenção dos equipamentos, do planejamento de gestão de risco ou por desconsiderar a possibilidade do risco. O quadro 24 apresenta uma síntese das ameaças que podem causar os desastres tecnológicos e o tipo de vulnerabilidade.

Riscos tecnológicos	Ameaça	Vulnerabilidade
Substâncias perigosas radioativas	Substâncias e equipamentos radioativos de uso em pesquisas, atividades industriais, usinas nucleares, unidades de saúde (fontes radioativas).	. Concentração populacional no entorno de usinas nucleares. . Perfil demográfico (quantidade de crianças e idosos) e socioeconômico das ocupações humanas no entorno de usinas nucleares
	Resíduos radioativos.	N/A
Substâncias perigosas não radioativas	Vazamento de produtos químicos e biológicos em áreas industriais e outros sítios.	. Concentração populacional no entorno de áreas industriais e outros sítios onde há movimentação de substâncias perigosas. . Perfil demográfico (quantidade de crianças e idosos) e socioeconômico das ocupações humanas no entorno de áreas industriais e outros sítios onde há movimentação de substâncias perigosas.
	Vazamento de produtos químicos e biológicos nos sistemas de água potável	N/A
	Vazamento de produtos químicos e biológicos em ecossistemas lacustres, fluviais, aquíferos e marinhos.	. Sensibilidade ambiental das áreas passíveis de serem afetadas por vazamento de substâncias perigosas.

(Continua...)

Quadro 24 – Síntese das ameaças x Vulnerabilidades dos desastres tecnológicos
Nota: *N/A – Não existem fatores de vulnerabilidade específicos para a ameaça correspondente.

Riscos tecnológicos	Ameaça	Vulnerabilidade
	Vazamento de produtos químicos e biológicos em ecossistemas lacustres, fluviais, aquíferos e marinhos.	. Sensibilidade ambiental das áreas passíveis de serem afetadas por vazamento de substâncias perigosas.
Conflitos bélicos	Vazamento de produtos nucleares, radiológicos, químicos ou biológicos, com contaminação em decorrência de ações militares ou terroristas.	N/A
Incêndios urbanos	Incêndios em plantas industriais, parques, depósitos comerciais e logradouros de grande densidade de usuários.	. Concentração populacional no entorno de áreas industriais e outros sítios onde há movimentação de substâncias inflamáveis. . Perfil demográfico (quantidade de crianças e idosos) e socioeconômico das ocupações humanas no entorno de áreas industriais e outros sítios onde há movimentação de substâncias inflamáveis.
	Incêndios em aglomerados residenciais.	. Padrão construtivo do aglomerado residencial. . Perfil demográfico (quantidade de crianças e idosos) e socioeconômico do aglomerado residencial.
Obras civis	Colapso de edificações.	N/A
	Rompimento ou colapso de barragens.	. Concentração populacional nas áreas a jusante de barragens. . Perfil demográfico (quantidade de crianças e idosos) e socioeconômico das ocupações humanas nas áreas a jusante de barragens.
Transporte de passageiros e cargas não perigosas	Acidente no modal rodoviário envolvendo o transporte de passageiros e cargas não perigosas	N/A
	Acidente no modal ferroviário envolvendo o transporte de passageiros e cargas não perigosas.	N/A
Transporte de passageiros e cargas não perigosas	Acidente no modal aéreo envolvendo o transporte de passageiros e cargas não perigosas	N/A
	Acidente envolvendo o transporte de passageiros e cargas não perigosas.	N/A

(Conclusão)

Quadro 24 – Síntese das ameaças x Vulnerabilidades dos desastres tecnológicos
Nota: *N/A – Não existem fatores de vulnerabilidade específicos para a ameaça correspondente.

Fonte: Brasil (2017, p. 188)

Dejours (2005) ensina que nas questões que envolvem a falha ou o erro acabam por colocar em evidência o fator humano, principalmente quando o resultado caracteriza o desastre ou a catástrofe, em geral, oriunda da plena confiança na tecnologia e nos seus processos. No entanto, Reason (2000) explica que a falha ou o erro humano pode ser entendido sob dois prismas: a) esses aspectos são oriundos da falta de atenção, descuido, negligência e desmotivação e que devem ser enfrentados por intermédio de ações de disciplina e responsabilidade aliadas à campanhas de prevenção com base no medo, pois, neste segmento, eles são percebidos como defeitos do caráter moral da pessoa; b) tem-se que o erro é inerente ao ser humano e, por isso, considerado como consequências. Seu enfrentamento baseia-se na alteração das condições de trabalho e dos seus processos, pois tem como entendimento a impossibilidade de alterar a condição natural do ser humano.

3.3 Risco percebido, risco inerente e risco manipulado

A literatura sobre a gestão de risco em áreas que não permeiam a economia e a saúde aponta uma escassez de estudos mais específicos. Korstanje (2015a), apoiado em Ulrich Beck, Anthony Giddens e Zygmunt Bauman, ao refletir sobre o risco, destaca que este foi estudado como uma construção social a partir de duas vertentes: a) tendo como ponto de partida a probabilidade de danos e as consequências do risco que não são visualizados pelos sistemas sociais; e b) pela percepção por parte dos indivíduos e os paradoxos que são gerados.

Com base nas considerações destas duas vertentes, o autor traz à luz as considerações de Anthony Oliver-Smith em *Theorizing disasters, nature, power and culture?*, ao concluir que a literatura sobre a gestão de riscos tornou-se pragmática por acreditar que avaliações de riscos negativas favorecem decisões também negativas, possibilitando o abrandamento dos riscos que, de certa maneira, vai ao encontro das ideias de Dowie (1999) e de Ward e Chapman (2003).

Neste contexto, tem-se o estudo de Kovacs, Brito e Souza (2014) ao tratar do risco real, que de fato existe, mas que pode ou não ser percebido e o risco percebido, que independente da sua existência real, no imaginário do indivíduo pode levá-lo a subestimar ou superestimar o risco.

Risco percebido é definido em termos de percepção do consumidor que lida com a incerteza sobre um serviço ou produto e, para isso, ele pode acionar todos os seus sentidos para suprir a sua necessidade de certificar sobre a segurança para adquirir algo desejado. Esta influência ocorre na oferta de serviços e produtos intangíveis e a satisfação do cliente depende do significado que ele atribui ao que lhe é oferecido, se seu desejo será ou não realizado e se o investimento será compensado (MARQUES; SOUZA; KOVACS, 2011). Agregado à intangibilidade do serviço, tem-se ainda como risco percebido fatores como: físico, financeiro, estrutura física e funcionalidade, organizacional, saúde, instabilidade política e terrorismo, psicológico e os sociais (ADAM, 2015).

Nesse processo, o consumidor tenta se munir de informações sobre o produto ou serviço pretendido e, na impossibilidade de experimentar antes da aquisição, pode considerar o seu investimento com elevado nível de risco e, com isso, a incerteza para tomar uma decisão (LI et al., 2016).

Tem-se também os riscos inerentes, que são percebidos pelos consumidores em relação a um produto ou serviço que se encontram relacionados com os limites do conhecimento, não só quanto a ultrapassar as fronteiras físicas, políticas e sociais, mas aquelas consideradas excepcionais, como as mudanças climáticas, os desastres naturais e tecnológicos (WILLIAMS; BALÁŽ, 2015). Geralmente, este tipo de risco é mais estudado pela academia por estar relacionado com a possibilidade de um resultado negativo e prejudicial que culmine em perdas – morte, lesões, enfermidades, prejuízos materiais e financeiros, sociais ou psicológicos.

Para López-Richard, Alamino e Simões (2007), o risco inerente pode ser o resultado da interação de causas naturais com a atividade humana e, ainda, da vulnerabilidade de uma comunidade. Explicam que podem ser classificados em duas categorias: a) subjetivos – que se relacionam com as questões emocionais ou de competência; e b) ambientais – que envolve os fatores que se relacionam com o clima e a atividade pretendida.

Os riscos manipulados são aqueles que podem ser modificados pelo próprio indivíduo que o consome ou por outras fontes de informação, reduzindo ou elevando o seu potencial de afetação. Kovacs et al. (2014) alegam que muitos estudos sobre assunto tratam com maior periodicidade as questões relativas aos riscos inerentes, mas não abordam os aspectos que levam o consumidor reduzir os riscos percebidos e os riscos inerentes.

Corroborando com Kovacs et al. (2014), Morakabati, Page e Fletcher (2016), alegam que existe também uma lacuna nos estudos sobre a gestão de riscos, principalmente no que tange às questões que envolvem os desastres ambientais. Citam como causa o fato dos estudiosos da área não serem profissionais de gestão de riscos ou emergências, ou mesmo, de não serem pessoas com potencial de decisão política para esses assuntos, visto que o seu planejamento privilegia as epidemias e, atualmente, os atentados terroristas que impactam de maneira imprevisível muitas cidades. Korstanje (2015a) ressalta que a mensagem que o terrorismo passa é a de que ninguém está mais seguro, independente do lugar que se esteja, concordando com Howie (2012) que traz como exemplo as angústias do Reino Unido durante os Jogos Olímpicos de Londres, em 2012.

De acordo com o autor, o terrorismo tem como tática a utilização das mídias para disseminar a sua mensagem, pois o seu intuito não é de mostrar um grande número de mortos, mas sim, que muitas pessoas tenham conhecimento da sua existência e, assim, arrebanhar novos seguidores que se identificam com as suas ações (HOWIE, 2012). Mas, por outro lado, as mesmas mídias ao noticiarem os atos terroristas colocam todas as pessoas em alerta, residentes e visitantes, afastando-os dos centros urbanos afetados pelos ataques.

Mediante aos ataques terroristas, principalmente a partir do atentado de 11 de Setembro⁸, os estudos sobre acidentes provocados por ação tecnológica, gestão risco e gestão de crise passaram a ganhar maior espaço nas pesquisas acadêmicas, demonstrando a importância da prevenção, das ações de combate à imprevisibilidade, bem como aquelas que são necessárias após a ocorrência do imprevisto.

Yang, Sharif e Khoo-Lattmore (2015) também concordam que a percepção de risco é formada por fatores internos e externos, sendo que suas interpretações sobre a possibilidade de perigo – fatores internos – tornam-se relevantes para a determinação de superar ou não o risco. Os seus estudos no setor de turismo consideraram que a percepção de risco pontua diferenças entre os gêneros, sendo que a mulher apresenta um nível mais elevado que ao do homem, que aqueles que

⁸ Os atentados de 11 de setembro de 2001, em New York - Estados Unidos, chocaram o mundo. Os ataques suicidas terroristas, coordenados pela Al-Qaeda contra alvos civis, atingiram com dois aviões as torres do World Trade Center, em Manhattan, outra aeronave teria como alvo o Pentágono, no Condado de Arlington, Virgínia e uma quarta, o Capitólio. O ataque terrorista deixou 3234 mortos e 24 pessoas desaparecidas (<https://www.sohistoria.com.br/atualidades/tx/2.php>).

estão a procura de novidades geralmente percebem de maneira menos enfática e, ainda, que as experiências também influenciam a percepção de risco.

Outros aspectos que estão relacionados à gestão de risco é a instabilidade política e a insegurança pública, que podem estar associadas às diversas classificações – naturais, tecnológicos, mistos ou sociais, prejudicando consideravelmente a comunidade. Hadad et al. (2015) apontam também como fatores que devem ser observados com mais atenção nesta questão os relatórios divulgados pela mídia, a disseminação de relatos negativos das experiências vivenciados pelos residentes e visitantes e a divulgação de imagens que podem denegrir a localidade. Estes fatores geram graves consequências e, não raro, resvalam para localidades vizinhas, por provocarem a redução nos investimentos, na confiança, na visitação e nos investimentos relativos à segurança, pois a prioridade muda.

A gestão de risco deve prever sua relação com a mídia em benefício da continuidade das atividades do local. Qualquer evento, individual ou coletivo, é sempre um acontecimento, caracterizado por sua dependência e de não comportar muitas explicações, mas com o poder de afetar a todos e provocar mudanças nas rotinas e na vida das pessoas (FRANÇA, 2013). Tendo essas características, a mídia requer respostas rápidas e apropriadas para o momento, com o intuito de reduzir o seu impacto negativo na divulgação dos fatos.

O acontecimento move o conhecimento, modifica o passado e promove diferenças que até o evento não eram percebidas. Ao fornecer uma nova perspectiva rompe com a continuidade e a normalidade, ao fundamentar-se em realidades pautadas na ficção e no poder do distanciamento que são possibilitadas pelas múltiplas realidades que transitam por intermédio da televisão, dos jornais, da *internet* e das mídias sociais (FRANÇA, 2013; QUÉRÉ, 2012). As notícias sobre um acontecimento podem assumir o duplo sentido, ao serem manipuladas na seleção de imagens e textos sobre o acontecimento, corrompendo os critérios estabelecidos pelas redações e beneficiando os meios de comunicação com a finalidade de manter a atualidade dos fatos (MONTEROS et al., 2012).

3.4 Gestão de crise

Independentemente do tipo de organização, todas elas estão expostas a uma possibilidade de vivenciar um período de crise, seja ela resultado de um acidente, de desastre, ou mesmo, de uma falsa informação disseminada nas mídias sociais e, segundo a Deloitte Touche Tohmatsu (2015), esse tipo de situação é inerente ao negócio.

Crise tem o sentido de inesperado, indesejado e, provavelmente, incontrolável e, por isso, aciona sensações de incerteza e de descrença e, principalmente, de perigo. Perigo que não pode ser detectado com antecedência pela organização e que exige uma capacidade de resposta imediata, colocando em evidência a competência dos gestores em resolver a situação em um curto espaço de tempo com a finalidade de preservar a imagem e a reputação do negócio (SEMERCIOZ et al., 2015; DELOITTE..., 2015). A crise coloca a prova os valores, a reputação e a liderança de uma organização, não admitindo erros, pois, com o evento da tecnologia e das mídias sociais, a exposição é muito maior.

Rodríguez-Toubes e Brea (2012) explicam que a crise tem seu início após um acidente que gera conflitos e, para tanto, comporta três elementos: a) um evento detonador, com capacidade de provocar uma grande mudança no cotidiano da organização ou do destino; b) a percepção de incapacidade dos gestores para gerir as mudanças que ocorreram em função do evento negativo; e c) que esse evento negativo represente uma ameaça para a organização.

Os autores afirmam que as crises são especialmente dinâmicas, fluidas e instáveis e que, nem sempre, aproveitar soluções de eventos anteriores podem resolver a situação que se faz presente, visto que cada um tem por característica a singularidade. Porém, percebe-se a tendência de agrupar o enfrentamento por meio da mitigação, preparação, resposta, recuperação e resiliência, desconsiderando que suas causas têm origens distintas (MORAKABATI; PAGE; FLETCHER, 2016). Para tanto, faz-se necessário que os gestores criem instrumentos capazes de prever a evolução de uma crise, detectar seus sinais, os elementos para sua prevenção, sua preparação, contenção, limitação dos efeitos danosos e processos de recuperação. Ao munirem-se por meio de um esforço contínuo, caso não consigam prevenir a crise, terem a capacidade de geri-la (GHADERI; SOM; HENDERSON, 2012). É conveniente

que se faça o monitoramento cotidiano dos diversos eventos que podem afligir a organização por intermédio de um instrumento de classificação que evite a sua superestimação ou subestimação, como defende a Deloitte Touche Tohmatsu (2015) (Figura 16).

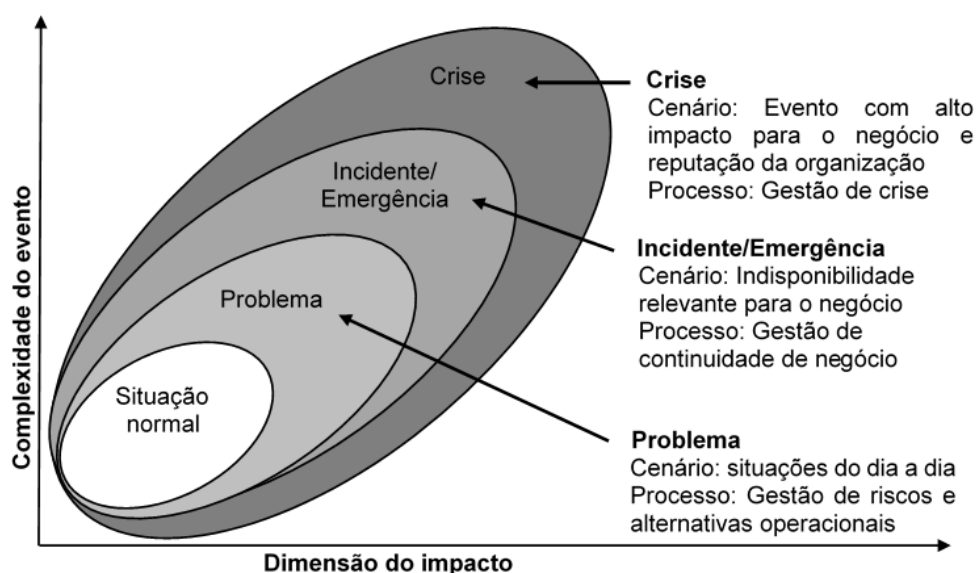


Figura 16 – Dimensão de cenários de eventos
Fonte: Deloitte Touche Tohmatsu (2015, p. 4)

A gestão de crise em desastres tecnológicos, como explicado anteriormente, foi impulsionada a partir do evento de 11 de setembro, evidenciando a fragilidade da comunicação entre o setor privado e o setor público, principalmente no que se refere ao reconhecimento de responsabilidades. Morakabati, Pagé e Fletcher (2016) revelam que existe um descompasso entre os dois setores, visto que, enquanto o setor público tende a maximizar os efeitos de um desastre, por crer que isso pode oferecer uma sustentação, o setor privado se volta para a sua minimização, com o intuito de proteger os negócios dentro do seu mercado de atuação.

Na atualidade, percebe-se que ambos os setores centram-se em oferecer uma resposta rápida sobre o evento, fundamentada nos guias e nos padrões genéricos prontos para reportar a diversas questões. Para uma comunidade, segundo Rodríguez-Toubes e Brea (2012), essa atitude impacta negativamente na abordagem proativa para o enfrentamento do caos e da mudança, pelo simples fato da comunicação, da informação e da coordenação privada e pública se apresentarem fracionadas na resolução da crise, podendo afetar a sua imagem.

A gestão de crise não deve ficar limitada somente a sua causa, devendo ampliar a sua abordagem buscando os aspectos que levaram a esse desfecho e, dessa maneira, estrategicamente, definir os elementos específicos e corretos para a solução. Por serem diferentes umas das outras, a sua gestão deve considerar os aspectos socioeconômicos, culturais, históricos, físicos e políticos no seu combate, seja no interior da organização como também visando aqueles que lhe cercam, apossando-se de uma visão global e, a partir disso, estruturar os procedimentos para a sua gestão, como apresentam por meio da figura 17 (RODRÍGUEZ-TOUBES; BREA, 2012).



Figura 17 – Modelo integrado de gestão estratégica de crise
Fonte: Rodrigues-Toubes e Brea (2016, p. 12)

O modelo integrado de gestão estratégica desenvolvido pelos autores destaca como a pressão do tempo tem a capacidade de influenciar as decisões que devem ser tomadas para o enfrentamento da crise, principalmente, porque o grau de controle sobre ela é muito reduzido aliado à falta de recursos para tal procedimento. Ressaltam que esse período também gera novas ameaças com diferentes níveis de dimensão e magnitude implicando em novos desafios e reorganização interna para a organização.

Para enfrentar uma crise é necessário se ter uma metodologia que contemple os processos de preparação, resposta e recuperação, sabendo-se que o

gerenciamento de um evento relacionado a desastres naturais ou tecnológicos são imprevisíveis, quanto mais os seus desdobramentos, dificultando qualquer planejamento.

A exigência da proatividade dos gestores para lidar com esse tipo de situação defendida por Morakabati, Pagé e Fletcher (2016), Deloitte Touche Tohmatsu (2015) e Rodríguez-Toubes e Brea (2012), se justifica, visto que eles terão que lidar com o comportamento humano que surge no período da crise e que é denominado de “complexidade organizada”, por tratar de grande quantidade de fatores interligados, mas sob uma perspectiva que envolve todos eles e sem a possibilidade de tempo para muita reflexão para formular respostas.

Nesse cenário, a Deloitte Touche Tohmatsu (2015) considera importante que os gestores da crise se atenham nos seguintes procedimentos, como apresenta o quadro 25:

Procedimentos	Etapa
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> . Riscos estratégicos - identificação e avaliação dos riscos que podem ser considerados ameaçadores para os negócios da organização ou município. . Planejamento de cenário - desenvolver cenários que possibilitem monitorar os principais riscos e visualizar as oportunidades no caso de um evento inesperado. . Planejamento de gestão de crises - preparar para as consequências de possíveis eventos que provoquem a interrupção das operações, prejuízos para a imagem e valor da organização ou do município. . Monitoramento – acompanhar dados internos e externos que gerem indicadores com capacidade de fornecer informações sobre as possibilidades de crise a serem enfrentadas.
Resposta:	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicação de crise – ter condições de antecipar ou responder aos <i>stakeholders</i> sobre as possíveis ameaças em relação à reputação financeira e imagem da organização ou do município. . Resposta em tempo real: criar um comitê de crise e uma equipe técnica com capacidade de oferecer suporte imediato no início da crise.
Recuperação	<ul style="list-style-type: none"> . Recuperação pós-crise: estruturação por meio de uma força-tarefa com a finalidade de recuperar dos efeitos da crise. . Avaliação pós-crise: avaliar o retorno da resposta dada com o intuito de aprender e preparar para responder a possíveis novas. . Comunicação de crise: antecipar ou responder aos <i>stakeholders</i>, imprensa e mídias sociais sobre as ameaças que permeiam a organização ou município. . Monitoramento: monitorar os dados internos e externos com a finalidade de obter indicadores após um período de crise.

Quadro 25 – Procedimentos de gestão de crise

Fonte: Adaptado de Deloitte Touche Tohmatsu (2015)

3.4.1 Comunicação de crise e segurança

Em tempos de crise, tanto a mídia como as mídias sociais, na busca de informações sobre determinado evento, divulgam aquelas que lhe são fornecidas pelo setor público e pelo setor privado e, com o poder da tecnologia midiática, divulgam as notícias recebidas, podendo causar grande prejuízo para a imagem do destino (MRAKABATI; PAGÉ; FLETCHER, 2016; RODRÍGUEZ-TOUBES; BREA, 2012; CARVALHO; GOMES, 2009). Contudo, alguns procedimentos podem ser adotados para que a comunicação de crise seja eficiente e eficaz, entre eles, tem-se: a agilidade no fornecimento de informações sobre a crise, o uso das tecnologias de informação para agilizar a divulgação com os *stakeholders*, informações pautadas na verdade e objetivas, posicionamento e compromisso dos gestores da organização durante todo o processo de crise. A comunicação deve ser integrada, possibilitando a antecipação dos desdobramentos que podem ocorrer.

Todas as informações devem ser compartilhadas com o público interno, pois eles auxiliam ao divulgar para os seus pares e promovem a incorporação das práticas de aprendizagem e de experiência adquirida por meio da resolução de eventos anteriores (CARVALHO; GOMES, 2009). Ressalta-se que, na atualidade, toda crise impacta as pessoas de maneira global, devido às tecnologias de comunicação que podem transmitir qualquer informação rapidamente, em muitos casos, durante o acontecimento, elevando a expectativa de quem ouve, lê ou assiste sobre o seu desdobramento.

Em um cenário de crise, a mídia assume a função de transmitir todas as informações sobre determinado acontecimento. É ela que informa a população sobre o assunto e constrói a opinião pública ao constituir o discurso, conformando a visão de mundo e dos valores internos como o bem e o mal, o que é moral ou imoral, positivo ou negativo. Santos, Mello e Costa (2015) revelam que o discurso da mídia, em um contexto social e histórico é constituído de elementos do dito e do não dito. Para o entendimento do que foi dito, pressuposto e implícito, é preciso ler o que está por trás do que foi informado, visto que vários elementos linguísticos maquam uma informação ou, simplesmente, deixa subentendido. Por isso mesmo que a comunicação de crise deve ser incluída nos planos das organizações ou das cidades,

tendo como suporte a alta administração, as Relações Públicas e os investidores e, assim, reduzir danos, prejuízos e os impactos resultantes do evento causador.

Deve-se buscar a redução de informações e publicidade negativas, principalmente quando são apresentadas de maneira exagerada quanto às questões que possam deixar os residentes e os visitantes confusos em relação à segurança local. Para tanto, ao restabelecer a normalidade das atividades da organização e da cidade, campanhas de comunicação e propaganda devem ser divulgadas com o intuito de sanarem as preocupações com possíveis novos eventos (DELOITTE..., 2015; HADDAD et al., 2015).

O quadro 26 apresenta os principais procedimentos para a comunicação de crise.

Comunicação de crise	Procedimentos
Comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> . Atua como coadjuvante ao deixar o público interno informado no momento da crise. . Alinhar as ações e informações que irão para o público externo. . O profissional envolvido no comunicado interno deve fazer parte do comitê de gerenciamento de crise auxiliando na confecção dos planos. . Orienta todos os envolvidos dando ciência de qualquer situação de crise, . É o primeiro a repassar as informações ao público-alvo: os <i>stakeholders</i>.
Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> . O conteúdo transmitido deve estar fundamentado em evidências ou fatos concretos, respaldados por investigações ou laudos internos ou externos. . Os comunicados não podem omitir informações relevantes, que sejam de interesse dos <i>stakeholders</i>, sob o risco de comprometer a credibilidade ou a reputação da organização. . A mensagem deve estar orientada para diminuir as tensões de Relações com os Investidores. . Os porta-vozes da organização devem se preocupar em informar fatos concretos e relevantes sobre a gestão e o controle da crise, evitando apontar suposições ou indícios. . Todos os comunicados devem estar alinhados, de modo que não haja conflito ou contradição entre as informações divulgadas. . Ao final de cada comunicado deve-se estabelecer o próximo ponto de situação. Os compromissos estabelecidos e anunciados aos <i>stakeholders</i> devem ser factíveis e exequíveis. . Deve-se estabelecer uma prioridade de comunicação aos públicos de interesse, bem como um conteúdo de comunicação previamente definido e aprovado, a ser revisado no momento da utilização.

Quadro 26 – Procedimentos para a comunicação de crise

Fonte: Adaptado de Deloitte Touche Tohmatsu (2015, p. 12)

A reflexão sobre o impacto da mídia sobre determinada crise enfrentada por uma organização deve ser fundamentada no entendimento de que todo

acontecimento, individual, coletivo ou organizacional se destaca por acontecer com alguém ou grupo. O acontecimento não é independente, muito menos autoexplicativo, mas tem o seu destaque pelos seus efeitos capazes de interromper a rotina e evidenciar o inesperado, exigindo respostas imediatas (FRANÇA, 2013; QUÉRÉ, 2012).

O acontecimento impulsiona o conhecimento, revelando o que, até então, não era visto, modificando o passado e estabelecendo diferenciações que ainda não eram percebidas. Ele é responsável por um novo olhar, por um planejamento, pois rompe com a continuidade, obrigando a se buscar alternativas que possibilitem o retorno à normalidade. Ao divulgar os acontecimentos, o jornalismo reflete o acontecimento e, por estar inserido na realidade humana cotidiana - televisão, *internet* e jornais -, busca em outras realidades estabelecidas pela distância e pela ficção, múltiplas realidades que existem, transitam e se interagem pelas falas diárias decorrentes da ação rápida das mídias atuais sobre os acontecimentos (FRANÇA, 2013).

Neste contexto, concorda-se com Monteros et al. (2012) e com Santos, Mello e Costa (2015) de que as reportagens e as notícias assumem duplo sentido em função das imagens e dos fatos previamente selecionados para informar sobre o evento. Os autores explicam que, no caso específico das notícias, a seleção do que deve ser noticiado, muitas vezes, não cumpre com os critérios das redações, mas sim aos meios de comunicação, porque divulgam os conflitos, as surpresas, o crime, os rompimentos e outros fatos que exigem a atualidade.

A divulgação da crise, derivada de um desastre tecnológico, enfrentada por uma organização e pela localidade onde está situada pode revelar questões relativas à segurança da cidade para seus residentes e visitantes.

A princípio, segurança é entendida como um dever do Estado, porém, todos os indivíduos são responsáveis por ela. É definida como os serviços que têm por finalidade proporcionar garantias aos aspectos referentes à economia, ao lazer, à cultura e sociais, sendo considerada como o principal elemento da existência da paz.

Os atentados terroristas aos Estados Unidos da América, em 11 de setembro de 2001 e em Madrid, em 11 de março de 2004, provocaram grandes alterações na sensação de segurança, fazendo com que os gestores públicos e privados dessem atenção diferenciada a este fator que inclui as pessoas, o território, o ambiente e o patrimônio. Guerreiro, Brás e Mendes (2015) revelam que uma pesquisa realizada pela Federação Internacional do Automobilismo, em 2013, em 38 países e com,

aproximadamente, 9.000 respondentes, apresentou como resultado que, na atualidade, a segurança aparece como sendo o principal fator de preocupação entre as pessoas ao definirem um local para suas férias e consideram como quesitos para a análise os índices de criminalidade, os desastres naturais, as alterações climáticas bruscas e os ataques terroristas.

Korstanje (2015b) ensina que, pelo fato de as pessoas utilizarem atalhos mentais para entender a realidade e sua complexidade, suas percepções podem ficar distorcidas por se depararem com os problemas de comunicação e de atitudes em relação às informações disponíveis e a maneira de como são apresentadas. Alega que conceitos enraizados no imaginário coletivo podem levar a adoção de decisões erradas por parte do poder público, gerando outros problemas.

3.4.2 Competitividade após o período de crise e a relação com a hospitalidade

Retomar a competitividade após um desastre tecnológico é uma tarefa difícil para os gestores de qualquer organização. Para Perna, Custódio e Oliveira (2018), a parte mais complexa é de entender como ela pode ser melhorada e sustentada e, no contexto deste estudo, a disseminação das informações sobre os danos causados por uma tragédia de grande proporção. Além disso, o desenvolvimento e a competitividade de uma organização ou região são dependentes de diversas variáveis, mas, sem dúvida, é um importante motivador, muitas vezes, pelo fato de não se poder contar com outras alternativas para atingir suas expectativas de sobrevivência (ESTEVÃO et al. 2018).

Hamel e Prahalad (1997) trazem a analogia das organizações com os dinossauros frente à imprevisibilidade de uma alteração no cotidiano e no ambiente. Eles alegam que, diferentemente do processo de evolução da vida que tem como característica pequenas mudanças, de maneira lenta e que, em alguns casos, garante a sobrevivência devido à incorporação das alterações no código genético do ser, nas organizações, essa redefinição ou reengenharia pode trazer mais vantagens que desvantagens.

Para a retomada da competitividade é necessário reconhecer a importância do planejamento estratégico para gerir uma crise, sendo que o seu desenvolvimento deve

considerar a magnitude do evento bem como as suas etapas – pré-crise, crise e pós crise – como explicam Andirín, Moitzl e Cardoso (2017). Além disso, deve se ter o conhecimento de que as definições de crise organizacional se encontram em alguns aspectos, como destacam Bundy et al. (2016):

- a) são fontes de incerteza e de mudança;
- b) prejudicam organizações e seus *stakeholders*;
- c) são consideradas fenômenos comportamentais reconhecidos pela literatura e, por isso, entendidas como sendo construídas socialmente por todos os envolvidos;
- d) são partes de um processo maior e não de uma ocorrência única; e
- e) elas englobam as ações e as comunicações na tentativa de reduzir os danos e o retorno das atividades.

Os autores trazem para este contexto, sob uma perspectiva interna da organização para a retomada da competitividade, elementos importantes como a aprendizagem organizacional com a finalidade de gerar oportunidades e, conseqüentemente, renovação e crescimento como resultado da gestão de crise. Ressaltam que o desafio está em entender que as crises podem desenvolver novos conhecimentos e elevar a motivação para o controle das possíveis causas e soluções por intermédio da aprendizagem e absorção por parte das pessoas envolvidas (BUNDY et al., 2016). Esta explicação vai ao encontro das considerações de Hamel e Prahalad (1997), ao ensinarem que lições aprendidas no passado e que são transmitidas de uma gestão para outra podem levar os gestores a desacreditarem na sua sabedoria, como também a resistirem à aquisição de novos conhecimentos.

Sob a perspectiva externa, existe um consenso na pouca literatura, de que ela se pauta nas avaliações que envolvem as questões sociais baseadas na legitimidade, confiança e reputação da organização. Com base em estudo de Bundy e Pfarrer (2015), é possível inferir que a probabilidade de avaliações sociais positivas possa minimizar os danos causados pelas informações negativas sobre a crise enfrentada pela organização. Mas, as avaliações negativas, sem uma resposta bem estruturada da gestão de crise, podem estigmatizar a organização por evidenciar uma falha significativa em sua estrutura ou em seus procedimentos de operação (BUNDY et al., 2016).

Os estudos sobre os impactos dos desastres naturais e tecnológicos na economia das localidades afetadas são divididos em dois grupos: a) os efeitos de

curto prazo sobre o Produto Interno Bruto (PIB); e b) os efeitos no longo prazo sobre o crescimento econômico (KIM, 2010). No longo prazo, apesar de vários resultados contrários de pesquisas sobre as economias afetadas, o autor, apoiado nos estudos de Skidmore e Toya (2002) sobre os efeitos dos desastres naturais nas economias de 89 países afetados, também visualiza oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Porém, a pesquisa realizada por Bakkensen e Barragey (2017), tendo como foco os desastres provocados por ciclones, alerta que a possibilidade da recuperação da competitividade é dependente de muitas variáveis como os danos causados e a frequência dos eventos além de vários outros aspectos.

Ao longo dos anos, tem-se comprovado que a utilização das novas tecnologias e de novos modelos de estratégias de gestão favorecem o surgimento de serviços e produtos inovadores, consolidando a relação existente entre competitividade, capacidade empresarial e inovação de serviços e produtos. A inovação, por ser entendida como um processo de geração de valor, é direcionada para os *stakeholders*, considerados como os mais importantes quando relacionados à competitividade, o que não impede de envolver outros (MACHADO; ALMEIDA, 2017; COSMA et al., 2014). A competitividade envolve a capacidade que as empresas possuem para atrair clientes e parceiros para movimentar a economia local. Para tanto, serviços e produtos devem ser providos de qualidade e satisfazer o cliente, superando a oferta da concorrência, mas, simultaneamente, lucrativo (ESTEVÃO et al. 2014). Ressalta-se que a competitividade não se atrela somente a produtos e serviços, mas também entre as empresas e suas coalisões, pela previsão de um novo mercado, pelo desenvolvimento de competências e pela necessidade de moldar determinado setor (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

Na visão do Ministério do Turismo (BRASIL, 2018), na questão da sustentabilidade para competitividade, além dos aspectos ambientais, trata-se também dos fatores socioculturais em relação à preservação da cultura, dos valores morais e da identidade local, garantindo a equidade na distribuição dos benefícios e de geração de recursos para a população futura. Complementa ao trazer para este contexto a sustentabilidade político-institucional com o propósito de manter a solidez, as parcerias realizadas e os compromissos firmados pelas esferas do poder, o governo e a sociedade civil, alinhando, dessa maneira, à Agenda 2030 (BRASIL, 2018).

Tomando como exemplo a recuperação da competitividade do turismo na Ilha da Madeira, em Portugal, após vários anos de crise devido aos efeitos negativos originados pela instabilidade financeira e por diversos eventos de desastres naturais, as pontuações do Ministério do Turismo (2018) vão ao encontro da pesquisa realizada por Machado e Almeida (2017). Os autores concluíram que a recuperação foi possível por estar fundamentada em um planejamento para o longo prazo, com vistas à inovação e criatividade, gerida por gestores públicos preocupados com a evolução do mercado e as alterações comportamentais do seu consumidor.

Ao invés de abraçar o *marketing* tradicional, buscou no *marketing* de recuperação a integração para a gestão de crise, contando com a participação de todos da comunidade local. O estudo desenvolvido por Huang, Tseng e Petrick (2007) traz à luz outros efeitos da crise que devem ser examinados com mais atenção para buscar a competitividade. Compreender e combater os estigmas de risco e de vulnerabilidade que comete a organização e a localidade afetada por um evento que desencadeou uma crise e, para isso, faz-se necessário um esforço maior junto à mídia no controle da imagem que destacam os aspectos negativos e de uma campanha forte de marketing demonstrando o que já foi recuperado e a volta da normalidade.

Todos esses elementos resultam na adoção de ritos para o enfrentamento de um novo cenário, privilegiando as alterações necessárias nos processos de aprendizagem, capacitação e treinamento e de cumplicidade entre a organização e seus *stakeholders*. Carvalho e Gomez (2009) ensinam que a sistematização de todo o processo consolida as práticas por intermédio dos ritos, facilitando a implantação da mudança necessária na busca de uma gestão competitiva após um período de crise ao agir direta ou indiretamente no comprometimento de todos os envolvidos e, como resultado, modificando a opinião pública em relação à organização e a comunidade onde está situada.

Neste sentido, retorna-se aos conceitos da hospitalidade em função das relações que são estabelecidas com todos os envolvidos na busca da competitividade sob a égide da troca, da reciprocidade e da economia e gestão ética. Economia que evidencia o reconhecimento social, a generosidade, a partilha e as atitudes e ações que favorecem muito mais ao outro do que a si mesmo, mas que garante o respeito pelos seus pares (Lynch et al. 2011). Da gestão que reconhece ser passível de problemas, pois não existe organização que não enfrenta, pelo menos, um problema ou dificuldade. A transparência organizacional favorece a construção de espaços

compartilhados, de interesse e de identidade à medida que as relações com o público interno e o público externo se tornam mais estreitas.

Wada e Moretti (2014) defendem a possibilidade da utilização dos conceitos da hospitalidade como uma vantagem competitiva para as organizações tanto para a qualidade dos serviços prestados como sendo também visualizada como uma competência. Esta defesa pode ser justificada pela pesquisa realizada por Santos e Wada (2017) sobre impactos nas relações de hospitalidade entre diversos *stakeholders* em destinos turísticos, cujos os resultados apresentados permitiram considerar que, apesar de algumas iniciativas que incluam elementos pertencentes aos ritos da hospitalidade, elas são pontuais. Outra consideração infere que a utilização dos ritos de hospitalidade por serem pontuais não permanecem, na prática, tempo suficiente para avaliação e se tornarem parte de uma estratégia de competitividade.

Concordando com Machado e Almeida (2017) e Cosma et al. (2014), Nascimento e Erig (2017) trazem a hospitalidade para o âmbito da competitividade como agregação de valor e diferencial em relação aos concorrentes, pois a consideram o início para a mudança de comportamento e da forma de pensar, promovendo a renovação da estrutura organizacional para enfrentamento e permanência no mercado de atuação

Diante do exposto tem-se como Hipótese 4:

H4 – A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador na estratégia para a retomada da competitividade.

3.4.3 Síntese do capítulo 3

O quadro 27 apresenta uma síntese deste capítulo, trazendo os temas contemplados, os principais tópicos e os autores que fundamentaram o referencial teórico.

Em seguida, o próximo capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Tema	Tópicos principais	Autores
Gestão de risco	Abordar a elaboração dos processos de risco e quais são os principais elementos que devem constar no seu planejamento.	Abreu, Tavares e Rodrigues (2008); Cabral e Caprino (2015); Dowie (1999); Fidalgo (2018); BGC (2017); Kasperson et al. (1988); Müllner (2016); Ribeiro (2017); Souza e Lourenço (2015); e Ward e Chapman (2003)
Risco natural, antrópico, misto, social e o desastre	Abordar os tipos de riscos existentes, como são classificados, como devem ser monitorados e a quais órgãos devem ser comunicados os desastres.	Abreu, Tavares e Rodrigues (2008); Beck (2002); Brasil (2016); Brasil (2017); Edjossan-Sossou et al. (2014); Freitas et al. (2012); Gómez, Gómez e Gómez (2016); IBGC (2017); Lourenço (2007); Medeiros e Barbosa (2016); Piragnolo et al. (2014); SEDEC (2017); e Silva, Miranda e Viana (2015)
Desastre tecnológico no Brasil	Abordar os principais desastres tecnológicos no Brasil, as ameaças, tipo de vulnerabilidade e proporção do impacto.	Antunes, Brum e Oliveira (2015); Brasil (2017); CEPED (2015); Dejourns (2005); Garcia (2018); Jornal da Cidade de Santos (1984); Nadai (2015); Portal EBC (2015); Reason (2000); SERJUSMIG (2016); Wascheck, Ferreira e Alencar (2007); e Zaremba et al. (2018)
Risco percebido, risco inerente e risco manipulado	Tipos de riscos	Adam (2015); Dowie (1999); França (2013); Hadad et al. (2015); Howie (2012); Korstanje (2015a); Kovacs, Brito e Souza (2014); Kovacs et al. (2014); Li et al. (2016); López-Richard, Alamino e Simões (2007); Marques, Souza e Kovacs (2011); Monteros et al. (2012); Morakabati, Page e Fletcher (2016); Quéré (2012); Ward e Chapman (2003); Williams e Baláz (2015); e Yang, Sharif e Khoo-Lattmore (2015).
Gestão de crise	Abordar o desenvolvimento de um processo de crise em de uma organização e de um município e as possibilidades para a sua gestão.	Carvalho e Gomes (2009); Deloitte Touche Tohmatsu (2015); França (2013); Ghaderi, Som e Henderson (2012); Haddad et al. (2015); Monteros et al. (2012); Morakabati, Page e Fletcher (2016); Quéré (2012); Rodríguez-Toubes e Brea (2012); Santos, Mello e Costa (2015); e Semerciöz et al. (2015).

Continua...)

Quadro 27 – Síntese do capítulo 3
 Fonte: Elaborado pela autora

Tema	Tópicos principais	Autores
Comunicação de crise e segurança	Abordar o processo de comunicação interna e externa no período de crise.	Carvalho e Gomes (2009); Deloitte Touche Tohmatsu (2015); França (2013); Guerreiro, Brás e Mendes (2015); Haddad et al. (2015); Korstanje (2015b); Monteros et al. (2012); Morakabati; Page e Fletcher (2016); Quéré (2012); Rodríguez-Toubes e Brea (2012); Santos, Mello e Costa (2015);
Competitividade, crise e hospitalidade	Abordar os procedimentos adotados pelos destinos turísticos afetados por uma crise para se tornarem novamente competitivos.	Andirin, Moitzl e Cardoso (2017); Bakkensen e Barragey (2017); Brasil (2018); Bundy et al. (2016); Bundy e Pfarrer (2015); Carvalho e Gomez (2009); Cosma et al. (2014); Estevão et al. (2018); Huang, Tseng e Petrick (2007); Kim (2010); Lynch et al. (2011); Machado e Almeida (2017); Nascimento e Erig (2017); Perna, Custódio e Oliveira (2018); e Wada e Moretti (2014)

(Conclusão)

Quadro 27 – Síntese do capítulo 3

Fonte: Elaborado pela autora

CAPÍTULO 4 MÉTODO

Para o alcance dos objetivos propostos, este estudo apresenta-se, inicialmente, com um caráter qualitativo, seguido por um levantamento de dados da população em estudo por meio de uma técnica quantitativa. Finaliza com a aplicação de novas entrevistas, com base nos resultados das duas coletas de dados levantadas anteriormente, retornando à natureza qualitativa, apoiando-se nos conceitos das abordagens *Emic* e *Etic* (Êmico⁹/Ético¹⁰). Estas abordagens possibilitam a análise de problemas pertencentes à realidade de grupos culturais distintos, partindo de uma compreensão do conhecimento interno e intuitivo (*Emics*) aliado ao conhecimento estatístico (*Etics*), fundamental para as devidas comparações.

Emic e *Etic* têm suas origens nos conceitos linguísticos fonêmico e fonético, em que, o primeiro, apresenta valor contrastante para um grupo falante residente e, o segundo, demonstra diferenças que, mesmo não sendo contrastantes, podem ser observadas e mensuradas por intermédio de instrumentos utilizados por alguém que não pertence ao grupo residente, o “estrangeiro”. Com base nas análises de Batalha (1998), Rosa e Orey (2012; 2014) e Buckley et al. (2014), percebe-se que *Emic* se relaciona com o que é “impreciso”, com o que é “interno”, com os “observadores dentro” ou *insiders*, com aquilo que faz parte da cultura local e, portanto, pode ser também entendido como a visão do residente sobre determinado fenômeno ou situação e as categorias são definidas por intermédio dos seus referenciais. Pelo seu lado, *Etic* pode ser relacionado com os observadores de fora ou *outsiders*, com o que é “preciso”, pois fornece explicações mais viáveis por meio da mensuração de dados, sendo então entendido como a visão de quem está do lado de fora de determinada cultura, observando seus residentes nas variadas situações ou fenômenos e fazendo interpretações baseados em categorias definidas pelos próprios pesquisadores

Estas abordagens têm seus princípios nos estudos de Edward Sapir, linguista que em 1927 já considerava importante o sistema de significados da língua dos residentes. Apoiado pelos estudos de Sapir, Pike, também um linguista, em 1954

⁹ Abordagem Êmica: “membros dos grupos culturais têm a sua própria interpretação da sua cultura” (ROSA; OREY, 2012, p. 867)

¹⁰ Abordagem Ética: Interpretação dos pesquisadores e investigadores sobre uma ou várias culturas (ROSA; OREY, 2012)

publicou a obra *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior* e, em seguida, na edição de 1967, apresentou a abordagem Tagmêmica (*Tagmemics*) que para Batalha (1998), foi considerada uma revolução epistemológica para os estudos antropológicos. Ao publicar *The Nature of Cultural Things*, em 1964, Harris adotou uma perspectiva que contemplava a *Etic*, visto que ela se-apoiava na observação do comportamento do residente, desprezando, então, os significados e as crenças sob o olhar deste membro. Para ele, a abordagem *Emic* tinha por objetivo uma só cultura e, a abordagem *Etic*, objetivava a comparação de várias culturas. Estas questões foram elementos de debates entre Pike e Harris com a intenção de estabelecer uma definição bem como o uso mais apropriado para *Emic* e *Etic* (OLIVE, 2014; ROSA; OREY, 2012; BATALHA, 1998).

Em voga nas décadas de 1980 e 1990, estas abordagens, nos anos 2000 tornaram-se importantes para os estudos que envolviam as práticas matemáticas culturais de vários grupos: a etnomodelagem, como demonstram os trabalhos de Rosa e Orey. Atualmente, tem-se buscado as pesquisas que envolvem Relações Internacionais, Negócios e Gestão, principalmente quando seus objetivos têm como foco regiões onde existem culturas pouco estudadas. Destaca-se que nas pesquisas de negócios interculturais os pesquisadores lidam constantemente com dados *Emic*, mas, em sua maioria, são tratados de maneira *Etic*. Este comportamento interfere nas análises, pois apresenta resultados tendenciosos por ignorar os benefícios que um tratamento qualitativo pode oferecer.

As diferenças entre as abordagens *Emic* e *Etic* podem ser observadas no quadro 28:

<i>Emic</i>	<i>Etic</i>
Perspectiva dos residentes (internos)	Perspectiva dos observadores (externos)
Visão local (interna)	Visão global (externa)
Tradução prescritiva	Tradução descritiva
Cultural	Analítico
Estruturas mentais	Estruturas comportamentais
Transcrição cultural	Transcrição acadêmica

Quadro 28 - Diferenças entre as abordagens *Emic* e *Etic*

Fonte: Rosa e Orey (2012, p. 867)

A princípio, os estudos sobre negócios interculturais *Etics* utilizam as mesmas categorias para várias culturas, principalmente por serem mais fáceis. Por outro lado, são menos empíricos e conceitualmente simples, ao contrário dos estudos *Emics* que

necessitam de categorias específicas e eleitas pela própria cultura em estudo, evitando os possíveis vieses impostos pelos pesquisadores (BUCKLEY et al. 2014; PUNNET et al. 2017).

Nas palavras de Rosa e Orey (2012, p. 867), a “abordagem ética corresponde à visão de ‘eu’ em direção ao ‘outro’, ao passo que a abordagem ‘êmica” corresponde à visão do ‘eu’ em direção ao ‘nosso’. Assim, concordando com os autores a abordagem *Etic* é fundamental, mas deve acontecer aliada à abordagem *Emic*, pois é ela que possibilita visualizar o mundo sob a perspectiva do olhar do outro, indo ao encontro dos princípios discutidos no âmbito da Hospitalidade.

A figura 18 apresenta o modelo interativo das duas abordagens desenvolvido por Punnett et al.

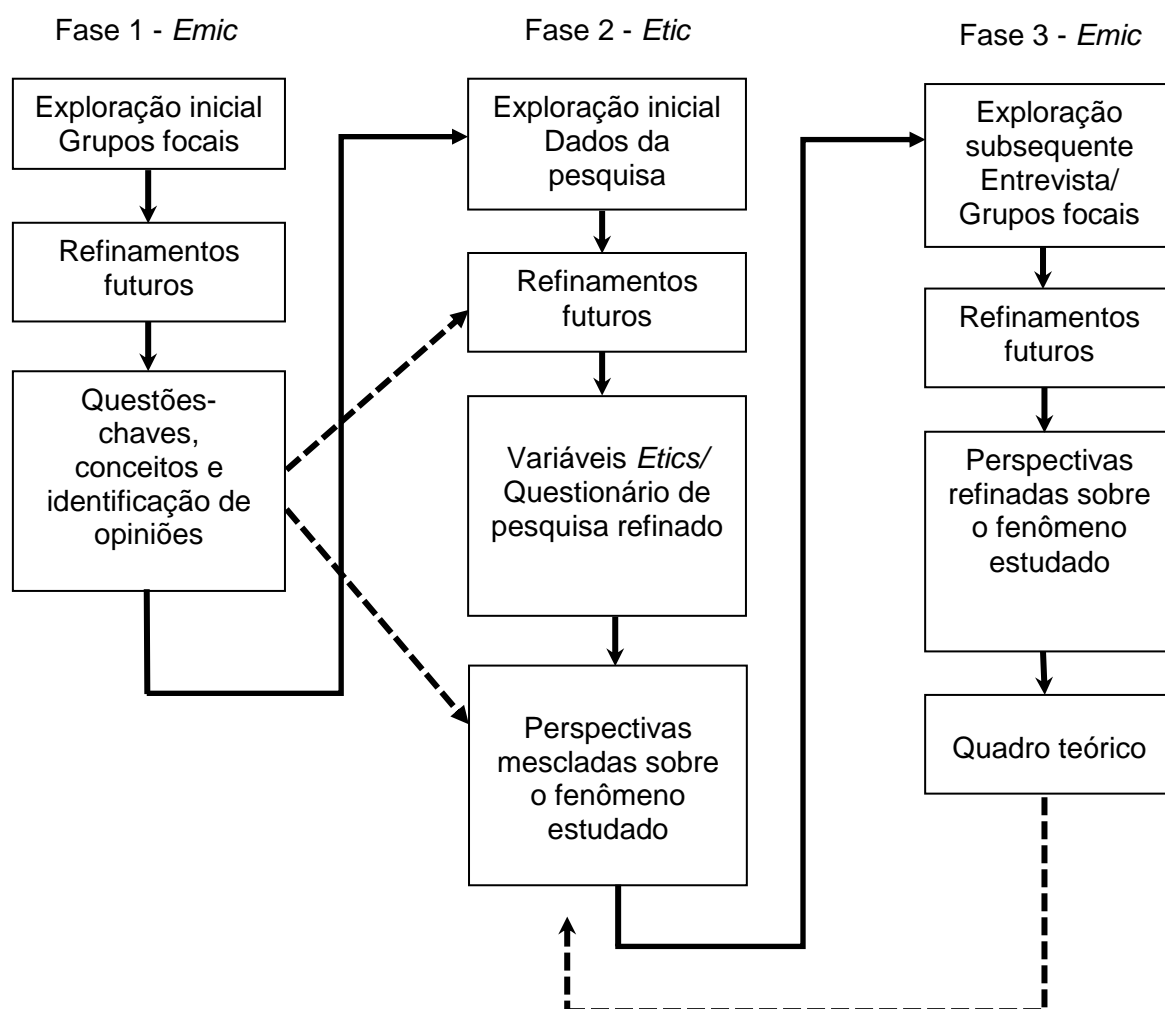


Figura 18 – Modelo interativo do processo de pesquisa *Emic/Etic*
 Fonte: Punnett et al. (2017, p. 3, tradução nossa)

É importante ressaltar que nos estudos relativos à competitividade, gestão de negócios e administração, principalmente naqueles interculturais, as pesquisas com base *Etic* se fazem mais presentes pelo fato de seu conteúdo comportar as mesmas categorias para todas as culturas. Esta tendência traz consigo um certo reducionismo científico por ser mais prática e menos trabalhosa, mas sujeita a muitas armadilhas. Porém, isso não significa que seja mais fácil e que não tenha o seu valor já consagrado academicamente. Por outro lado, *Emic* também não pode ser considerada mais ou menos acadêmica em relação à *Etic*, pois a profundidade de análise possibilita ao pesquisador influenciar positivamente o resultado final da pesquisa.

4.1 *Emic/Etic* e a Hospitalidade

Por intermédio dos processos de diálogo e interação possibilitados pelas abordagens *Emic* e *Etic* pode ser observada a confluência de duas realidades que geram um novo conhecimento: o conhecimento da cultura, estudo (*Emic*), mais o conhecimento do pesquisador (*Etic*), que gera um novo conhecimento que, ao retornar para o grupo, favorece novos procedimentos, teorias e aprendizagem, sendo benéfico para as duas realidades (Figura 19). Ou seja, de dentro, de fora, de dentro.

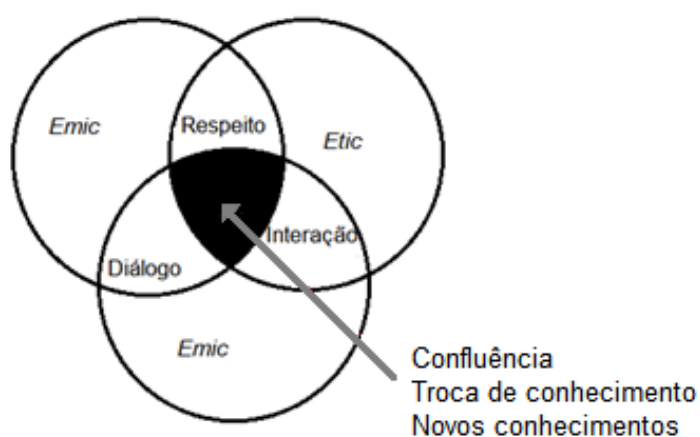


Figura 19 - Interseção entre os campos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

O compartilhamento de conhecimentos permite novas confluências, mas estas só são possíveis quando o pesquisador se dispõe a observar e ouvir, conhecer profundamente as práticas culturais e, com os grupos, aprender. Ao unir conceitos e ideias produz-se conhecimentos com base em processos dinâmicos, que incentivam novos entendimentos bem como a inclusão, respeitando as peculiaridades de cada grupo e consciente da importância da contribuição que seus membros podem oferecer (SHOCKEY, 2017).

Quando se observa os procedimentos da abordagem tridimensional de *Emic/Etic/Emic* e os domínios da hospitalidade, é possível perceber as possibilidades para o desenvolvimento de uma pesquisa que contemple tanto a faceta quantitativa como qualitativa, agregando valor na análise e na discussão dos resultados. Percebe-se que os espaços de cada dimensão podem ser transpostos, vistos que a Hospitalidade é mediadora para a obtenção dessa permissão por intermédio dos seus ritos. A Hospitalidade tem um papel importante, seja no âmbito privado, comercial ou social, ao facilitar a flexibilização das regras que delimitam as fronteiras e, que no caso da abordagem tridimensional, pode ser entendida como adentrar em um espaço ignorado ou como receber um desconhecido – anfitrião/hospede/anfitrião – reconhecendo um e o outro como indivíduo. Visualiza-se nestes modelos a cena da Hospitalidade pelo encontro único que suprime leis e revela novas regras com base nas relações sociais que são estabelecidas no decorrer da pesquisa (GOTMAN, 2009; GRASSI, 2011; SELIGMANN-SILVA, 2005).

Com base nesta explicação percebe-se o fluxo necessário para o desenvolvimento do estudo, em que, primeiramente, são realizadas as entrevistas semiestruturadas com os representantes locais, *Emic* – 1ª fase, e indicam novos respondentes para *Emic* – 3ª fase. A partir da análise e refinamentos dos relatos dos respondentes *Emic* – 1ª fase, elabora-se, com base nos conceitos culturais obtidos, os questionários estruturados para a aplicação em um grupo maior da população, que corresponde a *Etic* – 2ª fase. Após a análise estatística da etapa *Etic* – 2ª fase, os resultados são apresentados aos entrevistados indicados para *Emic* – 3ª fase, pelos entrevistados da *Emic* – 1ª fase, sendo realizada mais uma rodada de entrevistas semiestruturadas fundamentada nos resultados de *Emic* – 1ª fase e de *Etic* – 2ª fase. Por fim, promove-se a análise dos dados obtidos, tendo como perspectiva o resultado que privilegie a proposta das abordagens: de dentro – de fora – de dentro, preservando, dessa maneira a cultura real da população, os conhecimentos do

pesquisador e retornando à população pesquisada os resultados obtidos, culminando com a construção de um novo conhecimento.

4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios

Tendo como ponto de partida um fenômeno concreto, considerou-se que o estudo possui um caráter estruturalista em sua investigação. Com base nos estudos de Lévi-Strauss, a pesquisa estruturalista contempla um fenômeno real concreto, alcança um patamar abstrato e, em seguida, retorna ao concreto. Ou seja, um elo entre o lógico e o empírico e que oferece sustentação à diversidade social. A adoção aqui do estruturalismo se deve ao fato dele ser um sistema relacional e solidário, pois todos os seus componentes são dependentes uns dos outros e determinado pelas relações estabelecidas entre eles em que, qualquer alteração em um deles afeta a posição dos demais (MARCONI; LAKATOS, 2003; THIRY-CHERQUES, 2006).

Oliveira e Pena (2014) ao analisarem a obra a “Noção de Estrutura em Etnologia”, de Lévi-Strauss, de 1980, destacam quatro condições para que um estudo possa apresentar o caráter de estruturalismo: a) a estrutura deve apresentar característica de sistema, em que qualquer alteração em um dos seus elementos afeta todos os outros; b) ao pertencer a um grupo de transformações, cada modelo é integrante de um outro pertencente à mesma família; c) o modelo deve permitir a previsão de como irá reagir caso um dos elementos sofra qualquer modificação; d) a construção do modelo deve possibilitar a observação de todas as ocorrências. Com base nessas condições, o estruturalismo também faz uso de técnicas lógicas e formais de análise, mas destaca a diferença existente no conceito de estrutura empírica por entender que não existem elementos que podem ser considerados determinantes ou isolados, e sim, a presença de sistema de relações entre os fenômenos (THIRY-CHERQUES, 2006).

4.2.1 Quanto aos fins

Apresenta-se como uma investigação explicativa, pois tem como finalidade tornar compreensível algo inteligível, desvendando os fatores que possam ter possibilitado determinado fenômeno. Ressalta-se que este tipo de investigação é o que mais se aproxima da realidade, por tentar explicar os motivos e os porquês dos fenômenos e, por isso mesmo, com exposição maior a erros (VERGARA, 2003; GIL, 2008).

Gil (2008) explica que em outras áreas do conhecimento científico a investigação explicativa é condicionada a métodos experimentais em função do rigor exigido. Em Ciências Sociais, pela própria dificuldade em promover o controle necessário à experiência utiliza-se, muitas vezes, do método observacional para manter o nível de cientificidade.

4.2.2 Quanto aos meios

Adotou-se o estudo de campo e o levantamento de campo por permitir que a pesquisa empírica fosse realizada no local onde ocorreu o fenômeno, favorecendo a aplicação de entrevistas, questionários e a observação sistemática. Gil (2008) explica a diferença entre as duas modalidades:

a) o levantamento de campo tem como proposta coletar informações sobre os membros do universo pesquisado como gênero, idade, grau de formação educacional entre outras. Pela dificuldade em levantar esses dados em toda população utiliza-se a amostragem considerando a margem de erro definida pelos cálculos estatísticos. Como vantagens dessa técnica tem-se o conhecimento real da população investigada, agilidade na investigação e a quantificação. Por outro lado, traz consigo limitações quanto à distorção de dados, visto que as respostas têm como base a percepção que o respondente tem de si mesmo. Apresenta resultados com pouca profundidade para os estudos em Ciências Sociais e, por apresentar uma visão estática do fenômeno limita as interações e as possibilidades de mudanças estruturais (GIL, 2008).

b) o estudo de campo apresenta várias semelhanças com o levantamento de campo, mas agrega maior profundidade por permitir o aprofundamento das questões, flexibilidade, até mesmo, quando os objetivos são reformulados, trabalham com um único grupo com a finalidade de observar as relações que são estabelecidas e pode fazer uso de várias técnicas de pesquisa para alcançar os objetivos propostos (GIL, 2008).

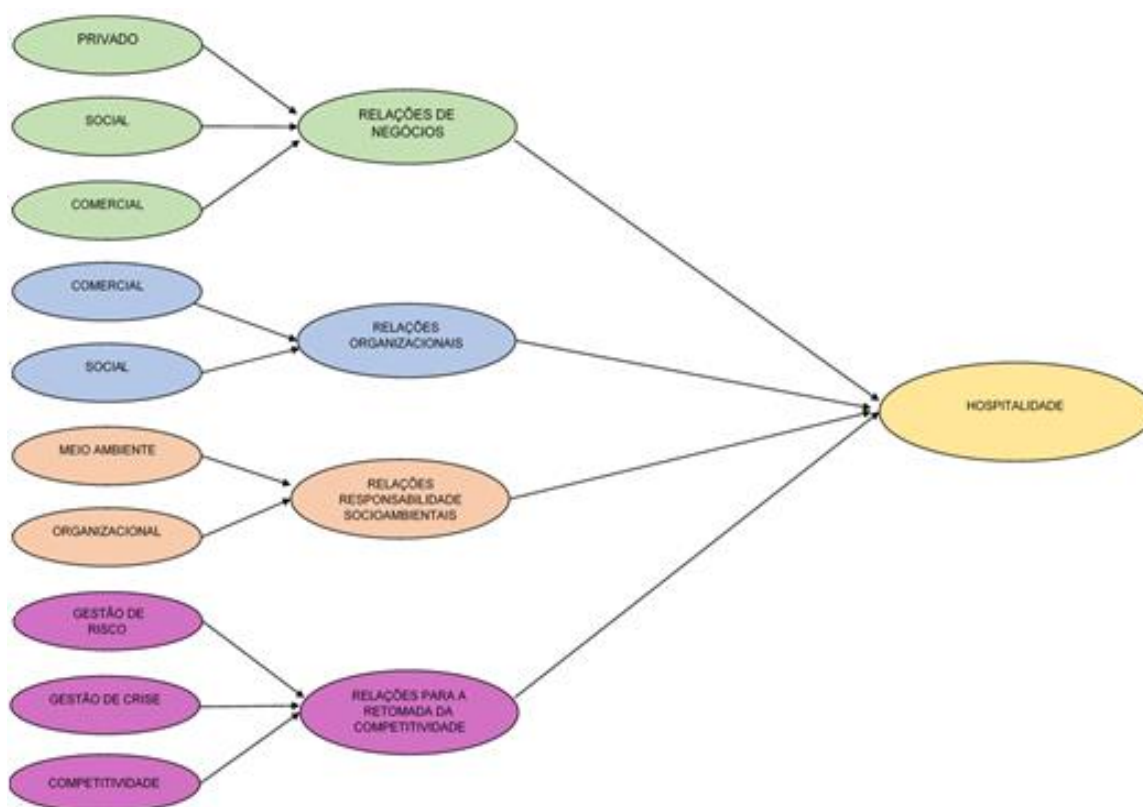


Figura 20 – Modelo de pesquisa proposto
Fonte: Elaborada pela autora

4.3 Abordagem *Emic* – 1ª fase

Para a etapa *Emic* foi realizada uma entrevista semiestruturada com os principais representantes do município de Mariana-MG. Caracteriza-se por uma amostragem não probabilística e intencional que, no entendimento de Gil (2008), é a seleção de um grupo considerado conhecedor do fenômeno pesquisado e que pode trazer informações relevantes para o estudo.

Pela singularidade de cada sujeito entrevistado, optou-se por realizar entrevistas individuais, ao invés da adoção do grupo focal proposto pelo modelo de Punnett et al. (2017).

4.3.1 Coleta dos dados *Emic* – 1ª fase

Para esta etapa, realizou-se entrevistas semiestruturadas com 10 sujeitos envolvidos com o gerenciamento da crise gerada pelo rompimento da barragem de Fundão, sendo sete sujeitos representantes da cidade de Mariana-MG; um, representando o distrito de Bento Rodrigues; um, representando o distrito de Paracatu de Baixo; e, um, voluntário no resgate e apoio às vítimas. Os sujeitos de pesquisa receberam novas identificações para garantir o sigilo dos seus relatos

Assim, tem-se como sujeitos de pesquisa para *Emic* – 1ª fase (Quadro 29):

Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> – 1ª fase	Identificação	Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> - 1ª fase	Identificação
Representante da prefeitura Mariana	GPM	Representante do Distrito de Bento Rodrigues	DBR
Representante da Câmara de Vereadores de Mariana	CVM	Representante do Distrito de Paracatu de Baixo	DPB
Representante da Secretaria de Saúde de Mariana	SMS	Representante do voluntariado - Servas	RSE
Representante da Secretaria de Desenvolvimento Social de Mariana	SMDS	Representante da Associação de hotéis de Mariana	AHM
Representante da Fundação Renova	RFR	Representante do jornal local	JPF

Quadro 29 – Sujeitos da pesquisa *Emic* – 1ª fase

Fonte: Elaborado pela autora

Os entrevistados foram contatados com antecedência, via telefone, *WhatsApp* e *e-mail* para agendamento de dia e horário. As entrevistas foram realizadas no período de 17 a 20 de outubro de 2018. Para a continuidade do procedimento, apresentou-se o Termo de Livre Consentimento, que foi assinado pelos entrevistados que concordaram em participar do estudo.

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, gravadas e transcritas, mantendo a integridade das falas dos entrevistados por considerar que a comunicação é um processo e na sua elaboração percebe-se a produção de sentido

e de sua transformação. A fala, ao mesmo tempo, pode ser espontânea e constrangida, apresentar um discurso inacabado e com significados incoerentes e contraditórios (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006) e, por esse dinamismo e emergência do inconsciente, é fundamental a integridade da produção do discurso.

Após a realização das entrevistas, para cada um dos participantes, apresentou-se o mapa de *stakeholders* para que pudessem indicar outros indivíduos que tiveram envolvimento nas primeiras providências para a contenção da crise no município, como exemplifica a figura 21.

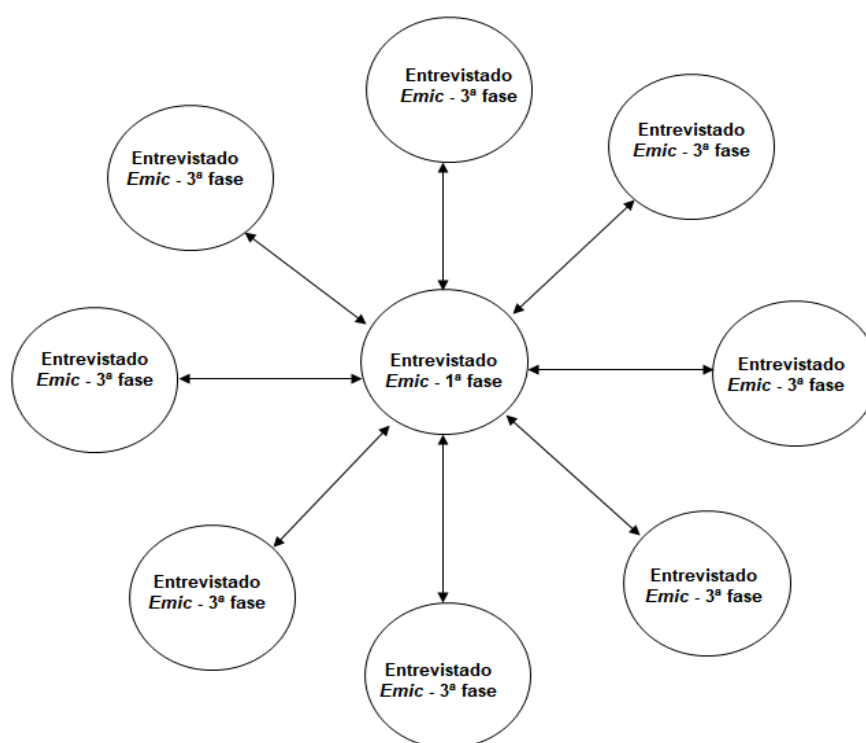


Figura 21 – Mapa de *stakeholders* para os entrevistados de *Emic* – 1ª fase
Fonte: Elaborado pela autora

Os mapas de *stakeholders* com as indicações de cada entrevistado podem ser observados no apêndice J, que posteriormente foram ratificados ou não, considerando a sua importância para a etapa *Emic*- 3ª fase.

Marconi e Lakatos (2003) consideram o processo de entrevista fundamental para os estudos sociais, pois é com ela que se consegue obter informações sobre o que as pessoas sabem, pensam e desejam e, também, o que fizeram, fazem ou pretendem fazer bem como os motivos que sustentam as suas ações (GIL, 2006).

A entrevista apresenta como vantagens informações mais precisas sobre o comportamento social e humano do grupo em estudo, pode ser classificada e

quantificada, flexibilizada, maior quantidade de resposta e a possibilidade de observar as expressões corporais, tonalidade da voz e ênfase nas respostas dadas. Mas, por outro, também conta com desvantagens ao perceber resistência por parte do entrevistado em responder as perguntas ou, mesmo, fornecimento de informações erradas ou falsas, incapacidade ou influência do pesquisador e custo maior para a aplicação da pesquisa (GIL, 2006). Ressalta-se que para a construção do roteiro de entrevista foram utilizados os mesmos constructos e variáveis da abordagem *Etic*.

O quadro 30 apresenta o roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações de negócios, com base nos ensinamentos de Lashley (2004) sobre os domínios da hospitalidade.

Hospitalidade nas relações de negócios	Social	1. Na sua opinião, como é a relação de amizade da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município? 2. Na sua opinião, houve alteração nas relações estabelecidas da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município depois do desastre tecnológico? 3. Na sua opinião, as relações de hospitalidade da organização e dos seus <i>stakeholders</i> residentes no município é constituído por quais elementos? 4. Qual é a sua percepção de reciprocidade nas relações da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município? 5. Na sua opinião, como são entendidos os aspectos relacionados à proteção nas relações estabelecidas pela organização e os seus <i>stakeholders</i> residentes no município?	Lashley (2004)
	Privado	6. Na sua opinião, como pode ser caracterizada a relação existente entre a organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município? 7. Na sua opinião, na relação entre a organização e os seus <i>stakeholders</i> residentes no município – relação anfitrião e hóspede -, quem recebe e atende as necessidades do outro? 8. Na sua opinião, em uma relação anfitrião e hóspede, quem oferece mais status social para o outro? A organização para os seus <i>stakeholders</i> residentes no município ou vice-versa?	
	Comercial	9. Na sua opinião, como pode ser apresentada a relação ética e moral existente nas transações de negócios da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município? 10. Na sua opinião, nas relações de negócios da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município é possível apresentar casos considerados problemas e de sucessos? Pode dar um exemplo de cada um deles? 11. Na sua opinião, as relações de negócios da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município estabelecem parceiras que elevam o status social de todos os envolvidos?	

Quadro 30 – Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações de negócios para *Emic* – 1ª fase

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 31 apresenta o roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações organizacionais, tendo como literatura de apoio os ensinamentos de Lashley (2004), Tsai et al. (2015), Gotman (2009), Haslam, Cornelissen e Werner (2017) e Souza (2010).

Hospitalidade nas relações organizacionais	Económico	<p>1. Na sua opinião, as relações de negócios da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município está fundamentada na cooperação mútua para a obtenção de lucros?</p> <p>2. Na sua opinião, a organização segue os ritos e os padrões culturais comuns aos seus <i>stakeholders</i> residentes no município visando o desempenho dos seus funcionários?</p> <p>3. Na sua opinião, como é a convivência da organização em relação aos negócios dos seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p>	<p>Lashley (2004) Tsai et al. (2015) Gotman (2009) Haslam, Cornelissen e Werner (2017) Souza (2010)</p>
	Social	<p>4. Na sua opinião, como são as interações sociais da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município em relação ao poder e a dependência?</p> <p>5. Na sua opinião, como é a atuação da organização em relação às demandas locais e dos seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p> <p>6. Na sua opinião, quais são os aspectos da responsabilidade social da organização em relação aos <i>stakeholders</i> residentes no município?</p> <p>7. Na sua opinião, quem pode ser considerado anfitrião ou hóspede na relação de convívio social estabelecida entre a organização e os seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p> <p>8. Na sua opinião, quais são os limites estabelecidos nas relações da organização com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p>	

Quadro 31 – Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações organizacionais para *Emic* – 1ª fase
Fonte: Elaborado pela autora

Sustentado por Martínez, Pérez e Rodríguez del Bosque (2013), ONUBR (2018), Lashley et al. (2011) e Claro (2015), o quadro 32 apresenta o roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas.

Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas	Meio ambiente	<p>1. Na sua opinião, a organização atua visando a sustentabilidade ambiental em benefício da qualidade de vida dos seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p> <p>2. Na sua opinião, a organização, por meio de parcerias e das relações estabelecidas com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município, opera visando a conservação e o uso sustentável do ambiente?</p> <p>3. Na sua opinião, a organização, por intermédio das relações estabelecidas com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município, incentiva ações de proteção ambiental e de reciclagem?</p>	<p>Martínez, Pérez e Rodríguez del Bosque (2013) ONUBR (2018) Lashley et al. (2011) Claro (2015)</p>
	Social	<p>5. Na sua opinião, a organização atua fundamentada nos princípios éticos ambientais com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p> <p>6. Na sua opinião, a organização participa dos eventos sociais e culturais promovidas pelos seus <i>stakeholders</i> residentes no município? De que maneira?</p> <p>7. Na sua opinião, organização oferece um tratamento socialmente responsável (saúde, lazer e educação) para os seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p> <p>8. Na sua opinião organização oferece oportunidades de aprendizagem e treinamento para os seus <i>stakeholders</i> internos e externos residentes no município?</p> <p>9. Na sua opinião, como a organização se posiciona em relação às diferenças individuais e culturais com os seus <i>stakeholders</i> internos e externos?</p>	

Quadro 32 – Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas para *Emic* – 1ª fase

Fonte: Elaborado pela autora

Com base em Kozak, Baloglu e Bahar (2009), Gursoy e Swanger (2007), Hilliard, Scott-Hasell e Palakurthi (2011), Israeli (2007), Israeli, Mohsinb e Kumar (2011) e Deloitte Touche Tohmatsu (2015), o quadro 33 apresenta o roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade.

Hospitalidade nas relações para a retomada da Competitividade	Gestão de risco	<p>1. Na sua opinião, como a organização e os seus <i>stakeholders</i> residentes no município lidam com os riscos existentes no município em relação às barragens?</p> <p>2. Na sua opinião, os riscos existentes em relação às barragens, podem ser considerados inerentes, percebidos ou manipulados? Explique.</p> <p>3. Na sua opinião, como que a organização, em parceria com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município lidam com a vulnerabilidade local em relação às barragens?</p>	<p>Kozak, Baloglu e Bahar (2009) Gursoy e Swanger (2007) Hilliard, Scott-Hasell e Palakurthi (2011), Israeli (2007), Israeli, Mohsinb e Kumar (2011) Deloitte Touche Tohmatsu (2015)</p>
	Gestão de crise	<p>4. Na sua opinião, como a organização tem se posicionado em relação aos seus <i>stakeholders</i> residentes no município mediante a crise estabelecida com o rompimento da barragem?</p> <p>5. Na sua opinião, as ações efetuadas pela organização mediante a crise enfrentada, são capazes de sanar os impactos sofridos pelos seus <i>stakeholders</i> residentes no município?</p> <p>6. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens da instituição de uma empresa para mediar os conflitos decorrentes do desastre tecnológico?</p>	
	Retomada da competitividade	<p>7. Na sua opinião, a organização, tendo em vista as relações estabelecidas com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município, tem desenvolvido campanhas publicitárias para reverter os efeitos da crise local?</p> <p>8. Na sua opinião, a organização tem investido no desenvolvimento de produtos e serviços dos seus <i>stakeholders</i> residentes no município visando alavancar a competitividade local?</p> <p>9. Na sua opinião, a organização, em parceria com os seus <i>stakeholders</i> residentes no município tem patrocinado ou investido em novos eventos culturais para melhorar o atrativo do local?</p> <p>10. Na sua opinião, algo mais poderia ser feito, tanto pela organização como por seus <i>stakeholders</i> residentes no município para a retomada da competitividade local?</p>	

Quadro 33 – Roteiro de entrevista para o constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade para *Emic* – 1ª fase

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2 Tratamento dos dados *Emic* - 1ª fase

Nesta etapa da pesquisa, por apresentar um caráter qualitativo e constituída de relações de causa e efeito, solicitando o contado estreito do pesquisador com o objeto para o entendimento mais profundo do fenômeno, faz-se necessário que a técnica para o tratamento dos dados tenha a capacidade de trazer à luz resultados coerentes e alinhados com a metodologia utilizada (MILES, 1979; NEVES, 1996).

Com vistas a coerência e o aprofundamento da pesquisa, optou-se pela Análise de Conteúdo que, por seu rigor, permite a sistematização na descrição das

mensagens proferidas e das atitudes dos entrevistados. Por meio do entendimento dos significados e do estabelecimento das relações existentes, tem a capacidade de sanar dúvidas decorrentes das hipóteses (BARDIN, 1977; CAVALCANTE, CALIXTO, PINHEIRO, 2014). Por suportar pesquisas de caráter exploratório, esta técnica de tratamento de dados pode aceitar ou refutar hipóteses preestabelecidas por apresentar constructos que possibilitam a exaustividade, a exclusividade, a objetividade e a pertinência (VERGARA, 2003).

A autora, corroborada por Rocha e Deudará (2005; 2006), explica que, mesmo fundamentada na interpretação, busca a validação de técnicas quantitativas com a utilização da dedução e da inferência que vão além da característica linguística, validando a análise cientificamente.

Os estudos de Bardin (1977) apontam para dois processos de categorização: a) o sistema de caixas, elaborado no decorrer do desenvolvimento teórico e das hipóteses; e b) as categorias somente são apresentadas após a finalização da pesquisa.

Outro critério adotado na análise das respostas das entrevistas foi a inferência, por encontrar suporte no emissor da mensagem, por supor que sua fala esteja imbuída de sua expressão. O receptor, também é considerado outro suporte, visto que nele pode estar contido informações. Neste processo, a mensagem emitida pode conter significados ocultos por estarem relacionadas a significações “segundas”, cabendo a modalidade da inferência identificar os símbolos, os valores e os mitos que se encontram escondidos, mas que têm a capacidade de movimentar e agir discretamente sob o primeiro sentido do conteúdo.

Para a análise dos dados *Emic* – 1ª fase, utilizou-se o sistema de caixas, apresentando as categorias pré-definidas, de acordo com os ensinamentos de Bardin (1977) e que compõem o quadro 34. A autora explica que neste tipo de classificação opera-se por intermédio da analogia ou gênero buscando o reagrupamento, resultando em uma categorização semântica, “utilizando categorias temáticas agrupadas sob os títulos conceituais” (BARDIN, 1977, p. 118)

Constructo pré-definido	Variável pré-definida	Fator pré-definido
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS	Domínio social	Acolhimento
		Reciprocidade
		Proteção
	Domínio privado	Amizade
		Necessidade
		Status social
	Domínio comercial	Experiência comum
		Sustentabilidade
		Status comercial
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS	Econômico	Lucratividade
		Desempenho
		Convivência
	Social	Bem-estar
		Práticas responsáveis
		Participação
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS	Meio ambiente	Conservação e uso sustentável
		Ações de proteção ambiental
	Organizacional	Aprendizagem
		Transparência
		Ética
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	Gestão de risco	Risco inerente
		Risco percebido
		Risco manipulado
	Gestão de crise	Comunicação
		Segurança
		Ações
	Retomada da competitividade	Recurso financeiro
		Inovação
		Divulgação

Quadro 34 – Constructos, variáveis e fatores pré-definidos para *Emic* – 1ª fase
 Fonte: Elaborado pela autora

Sendo *Emic* – 1ª fase a base para a construção do questionário fechado aplicado em *Etic* 2ª fase e, pela quantidade de entrevistas realizadas – 10 entrevistas com um roteiro contendo 37 questionamentos –, utilizou-se como recurso de apoio para a análise dos dados o *software* NVivo Pro que, segundo Lage (2011), as fontes de informação de uma pesquisa e os dados gerados por ela podem ser armazenados em um banco de dados, possibilitando ao investigador estruturar e organizar as suas pastas pessoais contendo diferentes formatos – texto, imagem e som.

A autora explica que por comportar a estrutura de nós – *Fre Node* (um nó isolado) e *Tree Node* (uma árvore de nós) – em uma análise de conteúdo, técnica utilizada para tratamento dos dados nesta etapa, “os nós irão receber os códigos (fragmentos de textos) formando categorias de informação. Se essas categorias

tiverem subcategorias, então será utilizada uma estrutura de árvore de nós” (LAGE, 2011, p. 203).

4.4 Abordagem *Etic* – 2ª fase

Para a *Etic* – 2ª fase, considerou-se os prestadores de serviços do município de Mariana-MG e dos subdistritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo. Assim, a amostra teve um cunho não probabilístico e pelo critério da acessibilidade.

Segundo o IBGE (2017), a população de Mariana-MG foi estimada para 2018 em 60.142 habitantes e, para 2016, 14.264 de pessoas ocupadas, ou seja, 24,0% da população ocupada.

Esta escolha tem como base a conceituação de Gil (2008) e Vergara (2003), que, apesar de ser o critério que possui menor rigor, por não exigir qualquer procedimento estatístico para a aplicação da pesquisa aos respondentes, confere ao pesquisador a facilidade de acesso e reconhecer que, de alguma maneira, eles podem contribuir para o sucesso do estudo.

Ressalta-se que nesta etapa excluiu-se a entrevista do representante do Servas pelo fato de ter tido pouco contato com a população de Mariana após o rompimento da barragem de Fundão, sendo encaminhado para o município de Barra Longa, onde sua prestação de serviço voluntário foi melhor aproveitado.

O relato do representante do Servas, apesar de conter informações relevantes para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, para o contexto deste estudo não se mostrou representativo.

4.4.1 Coleta de dados *Etic* – 2ª fase

Para a efetivação desta etapa, de acordo com os ensinamentos da abordagem *Etic* – 2ª fase, foi aplicada à população prestadora de serviços do município de Mariana-MG um questionário desenvolvido com base na teoria apresentada, contendo afirmativas distribuídas em quatro escalas de *Likert* e com a possibilidade de escolha

entre cinco respostas: 1 - Concordo totalmente; 2 - Concordo; 3 - Neutro; 4 - Discordo; 5 - Discordo totalmente.

Os constructos, as variáveis e os fatores propostos no quadro 33, após a aplicação de *Emic* - 1ª fase, foram revistos e adequados de acordo com a análise realizada utilizando como instrumento o *software* NVivo Pró 11.

O refinamento do conteúdo das entrevistas pelo NVivo Pró 11 sugeriram a adequação na nomenclatura do termo *stakeholders* para Atingidos diretos e Atingidos indiretos. Destacou outros elementos que não haviam sido contemplados na primeira fase pela pesquisadora, mas que se mostraram importantes, por meio da frequência de palavras e, em seguida, na formação dos nós de pesquisa – constructos, variáveis e fatores - para a compreensão de todo o estudo.

A análise utilizando as variáveis e fatores - “nós” - renomeados e identificados com a ajuda do *software* NVivo, são apresentados em formato de árvores, como pode ser observado.

A figura 22 apresenta as relações estabelecidas pelo *software* NVivo Pro 11 para o constructo Hospitalidade nas relações de negócios

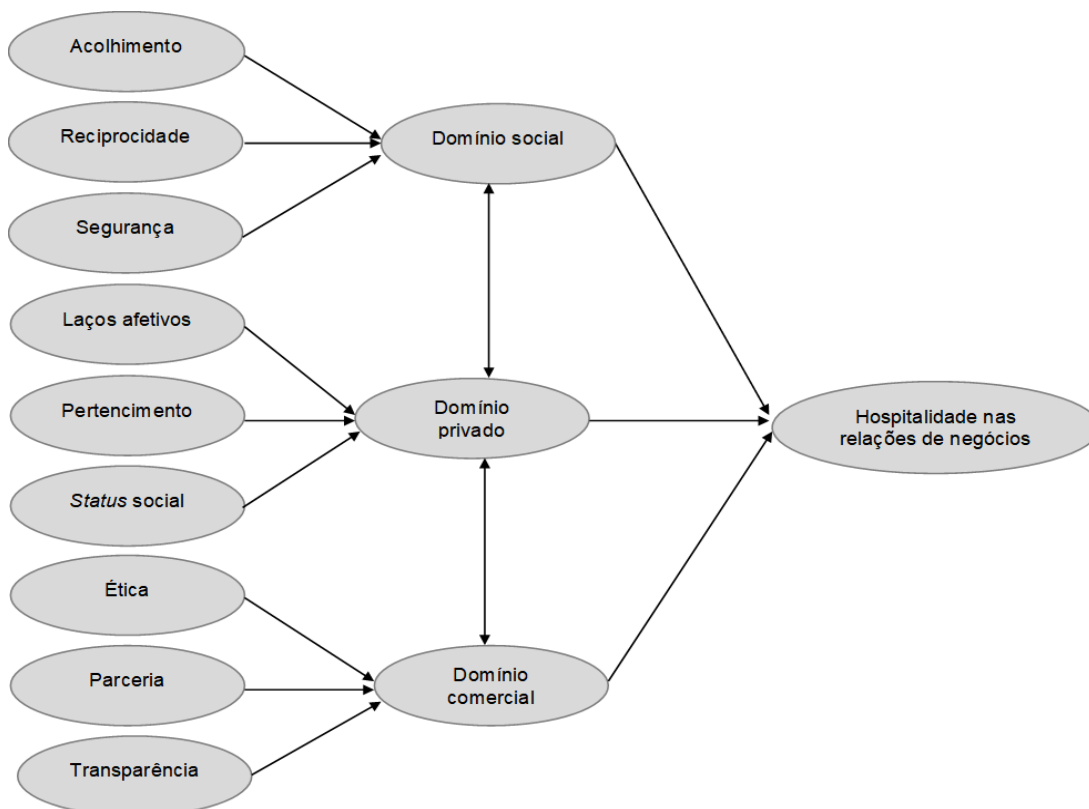


Figura 22 – Constructo Hospitalidade nas relações de negócios – *Étic* – 2ª fase
Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do *software* NVivo Pro 11

Neste constructo, foram alterados: a) Domínio privado – excluiu-se o fator Necessidade e incluído o fator Pertencimento. O fator Amizade foi renomeado para Laços afetivos; b) Domínio social – o fator Proteção foi renomeado para Segurança; c) Domínio comercial: excluiu-se os fatores Experiência comum, Sustentabilidade e *Status* comercial, sendo considerado relevante a adoção dos fatores Ética, Parceria e Transparência.

A figura 23 apresenta as relações estabelecidas pelo *software* NVivo Pro 11 para a o constructo Hospitalidade nas relações organizacionais

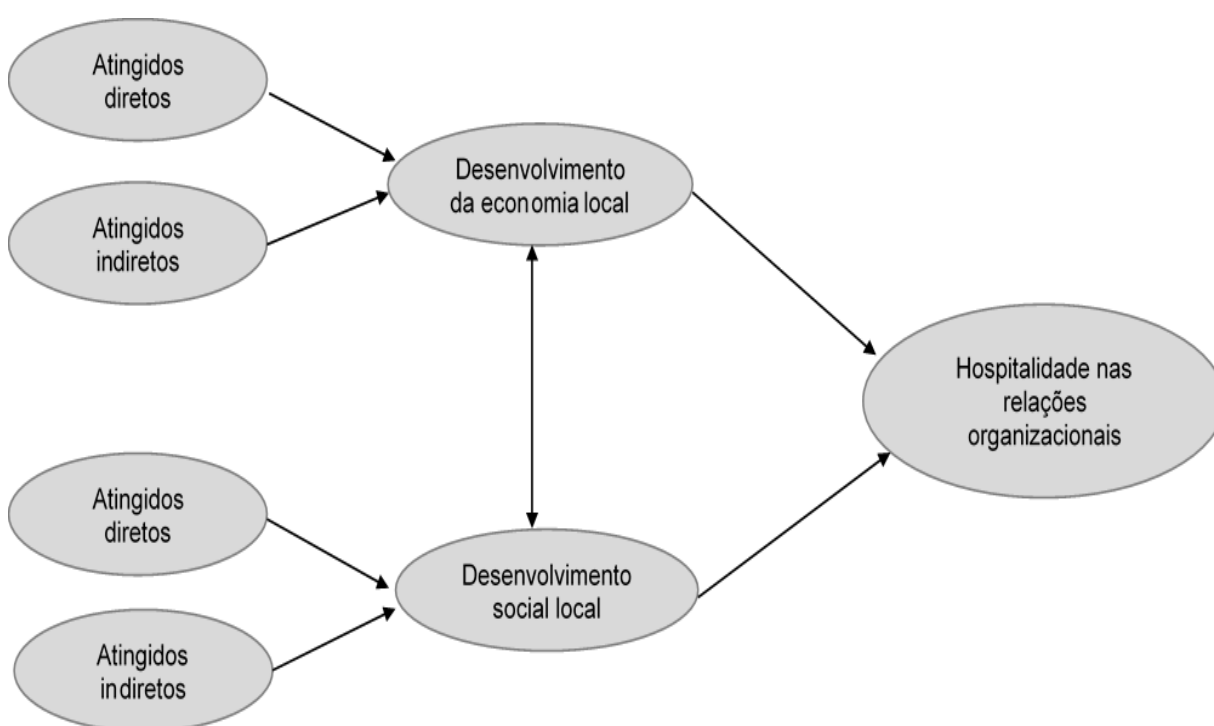


Figura 23 – Constructo Hospitalidade nas relações organizacionais – *Etic* – 2ª fase
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do *software* NVivo Pro 11

Para este constructo, as variáveis Econômico e Social foram renomeadas para Desenvolvimento econômico local e Desenvolvimento social local. Os fatores Lucratividade, Desempenho, Convivência, Bem-estar, Práticas responsáveis e Participação foram excluídos, sendo substituídos por Atingidos diretos e Atingidos indiretos.

A figura 24 apresenta as relações estabelecidas pelo *software* NVivo Pro 11 para o constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais.

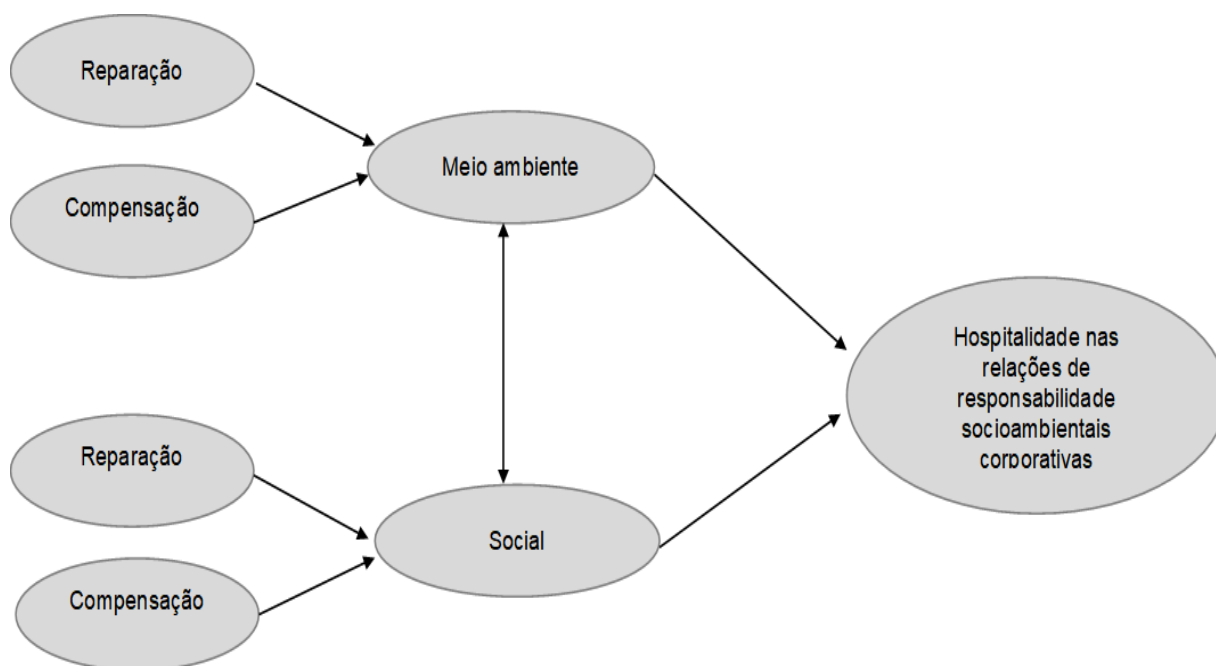


Figura 24 – Constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas– *Etic* – 2ª fase

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do software NVivo Pro 11

Neste constructo, a variável Organizacional foi renomeada para Social. Os fatores de foram excluídos e assumiu-se os fatores Reparação e Compensação para as suas duas variáveis Meio ambiente e Social.

A figura 25 apresenta as relações estabelecidas pelo software NVivo Pro 11 para o constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade.

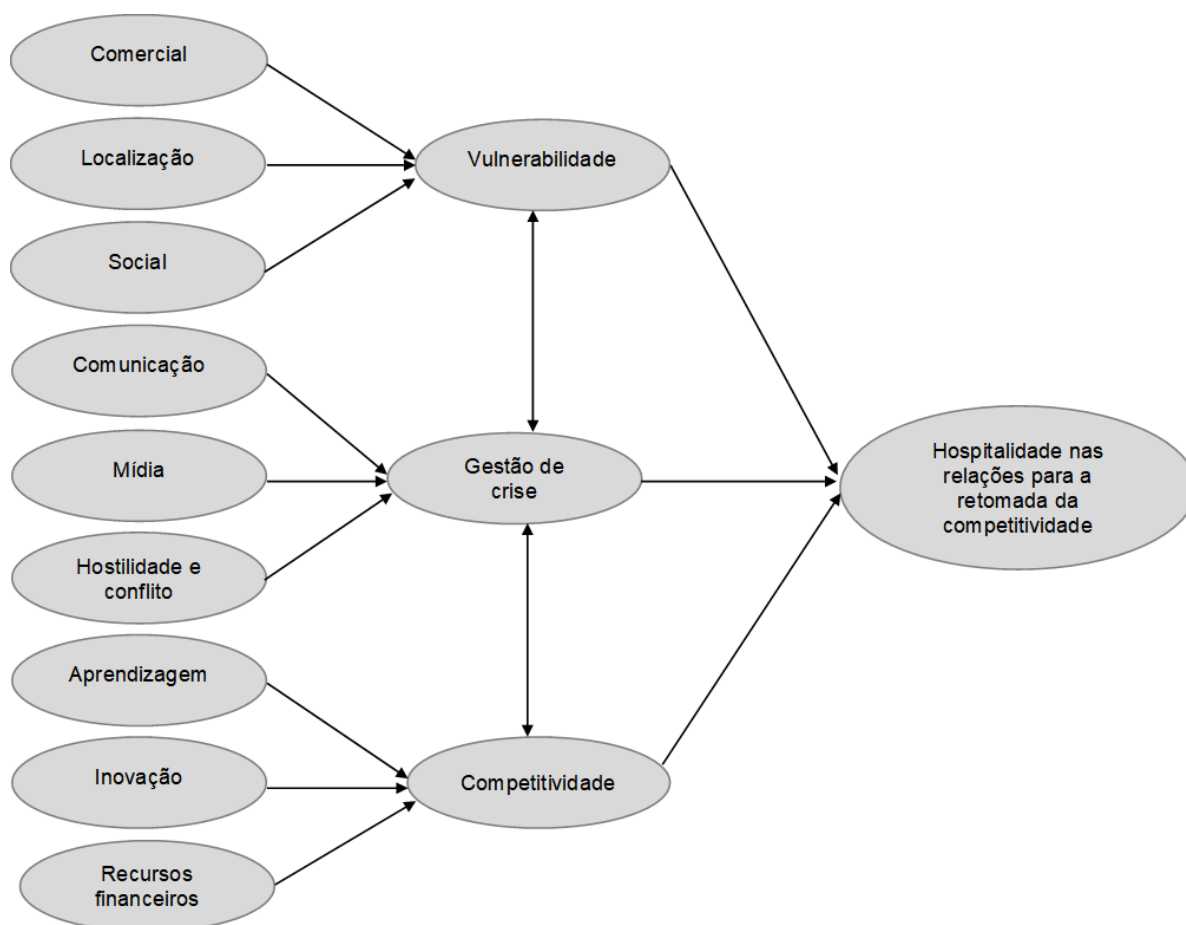


Figura 25 – Constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade – *Etic* – 2ª fase

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do software NVivo Pro 11

Neste constructo, a variável Gestão de risco assumiu a denominação Vulnerabilidade, tendo os fatores Comercial, Localização e Social substituindo aqueles anteriormente elencados Risco inerente, Risco Percebido e Risco Manipulado. Para a variável Gestão de crise, foram excluídos os fatores Segurança, Ações e Comunicação, assumindo em seus lugares os fatores Comunicação local, Hostilidade e conflitos e Mídia. A variável Retomada da competitividade, assumiu o termo Competitividade, sendo que o fator Divulgação foi excluído, adotando-se o fator Aprendizagem.

A utilização do *software* NVivo alinhou e corroborou os ensinamentos de Bardin (1977), Guerra (2006) e Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), ao afirmar que a presença ou frequência de determinados núcleos de linguagem pode significar mensagens importantes relacionadas com o seu objeto de estudo (Quadro 35).

Constructo	Variável	Fator
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS	Domínio social	Acolhimento
		Reciprocidade
		Segurança
	Domínio privado	Laços afetivos
		Pertencimento
		Status social
	Domínio comercial	Ética
		Parceria
		Transparência
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS	Desenvolvimento econômico	Atingidos diretos
		Atingidos indiretos
	Desenvolvimento social	Atingidos diretos
		Atingidos indiretos
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS	Meio ambiente	Reparação
		Compensação
	Social	Reparação
		Compensação
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	Vulnerabilidade	Comercial
		Localização
		Comercial
	Gestão de crise	Comunicação
		Mídia
		Hostilidade e conflito
	Competitividade	Recurso financeiro
		Inovação
Aprendizagem		

Quadro 35 – Constructos, variáveis e fatores definidos para *Etic* 2ª fase com o apoio do software NVivo

Fonte: Elaborado pela autora

Estes ensinamentos vão ao encontro da metodologia proposta para este estudo. Seguindo a recomendação do método proposto, para a abordagem *Etic* – 2ª fase, após o tratamento dos dados recolhidos na aplicação das entrevistas da abordagem *Emic* – 1ª fase, refinou-se os constructos, as variáveis e os fatores que haviam sido pré-estabelecidos, adequando-os para a aplicação dos questionários aos prestadores de serviços no município de Mariana-MG.

Este refinamento das entrevistas se fez necessário para alinhar o conhecimento da pesquisadora com a realidade, os valores e a cultura dos respondentes.

O quadro 36 apresenta os constructos, as variáveis e os fatores para a aplicação de *Etic* – 2ª fase após o refinamento das entrevistas realizadas em *Emic*- 1ª fase.

Constructos	Variáveis e fatores de mensuração do constructo		
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS	Variáveis		
	Social	Privado	Comercial
	Fatores		
	. Acolhimento . Reciprocidade . Segurança	. Laços afetivos . Pertencimento . Status social	. Ética . Transparência . Parceria
	Relação com as hipóteses: H₃ H₄		
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS	Variáveis		
	Desenvolvimento econômico local	Desenvolvimento social local	
	Fatores		
	. Atingidos diretos . Atingidos indiretos	. Atingidos diretos . Atingidos indiretos	
	Relação com as hipóteses: H₃; H₄		
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS	Variáveis		
	Meio ambiente	Social	
	Fatores		
	. Compensação . Reparação	. Compensação . Reparação	
	Relação com as hipóteses: H₂; H₃		

(Continuação...)

Quadro 36 – Relação das hipóteses

Fonte: Elaborado pela autora

Constructos	Variáveis e fatores de mensuração do constructo		
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	Variáveis		
	Vulnerabilidade	Gestão de crise	Competitividade
	Fatores		
	<ul style="list-style-type: none"> . Local . Comercial . Social 	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicação local . Hostilidade e conflito . Mídia 	<ul style="list-style-type: none"> . Recursos financeiros . Inovação . Aprendizagem
	Relação com as hipóteses: H₁; H₂; H₃		

(Conclusão)

Quadro 36 – Relação das hipóteses
Fonte: Elaborado pela autora

Estabelecidas as variáveis e os fatores para mensuração em *Etic* – 2ª fase, com base no refinamento dos relatos das entrevistas semiestruturadas, onde adequou-se ao vocabulário dos residentes do município de Mariana-MG, elaborou-se as afirmativas para o questionário aplicado aos prestadores de serviços do município.

Inicialmente foram elaboradas 100 afirmativas distribuídas nos quatro constructos que compõem o questionário. Em seguida, o questionário foi enviado para avaliação e validação para aplicação. Participaram da avaliação e validação do questionário:

. Cláudio José Stefanini: Mestre e doutor em Administração e especialista em Gestão Estratégica de Negócios. Professor do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

. Fernando Coutinho Garcia: Mestre em Administração, doutor em Ciência Política e pós-doutor em sociologia do trabalho: Professor do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração CEPEAD-UFMG e do Centro Universitário Unihorizontes.

. Kenny Murta: Mestre em Administração e professora de Administração da Fundação Educacional de Mariana – FEMAR

. Ana Cláudia Guimarães Antunes: Mestre e doutoranda em Hospitalidade pelo Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e professora no Centro Universitário Senac – Campus Santo Amaro.

O quadro 37 apresenta as afirmativas que foram validadas pelos acadêmicos, como exigência da etapa *Etic* – 2ª fase.

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS	Domínio comercial	Ética
		1. Todas as ações da Fundação para os atingidos estão pautadas nos valores da ética e da moral. 2. A Fundação faz muito mais do que tem obrigação para todos os atingidos. 3. A Fundação cumpre os acordos firmados com todos os atingidos.
		Transparência
		4. A Fundação tem autonomia para executar as ações de reparação e compensação no município. 5. Por ter uma administração muito exigente, as ações de reparação e compensação planejadas pela Fundação sempre passam por uma fiscalização interna. 6. A Fundação atua com transparência em todos os assuntos.
		Parceria
		7. A Fundação é parceira na promoção do bem-estar dos atingidos diretos e indiretos em Mariana. 8. A Fundação é parceira no desenvolvimento social de Mariana. 9. A Fundação é parceira no desenvolvimento econômico de Mariana.
		Laços afetivos
		10. Percebo que a Fundação é uma empresa que preza o bom relacionamento com os atingidos indiretos de Mariana. 11. Considero a Fundação como uma pessoa da família marianense.
		Pertencimento
	12. Reconheço que a Fundação ocupa espaços que são partilhados com os atingidos diretos e indiretos. 13. Atualmente, percebo um convívio mais estreito entre a Fundação e os atingidos diretos e indiretos em Mariana.	
	Status social	
	14. Percebo a Fundação como um diferencial positivo em relação a outros municípios que foram atingidos por tragédias semelhantes. 15. A criação da Fundação para tratar dos impactos da tragédia demonstra a importância de Mariana para o estado, o país e o mundo. 16. Me sinto importante por saber que a Fundação foi criada para reparar e compensar os danos e prejuízos causados pela tragédia.	
	Acolhimento	
	17. Reconheço os desafios que a Fundação tem que superar para fazer um bom trabalho de reparação e compensação. 18. Sempre sei quem eu devo procurar na Fundação.	
	Reciprocidade	
	19. A Fundação trabalha de acordo com as demandas dos atingidos diretos e indiretos. 20. As ações de reparação e compensação são discutidas e decididas em conjunto com os atingidos diretos e indiretos. 21. Percebo o alinhamento de ações entre a Fundação, o poder público e os atingidos diretos e indiretos em benefício de todos.	
	Segurança	
	22. Acredito que a reparação e a compensação serão realizadas, pois criaram a Fundação com este objetivo. 23. Fico mais seguro com relação a estabilidade social e econômica do município com a presença da Fundação. 24. Acredito na capacidade dos profissionais da Fundação para a reparação e compensação.	

(Continua...)

Quadro 37 – Afirmativas validadas pelos acadêmicos para *Etic* – 2ª fase
Fonte: Elaborado pela autora

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS	Desenvolvimentos da economia local	Atingidos indiretos
		25. A Fundação prioriza as empresas locais para aquisição de produtos e serviços. 26. O desemprego em Mariana faz parte dos planos de reparação e compensação da Fundação.
	Desenvolvimento social local	Atingidos diretos
		27. Na minha percepção, o que tem movimentado a economia de Mariana São as compensações oferecidas aos atingidos diretos. 28. A reparação e compensação dos atingidos diretos é prioritária porque eles foram deslocados do seu local de moradia
	Responsabilidade ambiental	Atingidos indiretos
		29. Percebo que a Fundação tem se preocupa com as questões sociais dos atingidos indiretos. 30. Compensação para o atingido indireto é o emprego, o salário ou o seu cliente de volta ao seu negócio
Atingidos diretos		
31. O trabalho realizado com os atingidos diretos é participativo e acolhedor. 32. O atingido direto é respaldado por ações judiciais e pelo Ministério Público, por isso a Fundação lhe dedica maior atenção.		
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS	Responsabilidade ambiental	Compensação
		33. Tudo que a Fundação fizer para compensar os danos causados no meio ambiente pela tragédia, ainda vai ser pouco para a natureza. 34. Tenho conhecimento dos programas ambientais desenvolvidos pela Fundação.
	Responsabilidade social	Reparação
		35. Tenho conhecimento das ações que estão sendo realizadas para reparar os danos causados pela tragédia ao meio ambiente. 36. Acredito que a Fundação tem como reparar todos os danos ambientais causados pela tragédia.
		Compensação
		37. A construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixo vai movimentar a economia por meio da geração de emprego e renda. 38. O maior problema da Fundação é o desconhecimento das necessidades sociais atuais em Mariana depois da tragédia. 39. A única obrigação da Fundação é fornecer os recursos para que os nossos gestores possam atuar.
Responsabilidade social	Reparação	
	40. Na minha percepção, a construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixo é uma reparação social. 41. Acredito que a Fundação tenha condições de reparar todo o prejuízo social causado pela tragédia no longo prazo.	

(Continua...)

Quadro 37 – Afirmativas validadas pelos acadêmicos para *Etic* – 2ª fase
Fonte: Elaborado pela autora

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	Vulnerabilidade	Localização
		42. Acredito que Mariana hoje tem as barragens mais seguras do país. 43. Percebo que o fato de Mariana ter barragens e de uma delas ter rompido, não impede as pessoas de visitarem o município.
		Comercial
		44. Percebo que Mariana é um exemplo para o país, pois, apesar da tragédia e da redução de sua receita, o município está em dia com seus compromissos econômicos. 45. A vulnerabilidade comercial só ficou evidente após o rompimento da Barragem e a paralização das operações da mineradora. 46. Acredito que Mariana é uma cidade com muitas oportunidades comerciais que vão além da mineração.
		Social
		47. Percebo que a Fundação está contribuindo para reduzir a vulnerabilidade social dos atingidos indiretos de Mariana. 48. Percebo que a vulnerabilidade social no município de Mariana, será resolvida no curto prazo pela Fundação.
	Gestão de crise	Comunicação local
		49. A Fundação sempre informa aos atingidos diretos e indiretos sobre o andamento das ações e dos programas de reparação e compensação. 50. Sempre que acesso o site da Fundação para saber sobre os resultados alcançados, as informações estão atualizadas. 51. Eu confio nas comunicações da Fundação sobre os resultados alcançados na reparação e compensação dos prejuízos e danos causados pela tragédia.
		Mídia
		52. Percebo que a Fundação utiliza da mídia local para mostrar o desenvolvimento das suas ações e programas de reparação e compensação. 53. Sempre vejo a publicidade da Fundação sobre os resultados alcançados. 54. Percebo, que a mídia sempre divulga os resultados alcançados pela Fundação.
		Hostilidade e conflito
		55. Percebo que todos os residentes de Mariana receberam os atingidos diretos com hospitalidade. 56. Percebo que a hostilidade entre os atingidos diretos e indiretos ocorre, principalmente, pelo apoio financeiro oferecido aos atingidos diretos pela Fundação. 57. Na minha percepção, os casos de hostilidade entre os atingidos são provocados pelas diferenças de valores e costumes entre os residentes da sede e os residentes dos subdistritos que foram destruídos.

(Continua...)

Quadro 37 – Afirmativas validadas pelos acadêmicos para *Etic* – 2ª fase
 Fonte: Elaborado pela autora

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	Competitividade	Aprendizagem
		58. Reconheço que a Fundação está investindo na qualificação dos atingidos indiretos por meio da promoção de cursos e palestras. 59. Reconheço que a Fundação investe na capacitação dos atingidos diretos. 60. Os cursos oferecidos pela Fundação são importantes para a retomada da competitividade de Mariana.
		Inovação
		61. Conheço os projetos de economia e inovação da Fundação para a retomada da competitividade de Mariana. 62. Acredito que o desenvolvimento da atividade turística em Mariana seria um ótimo caminho para a retomada da competitividade. 63. Acredito que a construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixa será uma grande inovação, pois muitas pessoas vão querer conhecer estes distritos de Mariana.
		Recursos financeiros
		64. É do meu conhecimento que a Fundação tem, de início, R\$20 bilhões de reais para a reparação e compensação dos atingidos de Mariana. Isso inclui a retomada da competitividade. 65. Percebo uma parceria entre a Fundação e o poder público, na utilização dos recursos financeiros destinados para a reparação e compensação e retomada da competitividade de Mariana.

(Conclusão)

Quadro 37 – Afirmativas validadas pelos acadêmicos para *Etic* – 2ª fase

Fonte: Elaborado pela autora

A construção dos constructos, das variáveis e dos fatores, pautou-se nos ensinamentos de Bardin (1977) ao explicar que uma categorização deve considerar: a exclusão mútua, em que um elemento não deve pertencer a mais de uma dimensão; as dimensões devem ser homogêneas, obedecendo somente a um tipo de organização; deve ser adequado ao material de análise; deve ser objetiva e fiel ao estudo; e deve produzir bons resultados.

Para Bardin (1977), a categorização é muito comum no dia a dia, fazendo com que, constantemente, as pessoas se envolvam em um processo de verificação das relações de determinado elemento com um outro, ou seja, o que ambos têm em comum. Destaca que a categorização, além de não introduzir desvios favorece o surgimento de dados que, possivelmente, poderiam ficar escondidos.

O universo para a aplicação deste questionário foram os prestadores de serviços do município de Mariana-MG, sejam eles empresários, funcionários públicos, da iniciativa privada ou que estivessem, no momento, desempregados ou aposentados, da economia formal ou informal. Isto, devido a atual situação do município, pois, conta com 17.000 desempregados.

Esta decisão foi tomada a partir das entrevistas semiestruturadas em que se constatou que não deveria excluir aqueles que estavam fora do mercado formal de trabalho ou desempregados.

Como estratégia para a aplicação do questionário na escala *Likert*, optou-se por divulgá-lo nas redes sociais – *Facebook* e *WhatsApp* - da pesquisadora. Além disso, firmou-se uma parceria com a Fundação Educacional de Mariana – (Femar) com o intuito de que os próprios estudantes de graduação, por meio das suas redes sociais e impressos, para que pudessem replicar o questionário e, assim, alcançar a quantidade suficiente de respondentes para a análise dos dados obtidos.

No estabelecimento dessa parceria ficou acordado que a aplicação do questionário pelos estudantes seria considerada como atividades complementares, necessárias para a complementação da carga horária e das atividades de pesquisas exigidas pela Femar. Em contrapartida, a pesquisadora, após a defesa da tese, se comprometeu a fazer palestras para a instituição na semana dedicada às profissões, pesquisa e empreendedorismo.

Contou-se também com a participação da Confraria Capim Canela na disseminação do questionário pela sua rede social e no Portal da Cidade Mariana.

4.4.2 Tratamento dos dados *Etic* 2ª fase

Para esta etapa, utilizou-se o *software IBM Statistical Package for the Social Sciences*, versão 25, para a mensuração das variáveis das escalas. A escolha deste *software* se deu pelo fato de ser capaz de efetuar várias inferências a partir de dados quantitativos (MEIRELES, 2014).

4.5 Abordagem *Emic* – 3ª fase

Para a etapa *Emic* - 3ª fase, utilizou-se a entrevista semiestruturada com os Atingidos diretos e os Atingidos indiretos indicados pelos nove sujeitos entrevistados na etapa *Emic* – 1ª fase, por intermédio do mapa de *stakeholders* que foi apresentado

4.5.1 Coleta de dados *Emic* - 3ª fase

Para a coleta dos dados, utilizou-se a técnica de *snowball* (bola de neve), que tem por característica a indicação de novos respondentes para a pesquisa depois da apresentação do mapa de *stakeholders* para os primeiros entrevistados, até a obtenção do ponto de saturação (HUDELSON, 1994). Dessa maneira, foram indicados 24 nomes para a etapa *Emic* – 3ª fase.

Dos 24 nomes indicados, ressalta-se que:

- . Três, participaram de *Emic* – 1ª fase, sendo excluídos da etapa *Emic* – 3ª fase;
- . Sete, os números de celular não existem mais e, os primeiros entrevistados não tinham o número recente;
- . Um, encontrava-se viajando, sem data para retorno;
- . Um, foi indicado por três entrevistados, mas por motivo de trabalho não foi possível agendar a entrevista;
- . Dois, agendaram a entrevista, mas não compareceram e não deram retorno nas tentativas para um novo agendamento; e
- . Um, se negou a falar sobre o tema.

Durante as entrevistas, vários sujeitos ressaltaram a importância de se obter o relato do presidente da Comissão Municipal para Assuntos Ligados à Fundação Renova (COMAR). Então, entrou-se em contato com o sujeito indicado, que consentiu ser entrevistado, mesmo sem a antecedência de agendamento.

Os entrevistados indicados, foram contatados via telefone e *whatsApp* para agendamento de dia e hora para a aplicação da entrevista semiestruturada no período de 13 a 16 de julho de 2019, cujos relatos foram gravados e, posteriormente, transcritos pela pesquisadora, assegurando que qualquer palavra pudesse ser modificada ou que o sentido do pudesse receber interpretação diferente do que o pretendido pelo seu emissor.

Mediante a esta situação, foram realizadas nove entrevistas com os indicados na etapa *Emic* – 1ª fase. Assim, tem-se o quadro 38:

Sujeitos da pesquisa Emic – 3ª fase	Identificação	Sujeitos da pesquisa Emic – 3ª fase	Identificação
Representante do Gabinete do prefeito de Mariana	RGPM	Ex-prefeito de Mariana	EXP
Representante da Câmara de Vereadores de Mariana	CVM2	Representante da presidência da ACIAM	RPACIAM
Representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Mariana	SDEM	Representante dos prestadores de serviços de Mariana	RPSM
Representante da COMAR	RCOMAR	Representante da Igreja católica	RICM
Representante da Confraria Capim Canela de Mariana	RCCC		

Quadro 38 – Sujeitos da pesquisa *Emic* – 3ª fase

Fonte: Elaborado pela autora

Para a elaboração da entrevista semiestruturada foram utilizados os resultados obtidos nas abordagens *Emic* – 1ª fase e *Etic* - 2ª fase após o seu refinamento e em acordo com as variáveis e os fatores obtidos. Assim, o quadro 39 apresenta o roteiro de entrevista para esta etapa.

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES COMERCIAIS
1. Qual é a sua opinião sobre a ética e os valores empregados nas relações da Fundação Renova com os atingidos diretos e indiretos do município de Mariana?
2. Você considera que as relações estabelecidas pela Fundação Renova com os atingidos são transparentes em todos os assuntos?
3. Como você percebe a autonomia da Fundação Renova para planejar e executar as ações de reparação e compensação?
4. Você considera a Fundação Renova uma parceira no desenvolvimento socioeconômico do município de Mariana?
5. De que maneira a Fundação Renova se relaciona com os atingidos de Mariana?
6. Você percebe a Fundação como parte integrante do município?
7. Na sua percepção, a criação da Fundação Renova pode ser considerada um diferencial em relação a outros municípios que também sofreram com acidentes semelhantes?
8. Na sua opinião, sem a Fundação Renova a recuperação de Mariana seria melhor ou pior?
9. Na sua percepção, existe uma troca de conhecimento e envolvimento entre a Fundação Renova e todos os atingidos?
10. A Fundação Renova lhe dá mais segurança quanto à recuperação do município?
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS
11. Como você observa as relações entre a Fundação Renova e as organizações comerciais do município?
12. A compensação oferecida aos atingidos diretos beneficia os atingidos indiretos?

(Continua...)

Quadro 39 – Roteiro de entrevista *Emic* – 3ª fase

Fonte: Elaborado pela autora.

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS
13. Você tem conhecimento dos programas de reparação e compensação realizados pela Fundação Renova?
14. Você acredita que a Fundação tem condições de recuperar ou compensar o meio ambiente com suas ações?
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE
15. Você considera Mariana um município vulnerável para que haja uma retomada da competitividade?
15a. O que pode falar sobre a localização e aptidão para novas atividades.
16. Na sua opinião, como deveria ser a relação da Fundação Renova com a Mídia local e nacional?
17. Qual a sua opinião sobre os casos de hostilidade e conflitos que surgiram no município após o rompimento da barragem de Fundão?
18. Na sua opinião, como deveria acontecer as relações da Fundação Renova com o poder público.

(Conclusão)

Quadro 39 – Roteiro de entrevista *Emic* – 3ª fase
 Fonte: Elaborado pela autora.

4.5.2 Tratamento dos dados *Emic* - 3ª fase

Nesta etapa, ocorreu a análise de dados obtidos na aplicação das três fases do método proposto.

Tendo como suporte as análises das duas fases anteriores, os dados obtidos foram cruzados, privilegiando o contexto cultural, tanto da Fundação Renova como dos prestadores de serviços do município de Mariana-MG.

O tratamento dos dados se deu pela técnica da Análise de Conteúdo, orientado pelos constructos, variáveis e fatores obtidos por intermédio do *software* NVivo e dos ensinamentos de Bardin (1977), Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) e Guerra (2006) para a construção do questionário de *Etic* – 2ª fase.

Nesta etapa, permitiu-se também a utilização da modalidade da inferência, para a identificação dos símbolos, dos valores e dos mitos que ainda poderiam se encontrar encobertos, mas modificando o primeiro sentido do conteúdo (BARDIN, 1977).

A figura 26 apresenta o modelo metodológico proposto para o desenvolvimento da pesquisa contemplando o fluxo de investigação.

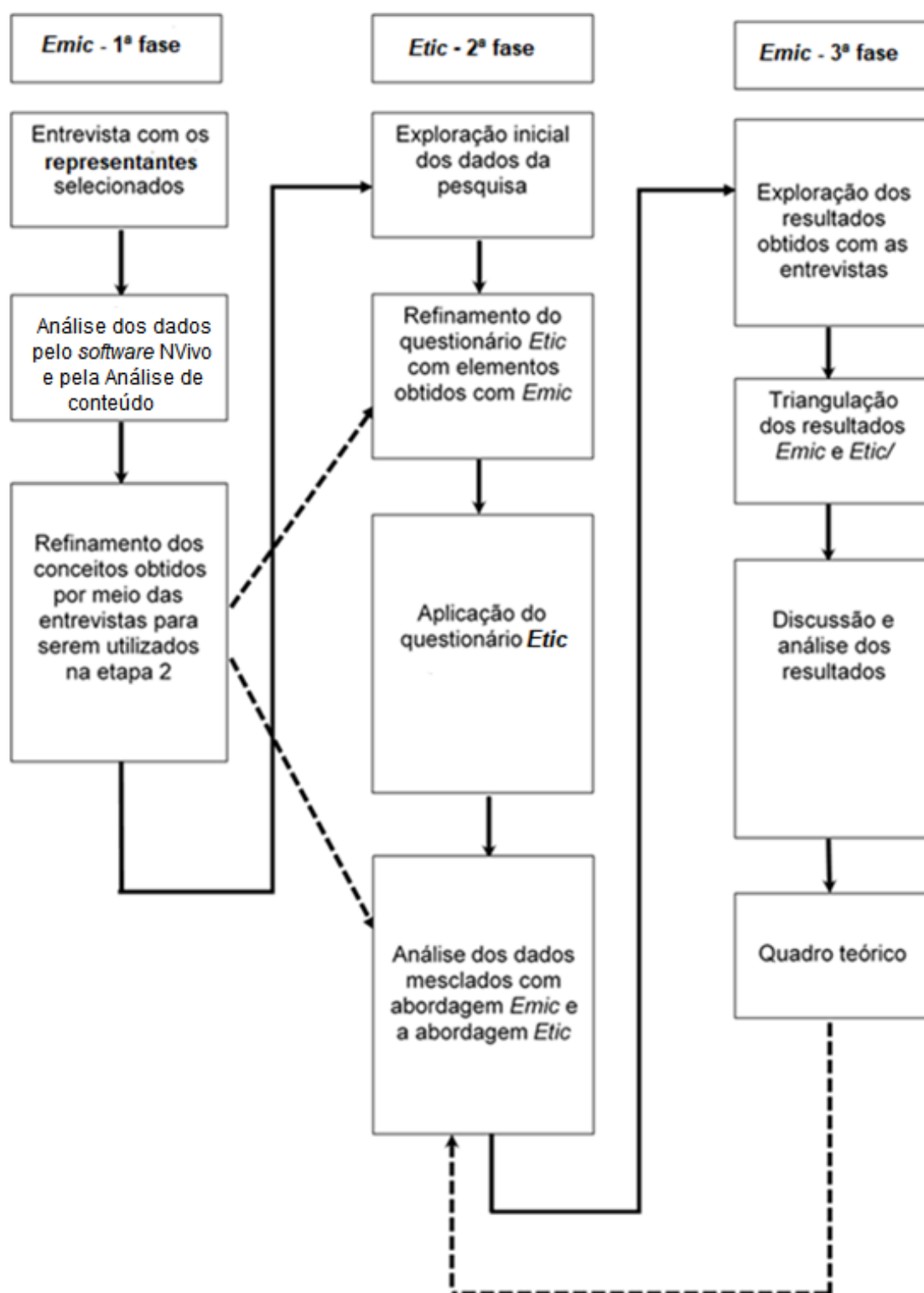


Figura 26 – Modelo metodológico desta pesquisa
 Fonte: Adaptada de Punnett et al. (2017)

Com base no referencial teórico dos capítulos 1,2 e 3 e no método de pesquisa, o quadro 40 apresenta as hipóteses obtidas.

Hipótese		Base teórica
Hipótese 1	A hospitalidade aplicada aos negócios é composta por práticas pertencentes aos domínios privado, social e comercial.	Lashley (2000) O'Connor (2005) Wada e Moretti (2015)
Hipótese 2	A hospitalidade age como elemento moderador nas relações de poder entre a organização e seus <i>stakeholders</i> .	Furunes e Mykletun (2007) Lugosi (2014)
Hipótese 3	A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador no desenvolvimento organizacional sustentável.	Claro (2015) Quadros (2011) Lashey et al. (2011)
Hipótese 4	A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador na estratégia para a retomada da competitividade.	Bundy e Pfarrer (2015) Bundy et al. (2016) Estevão et al. (2014) Lynch et al. (2011) Wada e Moretti (2011) Nascimento e Erig (2017)

Quadro 40 – Quadro de hipóteses
Fonte: Elaborado pela autora

4.6 Síntese do método de pesquisa

A utilização das duas abordagens nesta pesquisa é muito benéfica, pois possibilita a compensação de forças e fraquezas que possam existir a partir da análise das três fases – *Emic-Etic-Emic* - e da convergência dos resultados obtidos. Dessa maneira, favorece a identificação das contradições e oferece novas perspectivas para a robustez do estudo ao privilegiar o conhecimento teórico do pesquisador na aplicação da pesquisa *Etic* e, fundamentalmente, trazer à luz o conhecimento *Emic* preservado pela população em estudo (SHOCKEY, 2017; ROSA; OREY, 2012).

O quadro 41 apresenta a síntese do método de pesquisa e o quadro 42, a síntese do Capítulo 4.

Problema	A hospitalidade, por meio das relações sociais estabelecidas pela organização com seus <i>stakeholders</i> , pode ser um fator moderador na gestão de crise visando a retomada da competitividade?
Tipo de pesquisa	Explicativa
Abordagem	<i>Emic</i> – 1ª fase
População	Principais representantes do município de Mariana-MG
Amostra	Não probabilística - Intencional
Coleta dos dados	Entrevista semiestruturada
Tratamento dos dados	Análise dos dados utilizando o software NVivo e Análise de conteúdo
Abordagem	<i>Etic</i> – 2ª fase
População	Prestadores de serviços do município de Mariana-MG
Amostra	Não probabilística - Acessibilidade
Coleta dos dados	Questionário tipo <i>Likert</i>
Tratamento dos dados	<i>Software Statistical Package for the Social Sciences</i> , versão 25
Abordagem	<i>Emic</i> – 3ª fase
População	Pessoas indicadas pelos representantes <i>Emic</i> - 1ª fase
Amostra	Saturação, pela técnica de <i>snowball</i>
Procedimento final	Triangulação dos dados por intermédio da convergência <i>Emic-Etic-Emic</i>

Quadro 41 – Síntese do método de pesquisa proposto

Fonte: Elaborado pela autora

Tema	Abordagem	Autores
Método	Construção histórica das abordagens <i>Emic</i> e <i>Etic</i>	Batalha (1998); Buckley et al. (2014); (2014); Olive (2014); Punnet et al. (2017); Rosa e Orey (2012; 2014);
<i>Emic/Etic</i> e a Hospitalidade	Relações existentes entre as abordagens <i>Emic</i> e <i>Etic</i> com a Hospitalidade	Gotman (2009); Grassi (2011); Rosa e Orey (2012; 2014); Seligmann-Silva (2005); Shockey (2017)
Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios	Tipo de pesquisa	Marconi e Lakatos (2003); Oliveira e Pena (2014); Thiry-Cherques (2006)
Quanto aos fins	Tipo de investigação	Vergara (2003); Gil (2008)
Quanto aos meios	Instrumentos para realizar a investigação	Gil (2008)
Universo	Sujeitos da pesquisa	Bardin (1977); Gil (2008); Mariana (2018); Vergara (2003)
Coleta dos dados <i>Emic</i>	Procedimento para a coleta de dados <i>Emic</i>	Bardin (1977); Gil (2008); Marconi e Lakatos (2003); Minayo (2006)
Tratamento dos dados <i>Emic</i>	Procedimento da Análise de Conteúdo para a análise dos dados.	Bardin (1977)
Coleta dos dados <i>Etic</i>	Procedimentos de coleta de dados <i>Etic</i>	Meireles (2014)
Tratamento dos dados <i>Emic</i>	Procedimento da Análise de Conteúdo para a análise dos dados.	Bardin (1977); Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014); Guerra (2006)

Quadro 42 – Síntese do capítulo

Fonte: Elaborado pela autora

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS - SAMARCO

Este capítulo apresenta os dados obtidos com a aplicação da metodologia de pesquisa proposta. Inicialmente, abriu-se a análise das relações de hospitalidade sob a perspectiva dos entrevistados sobre a Mineradora Samarco S.A., visto que ela operava no município há 40 anos e foi apontada como a responsável pelo o rompimento da barragem de Fundão. Por não está em operação e sem a certeza de que voltará com suas atividades no município, para esta empresa, não se aplicou a etapa *Etic* – 2ª fase. Fazendo o cruzamento dos dados com as etapas *Emic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase.

Para facilitar a leitura e o entendimento desse capítulo, elaborou-se o quadro 43 contendo todos os entrevistados de *Emic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase e suas respectivas identificações e que colaboram para a análise por meio da convergência dos dados obtidos com o método utilizado.

Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> – 1ª fase	Identificação	Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> - 1ª fase	Identificação
Representante da prefeitura Mariana	GPM	Representante do Distrito de Bento Rodrigues	DBR
Representante da Câmara de Vereadores de Mariana	CVM	Representante do Distrito de Paracatu de Baixo	DPB
Representante da Secretaria de Saúde de Mariana	SMS	Representante do voluntariado - Servas	RSE
Representante da Secretaria de Desenvolvimento Social de Mariana	SMDS	Representante da Associação de hotéis de Mariana	AHM
Representante da Fundação Renova	RFR	Representante do jornal local	JPF
Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> – 3ª fase	Identificação	Sujeitos da pesquisa <i>Emic</i> – 3ª fase	Identificação
Representante do Gabinete do prefeito de Mariana	RGPM	Ex-prefeito de Mariana	EXP
Representante da Câmara de Vereadores de Mariana	CVM2	Representante da presidência da ACIAM	RPACIAM
Representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Mariana	SDEM	Representante dos prestadores de serviços de Mariana	RPSM
Representante da COMAR	RCOMAR	Representante da Igreja católica	RICM
Representante da Confraria Capim Canela de Mariana	RCCC		

Quadro 43 – Sujeitos da pesquisa *Emic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase

Fonte: Elaborado pela autora

5.1 Hospitalidade nas relações de negócios

A discussão e análise nesta seção se volta para a hospitalidade nas relações de negócios entre a mineradora Samarco S. A. e a população de Mariana-MG, sob a perspectiva dos entrevistados.

Como a mineradora não se encontra em funcionamento e, com base nos relatos dos entrevistados na etapa *Emic* – 1ª fase, descartou-se a possibilidade de realizar *Etic* – 2ª fase para a organização, o que foi confirmado pelos relatos de *Emic* – 3ª fase.

Durante as entrevistas ficou claro a posição dos entrevistados com relação à mineradora e a continuidade das suas atividades no município. A frente do poder público do município o Atingido indireto RPM afirma: “Não haveria a possibilidade de pensar Mariana sem a mineração. Independentemente de ser a Samarco ou não, tem a mineração. Porque a nossa receita vem da mineração”, indo ao encontro da hospitalidade no domínio comercial que apontam para um tratamento econômico, colocando em dúvida a relação humana (CAMARGO, 2008; 2015; GOTMAN, 2009).

O Atingido indireto RPM, continuando o seu relato, explica: “Então, não há possibilidade de Mariana, hoje, manter seus serviços essenciais como saúde, educação, coleta de lixo, atendimento social se não houver o recurso da mineração. Então, essa é a nossa realidade”. Nesse sentido, é possível entender a análise de Camargo (2008; 2015) e de Gotman (2009), por considerarem que as relações no mundo dos negócios podem esconder um interesse material ou imaterial em detrimento da troca genuína. De certa maneira, Telfer (2004) corrobora a mesma opinião por causa do lucro que envolve essa relação, mas explica que também pode se estabelecer por intermédio da satisfação de receber e proporcionar satisfação ao hospede, como fica explícito ainda nas declaração do Atingido indireto JPF ao reconhecer que “Mariana teve três grandes empresas: Samarco, Vale e Samitri, que acabou pertencendo a Vale. Eu sempre prego isso, que a administração da Samarco é superior à da Vale e da Samitri” e que é confirmada pela explicação do Atingido indireto RPM:

Eu via interesse capitalista. Interesse financeiro, mas com respeitabilidade entre as partes, seja executivo, seja Samarco, e uma boa aceitação por parte da população. Porque é uma empresa conceituada, pagava em dia. Os profissionais que trabalhavam na

Samarco, se a gente pegar as demais empresas de Mariana, as pessoas tinham prazer de trabalhar na Samarco (RPM -1ª fase).

As declarações de JPF e de RPM justificam que a premissas da hospitalidade no âmbito dos negócios estão fundamentadas no cumprimento dos serviços contratados, na performance empresarial, na racionalidade, na produtividade e no lucro, aspectos que produzem resistência à genuinidade das relações hospitaleiras (QUADROS, 2011, LOOCWOOD; JONES, 2004).

5.1.1 Domínio social

Neste domínio, as relações se pautam durante as interações que acontecem com aquele que é considerado forasteiro, evidenciando a *hospitableness* de quem recebe. Nele, são considerados aspectos que têm a sua origem na vida privada, mas que se ampliam na proporção em que são estabelecidas relações intermediadas pelas dimensões da cultura e do convívio social, como se verifica no relato do Atingido indireto SMDS: “O que ocorre com a Samarco? Eu acredito que o relacionamento sempre foi muito estreito. Não vejo em nenhum momento, até mesmo pelo contrário... a gente está em um espaço aqui, completamente cedido pela Samarco. Ela sempre injetou muito no social. Isso, eu não vou omitir”. Dessa maneira, a resposta do Atingido indireto SMDS exemplifica os ensinamentos de Kunwar (2017) e Locwood e Jones (2004) ao afirmarem que a hospitalidade no social é impulsionada pela oferta, além de ter personalização ao proporcionar uma “experiência” para o hóspede.

O entrevistado Atingido indireto CVM declarou que “[...] a Samarco, para nós, ela não é simplesmente uma empresa que gera renda e é o maior empreendimento da nossa cidade. A Samarco faz parte da nossa história” e, o entrevistado SMS, completou: “A Samarco era uma empresa muito sólida e que preocupa com o município”, o que, para Wada (2007), expressa o prestígio e o *status* intermediado pela interação social.

Neste estudo, para o domínio social, concentrou-se em três fatores de análise: Acolhimento, Reciprocidade e Segurança para a observação das relações entre a organização e os prestadores de serviços de Mariana-MG.

Para o fator Acolhimento, percebeu-se a relação estreita entre os prestadores de serviços e a Samarco. O entrevistado Atingido indireto CVM, declarou que, após o rompimento, “no dia 6, já saí em defesa da Samarco em um pronunciamento público por conhecer a Samarco [...]”. Porém, o Atingido direto DPB questiona: Ela não é nossa anfitriã. A gente não vai chamar de anfitriã quem nos colocou nessa situação.

Essa divergência, pode estar fundamentada nas questões de interação e da mudança de comportamento devido aos costumes e às diversidades que podem ocorrer com o tempo. No caso do Atingido direto DPB, ele sofreu diretamente os impactos do rompimento e, atualmente, está sob a proteção da Fundação Renova. CVM, é um Atingido indireto, com participação ativa na recuperação das atividades do município. Neste caso, percebe-se que todas pessoas se encontram interligadas, mas podem ter opiniões diferentes sobre a organização. Podem apresentar sentidos diferentes em seu valor de conviver com a organização, pois as experiências e as necessidades individuais ou coletivas, incluindo o governo local, podem influenciar no acolhimento da organização (MENDES; FEDRIZZI, 2017; BAPTISTA, 2008).

O Atingido indireto SMS alega:

É claro que diante dessa tragédia, e que em novembro vai completar três anos... logo nos primeiros dias do rompimento da barragem. O município de Mariana, em relação à Secretaria de Saúde, já criou um plano emergencial junto com a Samarco que já veio minimizar algumas questões (SMS – 1ª fase).

O Atingido indireto CVM explica:

Os atingidos de Bento e Paracatu, eles dormiram um dia... um dia só aqui no ginásio, que foi a prefeitura que improvisou. No outro dia, já estava todo mundo nos hotéis. Isso não tem mérito nenhum da Samarco. Ela causou, ela tem que reparar. Mas, se fosse com a Vale, eles iam ficar desabrigados. Eles iam fazer o que a justiça determinasse o que tinha que fazer (CVM – 1 fase).

Observa-se que a Samarco S.A., enquanto esteve à frente das decisões relativas ao rompimento da barragem de Fundão e o acolhimento dos atingidos, demonstrou o seu interesse em fortalecer os laços sociais por meio dos ritos da hospitalidade e, para isso, utilizou os elementos simbólicos do domínio privado e do domínio social. Para Tsai et al. (2015), a cooperação e o compartilhamento incentiva a confiança mútua, seja na organização ou na comunidade onde está inserida, elevando o grau de satisfação dos seus colaboradores, gerando um ambiente mais hospitaleiro.

Em relação ao fator Reciprocidade, o relato do Atingido indireto CVM exemplifica:

O meu posicionamento em relação a Samarco, enquanto figura pública, é... em favor da empresa. O Brasil conheceu a Samarco depois da tragédia. Não é isso? Então, nós fomos de fato saber quem era a Samarco após a tragédia. Porque, a Samarco, em momento algum, desamparou (CVM – 1ª fase).

Esse relato, revela o que Morgan (2002) trata, metaforicamente, como organizações percebidas como organismo, cujos seus membros possuem um conjunto de necessidades e, por isso, estabelecem relacionamentos de adaptação e convivência no meio em que estão presentes, formando padrões contínuos em um sistema de trocas e de interação visando a automanutenção. Pois bem, Lugosi (2017), Telfer (2004) e Brotherton e Wood (2004) alegam a impossibilidade de pensar na hospitalidade sem considerar as relações de poder que permeiam as interações que são estabelecidas tanto no domínio privado, social ou comercial. Neste caso, a hospitalidade é movida pela motivação, elemento de caráter acolhedor e que visa satisfazer o hóspede – a Samarco – reconhecendo nela, o outro. Mesmo que isso caracterize uma oferta de hospitalidade instrumental com a finalidade de manipular o poder, o *status* e a hierarquização em detrimento da tradição teórica, como fica claro na declaração do Atingido indireto AHM:

Então, assim, nem tudo são flores. Acho que algumas coisas podiam ser mudadas. É muito dinheiro que a Fundação Renova aportou para fazer as melhorias. Eu acredito que se fosse uma outra empresa que não fosse a Samarco, não teria. Não teria dado esse dinheiro todo (AHM – 1ª fase).

Porém, entrevistado completa afirmando:

Aqui, em Mariana, tem uma lenda muito grande que um funcionário da Vale vai trabalhar na Samarco na hora que ela chama para ganhar até menos. Mas, uma pessoa que trabalha na Samarco, não vai para a Vale, para ganhar mais. A Vale não tem o tratamento com o ser humano igual a Samarco tem, ou tinha (AHM – 1ª fase).

Dessa maneira, retoma-se à explicação de Tsai et al. (2015) que, a organização, ao se pautar nos valores, ritos regras e normas que seguem o mesmo padrão da comunidade passam a contar com funcionários mais satisfeitos, estreitando os laços sociais entre os seus colabores internos e externos. Na visão de Plester (2015) e de Lugosi (2014), os rituais de hospitalidade como as comemorações,

participação em eventos culturais, de lazer e culturais da comunidade por parte das organizações, são entendidos como rituais de sociabilidade e hospitalidade, sendo, justamente, essas ações que favoreceram o apoio a Samarco pela população de Mariana-MG.

O fator Segurança destaca a atual insegurança vivida pelo município. Não pelo receio de um novo rompimento de barragem, mas pela adversidade econômica que atingiu os prestadores de serviços – Atingidos indiretos -, após o rompimento da barragem. O Atingido indireto JPF revela:

[...] mas, por ela estar funcionando, existia um comércio forte e ativo. Com a paralização, eu mesmo sou um exemplo disso, porque o meu escritório era no centro da cidade. Eu tinha uma sala, eu pagava aluguel. Eu tive que fechar. Tive que trazer o escritório aqui para minha casa. Eu estava com essa casa fechada. Com o negócio da Samarco ter parado, vários contratos pararam. Até a Samarco era a minha cliente, empreiteiras... enfim, tudo parou. Então, eu tive que fazer essa redução (JPF – 1ª fase).

A declaração do Atingido indireto JPF traz à tona a hospitalidade nas organizações em relação às cidades, pois são nelas que as organizações comerciais se localizam e é onde os seus habitantes trabalham, estudam, divertem e residem, moldando o seu caráter hospitaleiro por intermédio da segurança, do investimento e do convívio. Aqui, a cidade é a anfitriã e, para ela, preencher esses requisitos é considerado uma virtude e um valor moral (CHAVÉS; REST, 2014; JUNQUEIRA; REJOWSKI, 2010).

A insegurança econômica é questão fundamental para os marianenses, pois impacta diretamente em seus valores morais de cidadãos que sempre viveram muito bem tendo na mineração o seu maior recurso, mas que agora se projetam como um ponto de referência negativo em desenvolvimento econômico em relação a outros municípios:

Vou lhe dar o exemplo. Quando nós visitamos aquela cidade São Gonçalo do Rio Abaixo, uma cidade pequenininha, com 3.000 habitantes e lá já está indo para o terceiro polo industrial. Por quê? A administração viu lá, com a receita entrando e que aumentou o CFEM (Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais) da cidade, aumentou muito a arrecadação da cidade, ela já está pensando no pós-mineração. Só que nós estamos vivendo de mineração a mais de 40 anos aqui na cidade e ainda não estamos pensando no pós-mineração hoje. Nós estamos super atrasados no pensar no pós-mineração (CVM2 -3ª fase).

Neste aspecto, observa-se a interligação e a exposição de múltiplas relações que podem acontecer com o outro e com o lugar, principalmente, aqui, em sua função de uso em termos de produção e trabalho, sendo esse aspecto influenciador nos rituais de acolhimento e hospitalidade apontados por Mendes e Fedrizzi (2017) e Baptista (2008).

A declaração do Atingido indireto CVM2 – 3ª fase expõe ainda a definição de cidade hospitaleira defendida por Grinover (2006) ao atingir diretamente a legibilidade mediante à imagem mental que seus habitantes têm sobre o município e sua identidade, construída ao longo da sua existência, como exemplifica o Atingido indireto RPSM: “É a nossa cultura. Mariana sempre foi um lugar muito caro de se viver, mas tinha abundância. O município já chegou a arrecadar R\$30.000.000 por mês. Todo mundo trabalhava, o comércio local bombava, todo mundo contratado”. Porém, para Baptista (2008), não são as condições específicas de uma cidade que fazem dela uma cidade hospitaleira e, sim, as pessoas que nelas habitam e o seu caráter que transcende limites e formalizam as relações.

Discutido sob essa perspectiva, volta-se a Morgan (2002) e a sua metáfora: “organizações percebidas como cultura”, por fazer relacionar a organização – aqui, os habitantes de Mariana-MG – tendo como referencial a sua realidade social e cultural. Vale a pena lembrar que, segundo o autor, esta metáfora, enfatiza a cultura e a civilização, bem como o seu conhecimento e entendimento das leis, da moral, da arte, costumes e hábitos dos indivíduos que são conformados por meio das interações e do convívio social.

5.1.2 Domínio privado

Este domínio, segundo Lashley (2004), é caracterizado pelo inter-relacionamento entre o espaço doméstico e o espaço social, pois a performance para receber um hóspede está relacionada com as ações da civilidade.

É neste domínio que o indivíduo aprende as regras, os valores e os ritos do meio em que está inserido e, ainda, os significados relacionados à memória, ao refúgio, à segurança e afeição.

É neste domínio que se verifica a singularidade da relação Samarco S.A. e os entrevistados que aqui representam a voz da população de Mariana-MG. Assim, analisou-se três fatores: *Status* social, Laços afetivos e Pertencimento.

O fator *Status* social da população pode ser percebido na declaração do Atingido indireto RPSM:

Mariana sempre foi tida como uma cidade de se viver. Uma cidade de custo alto. Eu até fui questionado uma vez, por um funcionário da Fundação Renova que brincou comigo. Uma brincadeira maliciosa: Aqui tem um copo Lagoinha mais caro do Brasil! Não tem como comprar em Mariana. Ela tem o copo mais caro do Brasil porque ela tinha quem comprasse esse copo mais caro do Brasil (RPSM – 3ª fase).

Este relato remete novamente a Telfer (2004) ao elencar o lucro comercial que envolve as relações entre as pessoas, como também, pode ser incluído a questão da marca (LASHLEY, 2000), no caso, a Samarco, como sendo o conjunto de atributos e benefícios que estão inclusos, fazendo de Mariana um município diferenciado em relação aos outros e oferecendo a ideia que expressa a qualidade no modo de viver com base nos preços elevados dos produtos comercializados na cidade. Para além disso, o Atingido indireto RCM revela: “Teve outros acidentes que as pessoas ainda estão esperando. A Samarco não permitiu isso. Por quê? A Samarco sempre teve um compromisso social muito grande, maior do que a lei exige que ela tenha. Isso ficou muito claro. Muito evidente”.

Este relato se enquadra na classificação realizada por Telfer (2004) para agrupar os motivos que levam um anfitrião comercial ser hospitaleiro. Neste aspecto, a Samarco S. A. está no Grupo da Hospitalidade Privada, tendo como motivos balizadores a consideração pelo outro, o desejo de agradar o outro, a preocupação e compaixão pelo outro e a obediência à tradição da hospitalidade: dar-receber-retribuir. Também é certo para Quadros (2011) e Loocwood e Jones (2004), que neste contexto, a satisfação alinha-se com o cumprimento dos acordos que foram tratados por ambas as partes.

O fator Laços afetivos surpreende pelas declarações. O Atingido indireto CVM explica em seu relato:

A Samarco tem 40 anos no nosso município. Eu tenho uma relação muito estrita com a Samarco. Meu pai trabalhou lá 25 anos. Fui criado na Vila Residencial da Samarco, que fica aqui perto. Então, para eu falar da Samarco -e muito fácil. Eu vivi a Samarco muito de perto (CVM – 1ª fase).

Com esta declaração, percebe-se que o entrevistado fala da Samarco, como se falasse da sua casa, afinal, foi criado em uma vila pertencente a empresa e, neste caso identifica-se os ensinamentos de Gotman (2009) ao relatar a alternância de posições entre anfitrião e hóspede em que um é refém do outro e que tem por característica a unicidade, como fica claro no depoimento do Atingido indireto SDEM:

Com relação a Samarco, existe ainda um caso de amor. Eu diria que existe, mas entrando num terreno já, bem... eu diria, e eu sou um dos críticos desse aspecto. Porque a maior responsável... Eu nunca vi uma ré, e aqui eu não vou dizer criminosa, não está no meu âmbito, mas é uma ré, porque houve um crime, mas não vou entrar nesse critério na tão adorada como a Samarco (SDEM – 1ª fase).

Lynch e McWhannel (2004) ressaltam que é no seio familiar que acontece a formação do indivíduo para a sua inclusão social e, para isso, deve-se aprender e seguir as regras e normas instituídas pelo anfitrião neste domínio. Nele está implícito que aquele que não age de acordo com as normas estabelecidas pode sofrer as consequências dos seus atos. Porém, pautada na premissa de que anfitrião e hóspede revezam nessas posições e ressaltando a própria condição contraditória da hospitalidade e hostilidade como continuidade de uma relação em detrimento de sua negação, como ensinada por Korstanje (2016) e Selwyn (2004), é que se observa como os laços afetivos entre os atingidos e a Samarco.

Isto é uma posição minha. Eu não tenho como pegar um papel e provar. A Samarco é culpada de tudo. A barragem é da Samarco. Ela não podia ter rompimento. Ela não podia ter matado ninguém. Mas, depois do acidente, a assistência dada pela Samarco... [...]. Aí, eu faço uma pergunta: se essa barragem fosse do governo federal, estadual ou municipal? Essas famílias estariam sendo atendidas igual estão sendo hoje? (AHM – 1ª fase).

Ou ainda, como no relato de CVM ao reconhecer o crime: “Houve um crime? Houve. A gente não pode negligenciar isso. Houve o rompimento. Foi ela que causou”. Por outro lado, enaltece os esforços que foram feitos para amparar os atingidos diretos logo após o acidente até a criação da Fundação Renova.

Ah! Mas é obrigação. Mas ela fez o que não era obrigação dela. Muito das coisas que ela fez, não era necessário fazer, mas ela fez. [...]. Então, quando a gente vê aí... ouve matérias atacando a Samarco, nós nos surpreendemos, porque lá fora, eles não têm noção do que ela (CVM – 1ª fase).

Os relatos revelam ainda, sob as lentes da hospitalidade, que os discursos em defesa da empresa podem estar fundamentados nas leis que não estão escritas, mas

que são respeitadas como obrigações sociais, como também sob o olhar da atuação temporária no papel de anfitrião ou de hóspede, dando, assim, significado às leis que regem a hospitalidade (LASHLEY, 2007). Nesse sentido, o conteúdo do relato do Atingido indireto SDEM exemplifica: “Mas eu acho que nem merece castigo, hoje a Samarco... Até recentemente, eu diria que ainda hoje, a Samarco é idolatrada, todo mundo ama a Samarco, todo mundo quer que a Samarco volte, eu inclusive, como gestor público”.

Ainda neste fator, pode-se buscar nas dimensões da hospitalidade defendidas por O’Gorman (2007), as justificativas para estes relatos:

- a) Dimensão honrosa tradição, em que a hospitalidade é entendida como sendo orgânica ao demonstrar os valores e crenças de uma sociedade, por ter como princípio a reciprocidade, a oferta da hospitalidade demonstra a dignidade e a honradez e o fracasso do hóspede relega ao anfitrião a condenação no plano humano e espiritual. Como resultado observa-se a busca para proteger o outro com o intuito de se proteger do outro, é considerada uma boa coisa a se fazer, mesmo não se tendo a certeza de uma recompensa futura, estabelece a reciprocidade econômica ou espiritual e a falta de hospitalidade assume um caráter de crime impiedoso e temporal; e
- b) Dimensão fundamental para a existência humana, assume um caráter acolhedor, respeitoso e genuíno, ocorrem entre amigos, familiares e estado, sendo reforçados pela reciprocidade contínua e mútua, as relações são envoltas pela parceria mútua, inclusive com os descendentes e amigos. Aqui, estabelece-se e reforça-se o sistema de fidelidade e benefícios que são compartilhados mutuamente.

O relato do Atingido indireto RICM exemplifica essas duas dimensões de O’Gorman (2007):

Depois que eu saí da Samarco, eu trabalhei lá. Meu pai, coitado, só chorava. “Meu Deus do céu, o que que esse meu filho vai dar na vida. Ele abandonou a Samarco. Olha a carteira dele”. Ele pegava minha carteira e chorava, tadinho. Ele olhava assim: “o carimbo da Vale do Rio Doce e da Samarco, tanta gente querendo isso e ele abandonou isso tudo. Não vai dar em nada esse filho meu”. Nós temos que entender que a própria cidade deve muito a própria Samarco e as mineradoras? Deve. Ninguém nega isso, mas o jeito que esse processo foi feito, a culpa, inclusive, não é só da Samarco. A culpa é de todos os políticos que estavam envolvidos e que não conseguiram enxergar isso (RICM – 3ª fase).

E se confirma pela declaração do Atingido indireto CVM2:

Na verdade, nós temos duas grandes empresas em Mariana, a Vale e a Samarco. A Samarco é uma mãe e a Vale é uma madrasta má. Entendeu? O que acontece? A gente vê que a Samarco sempre tentou ajudar Mariana e as entidades de Mariana. Coisa que você não vê a Vale fazer é nada. Então, nós temos a Samarco como a mãe e a Vale como a madrasta má (CVM2 – 3ª fase).

As reflexões de Linchy et al. (2011) são oportunas nesse contexto, pois é visível que a hospitalidade, na perspectiva das tradições ultrapassam a tríade defendida pela teoria, visto que traz consigo a proteção ao hóspede, a partilha, a generosidade e, em contrapartida, o respeito pelos seus pares. Pela sua natureza plural nas relações entre anfitrião e hóspede, assume um caráter multidimensional e sobreposto (LASHLEY et al., 2007), permitindo a interação dos seus diversos níveis na construção dos laços sociais.

No fator Pertencimento, observa-se os diversos procedimentos como os contratos, os repasses monetários e a geração de empregos para estabelecer e manter as relações entre o anfitrião e o hóspede nos contextos sociocultural e econômico. No caso da Samarco S.A., para além do discurso comercial das relações que foram estabelecidas com o município e sua população percebe-se que estas também são regidas pelas leis não escritas da tradição hospitaleira como demonstra o depoimento do Atingido indireto CVM.

A figura da Samarco, o que ela representa para os marianenses... não só para nós, mas para os ouro-pretanos... as cidades do quadrilátero ferrífero... nós temos duas mineradoras aqui, Vale e Samarco. Eu uso uma expressão: se fosse com a Vale... se fosse com a Vale, a Vale pegava um cartão de advogado e falava, procure o advogado (CVM – 1ª fase).

É claro que o discurso comercial se faz presente nesse relato. Mas, o entrevistado deixa claro que tudo que foi feito pela Samarco S.A. na época do rompimento é pelo fato dela pertencer a cidade como qualquer outro dos seus habitantes.

O Atingido indireto JPF – 1ª fase é categórico: “Se você fizer uma pesquisa de opinião pública... você não tem quem fale mal da Samarco [...]. Existe família aí na Samarco [...]”. Com esse relato, é possível considerar que, aqui, neste fenômeno em estudo, uma exceção nos argumentos de Quadros (2011) e de Brotherton e Wood (2004), quando alegam que a hospitalidade contemporânea é constituída pelas trocas

humanas voluntárias, do bem-estar mútuo além da tríade hospitaleira, mas, que isso, é um conceito generalizado e voltado para os efeitos da hospitalidade e, não, das suas causas. Porém a declaração do Atingido indireto CVM reafirma a opinião de JPF:

Nós percebemos que todos os funcionários da Samarco iam para as áreas atingidas. Quando conversávamos com os funcionários da Samarco, nós percebíamos o sentimento dos funcionários da Samarco. De ter acontecido aquilo com a Samarco, com a empresa em que eles trabalhavam. Eles conheciam. Eles sabiam do compromisso que a empresa tinha com os funcionários. Então, a gente via o sentimento deles ali. Logo com a Samarco! (CVM – 1ª fase).

Então, verifica-se a existência dos símbolos, dos rituais, dos valores e das obrigações que são pertencentes ao círculo das amizades da família, núcleo da sociedade (QUADROS, 2015; O'MAHONY, 2015) ou, como argumentado por Telfer (2004), a consideração pelo outro, a compaixão pelo outro e o acolhimento pela amizade, elementos pertencentes aos grupos 1 e 2 - Hospitalidade Privada e Reciprocidade – na classificação desenvolvida pela autora para nortear essa discussão.

Ao observar a síntese das características dos três domínios da hospitalidade, tem-se nos depoimentos:

Lamentamos o que aconteceu? Sim. Eles têm que reparar? Sim. Sim, ela tem que reparar. Agora, nós não queremos demonizar a empresa. Para nós, ela faz parte da nossa história. Aconteceu? Aconteceu. Lamentamos pelas vítimas que perderam a vida, pelas famílias que perderam a sua referência. Não é isso? Então, o nosso primeiro olhar é para eles. Mas, eu, não tiro o meu olho da Samarco também não (CVM – 1ª fase).

A realidade que eu digo. Primeiro, é o maior acidente ambiental do país, o maior derramamento de lama do mundo. Isso não poderia ter acontecido de forma alguma, mas isso aconteceu. As pessoas morreram e isso não vai voltar. Então, nós defendemos que a empresa fosse punida de forma exemplar, que os responsáveis fossem punidos. Mas que não haveria a possibilidade de pensar Mariana sem a mineração (RPM – 1ª fase).

Na síntese dos três domínios da hospitalidade Lashley elenca entre outras características os laços familiares e sociais, as necessidades do anfitrião e do hóspede, a casa, a incondicionalidade da relação e a experiência familiar e social para o domínio privado. Para o domínio social, a oferta, a experiência rara e a experiência social. No domínio comercial, a continuidade da relação, a experiência comum, a experiência comercial de serviços prestados e a sustentabilidade financeira.

Elementos constantes nos depoimentos dos Atingidos indiretos CVM – 1ª fase e RPM – 1ª fase, além dos anteriores que denotam o pertencimento entre anfitrião e hóspede e, que neste fenômeno, as posições são alternadas de acordo com a necessidade de cada um.

5.1.3 Domínio comercial

No domínio comercial, o tratamento econômico permeia as atividades de hospitalidade, principalmente, por fazer parte do sistema de valores das sociedades ocidentais. Porém, as organizações, não devem relegar a um segundo plano os elementos que constituem o domínio social e o domínio privado.

Para este domínio, elencou-se os fatores Ética, Transparência e Parceria para serem observados nas entrevistas concedidas pelos Atingidos indiretos.

O fator Ética apresenta uma singularidade, pois nas entrevistas todos os entrevistados desviaram ou tentaram desviar do assunto. Mas, tem-se no depoimento do Atingido indireto AHM – 1ª fase elementos que atestam que podem ser considerados positivos em relação a Samarco S.A.:

Lá no Rio de Janeiro, onde teve aquele desabamento... Teresópolis... Petrópolis... As famílias estão voltando para as mesmas casas que foram afetadas. O governo não deu outras casas para elas. Aqui em Janaúba, no norte de Minas, que teve aquele acidente com a creche, as famílias estão na justiça contra o governo estadual para ter o direito de tratar. Porque o governo não quer pagar o tratamento das pessoas que foram afetadas (AHM – 1ª fase).

Ou, ainda, na declaração do Atingido indireto SMS – 1ª fase, ao afirmar: “Então, nós tivemos esse primeiro contato com a Samarco e, ela, não fugiu às responsabilidades”.

Para além do questionamento sobre a ética da Samarco S.A., percebe-se a união dos Atingidos indiretos com a organização que, na visão de Munck e Souza (2009), essas interações baseadas nos princípios da hospitalidade favorecem os vínculos sociais por meio da participação de todos os envolvidos, fortalecendo e valorizando a qualidade das relações nos espaços sociais. Assim, destaca-se a importância dada pela Samarco S.A. na identificação dos seus *stakeholders* externos

como orientam Oliveira e Wada (2012), pois, essa atitude favorece a análise dos seus atributos, preocupações e perspectivas, facilitando o seu planejamento estratégico com base na capacidade de influência deles como fica explícito no relato do Atingido indireto CVM: “A figura da Samarco é uma figura forte, de responsabilidade social e que se materializou ali, na tragédia, de uma forma muito rápida.

O fator Transparência surgiu como elemento a ser observado após a etapa *Emic* – 1ª fase, não sendo objeto de questionamento pela pesquisadora. Somente após a análise das entrevistas utilizando o software NVivo que o termo aparece com maior frequência em relação a Fundação Renova, sendo, então, observado nas etapas *Etic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase.

Porém, o fator Parceria é evidente em relação aos Atingidos indiretos e a Samarco S.A. Confirmando isso o Atingido indireto SMS declara: “Tínhamos parcerias lá. Tinham diversas parcerias com o município em diversas áreas”. Nessa esfera O’Gorman ensina que a parceria ou o compartilhamento é o principal instrumento da hospitalidade no desenvolvimento social e econômico. Adere-se, então, ao exercício da hospitalidade frente ao estranhamento, acolhendo o outro como uma extensão de si e partilhando da mesma experiência (BAPTISTA, 2015).

Contudo, na parceria entre a Samarco e os atingidos, visualiza-se os lugares antropológicos, caracterizados pelas relações com os aspectos identitários, históricos e relacionais, tendo nos indivíduos os personagens principais de uma vida ativa, coletiva e solidária (BAPTISTA, 2016) como expõe o Atingido indireto SDEM – 1ª fase: “O social, que foi e ainda é a grande estrela da Samarco. A Samarco tinha um programa aqui de responsabilidade social belíssimo, internamente, com seus *stakeholders* internos e externos. É esse que pesou mais forte”. As parcerias estabelecidas entre a Samarco S.A. e os Atingidos indiretos consideram as novas oportunidades de relações que tenham como base o respeito mútuo e que podem ser propiciadas por meio dos sentidos do espaço e do tempo (BAPTISTA, 2016).

Neste contexto, o Atingido indireto RCOMAR revela:

Existe um programa. Se ele acontece nos tempos que ele precisa acontecer... Nós tínhamos um programa começado pela Samarco, antes do acidente, chamado Mariana 20-30. Um programa de desenvolvimento socioeconômico que, em uma medição de IDH, colocaria Mariana entre os 10 primeiros IDHs do Brasil, entre os anos 20 e os anos 30. É um programa independente (RCOMAR – 3ª fase).

Pelo fato de a hospitalidade considerar a relação da pessoa com outra pessoa, da pessoa com o lugar e da pessoa com o não-lugar, percebe a preocupação do anfitrião e do hóspede pelo bem-estar comum, coletivo. Por meio das parcerias, existe a possibilidade de reduzir os limites social, físico, psicológico e simbólico e, que podem ser entendidas como afetividade e inclusão (LUGOSI, 2014; SHERINGHAM; DARUWALLA, 2007).

O Atingido indireto RCOMAR continua afirmando que “esse programa, quando a gente teve o rompimento da barragem, ele veio claramente à tona, porque era uma necessidade de ser retomado e retomado com força. Assim, o relato do Atingido indireto COMAR, vai ao encontro explicações de Lugosi (2014) e Seheringham e Daruwalla (2007) ao afirmarem que, apesar dos conceitos de hospitalidade imporem limites por si mesmos no que diz respeito à doação e resistência no compartilhamento, por outro lado, tem-se a interação e o papel assumido que vai além da dádiva ofertada.

O fator parceria, também pode ser analisado sob a ótica Política e espaço, uma das lentes da hospitalidade que preconiza as questões que cercam os limites, a inclusão e a exclusão a intimidade ou distâncias nas relações estabelecidas pelo anfitrião e pelo hóspede (LASHLEY et al. 2007). Portanto, no que tange as relações de parcerias entre a Samarco S.A. e os Atingidos, percebe-se o estreitamento das relações em benefícios do coletivo, sem, muitas vezes, identificar quem, naquele momento, exercia o papel de anfitrião ou de hóspede.

6 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – FUNDAÇÃO RENOVA

Os primeiros resultados alcançados neste estudo, com as entrevistas realizadas com os participantes pré-selecionados na etapa *Emic* – 1ª fase, destacaram não só qual é a realidade socioeconômica, cultural e o vocabulário dos Atingidos, mas também onde este estudo deveria se concentrar para a realização das etapas *Etic* – 2ª fase e *Emic* – 3ª fase.

Então, de acordo com o método proposto, a discussão e a análise dos dados obtidos sobre a Fundação Renova, percorreu o seguinte caminho:

- . *Emic* – 1ª fase: composta de nove relatos dos primeiros entrevistados. Sua intenção foi a de, por meio do conhecimento acadêmico, expresso no referencial teórico, conhecer a realidade do fenômeno de acordo com a realidade local.

Os resultados desta etapa evidenciaram as principais diferenças nas relações sociais estabelecidas pelas duas empresas – Samarco S. A. e Fundação Renova - na interação com a população de Mariana. Observou-se que, com relação à Samarco as relações estavam fundadas no domínio social e no domínio privado. Quanto à Fundação Renova, as relações se estabelecem somente sob o domínio comercial. Estas observações forneceram a orientação para a implementação de *Etic* – 2ª fase;

- . *Etic* – 2ª fase: com base nos resultados obtidos com os relatos de *Emic* – 1ª fase, foi possível identificar os principais aspectos sobre o fenômeno em estudo e, assim, a construção de um questionário aplicado na população atingida. Os questionários respondidos somaram 202. A análise das duas etapas *Emic* – 1ª fase e *Etic* - 2ª fase proporcionaram uma visão mais detalhada do objeto de pesquisa, possibilitando a construção de uma entrevista semiestruturada, mais objetiva e direta com relação ao fenômeno estudado, favorecendo a sua implementação na fase seguinte; e

- . *Emic* – 3ª fase: a análise dos resultados das duas primeiras fases forneceu subsídios para realizar esta etapa por meio de uma segunda entrevista semiestruturada, fundamentada nos conhecimentos acadêmicos, mas, também, suportada pela realidade e pela cultura local, sendo aplicada nos sujeitos indicados pelos entrevistados da primeira etapa.

6.1 Descrição dos resultados de *Étic* – 2ª fase

Do ponto de vista dos dados estatísticos, a pesquisa foi desenvolvida em uma amostra de 202 respondentes, residentes na região de Mariana, no período de fevereiro a março de 2019, cujos dados foram obtidos por intermédio de um questionário tipo escala de *Likert* (APÊNDICE A).

Apresenta-se a descrição e os procedimentos para análise que tiveram por base os resultados dos dados atípicos, seguido da avaliação da confiabilidade do instrumento de pesquisa por meio do coeficiente *alfa de Cronbach*.

O perfil da amostra está apresentado pelas frequências absolutas e relativas, seguidas das estatísticas descritivas de dados das afirmativas que compõem os constructos Hospitalidade nas relações de negócios; Hospitalidade nas relações organizacionais; Hospitalidade nas relações socioambientais corporativas; e Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade. Cabe ressaltar que a composição dos constructos foi estruturada pela média aritmética simples das afirmativas e pontuadas na escala *Likert* de 5 pontos, em que a pontuação próxima de 1 indica a discordância com a afirmativa e próxima de 5, indica a concordância com a afirmativa.

Nas análises das relações entre os constructos referentes a hospitalidade aplicou-se a análise de variância de um fator, nos respectivos constructos, tendo como propósito identificar a existência de diferenças significativas entre as médias que compõem os construtos e, também, verificar se a diferença entre as suas respectivas médias. Alguns procedimentos foram aplicados para ser ter melhor consistência nas análises. Estes procedimentos consistem na análise de dados atípicos, avaliação da linearidade, verificação das normalidades dos dados, apresentados na sequência.

6.1.1 Característica da amostra

A amostra pesquisada, conforme o gráfico 1, mostra o perfil dos pesquisados, referente a área de trabalho. As áreas de Comércio, indústria, Educação Administração pública e Saúde, concentram 68,9% dos pesquisados.

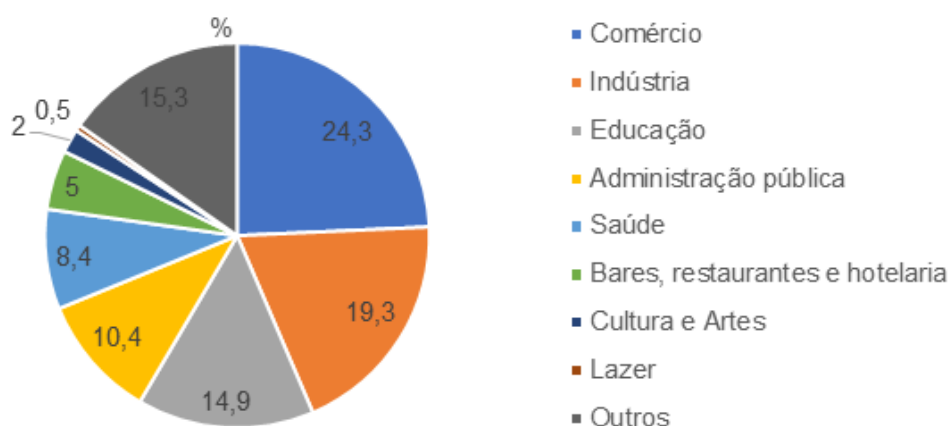


Gráfico 1 – Área de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

A composição de outros, respondidas foram: Serviços (3), Bancário(a) (3), Aposentado e Advogado (3), Ferroviário, Assistência social e aposentado (5), Saneamento básico, Arquidiocese, Engenharia e arquitetura, Agropecuária, Autônomo e Desempregada (2), Prestação de serviços, Proprietária de imóveis, Estética, Autoescola, Empreendimento, Segurança do trabalho e Transporte.

O gráfico 2 apresenta a distribuição da amostra pela forma de atuação no mercado de trabalho, formal e informal. Dos 202 entrevistados, a predominância dos respondentes pertence ao mercado formal, totalizando 84,6%.

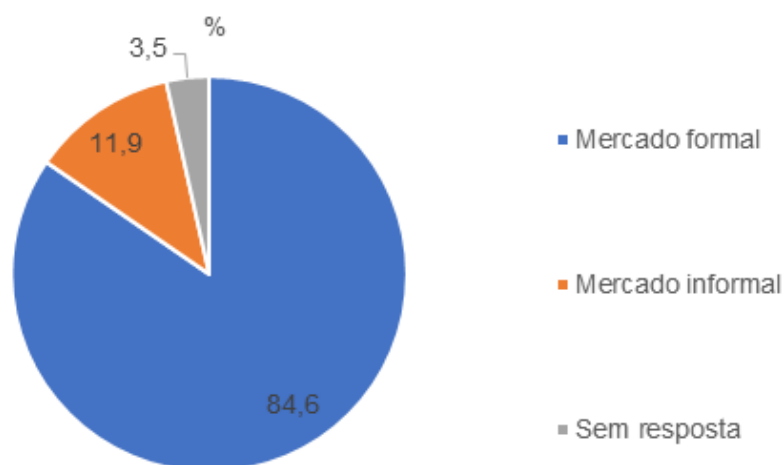


Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes, segundo o mercado de trabalho, formal ou informal
Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão, sete respondentes não indicaram o mercado de atuação.

Para a situação em que modalidade de contrato trabalhista se encontra o trabalhador, o gráfico 3 apresenta:

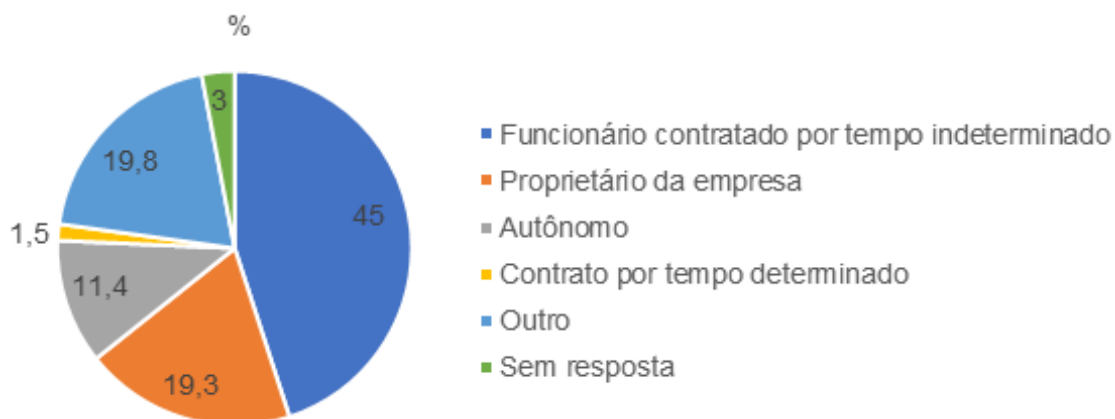


Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes, segundo o tipo de contrato trabalhista
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 3 a predominância de trabalhadores contratados por tempo indeterminado (45%), seguido dos proprietários de empresas (19,3%). A composição de “Outros”, apresenta uma condição mais frequente, refere-se ao contrato por tempo determinado. A distribuição observada foi: Agente político, Aposentado (3), Funcionária pública (6) e Contratado por tempo determinado (30).

6.1.2 Análise da normalidade dos dados

Para a verificação da normalidade, aplicou-se o teste Kolmogorov-Smirnov. Os resultados apontam a ausência de normalidade dos dados, observando-se que em nenhuma afirmativa ocorreu valor de significância de K-S (Sig. Assint. -2 caudas) superior ao nível de 5%. Todas as afirmativas rejeitaram a hipótese de normalidade dos dados. Segundo Ramalho (2006, p. 148) citado por Tabachinick e Fidel (2001), este resultado já é suficientemente para evidenciar a violação da normalidade multivariada, uma vez que a distribuição normal de todos os indicadores de uma dimensão é um requisito para a existência da normalidade multivariada de todas as combinações lineares destes indicadores. Violações à normalidade univariada não impedem a análise, mas podem enfraquecer algumas conclusões de análise.

6.1.3 Confiabilidade do instrumento de pesquisa

Segundo Corrar (2007), “a confiabilidade é entendida como a representação do grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto ou pessoa, revelando a ausência de erro aleatório. É um modelo de consistência interna baseada na correlação média entre os itens”.

Conforme resultados apresentados na tabela 1, a interpretação dos valores obtidos no teste, segundo Bisquerra (2004, p. 216), “sem que se possa oferecer normas concretas, a título de orientação considera-se que coeficientes de alfa, superiores a 0,75 já são considerados altos”. De acordo com Hair (2005, p. 112), nas “pesquisas exploratórias, aceita-se o valor mínimo de 0,60 para esses coeficientes”.

Tabela 1 – Coeficiente de consistência interna

Constructos	Coeficiente <i>Alpha de Cronbach's</i>	Número de Itens
Hospitalidade nas relações de negócios	0,967	24
Hospitalidade nas relações organizacionais	0,861	8
Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas	0,799	9
Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade	0,935	24

Fonte: Dados da pesquisa

Um entendimento para este coeficiente, segundo Pereira (2004, p. 87), “seria considerá-lo como um coeficiente de correlação ao quadrado, como por exemplo, quando um estudo tiver um alfa igual a 0,75%, estaríamos medindo 75% do impacto real das variáveis”. Desta forma, em função dos resultados dos coeficientes é possível admitir a existência de bom nível de confiabilidade para as componentes analisadas.

A análise desenvolvida, tomou por base as médias aritméticas simples das afirmativas, para compor os fatores que, que por sua vez, por intermédio das médias aritméticas simples, compôs as variáveis e os constructos hospitalidade. As médias foram apresentadas em gráficos e, em seguida, o teste de médias, que utilizou a técnica de análise de variância e respectivas comparações múltiplas, caso evidenciasse diferenças significativas entre as médias.

6.1.4 Análise fatorial

Os resultados da análise fatorial estão descritos em cada um dos constructos, considerando os resultados obtidos por fator, inicialmente estabelecido na fundamentação teórica abordada neste estudo.

Para a aplicação da AF, deve-se considerar algumas medidas de referência, tais como: o valor mínimo do coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,60, a significância do teste de esfericidade de Bartlett's, que deve ocorrer com uma significância abaixo de 5%. Isso implica que a matriz de correlação difere da matriz identidade.

Para selecionar o percentual da variância explicada pela componente, este terá como ponto de corte o autovalor igual a 1. Cabe ressaltar que o valor das comunalidades deve ser no mínimo igual a 0,50.

Os resultados em todos os constructos, indicaram a estruturação de apenas uma componente, devido, especialmente, à quantidade de afirmativas que compõe cada fator (composto por três afirmativas).

Os fatores que foram constituídos de apenas duas afirmativas não procederam na análise, cabendo apenas a análise da correlação entre as afirmativas. Segundo Hair et al. (2005), a linearidade é um pressuposto de todas as técnicas multivariadas de análise baseadas em medidas de associação (Tabelas 2, 3, 4 e 5).

Tabela 2 - Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade das relações de negócios

Fatores constituídos teoricamente		Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlet Sig.	Coeficientes da Componente (a)			Correlações		
Domínio Comercial	Ética	0,701	77,357	0,000	AF1	AF2	AF3	AF1,2	AF1,3	AF2,3
	Transparência				0,375	0,366	0,395	0,570	0,725	0,683
	Parceria	0,669	66,856	0,000	AF4	AF5	AF6	AF4,5	AF4,6	AF5,6
	Laços afetivos ^(b)	0,745	87,131	0,000	0,385	0,429	0,407	0,507	0,417	0,580
				AF7	AF8	AF9	AF7,8	AF7,9	AF8,9	
				0,909	0,950	0,941	0,789	0,763	0,868	
				AF10	AF11	-----	AF10,11	-----	-----	
				0,500	88,337	0,000	0,532	0,532	-----	0,767
Domínio Privado	Pertencimento ^(b)				AF12	AF13	-----	AF12,13	-----	-----
	Status social	0,500	85,681	0,000	0,540	0,540	-----	0,714	-----	-----
	Acolhimento ^(b)	0,743	83,340	0,000	AF14	AF15	AF16	AF14,15	AF14,16	AF15,16
				0,357	0,367	0,371	0,712	0,741	0,797	
				AF17	AF18	-----	AF17,18	-----	-----	
Domínio Social	Reciprocidade	0,500	72,275	0,000	0,588	0,588	-----	0,446	-----	-----
	Segurança	0,756	84,976	0,000	AF19	AF20	AF21	AF19,20	AF19,21	AF20,21
		0,737	82,566	0,000	0,365	0,362	0,358	0,800	0,769	0,755
				AF22	AF23	AF24	AF22,23	AF22,24	AF23,24	
				0,373	0,356	0,371	0,712	0,801	0,701	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada

b) Constituído de duas afirmativas

Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação:

Varimax com normalização de Kaiser

AF – Afirmativa (nº)

Tabela 3 – Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações organizacionais

Fatores constituídos teoricamente		Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlett Sig.	Coeficientes da Componente (a)		Correlações
Desenvolvimento econômico local	Atingido indiretos ^(b)	0,500	74,325	0,000	AF25 0,580	AF26 0,580	AF25,26 0,487
	Atingidos diretos ^(b)	0,500	72,846	0,000	AF27 0,586	AF28 0,586	AF27,28 0,457
Desenvolvimento econômico local	Atingido indiretos ^(b)	0,500	67,888	0,000	AF29 0,607	AF30 0,607	AF29,30 0,358
	Atingidos diretos ^(b)	0,500	86,043	0,000	AF31 0,539	AF32 0,539	AF31,32 0,721

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído. A solução não pode ser girada

b) Constituído de duas afirmativas

Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Tabela 4 – Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas

Fatores constituídos teoricamente	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlet Sig.	Coeficientes da Componente (a)			Correlações			
Responsabilidade ambiental	Compensação ^(b)	0,500	61,244	0,000	AF33 0,639	AF34 0,639	----- -----	AF33,34 0,225	----- -----	----- -----
	Reparação ^(b)	0,500	74,849	0,000	AF35 0,578	AF36 0,578	----- -----	AF35,35 0,497	----- -----	----- -----
Responsabilidade Social	Compensação	0,617	52,205	0,000	AF37 0,461	AF38 0,480	AF39 0,442	AF37,38 0,316	AF37,39 0,247	AF38,39 0,285
	Reparação ^(b)	0,500	68,642	0,000	AF40 0,603	AF41 0,603	----- -----	AF40,41 0,373	----- -----	----- -----

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído.

b) Constituído de duas afirmativas

A solução não pode ser girada Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Tabela 5 – Síntese da AF aplicada nos fatores da Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade

Fatores constituídos teoricamente	Medida Kaiser-Meyer-Olkin	Variância Explicada %	Teste de Bartlet Sig.	Coeficientes da Componente (a)			Correlações			
Vulnerabilidade	Localização	0,500	58,367	0,017	AF42 0,654	AF43 0,654	AF42,43 0,167			
	Comercial	0,644	57,053	0,000	AF44 0,454	AF45 0,428	AF46 0,442	AF44,45 0,356	AF44,46 0,388	AF45,46 0,323
	Social ^(b)	0,500	83,983	0,000	AF47 0,546	AF48 0,546	----- -----	AF47,48 0,680		
Gestão de crise	Comunicação social	0,746	81,317	0,000	AF49 0,371	AF50 0,367	AF51 0,371	AF49,50 0,714	AF49,51 0,737	AF50,51 0,709
	Mídia	0,750	86,461	0,000	AF52 0,360	AF53 0,364	AF54 0,351	AF52,53 0,843	AF52,54 0,758	AF53,54 0,789
	Hostilidade e conflito	0,588	57,793	0,000	AF55 0,344	AF56 0,481	AF57 0,477	AF55,56 0,272	AF55,57 0,256	AF56,57 0,544
Competitividade	Aprendizagem	0,723	82,748	0,000	AF58 0,371	AF59 0,377	AF60 0,351	AF58,59 0,829	AF58,60 0,678	AF59,60 0,713
	Inovação	0,643	62,877	0,000	AF61 0,376	AF62 0,438	AF63 0,443	AF61,62 0,369	AF61,63 0,388	AF62,63 0,564
	Recursos financeiros	0,500	70,448	0,000	AF64 0,596	AF65 0,596	----- -----	AF64,65 0,409	----- -----	----- -----

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a) Apenas um componente foi extraído.

b) Constituído de duas afirmativas

Método de extração: Análise do Componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser

Em todas as variáveis que compõem este constructo, observa-se que o número de afirmativas para cada fator são apenas duas, o que implica em restrição para análise dos resultados obtidos. Quanto a correlação entre as afirmativas, o fator Atingidos diretos registra maior valor do coeficiente de correlação na variável Desenvolvimento econômico Local.

As afirmativas que compõem os fatores Compensação e Reparação, na percepção da Responsabilidade Ambiental e social, apresentaram coeficientes bem reduzidos.

Na variável competitividade, observou-se uma tendência positiva alta nas relações dos itens componentes do fator Aprendizagem. No entanto, ainda que sejam observadas tendências positivas por intermédio dos valores de coeficientes de correlação dos fatores Inovação e Recursos financeiros.

6.1.5 Análise das pontuações médias dos constructos

O constructo Hospitalidade nas relações de negócios (Gráfico 4) é composto pelas variáveis Domínio comercial, Domínio privado e Domínio social. Nele observou-se que a variável Domínio comercial apresentou maior média entre as três variáveis que compõem este constructo. Para confirmar esta diferença, aplicou-se o teste das médias. Este apontou que, considerando que o nível de significância foi de 0,338, é superior ao limite deste teste que é de 5% (APENDICE B).

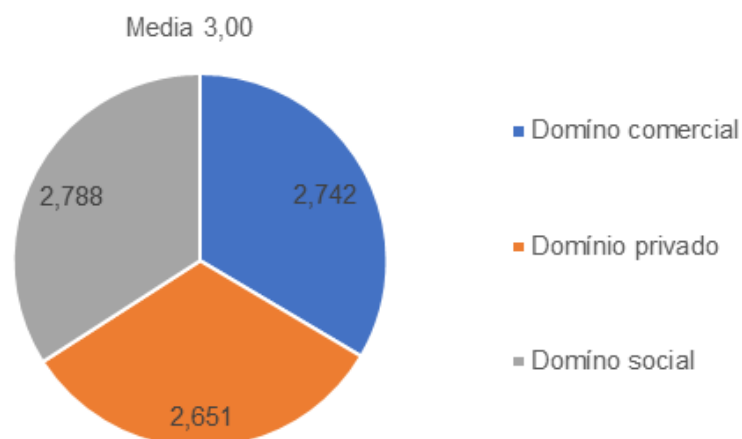


Gráfico 4 – Constructo Hospitalidade nas relações de negócios

Fonte: Dados da pesquisa

No constructo Hospitalidade nas relações organizacionais, o gráfico 5 apresenta a média superior na variável Desenvolvimento social local em relação à variável Desenvolvimento econômico local. O nível de significância (sig. = 0,000), indicou que as médias são significativamente diferentes, ao nível de significância de 5%. Há indícios que o Desenvolvimento social local apresenta maior média do que o Desenvolvimento econômico local (APÊNDICE B).

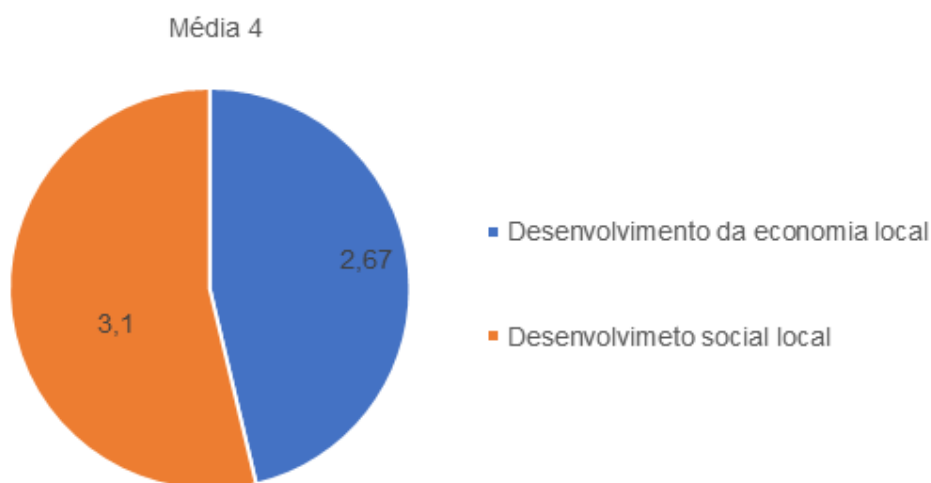


Gráfico 5 – Constructo Hospitalidade nas relações organizacionais
Fonte: Dados da pesquisa

No constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas, observou-se que as médias das duas variáveis são muito próximas, podendo ser visualizadas no gráfico 6.

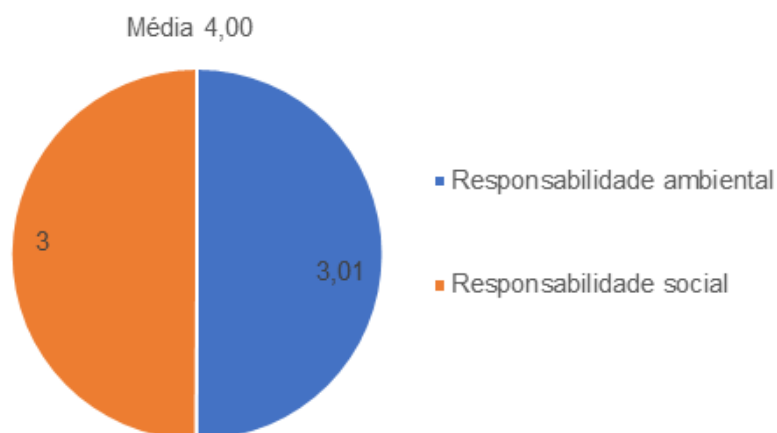


Gráfico 6 – Constructo Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas
Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar se as médias destas variáveis apresentaram diferenças significativas, aplicou -se a análise de variância, tendo como resultado do nível de significância (sig. = 0,990). Isso indicou que as médias apresentadas nas variáveis Responsabilidade ambiental e Responsabilidade social, ao nível de significância de 5% não são diferentes entre si (APÊNDICE B)

No constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade, foram observadas três variáveis: Vulnerabilidade, Gestão de crise e Competitividade. Nele observou-se que a variável competitividade sinaliza para uma média maior (Gráfico 7)

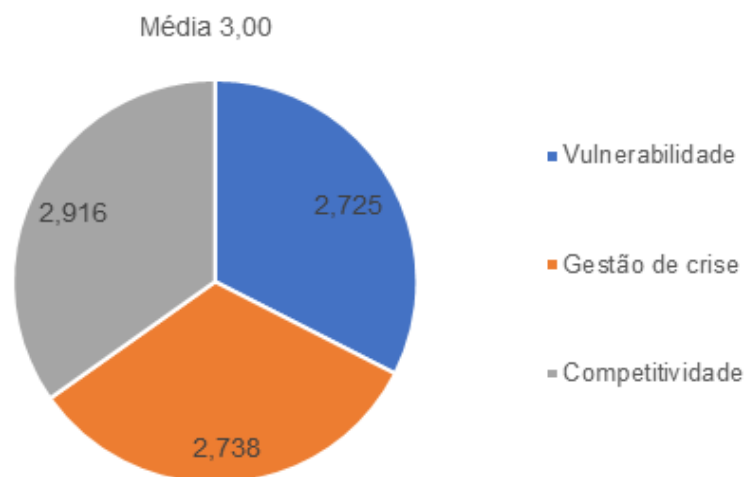


Gráfico 7 – Constructo Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade
Fonte: Dados da pesquisa

Para este constructo também se realizou a análise de variância, porém, não foi percebido a existência de diferenças de médias entre as variáveis (APÊNDICE B).

A estruturação do estudo teve como base a formação de quatro constructos: Hospitalidade nas relações de negócios, Hospitalidade nas relações organizacionais, Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas e Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade, que apresentaram os valores de médias como demonstra o gráfico 8.

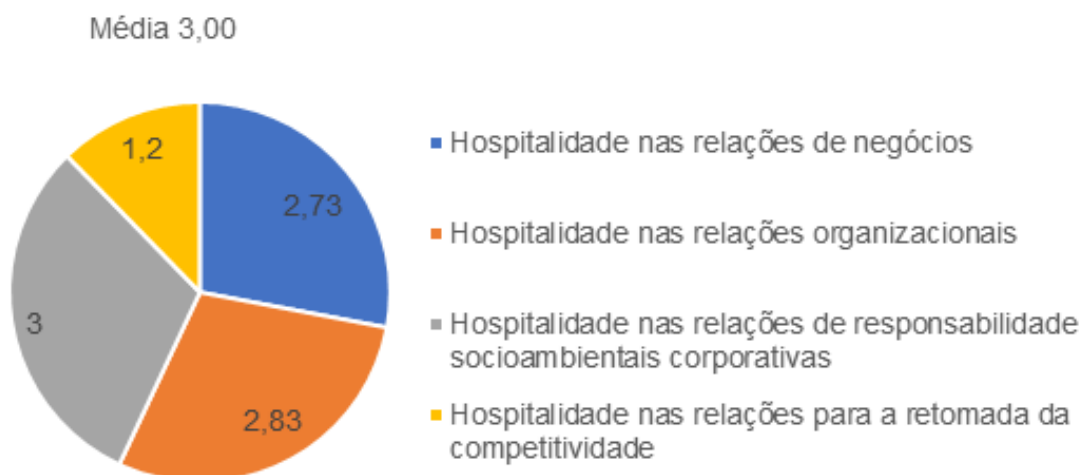


Gráfico 8 – Hospitalidade
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a hospitalidade nas relações ambientais apresentou maior média entre os construtos estudados.

Para a verificação da significância da diferença entre as médias, aplicou-se o teste de médias (APÊNDICE B), cujos resultados apontaram para a existência de diferenças de médias entre os construtos que compõem os tipos de hospitalidade.

No teste de comparações múltiplas, observou-se que o constructo Hospitalidade nas relações organizacionais e Hospitalidade nas relações de negócios apresentaram médias significativamente menores do que a média da Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambiental corporativas (APÊNDICE B).

A figura 27 apresenta a síntese das médias.

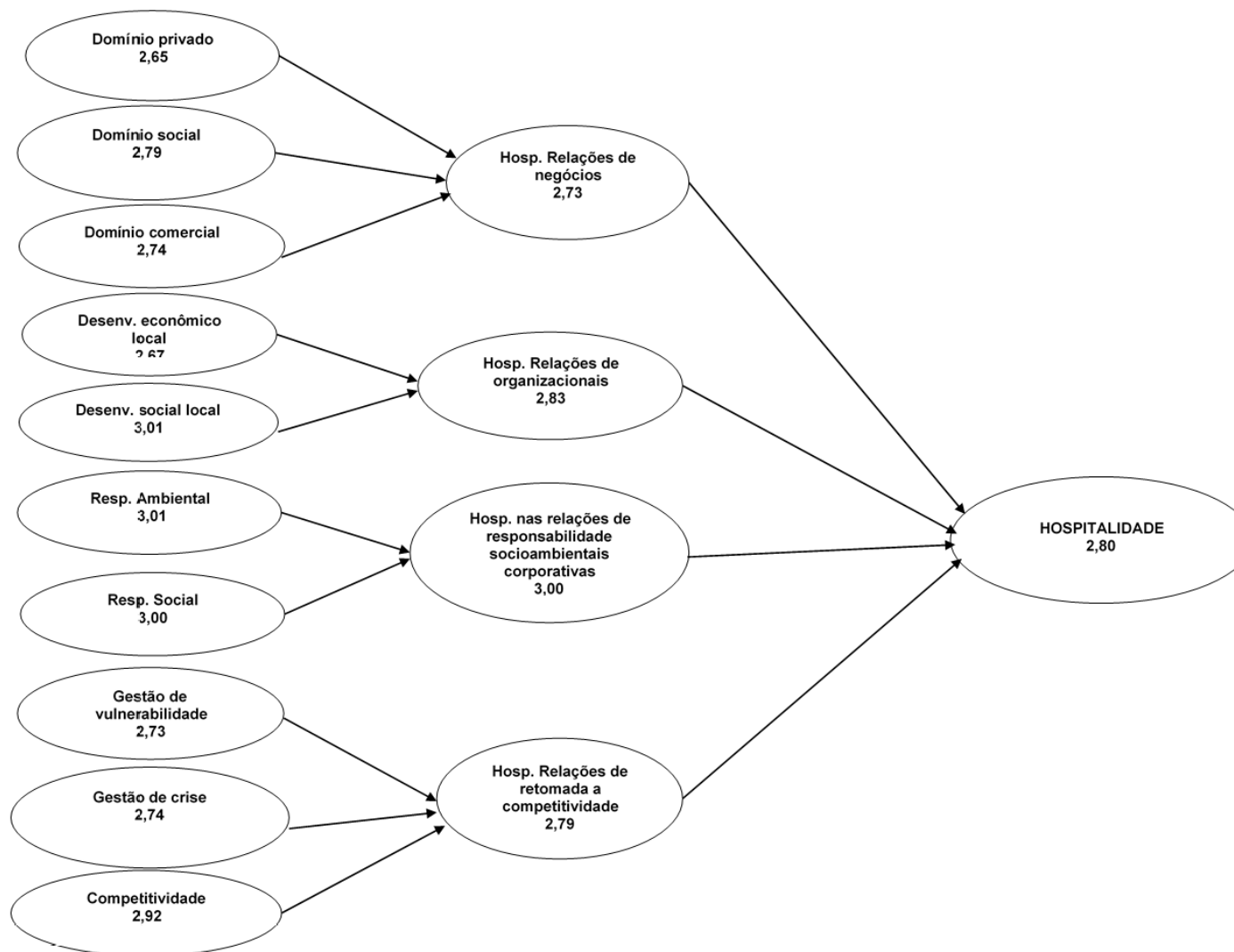


Figura 27 – Síntese das médias
 Fonte: Dados da pesquisa

6.1.6 Teste de hipóteses aplicado nos constructos Hospitalidade

As hipóteses delineadas nesta pesquisa foram testadas, considerando os resultados das médias de respostas (APÊNDICE C).

Hipótese 1- A hospitalidade aplicada aos negócios é composta por práticas pertencentes aos domínios privado, social e comercial.

Hipótese 2 - A hospitalidade age como elemento moderador nas relações de poder entre a organização e seus *stakeholders*.

Hipótese 3 - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador no desenvolvimento organizacional sustentável.

Hipótese 4 - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador na estratégia para a retomada da competitividade.

Observou-se que o valor de referência considerado nesta pesquisa, que evidencia a tendência a concordância com as hipóteses, é a pontuação superior a 2, partindo do pressuposto de que a escala de pontos utilizada é de 1 a 5. Assim, todas as médias apresentadas nos constructos Hospitalidade tem um limite inferior acima de 2, o que aponta para uma tendência a aceitar as hipóteses deste estudo (Figura 28).

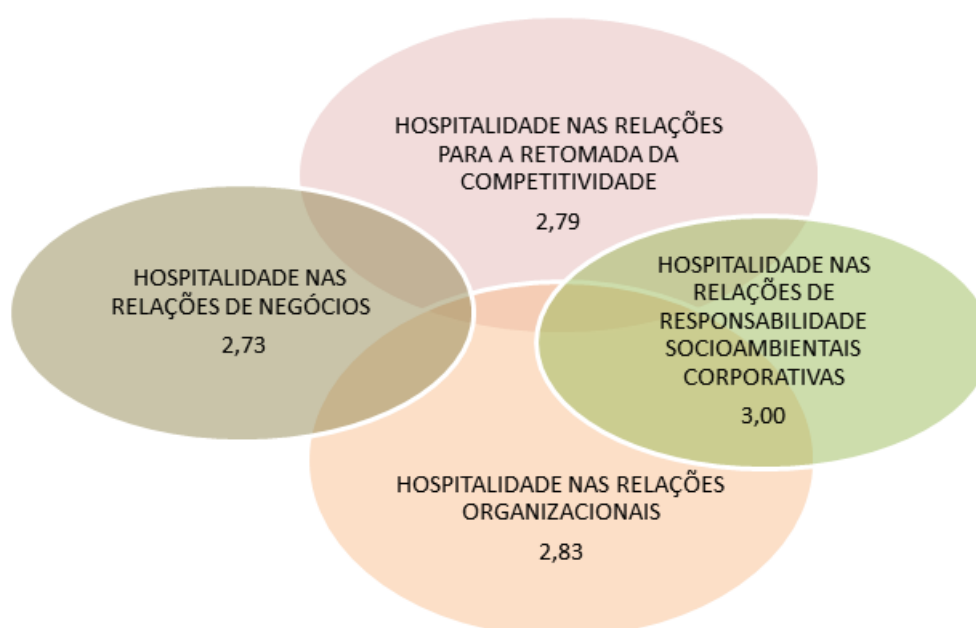


Figura 28 – Média das hipóteses
Fonte: Dados da pesquisa

6.2 Discussão e análise dos dados

Nesta seção é apresentada a discussão e a análise derivada do cruzamento das três etapas proposto pelo o método: *Emic* – 1ª fase, *Etic* – 2ª fase e *Emic* – 3ª fase para a Fundação Renova.

6.2.1 Hospitalidade nas relações de negócios

Para este constructo foram analisadas três variáveis dentro da hospitalidade: Domínio social, constituído pelos fatores Acolhimento, Reciprocidade e Segurança; Domínio privado, contendo os fatores Laços afetivos, Pertencimento e *Status* social; e Domínio comercial, composta pelos fatores Ética, Transparência e Parceria.

Estas três variáveis oferecem o suporte para a análise sob a perspectiva da hospitalidade, tendo como objeto a organização Fundação Renova e seus *stakeholders*, os Atingidos diretos e os Atingidos indiretos

6.2.1.1 Domínio social

Este domínio teve como suporte os fatores o Acolhimento, a Reciprocidade e a Segurança. Para a identificação da existência de diferenças significativas entre as médias dos fatores que compõem esta variável, aplicou-se a análise de variância (APÊNDICE D), cujo teste apresentou valor de significância de 0,129, superior a 5%, não havendo motivos para aceitar diferenças entre as médias destes fatores.

Ao cruzar os resultados de *Etic* -2ª fase com as análises das entrevistas realizadas nas etapas *Emic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase, percebeu-se os motivos que levam o fator Acolhimento apresentar uma média um pouco maior em relação aos fatores Reciprocidade e Segurança.

Para o fator Acolhimento, questionou-se:

. De que maneira a Fundação Renova se relaciona com os atingidos de Mariana-MG?

Para esta questão, foram observadas opiniões divergentes, principalmente, entre os Atingidos indiretos e os Atingidos diretos, sendo que as declarações dos últimos são as que mais se aproximam de uma concordância com o relato do representante da Fundação Renova.

A gente chegou aqui e tinha esse espaço frio. Minha área sempre foi democracia participativa. Minha vida inteira, eu trabalhei como democracia participativa. Eu não gosto de nada frio e, ali, era u espaço frio. Mas, estrategicamente, muito bem colocado, na praça do Jardim. Aí, eu falei: vamos chamar a sociedade, fazer oficinas com eles... E a perguntar: o que vocês querem? No segundo andar, subindo a escada a direita tem um painel com todos os temas que eles querem trabalhar naquele espaço. Então, foi discutido com a sociedade de Mariana. Então, a gente começou a ouvir a comunidade. A Renova não é mais o bicho papão (RFR – 1ª fase).

Este relato demonstra a ambiguidade da posição do hóspede, por ser ele quem define quem define quais membros pertencem ao grupo ou sociedade e, ainda, se vai se portar como inimigo ou convidado, evidenciando a sua desorientação. Nesse sentido, se encontra deslocado, sem familiaridade com o espaço, com as normas e as práticas locais e dependente da permissão do anfitrião para transpor as barreiras (ANDREWS, 2004) como revela o Atingido indireto SMDS – 1ª fase:

Na relação com a Fundação Renova... uma relação desde a equipe técnica que ela tem, pela forma que eles têm de entender, não sei se de interesse ou por falta de conhecimento, como, principalmente, o seu conselho gestor que, ou vive uma realidade completamente distinta da que a gente vive aqui em Mariana ou, então, não tem nenhuma preocupação com Mariana (SMDS – 1ª fase).

Porém, o anfitrião, pode perceber um perigo eminente ao entender que o relacionamento pode não se concretizar, terminando mesmo antes de começar (SELWYN, (2004), como fica explícito no depoimento do Atingido indireto CVM – 1ª fase: “[...] quando a Renova veio em 2016, eu fui um dos primeiros também a abraçar a Renova, como figura pública. De lá pra cá, nós ficamos na expectativa dessa manifestação da Renova e, que até agora, não aconteceu”. O Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase confirma:

Então, eu acho que é amarga a conversa da gente. E eu falo que é amarga, porque a gente é daqui. Tem compromisso com a cidade e estamos vendo o que está acontecendo. O tempo está passando e as coisas não acontecem. O dinheiro está sendo gasto, os salários são

grandes, os contratos são enormes e o benefício que a cidade precisa ter, não acontece (RCOMAT – 3ª fase).

É no domínio social que se desenvolve os ritos de hospitalidade, contudo, o Atingido indireto CVM2 – 3ª fase afirma: “Na realidade, quando a gente ouve os atingidos, eles reclamam muito da Renova também. A reclamação é mútua, tanto do lado dos atingidos diretos como dos atingidos indiretos. É todo mundo reclamando da Renova”. Com base nesta afirmativa, percebe-se a existência de uma certa diferença de opinião mediante a resposta dada a esta questão pelo Atingido direto DBR – 1ª fase:

Eu me interajo muito bem com as pessoas da Fundação Renova”. Mas em seguida, ele revelou: Como é pra nós, quer fazer a coisa de qualquer maneira. Não faz direito. Falei mesmo com eles. o próprio arquiteto é amigo meu. Eu falei com ele: Não tem cabimento uma coisa dessa! Você pisou no meu calo! Isso é muito feio! Fico esperando você dar uma notícia boa e fala que o projeto voltou atrás? Pelo amor de Deus! (DBR- 1ª fase).

Os relatos do Atingido direto DBR – 1ª fase e o relato do Atingido direto DPB – 1ª fase são semelhantes:

Hoje em dia, eu acho que o relacionamento não é ruim, mas já esteve ruim. Um relacionamento que antes não era muito aceito, né? Nem pela comunidade e nem pelos atingidos. Hoje em dia, melhorou bastante, em função de que as pessoas vão lidando com a situação e aprendendo a lidar com ela (DPB – 1ª fase).

Ao comparar as quatro declarações, percebe-se a insatisfação dos Atingidos indiretos ao contrário da satisfação dos Atingidos indiretos. Neste domínio, com base nos estudos sobre *stakeholders*, percebe-se a legitimidade da Samarco S.A. por todos os atingidos. Isto era devido, por parte da população de Mariana-MG, à aceitação das ações da mineradora e que eram sustentadas pelo conjunto de crenças e valores dos residentes do município.

Com a inserção da Fundação Renova, os atingidos começaram a perceber que a organização, por meio das suas ações, dividiu a população em dois grupos: Atingidos diretos e Atingidos indiretos. Nesse aspecto, de acordo com a relevância dada aos *stakeholders* por Szabo, Costa e Ribeiro (2014), Oliveira e Wada (2012) e Spiropoulos, Gargalianos e Sotiriadou (2006), Os Atingidos indiretos, que, até então, assumiam a posição de *Stakeholders* dominantes, por não possuírem uma necessidade imediata, mas com poder e legitimidade para influenciar a organização,

se viram relegados à posição de *Stakeholders* adormecidos, em que a sua capacidade de imposição em relação à Fundação Renova foi relegada a um segundo plano como resultado de um relacionamento conturbado e por suas necessidades serem desconsideradas por ela.

Por outro lado, os Atingidos diretos, deixaram a posição de *Stakeholders* adormecidos e assumiram a posição Urgência do relacionamento, que, na situação gerada pelo rompimento da barragem de Fundão, elevaram o seu grau de atenção em suas reivindicações por parte da Fundação Renova, afinal, tiveram os seus locais de moradia devastados pela lama de minério.

Considera-se, que na visão da Fundação Renova e suas mantenedoras, os Atingidos diretos, podem se tornar *Stakeholders* perigosos, pois, atualmente, possuem o poder e a necessidade urgente e, por meio do Ministério Público, utilização da coerção legal para alcançar os seus objetivos e a sua legitimidade frente à organização. O relato do Atingido indireto AHM – 1ª fase ilustra essa situação:

Eu tenho uma pessoa que ficou aqui no hotel... ele tinha uma moto e um barquinho lá em Paracatu. Ele, hoje, tem um carro. Não sabe dirigir, mas tem um carro novo, finge que é desabrigado e fica pedindo dinheiro na rua. Essa é a pessoa que embirra: “Ah! Essa casa não está boa não! Aí, ela vai lá na Fundação Renova e depois de três ou quatro dias... Tem gente que chama a Fundação Renova até para trocar a lâmpada (AHM – 1ª fase).

A declaração do Atingido indireto SMDS – 1ª fase reforça a opinião AHM – 1ª:

Eu, brincando um dia com [...] que era da Samarco, estava à frente e depois acabou saindo e foi para outro serviço. Pois é [...] eles conseguiram a passagem aérea para levar os meninos não sei onde e, até hoje, eu não consegui trocar o toner da impressora que vocês me cederam. Tem três meses que eu estou pedindo. O que é mais barato? O toner ou a passagem aérea para seis pessoas? Alimentação, transporte e diária (SMDS – 1ª).

Nas relações comerciais, faz sentido considerar os argumentos de Schänzel, Brocx e Sadaraka (2014) e Cockburn-Wootten e Brewis (2014) com relação a estes relatos. Eles alegam que a hospitalidade nas relações de negócios também diz respeito à segurança, ao ambiente físico, ao comportamento pessoal entre vários outros quesitos que favorecem a construção de significados que favorecem a continuidade do trabalho do anfitrião. Nessa linha, Boudoun (2014) completa afirmando que a hospitalidade, na realidade, é muito mais complexa, pois se torna um instrumento para a administração das relações que podem ficar ou sair.

Para o Atingido indireto SDEM – 3ª fase

[...] a Fundação chegou, foi criada cheia das boas intenções, dentro de um processo totalmente novo. É um processo novo e único. Eu fiz uma analogia: um time de futebol com vários craques, mas sem treinador. É normal que se cometa erros no início. Mas é normal que se corrija os erros para evitar que isso acentue (SDEM – 3ª fase).

O Atingido direto DPB – 1ª fase reconhece o desafio:

A criação da empresa tem a ver com a proporção também, porque o desastre causou o dano aqui de Mariana, de Minas Gerais até o Espírito Santo... são quantos quilômetros? São quilômetros de danos ao meio ambiente, às pessoas... moral e material. É muito dano [...] (DPB – 1ª fase).

Ao conhecer todos os envolvidos e considerar as suas expectativas, preocupações e atributos em relação aos desafios que a Fundação Renova deve superar percebe-se nos relatos que os Atingidos reconhecem que eles realmente existem, mas colocam em dúvida ou desconhecem as estratégias para a superação empregados pela organização que, para Oliveira e Wada (2012), é ponto importante no planejamento estratégico visto a capacidade influenciadora dos *stakeholders* em questão.

No caso de DBR – 1ª fase, Atingido direto, ele sempre sabe a quem recorrer: “Eu e a [...] é até difícil falar... nós somos demais! Somos da Renova. Eu tenho tanto amigo da Renova”. Porém, o Atingido indireto RPM – 1ª fase contradiz: “Conversar, conversar é uma coisa impressionante! São reuniões intermináveis. São várias reuniões. Quando parece que algo vai encaminhar, eles trocam o profissional. É algo impressionante! É algo difícil de entender”. Corroborando este relato, tem-se: “Hoje, enquanto Desenvolvimento Social, eu não sei com quem eu converso na Fundação. Já passou tanta gente! Alguns que passam fazem até falta de educação (SMDS – 1ª fase). Outro Atingido indireto RPSM – 3ª fase, completa: “Quando você tem uma demanda, quase sempre é assim. Você começa a tratar com uma pessoa e nunca termina com ela, porque essa pessoa já saiu”.

Por intermédio desses relatos é possível inferir que para a coletividade existe um mal-estar em relação ao acolhimento por parte da Fundação Renova. A Acessibilidade como base da sociabilidade não está sendo bem avaliada e, com isso, coloca em dúvida o seu comprometimento com os Atingidos indiretos, retomando-se Boudoun (2014) sobre os aspectos relativos à inclusão e exclusão.

O fator Reciprocidade traz como questão:

. Na sua opinião, existe uma troca de conhecimento e envolvimento entre a Fundação Renova e todos os atingidos?

De acordo com O’Gorman (2007), a hospitalidade tem por princípio a reciprocidade e, para este fator, obteve-se a declaração do RGPM – 3ª fase: “Então, a Fundação Renova não está cumprindo o seu papel. Se os municípios estão tendo que recorrer à justiça para que ela cumpra o seu papel, essa relação é muito difícil”. Mas, o Atingido direto DBR 1ª fase alega: “Da minha parte, eles estão até bem. Não posso falar pelos outros. Só posso falar por mim. Tudo que preciso, eles fazem por mim”. Como citado anteriormente, confirmando esta declaração, o mesmo Atingido direto já havia dito: “Nós somos Renova” (DBR – 1ª fase).

A reciprocidade é identificada na dimensão honrosa tradição, na dimensão fundamental para a existência humana e na dimensão estratificada como definidas por O’Gorman (2007). De acordo com a dimensão honrosa tradição, a reciprocidade estabelece a hospitalidade, independentemente de ser ela monetária, espiritual ou de troca. Assim, observa-se que a reciprocidade nesta dimensão acontece somente para os Atingidos diretos, apesar do entrevistado alegar que ele só pode responder por ele.

O Atingido indireto RPM – 1ª fase declara:

Olha, com a Fundação, a coisa não está legal. Nós não estamos satisfeitos. Estamos tentando conversar de todas as formas para aparar essa dificuldade que a gente está percebendo. São três anos da tragédia e, até agora, nós não vimos algo de real de que isso está dando certo em favor do município de Mariana (RPM – 1ª fase).

O seu relato é confirmado pela declaração do Atingido direto RGPM – 3ª fase:

Eu lhe digo uma coisa: o prefeito da cidade... ele é até muito paciente. Se fosse outro gestor, nem sentaria mais com a Fundação Renova. O prefeito tem muita paciência. Ele até chegou a dizer que a nome da Fundação Renova deveria ser Fundação Enrola. Algo de mais desesperador dele. Por quê? Porque a coisa não funciona. (RGPM – 3ª fase).

Estes relatos assumem a dimensão estratificada, a partir da evolução da sociedade que constrói códigos de conduta para o desenvolvimento da hospitalidade civil e comercial (O’GORMAN, 2007). Assim, percebe-se que a hospitalidade da Fundação Renova se encontra nesta dimensão, fundamentada nas leis escritas que estabelecem as relações contratuais em detrimento da dimensão fundamental para a existência humana que preconiza as alianças entre amigos, famílias e estados e que

se reforçam mutuamente (O’GORMAN, 2007). Dimensão essa em que se insere os atingidos de Mariana-MG.

O representante da Fundação Renova (RFR – 1ª fase) revelou:

Nós temos todo o cuidado de fazer de uma forma participativa, muito acolhedora. Por exemplo, as questões de reassentamento, para que as pessoas se sintam parte daquilo e com todo o cuidado, pois vão ficar cinco anos longe das casas delas. Porque a gente já está fazendo três anos de construção e mais dois de construção das casas delas. Isso é um processo muito longo também, de lidar com o Estado, do poder público como um todo, da Fundação com as mineradoras, com os atingidos e a sociedade (RFR – 1ª fase).

O conteúdo do discurso do representante da Fundação Renova sugere a participação de todos os envolvidos e assume a responsabilidade, a proteção e a conduta adequada para de um anfitrião por intermédio da dedicação profissional formalizada como destaca O’Gorman (2007).

Mas, o Atingido indireto RGPM – 3ª fase discorda:

Se a Renova fosse alguma positiva, pelo menos os atingidos diretos já estariam em suas casas e não há a perspectiva de quando eles vão estar em suas casas. Ou seja, ela foi incapaz de, até hoje, três anos após o rompimento, incapaz de realocar as pessoas em suas habitações que era a primeira coisa a se fazer (RGPM – 3ª fase).

Os Atingidos diretos revelam:

Olha, aqui na região de Mariana, as tratativas processuais são feitas diretamente com as empresas [deu a entender a Vale, a BHP e a Samarco]. Os processos judiciais foram com as empresas. Compromisso em resolver essa situação, nós temos é com as empresas. A gente aceita que a Fundação Renova faça esse trabalho, mas o nosso compromisso é com as empresas. Se a gente tiver que executar, nós vamos executar a Renova? Nós vamos executar as empresas (DPB – 1ª fase).

Mas [...] já escutou lá. Toda vez que eles fizeram projeto... aí, o menino levava lá. Era um ano para fazer o projeto. Aí, ele falou que o projeto não deu certo e [...] tava lá. Ninguém queria falar nada. Aí, eu peguei ele. [...] o que aconteceu aqui era grave. Primeiro a gente vem aqui e vota o projeto. Depois vem falar que o projeto tá pronto, tá aprovado e vai pra nós no alto do morro... Aí, eu falei: Pelo amor de Deus! Isso aí é falta de competência (DBR – 1ª fase).

A declaração do Atingido indireto RICM – 3ª fase corrobora os relatos anteriores.

Você tem 20 dias para resolver esse problema. Eu consigo resolver esse problema com quatro dias, mas como ele me deu 20, eu vou

deixar para falar, para resolver, só lá no 19º, porque depois vai reformar uma outra coisa, que não ficou bom. Então, isso, infelizmente... então, assim, olha: bom com a Renova ou melhor sem ela.... Depende, nesse caso (RICM – 3ª fase).

Ao afirmarem por meio das suas declarações que a Fundação Renova não atua de acordo com as necessidades dos Atingidos diretos e indiretos buscou-se em Lashley (2004) e Wada (2007) a possível explicação. Os autores, revelam a hospitalidade no domínio comercial, em sua maioria, recebem um tratamento econômico e, por isso mesmo, experiencia-se a redução no que diz respeito aos movimentos de reciprocidade. Isso pode ser considerado uma falha com capacidade para interferir negativamente no alcance dos objetivos da Fundação Renova, visto que a reciprocidade tem extensões no domínio privado e no domínio social.

Para essa questão, o Atingido indireto RGPM – 3ª fase é contundente:

Essa relação... o município sempre esteve aberto. Nós criamos aqui uma comissão específica para tratar dos assuntos com Fundação Renova e é sempre muito difícil esse relacionamento porque ela sempre coloca uma série de obstáculos para realizar coisas simples. E, aí, o município, às vezes, para fazer cumprir as premissas do TTAC tem que recorrer à justiça (RGPM – 3ª fase).

Dessa maneira, na visão do Atingido indireto RGPM – 3ª fase, a gestão pública faz o seu papel de cobrar maiores ações por parte da Fundação Renova com vistas à promoção do desenvolvimento socioeconômico como ensina Ferraz (2013), fazendo-se necessário acionar as regras sociais e legais que foram acordadas.

Mas, o Atingido direto DBR – 1ª fase, acredita haver um jogo de interesses e, por isso, não se consegue um alinhamento entre os envolvidos, como declara:

O prefeito nosso... falar uma coisa pra você... tá atuando é nada pra nós. Pra falar a verdade é isso. O prefeito não tá atuando é nada. Eu acho que esse prefeito nosso tá meio fraco. Ele tá caminhando com a turma. Ele vai na reunião fala junto com a turma, mas na hora “H” ele não faz nada. Muita coisa é pra ele mesmo.

O dia que nós fomos votar para liberar o terreno... o terreno lá da lavoura... da prefeitura... teve vereador que não queria votar naquele dia. Tinha que esperar 45 dias pra votar e nós tinha que esperar mais 90 dias pra usar o terreno. Um vereador desse não tá do nosso lado. Não tá preocupando com nós. Tá preocupado com ele (DBR – 1ª fase).

Apesar do depoimento de RGPM – 3ª alegar que as dificuldades para o alinhamento se pautam pela falta do cumprimento legal do TTAC e dos obstáculos colocados pela Fundação Renova, percebe-se também a influência da troca

monetária para que os encontros sejam mais hospitaleiros como preconiza Camargo (2008;2015) e Gotman (2009). Essa influência da troca monetária coloca em risco o estabelecimento dos laços sociais com todos os *stakeholders*, bem como os ganhos coletivos que poderiam acontecer.

Para o fator Segurança, questionou-se:

. A Fundação Renova lhe dá mais segurança quanto à recuperação do município?

O Atingido indireto CVM2 – 3ª fase respondeu:

Não. Muita coisa que ela poderia ter ajudado no ente público, ela não tem ajudado nada. Então, por exemplo: temos que convir que, quando o acidente de Fundão aconteceu, nós tivemos um alto índice de desemprego no município. [...]. Isso, no meu modo de pensar, a Renova tinha que analisar e tinha que ajudar. Se hoje nós estamos tendo um alto índice de desemprego no município, se tudo isso cresceu, foi por causa do rompimento da barragem. Isso é responsabilidade da Vale e da BHP que, entre aspas, é responsabilidade da Renova (CVM2 – 3ª fase).

O Atingido indireto RPACIM faz a mesma consideração: “Não. Eu acho que não. Se houvesse um amparo pela Fundação, eu acho que o Ministério público, nesta questão de ressarcimento... eu acho que teria se aproximado da Fundação e, isso, é o que mais se distancia”.

Como explicado por Chávez e Rest (2014), pode ser metafórico falar de hospitalidade sob a perspectiva da cidade, mas é nela que também se trata das questões de segurança de sua população. Aqui, não é só pela questão da existência de outras barragens, mas também, por sua produção, sua renda e os serviços públicos destinados à sua população.

O Atingido indireto RPM – 1ª fase explica:

O poder público tem suas demandas. Os serviços públicos... aumentaram as demandas para com os serviços públicos. A receita caiu e eles não se preocupam com relação a isso. O sentimento que eu tenho é que eles acham que o que tem que ser resolvido é o local onde foi a tragédia, são as pessoas que foram atingidas. Eles esquecem que essa tragédia atingiu toda a população. Eles não têm essa visão, não vivem essa visão, não se preocupam com o poder público como um todo. Isso é um grande prejuízo para a administração pública e a população (RPM – 1ª fase).

Fundamentado no sistema da dívida, o Atingido indireto RPM – 1ª fase tem a sua preocupação com a estrutura urbana e sua população, corroborando com os ensinamentos de Ferraz (2013) ao afirmar que o gestor público e sua equipe técnica

devem preservar os elementos culturais e sociais que formam a identidade local, a segurança e a qualidade de vida para residentes e visitantes, além de promover o desenvolvimento socioeconômico.

Na análise das declarações do representante da Fundação Renova, percebe-se poucas inferências em relação aos Atingidos indiretos. Em seu relato, RFR – 1ª fase menciona:

Nós temos um programa especial chamado Programa de Economia e Inovação. É um dos programas do TTAC. É um de economia desenvolvido por uma pessoa que é responsável por discutir tudo aquilo que a gente não sabe. Ele é o líder de uma equipe. Essa equipe discute muito com o município as iniciativas dele (RFR – 1ª fase).

Por intermédio desse relato é possível considerar que a preocupação principal da Fundação Renova se volta com os Atingidos diretos. Percebe-se que o representante, pelo cargo ocupado e por ter sido indicado pela própria fundação demonstrou um certo desconhecimento sobre este assunto específico, como também em suas indicações para etapa *Emic* – 3ª fase não indicou qualquer outro funcionário para falar sobre esta questão. Sob os olhos da hospitalidade, essa atitude impede o fortalecimento dos laços sociais como pregado por Tsai et al. (2015) com os *stakeholders* externos, neste caso, com os Atingidos indiretos, principalmente no Domínio comercial que, na atualidade, se esforça para adotar atitudes e comportamentos pertencentes aos domínios privado e social.

A declaração de CVM2 – 3ª fase conclui:

Não. [...]. Então, por exemplo: temos que convir que, quando o acidente de Fundão aconteceu, nós tivemos um alto índice de desemprego no município. Automaticamente, as pessoas que tinham filhos na escola particular tiveram que tirar e se voltarem para a escola pública porque não tinham como manter na escola particular mais. Tinham planos de saúde que as companhias pagavam, mas perderam e tiveram que vir para o SUS. Isso, por quê? Nós tivemos a diminuição da receita do município. Nós tivemos o aumento da demanda do município, tanto escola como na saúde (CVM2 – 3ª fase).

Apesar da criação do TTAC, os Atingidos indiretos percebem que muitos acordos não estão sendo cumpridos, causando a sensação de insegurança sobre o futuro da população e do município. Os Atingidos diretos, se sentem com mais segurança devido à proteção legal:

Existe um compromisso judicial, um processo judicial. Um compromisso entre os atingidos e as empresas. Quem vai administrar isso, provavelmente é a Fundação Renova [...], A não ser que ela faça

alguma besteira e eles tenham que dissolver a Fundação. Mas, eu acredito que vai ficar é na mão dela mesmo. [...]. Eu acredito nesse compromisso (RPB – 1ª fase).

A sensação de segurança do Atingido direto RPB – 1ª fase, representa o que Lashley et al. (2007) classifica como o discurso comercial, por ser estabelecida pelo contrato e da hospitalidade ser oferecida por profissionais treinados e capacitados para esse tipo de acolhimento. O receio do entrevistado frente à possibilidade de a Fundação Renova cometer algum erro mais sério e ser dissolvida pode resultar no descumprimento do que foi acordado, propiciando a hostilidade como explicado por Darke e Gurney (2004) e Montandon (2003). Para isso, RPB – 1ª fase tem uma resposta: “Nós vamos executar as empresas”.

EXP – 3ª fase, Atingido indireto, revela:

Eu acho que no momento, nesse sentido... porque agora começou a nova Bento e o pessoal começa a ver. Vai começar a nova Paracatu, Cesteira, Barra Longa. Você vê Barra Longa, a cidade está toda arrumadinha. Então, tem a mão da Fundação. Eu acredito que as pessoas hoje, nesse sentido, estão mais esperançosas. Existe muito o individual. O sentimento individual (EXP – 3ª fase).

Neste fator, Segurança, o relato do Atingido indireto SDEM – 3ª fase levanta uma questão importante com relação a este fator:

Hoje a minha sensação... ela está gerando... E aqui eu estou falando de uma forma geral, não uma opinião específica minha. Mas, de uma forma geral, ela está gerando é muita insegurança. Um medo do futuro... Essa Renova, esse trem aí já vai há três, quatro anos e sei lá. A insegurança é muito grande (SDEM – 3ª fase).

Inicialmente, este estudo teve como uma de suas bases a gestão de risco tecnológico, em função do rompimento da barragem de Fundão e os seus impactos na população de Mariana-MG. Porém, com o relato de SDEM – 3ª fase, não foi possível deixar de privilegiar a gestão de risco antrópico, visto o risco social em que se encontra o município. Lourenço (2015) apoiado nos estudos de Baron (2007) ressalta os riscos antrópicos podem desencadear um desastre social e econômico quando oriundos das políticas e das ações administrativas, da industrialização e da urbanidade. Por isso, seu relato faz sentido:

Eu não tenho dúvidas. Eu, para mim, eu não tenho dúvidas. Estrategicamente, apesar de já ter ouvido por partes... recentemente, teve um representante nosso da gestão pública e da alta gestão pública, que esteve em uma reunião com altos diretores da Vale, e houve um comentário no seguinte aspecto: houve um erro, foi

um erro estratégico a criação da Renova. Sinceramente, eu não acredito. Eu não acredito que foi um erro estratégico. Eu acho que foi uma sacada muito legal. [...]. A fundação ela está funcionando como uma empresa qualquer do sistema capitalista. Os meus colegas aqui, gestores que estão aqui, que eu prezo muito, eles dizem claramente: “não, mas as diretrizes que a gente tem é de redução de custos”. Mas pera aí, depois de um desastre desse, com vidas humanas, vocês vêm me falar aqui em redução de custos? Nós estamos sofrendo, estamos perdendo. Não dá. Não combina. Porque a gente sabe, e sabe com muita certeza que custo e grana, capital, não é, nunca foi e não vai ser para uma BHP e para um Vale. [...]. Eu vou botar aqui um expert, que entende disso, para resolver esse problema, aliás, não é resolver, para superar as expectativas do conselho de gestão estratégica de qualidade e encantar esses meus clientes, se é que posso chamar assim, superar e encantar para que a gente vá seguir em frente”. E o que está acontecendo? Está muito aquém (SDEM – 3ª fase).

Analisando este relato, percebe-se a apreensão em que se encontra este Atingido indireto, pois, após três anos de Fundação todos os atingidos ainda continuam sofrendo, a cidade continua buscando parâmetros para sobreviver.

No caso de Mariana-MG, o município não tinha um planejamento de gestão de risco para qualquer eventualidade que pudesse interromper a produção minério que é a sua maior renda. Não tinha uma gestão de risco para lhe dar bases para um possível rompimento de barragem. Com o relato de SDEM – 3ª fase, agora sentem falta de um planejamento de risco ou conhecimento prévio do que poderia ser uma fundação para resolver os impactos do rompimento.

Lourenço (2007) corrobora este relato ao argumentar que os riscos antrópicos são aqueles que causam danos e efeitos negativos pela atividade humana, seja ela ambiental, social ou econômica e, por não haver a possibilidade de estabelecer parâmetros quanto a esta situação específica, visto que a Fundação Renova é única neste segmento, Piragnolo et al. (2014) recomendam a aplicação do “princípio do elemento de precaução”.

A preocupação do Atingido indireto SDEM 3ª fase é compartilhada por outros entrevistados como revela o Atingido indireto RGPM – 3ª fase:

Na verdade, são diversas formas que ela utiliza... são arranjos para burlar essas questões colocadas como obrigação, que ela tem que cumprir. A questão da mão de obra local, do comércio local. É porque isso é muito caro pra gente. É uma situação que nos preocupa muito. Então, ela colocou isso, até R\$3.000,00 eu compro no comércio local, depois de R\$3.000,00 eu licito para o país inteiro. Eu abro licitação. Só que ela nunca faz a compra de R\$3.000,00 (RGPM – 3ª fase).

Ela só faz contrato grande, uma série de exigências, até desnecessárias, às vezes, para tirar do páreo aquelas empresas locais que poderiam fornecer os produtos ou a prestação de serviços (RGPM - 3ª fase).

Ou como afirma CVM – 1ª fase:

Nós tivemos uma reunião ontem. Anteontem. Na Câmara, com a Renova, e uma das diretoras me deu esta resposta que, no final ela disse que nós temos que se alegrar porque a Renova está fazendo isso aí. Ajuda a APAE, dá R\$1.000,00 ali, dá um treinamento aí. E que nós temos que nos alegrar com o que a Renova está fazendo [...]. Esse desastre não foi modesto igual ela está falando. Foi o maior desastre ambiental do Brasil e que eles foram os causadores. Então, se ela acha que esses treinamentos, dar R\$1.000,00 para a APAE, dar R\$5.000,00 ali, dar uma casinha e que isso é suficiente para Mariana. Será que ela coloca na balança que são 17.000 desempregados que a barragem causou? Não é isso? (CVM – 1ª fase).

O Atingido Indireto RPSM – 3ª fase também declara:

Acho que essa Fundação foi uma estratégia, mas, no meu entendimento, ficaria difícil duas empresas com interesses diferentes, que são donas de uma empresa que causou... gerenciar toda essa bagunça. Ia ficar um pouco conflitante. Então, o que fizeram? Criaram uma Fundação, enfiaram um caminhão de dinheiro na conta dela e estão lavando as mãos.

Eu vendi o abacaxi. Paguei bem e, agora é isso (RPSM – 3ª fase).

Para esta situação o Atingido indireto RCCC – 3ª fase tem uma explicação ao comparar Mariana-MG com Brumadinho-MG que também está sofrendo com os impactos do rompimento da barragem de Córrego do Feijão:

Com certeza, o prefeito de Brumadinho tomou como exemplo a nossa região aqui. Uma barragem dessa arrebentar... um dano ambiental irreparável... isso aí não normal. O prefeito de lá, através das ações aqui... ele teve uma experiência, adquiriu um know how. O daqui, agora tem. A falta de experiência, muitas vezes, atrapalhou o prefeito daqui. O rompimento de barragem aqui, foi algo novo (RCCC – 3ª fase).

Estas declarações ressaltam a importância da atualização do mapa de gestão de risco, interno ou externo, para toda e qualquer organização que pode estar sujeita a algum tipo de risco, tendo como finalidade determinar os possíveis impactos e as maneiras de administrá-los, como ensinam Silva, Miranda e Viana (2015).

6.2.1.2 Domínio privado

A preocupação dos teóricos da hospitalidade, na atualidade, centra-se nos aspectos relacionados com o comércio, pois, de uma maneira ou de outra, acaba por utilizar dos rituais domésticos de receber um hóspede. Para Lashley (2004), é neste domínio que a performance para se receber um hóspede mostra o inter-relacionamento entre o espaço doméstico e o social por meio das ações de civilidade.

Para este domínio foram analisados os fatores Laços afetivos, Pertencimento e *Status* social.

O resultado de *Etic* – 2ª fase demonstrou que o fator Laços afetivos apresentou a menor média e, para identificar se a diferença entre as médias destes fatores é significativa, realizou-se o teste de médias para a verificação da existência da diferença (APÊNDICE D).

Os resultados da análise de variância apontaram que há evidência de diferenças entre as médias dos fatores (sig. 0,022). Para identificar quais as médias são significativamente diferentes, aplicou-se o teste de comparação múltipla (APÊNDICE D). A comparação múltipla indicou diferença significativa entre os fatores Laços afetivos e Pertencimento.

O cruzamento dos resultados das três fases da metodologia justifica o motivo do fator Laços afetivos apresentar uma média menor em relação aos fatores Pertencimento e *Status* social. O fator Laços afetivos é entendido como uma dimensão muito íntima pelos marianenses, podendo ser observada nas declarações dos entrevistados.

No fator Laços afetivos foi questionado:

. Você percebe a Fundação Renova como parte integrante do município?

O representante da Fundação Renova apresenta uma declaração, pelo menos contraditória:

Mariana é a anfitriã. Mas, a gente tem que ter uma simbiose. A Renova tem que ser Mariana e Mariana tem que ser Renova. Porque, a gente não vai fazer nada que vai agredir a cidade. Muito pelo contrário, a gente precisa deixar um legado. A Renova tem prazo de validade. A Renova não é eterna. A Renova tem que acabar. Ela tem que acabar um dia. A gente vai ficar aqui reparando? Não. Por isso que tem programas, tem cronograma, tem prazos, né? (RFR – 1ª fase).

Ao mesmo tempo em que ele coloca a Fundação Renova em uma posição de hóspede, também reivindica uma simbiose com a população. Deseja deixar a sua marca. Ao se perceber como hóspede, demonstra o seu receio em adentrar em um espaço que não é seu (BAITELLO JÚNIOR, 2013). Os atingidos, por sua vez, desconfiam que a Fundação Renova apresenta algum tipo de perigo, verificam que seus espaços estão sendo ocupados por ela e percebem o descumprimento dos contratos. A opinião do Atingido direto RGPM – 3ª fase, ilustra:

Não. Eles são ETs. Claramente, eles são ETs. Eu já disse isso para você. O fato de a maioria das pessoas, sobretudo aquelas que têm poder decisório dentro da Fundação Renova não conhecerem a realidade local e de não terem a capacidade de interlocução com os atingidos diretos e indiretos, faz com que ela seja percebida pela população, e isso não é uma observação só minha, de uma entidade totalmente fora do contexto local (RGPM – 3ª fase).

As palavras do Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase explicam o porquê do marianense não considerar a Fundação Renova como parte integrante do município: “A Renova? Claro que não! Ela não interiorizou a realidade da cidade. Ela é uma empresa sem fins lucrativos e que tem a sede em Belo Horizonte. Ela não veio para Mariana”. Utilizando quase as mesmas palavras, o Atingido indireto RCCC também expressa a sua opinião: “Penso que não. Onde é a sede da Fundação Renova? Belo Horizonte. Eu sou morador de Mariana. Eu moro onde? Mariana”. O Atingido indireto RPSM – 3ª fase, completa “Não. Não acho que seja pertencente de Mariana. Deveria ser. A Fundação Renova é pertencente a Belo Horizonte, aos grandes centros. Como dizem os governantes, os diretores, a sede é em Belo Horizonte porque é nos grandes centros que se tem os melhores profissionais. São palavras da diretoria”.

Essas declarações ilustram os argumentos de Darke e Gurney (2004) e de Montandon (2003) sobre o estreitamento das relações que possibilita ao hóspede adentrar em espaços considerados íntimos pelo anfitrião e, que no contexto dos negócios, pode se sentir no direito de cometer ações consideradas abusivas ou insustentáveis. Como demonstra o relato do Atingido indireto RPSM – 3ª fase.

Quanto à Casa de Jardim, a proposta é muito boa, mas eu vejo no empreendimento em si uma aberração. Aquilo ali... nunca deveria ter sido investido um dinheiro daquele num imóvel particular. Aquilo ali deveria ser um legado que tinha que ter ficado para a cidade. Ou seja, tem tantas estruturas do município, em se tratando de uma cidade histórica, precisando de reforma e de ocupação... e fazer um investimento de R\$8.000.000,00 em uma casa particular... e na hora que acabar o contrato vai ficar para o dono desse imóvel. Mas a proposta o empreendimento é muito boa (RPSM – 3ª fase).

Ou, ainda, a declaração do Atingido indireto RICM – 3ª fase:

Ela é parte integrante, veja, mas por causa dos atingidos diretos. Nós sentiríamos a Fundação ainda mais integrante do município se ela tivesse conseguido atuar do jeito que eu estou falando. Quando a gente percebesse que a Fundação Renova, ela é uma fundação que estivesse preocupada, por exemplo: nesse tempo todo, nesse dinheiro todo que ela recebeu, R\$20.000.000.000,00. Quanto desse dinheiro foi criado aqui em Mariana para poder abrir uma empresa? Para atrair núcleos aí ... (RICM – 3ª fase).

Percebe-se que a inserção da Fundação Renova no município de Mariana-MG foi uma decisão unilateral por parte das suas mantenedoras, como explica o Atingido direto RPB – 1ª fase:

É muito dano e, aí, eu fico imaginando que pra elas assumirem essa reparação ficaria bem complicado. Seria bem mais fácil para elas darem o dinheiro e alguém resolver o problema. Assim é até pra gente. Quando você tiver um problema para resolver e falar assim, “é tanto” e eu tiver o dinheiro, você vai lá pra mim e resolve, não é não? Eu acho que é isso. Você não vai se indispor com as pessoas, vai ficar totalmente blindado pela Fundação. Eu acho que é isso (RPB – 1ª fase).

No auge do impacto de um desastre tecnológico e ambiental e, por seu caráter único, os atingidos receberam a Fundação Renova com bons olhos. Para eles, um desafio, como explica Kearney (2015) sobre a hospitalidade e hostilidade e qual das duas opções o anfitrião pode adotar frente a um estranho que chega ao seu território com a missão de recuperar e compensar. Na situação de Mariana-MG não foi possível fazer uma pré-análise do seu hóspede devido às características da situação, apostando, então, em uma relação hospitaleira, mesmo sem poder prever se ele iria tornar seu amigo ou inimigo (WELTEN, 2015).

Ao contrário da Samarco S.A., na opinião deles, A Fundação Renova não preza pelo bom relacionamento, como revela o Atingido indireto CVM2 – 3ª fase:

Na verdade, nós temos duas grandes empresas em Mariana, a Vale e a Samarco. A Samarco é uma mãe e a Vale é uma madrasta má. Entendeu? O que acontece? A gente vê que a Samarco sempre tentou ajudar Mariana e as entidades de Mariana. Coisa que você não vê a Vale fazer é nada. Então, nós temos a Samarco como a mãe e a Vale como a madrasta má (CVM3 – 3ª fase).

Em sua defesa, o representante da Fundação Renova esclarece:

Como a mineradora não funciona, eles achavam que a Fundação ia fazer isso. Mas nós não viemos pra isso. As nossas ações, são ações de reparação e compensação. Nós fazemos patrocínios não pelo

nome, mas a gente ajuda em alguns investimentos para o município. Quando o município está meio capenga, porque a renda do município caiu, né? (RFR – 1ª fase).

A explicação que Bauman (2005) oferece para esta situação está no âmbito da convivência com o estranho e que pode ser inquietante justamente pelo fato de não se saber se é um amigo ou um inimigo. Os objetivos do hóspede/estranho são movidos por objetos que cabe ao anfitrião somente suportar, tornando a sua presença desconcertante no domínio privado, ilustrado pelo depoimento do Atingido indireto SMS – 1ª fase: “[...] tem que respeitar nossa política pública. Fazer com que, realmente, a Renova... por mais que melhorou, tem que melhorar ainda mais. Pra mim, a obrigação dela é só financiar. Financiar e aí a gente faz a prestação de contas e concordar ou não”.

Para o fator Pertencimento, foi questionado:

. Na sua opinião, sem a Fundação Renova para a recuperação, seria melhor ou pior?

O Atingido indireto RGPM – 3ª fase responde: “Se a Renova fosse alguma positiva, pelo menos os atingidos diretos já estariam em suas casas e não há a perspectiva de quando eles vão estar em suas casas” (RGPM). Completa o Atingido indireto SDEM – 3ª fase: “Nem A e nem B, nem pra lá, nem pra cá. O Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase explica o porquê desse repúdio:

Então, eu acho que se ele tivesse podendo cumprir diretamente o compromisso que ela tem com Mariana, seria melhor que a embromação que a gente viveu. Então, que não tem melhorando, mas quando a gente fala que as coisas vão indo, não significa que nada de bom aconteceu. É insatisfatória a atuação da Renova. É insatisfatória a estratégia da Renova (RCOMAR – 3ª fase).

É no domínio do privado que se encontram os símbolos, os rituais, os valores e as obrigações, principalmente, o da partilha com aqueles que são considerados pertencentes ao círculo da família ou das suas amizades (QUADROS, 2015; O'MAHONY, 2015). Até o momento, a Fundação Renova não conseguiu romper essa barreira com os atingidos indiretos. Mas, com os atingidos diretos, a situação se mostra um pouco diferente, como relata o representante da fundação RFR – 3ª fase:

Que é a casa dos atingidos, Casa dos Saberes. E lá, é tudo muito fragmentado. Até o canteiro eles mandaram a gente construir de concreto. Tem o canteiro de Bento, tem o canteiro de Paracatu e tem o canteiro do meio. Até nisso a gente tem que pensar, na metodologia de trabalhar com eles. Hoje, a coisa está tão legal neste espaço...

antes, as mulheres tinham resistência com a gente e coisa e tal... Eu vou pra lá no sábado e faço tricô com elas. Elas ficam costurando, eu ensino tricô e elas me ensinam a bordar, a costurar... elas estão fazendo um curso de costura que foram elas que escolheram. Elas ficam lá na maior interação. Já chamam mulheres vizinhas de Mariana: "Oh vizinha! Vão lá comigo. Vão lá pra você fazer o curso lá também". Fazem festa no lugar e a gente dá total apoio pra eles nessa casa (RFR – 3ª fase).

Este relato é confirmado pela declaração do Atingido direto RBR – 1ª fase: "Somo da Renova. Eu tenho tanto amigo da Renova!". Porém, contestado pela revelação do Atingido indireto AHM – 1ª fase:

Então, tem gente que morava em Paracatu de Baixo ou em Bento Rodrigues que, a proporção é a mesma, de pegar a gente aqui para ir para Nova Iorque. Morar em Nova Iorque. Não é bobo mesmo. A Rede Globo, só passa o que é negativo. Aquelas pessoas que passam na Rede Globo são as que mais ganharam coisas da Samarco até agora (AHM – 1ª fase).

O relato do Atingido indireto AHM – 1ª fase, faz sentido neste estudo, visto a dificuldade encontrada para conseguir entrevistar os poucos indicados pelo representante da Fundação Renova, entre eles, uma pessoa que foi responsável pelo salvamento da maioria dos moradores de um dos subdistritos atingidos.

Na primeira tentativa de agendamento, ela concordou e marcou dia e hora. No dia da entrevista, ao receber a ligação de confirmação, avisou que estaria fora de Mariana e, a partir daí, não atendeu a mais qualquer outra tentativa por parte da pesquisadora.

Cabe ressaltar que todas as tentativas de entrevista com os indicados de Atingidos diretos não tiveram retorno, sendo representados por dois participantes, cada um de um distrito e que são considerados líderes de sua comunidade e pela Fundação Renova.

Visto dessa maneira, os relatos e a análise vão ao encontro dos ensinamentos de Lynch e McWhannell (2004) ao afirmarem que é no domínio privado que se aprende as regras e as normas de conduta, o refúgio, a segurança e a afeição, elementos que não são compartilhados entre a Fundação Renova e os Atingidos indiretos e, em relação ao pertencimento demonstrado pelos Atingidos diretos, a explicação e dada na análise do constructo Hospitalidade para a retomada da competitividade.

Para o fator *Status* social, a questão apresentada foi:

. Na sua percepção, a criação da Fundação Renova pode ser considerada um diferencial em relação a outros municípios que também sofreram com acidentes tecnológicos semelhantes?

Este fator se relaciona com a evolução das sociedades e impulsiona a estratificação formal da hospitalidade privada, civil e comercial (O’GORMAN, 2007).

Para essa questão, em seu relato, o Atingido indireto RGPM – 3ª fase foi categórico:

Foi um diferencial negativo. Tanto é que o Ministério Público, isso já ressaltado pela imprensa geral, logo após o rompimento da barragem de Brumadinho, disse o seguinte: não vamos errar mais como fizemos em Mariana.

Ao propor este modelo, este arranjo institucional... lógico que tinham todas as boas intenções do mundo, e não funcionou. Então, a Fundação Renova... na verdade, não estou dizendo da Fundação Renova em si, estou dizendo o modelo de arranjo institucional para a recuperação e compensação do impacto em Mariana, foi, no meu ponto de vista, um erro. Inclusive, reconhecido pela cúpula do Ministério Público nacional. Não vamos repetir o erro de Mariana aqui em Brumadinho (RGPM – 3ª fase).

Wada (2007) ensina que as ações sociais estão relacionadas com a reciprocidade e, se na visão dos atingidos essa reciprocidade não acontece, é certo que também não visualizam a Fundação Renova como um diferencial para o município. Agora, após o rompimento da barragem do Córrego do Feijão em Brumadinho, isso ficou muito claro para eles.

O Atingido indireto RPSM – 3ª fase tem a mesma opinião: “Eu não acho que seja um status não. Até porque, a Fundação não tem uma imagem muito boa. Outro dia eu vi em um jornal: não está cumprindo com isso, não está cumprindo com aquilo...”. Lashley (2004) ressalta que o *status* social no domínio privado, não visa lucros, mas, o anfitrião, tende a buscar uma posição de destaque em seu meio em função da importância do hóspede. Importância essa, que não é percebida pelo Atingido indireto RPSM – 3ª fase.

De posse de algumas informações sobre outros acidentes tecnológicos acontecidos em outros municípios e que foram relatados pela pesquisadora o Atingido indireto RCCC – 3ª fase declarou: “Parece que a Fundação Renova não atua só em Mariana. Com você trazendo esses dados, de outros acidentes tecnológicos, eu entendo que a Fundação foi um diferencial. Contudo, ele é enfático: “Não dependo da Renova com nada e a nossa associação, menos ainda”. Retomando-se a Lashley

(2004), ao alegar que o estabelecimento de vínculos e de relações sociais favorece o alcance do *status* social e de muitas outras oportunidades.

6.2.1.3 Domínio comercial

Este domínio tem por característica o tratamento econômico, a troca monetária é da satisfação do hóspede. Por isso, autores como Camargo e Gotman colocam em dúvida a hospitalidade neste domínio. Mas, nele, também são tratados vários elementos que fazem parte do domínio social e do domínio privado, entre eles a Ética, a Transparência e a Parceria. Fatores que foram analisados nesta variável.

Etic – 2ª fase revelou que esta variável apresenta fatores que têm médias próximas, porém, com valor maior para o fator Transparência.

Ainda que este valor se apresente maior, para confirmar a superioridade numérica em relação aos outros fatores, aplicou-se o teste de médias para a verificação da existência da diferença entre as médias (APÊNDICE D).

A média de pontos obtida no fator Transparência apresentou maior valor, entretanto, as médias não são significativamente diferentes. O resultado de significância (sig.) do teste é maior que 5%, indicando a não evidência de diferenças significativas entre as médias da variável Domínio comercial.

O cruzamento dos resultados de *Etic* – 2ª fase com as demais etapas do método – *Emic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase justifica a falta de significância evidenciada entre os fatores analisados. O motivo para tal resultado pode ser entendido por meio dos relatos coletados e das análises que foram realizadas.

Para o fator Ética, questionou-se:

Qual é a sua opinião sobre a ética e os valores empregados nas relações da Fundação Renova com os atingidos diretos e indiretos no município de Mariana-MG.

O Atingido indireto JPF – 1ª fase alega:

Eu acho que moral. Porque o não, na vida de qualquer pessoa, tem hora que ele faz parte. É importante. E, o único problema que eu vejo e deve estar acontecendo com a Renova é que não está tendo início, meio e fim. Ela está criando uma forma de tratamento com as pessoas de deixar dúvidas. Nós que somos prestadores de serviços, como tem

os marianenses como empresas, temos que prestar contas com data, dia e tudo e, ela, não tem (JPF – 1ª fase).

Em sua declaração RPM – 1ª fase, defende os funcionários da Fundação Renova: “Eu acho que é... não pela moral e da ética dos profissionais da Fundação Renova, que de qualquer forma, eles são de respeito. Mas, eu acho que da moral e da ética com relação ao poder público”. Assim, ele deixa claro que essa questão está na direção superior da Fundação Renova. Porém RPSM – 3ª fase é contundente como prestador serviços:

Olha, é... por participar de processos, e já relatei isso várias vezes para a Fundação Renova, para a governança, membros da governança, falta ética.

Os processos são um pouco maquiados, os processos mudam de regra em andamento. Eu já precisei de usar várias vezes do artifício de ter que acionar pessoas para que a regra seja cumprida.

Então, com relação a ética, está faltando ética por parte da Fundação. E, a Fundação, já assumiu esse erro. Assumiu. Pediu desculpas falando que foi um erro. Mas isso, ele faz sempre. A Fundação é treinada em pedir desculpas (RPSM – 3ª fase).

Lynch et al. (2011) ensina que a hospitalidade com base nas tradições traz para este contexto o intercâmbio social permeado pelos valores da ética, pois, isso, garante o respeito entre os seus pares. Apesar da declaração do Atingido indireto RPSM – 3ª fase considerar a falta de ética da Fundação Renova, a maioria dos entrevistados das duas etapas consideraram que não é uma questão de ética ou preferiram não responder para não caracterizar uma leviandade da parte deles. Como demonstram os relatos que se seguem dos Atingidos indiretos.

É uma fundação que é muito mais engessada que o poder público. É uma fundação que precisa de 70, 80 dias para licitar, sendo que a gente aqui faz isso em 30 dias. O poder público é muito mais complexo, sabe? Eu acho que falta maior boa vontade, maior querer. Mas ética, eu prefiro não entrar porque eu poderia ser leviano (SMDS – 1ª fase).

Eu vejo como uma relação de bom nível. Em termos de ética, sim. Eu não vejo maiores problemas em termos comportamentais éticos não (SDEM – 3ª fase).

Ué? Eu não tenho uma relação direta com a Renova. Só escuto falar da Renova coisas ruins. Quando digo isso, não é do morador só não. É pelo prefeito, pelos vereadores, pelos empresários e o próprio pessoal atingido. O pessoal atingido, muitas vezes, vai para rede social. Mas, eu falar que ela não tem ética, eu não posso falar isso não. Mas, de forma indireta, eu percebo isso. Se o prefeito, os

vereadores estão falando, é porque alguma coisa de errado tem (RCCC – 3ª fase).

Estes depoimentos refletem o argumento de Selwyn (2004) de que a hospitalidade não pode ser considerada altruísta ou compulsória, mas sim, uma maneira de fortalecer as relações com os estranhos.

O fator Transparência apresentou como questão:

. Você considera que as relações estabelecidas pela Fundação Renova com os atingidos são transparentes?

Quanto a essa questão, o representante da Fundação Renova afirma: “Nós somos mantidos por ela porque tem que ser. Mas a gente tem uma governança muito bem estruturada, muito exigente até... a gente é muito auditado. Nós temos diversas auditorias” (RFR – 1ª fase). É evidente e necessária as auditorias, pois, de acordo com O’Gorman (2007), na dimensão estratificada, a hospitalidade é regida pelos contratos, seus profissionais são responsáveis e treinados para isso. A transparência empresarial favorece o status social e o respeito com seus *stakeholders* internos e externos.

A opinião do Atingidos indireto RPACIM – 3ª fase é diferente.

Eu prefiro não usar o termo transparente e, sim, deficiente. A transparência, não. Primeiro, não. Transparente, somente aquilo que eles querem que nós enxerguemos. Tudo é camuflado. Aqui no município, tem foi criada a COMAR, uma comissão para intermediar a comunicação e a relação do município com a Fundação e que tem um processo, que está sendo organizado, mas que é tudo moroso, é tudo devagar, é tudo sem vitrine, é tudo lento. É tudo conforme não deveria ser. Se houvesse uma responsabilidade, uma boa vontade. E, com isso, tem o desperdício financeiro, pois não fazem e ainda perdem o dinheiro. Ao passo que, se canalizassem corretamente, que os processos fossem mais rápido e decididos por comissões... não é tocar... fazer com que aconteça... tem que ser planejado. Mas, pô, mas em três anos não se planejou nada? Em três anos não se chegou à conclusão alguma? (RPACIAM – 3ª fase).

Ou, como completa o Atingido indireto CVM2 – 3ª fase: “Eu acho que a Renova veio para maquiar um pouco a situação. Se você for olhar hoje, nós estamos com três anos e quatro... cinco meses de rompimento da barragem. Se for olhar, o que a Renova fez efetivamente até hoje? Nada. Nada”.

Tem-se no relato do Atingido indireto RICM - 3ª fase, uma certa compreensão sobre as causas que levam as pessoas a considerar que a Fundação Renova não é transparente:

A Fundação Renova, ela, de alguma forma, ela atendeu aos anseios dessa parcela da população que foi atingida. Agora, por faltar esse

plano, na minha opinião, muitas vezes, a impressão que se tinha é que não se estava usando de uma transparência em relação aos próprios atingidos. Informações não eram veiculadas direito, muitas solicitações que eram feitas não eram respondidas. Eu até entendo que, como a Fundação, também era um órgão, uma fundação nova, que estava aprendendo com a própria situação. Isso impediu ela, muitas vezes, de agir de uma tal forma e pareceu para quem não estava diretamente ligado à ela, que não estava sendo transparente nesse caso. Então, nesse caso eu acho que faltou um pouquinho mais de expertise da própria parte da Samarco para prever isso com antecedência nesse caso (RICM – 3ª fase).

Mediante a esses relatos, percebe-se a necessidade de a Fundação Renova mudar a sua concepção sobre as relações organizacionais. Segundo Munck e Souza (2009), as organizações devem visualizar o meio ambiente e a sociedade como organismos vivos que interagem entre si e, a partir dessa compreensão, adotar ações e comportamentos que privilegiam os valores locais e a qualidade de vida dos envolvidos.

Perguntou-se também:

. Como você percebe a autonomia da Fundação Renova para planejar e executar as ações de reparação e compensação?

O representante da Fundação Renova afirma: “A renda do município foi prejudicada por conta do não funcionamento da Samarco. A gente tem algumas ações que a gente vai fazendo, mas está tudo dentro daquilo que a gente pode fazer” (RFR – 1ª fase).

O Atingido indireto RPM – 1ª fase refuta esta declaração do representante da Fundação Renova RFR – 1ª fase:

Isso é conversa pra boi dormir. A Fundação tem autonomia sim. Ela tem o seu conselho curador que toma as decisões. O que falta na Fundação é executar mais rápido o que foi decidido. Vou lhe dar o exemplo do georreferenciamento. Foi definido que ia fazer o georreferenciamento de Mariana ano passado e, até hoje, não começou o georreferenciamento. E, aí, você tem várias e várias decisões que já foram preferidas para serem iniciadas pela Fundação Renova e não inicia. Não inicia, não tira do papel. A perda de tempo é algo impressionante! (RPM – 1ª fase).

O Atingido indireto EXP – 3ª fase, concorda: Eu acredito que se ela não tem, ela deveria ter. Porque a gente entende que a mantenedora é a Vale do Rio Doce e a BHP. A maioria... as pessoas que estão lá... a direção dela vem dessas empresas. Deveria ter. Eu acho que ela deveria ter toda a autonomia. O Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase explica:

Se for enquadrado como reparação, ela tem autonomia. Porque reparar significa consertar aquilo que você estragou. Então, ela não depende de ninguém. E, estes valores de reparação, eles saem das caixas das empresas sem limite. É pela necessidade. Você estragou o que é meu, então você tem que consertar, independente de quanto custe.

Depende de como ela enquadra o que ela vai fazer. Mas, se você vai reparar o meu dissabor por ter ficado uns dias sem água potável e ter recebido água de garrafa e coisa desse tipo. Aí, é uma compensação. Aí, você tem o orçamento, pedir uma verba que precisa ser aprovada, passar pelo Comitê Interfederativo, ser planejado e, aí, ser executado. Mas é um processo longo e de pouca autonomia. Se estivéssemos falando de reparação, ela teria autonomia e obrigação. Reparar é obrigação e reparar pelo valor que seja necessário, dando sim transparência que é onde a gente tem a COMAR (RCOMAR – 3ª fase).

É certo que, em muitos momentos, as posições de anfitrião e hóspede são alteradas, cabendo ao então anfitrião retribuir hospitaleiramente a acolhida (SANTOS, 2014; NOGUERO, 2013). Outro ponto analisado com relação a estes depoimentos está relacionado com o território. A Samarco era considerada de ‘casa’, da “família” e a Fundação Renova, não. Sob o entendimento de Souza (2010), o território não pertence a outro. Ou seja, a território não pertence a Fundação Renova, devendo ser respeitado para a efetivação do encontro hospitaleiro. Sob esse entendimento, o Atingido indireto SMS – 1ª fase revela:

Eu acho que... o que nós estamos precisando é, justamente, fazer os nossos planos, fazer os nossos planos locais. Cada município vai ter suas dificuldades. Que a Renova entenda que os responsáveis para fazer política pública somos nós. Eu fui nomeado para secretário de saúde para fazer política pública na área de saúde. Então, por mais que venha um cara lá que já foi secretário de saúde, que já foi aquilo... mas... gente tem que respeitar nossa política pública (SMS – 1ª fase).

Faz sentido então, como ressalta Souza (2010), que o domínio comercial tem se esforçado para tornar os encontros mais hospitaleiros, porém, para atingir esta meta é necessário a mudança comportamental, esteja no papel do anfitrião ou do hóspede.

Para o fator Parceria, questionou-se:

. Você considera a Fundação Renova uma parceira no desenvolvimento socioeconômico do município de Mariana?

Para esta pergunta o Atingido indireto RICM – 3ª fase responde:

Em uma das reuniões que nós fizemos, essa reunião proposta, inclusive pela Fundação Renova, nós entendíamos que uma maneira que a Fundação Renova tinha para ressarcir ou para poder beneficiar a população de Mariana, seria atraindo pra dentro de Mariana agora,

motivado exatamente pela autonomia que ela tinha enquanto fundação, outras empresas. Para que a gente pudesse desvincular-se aos poucos do ciclo minerador aqui em Minas Gerais, sobretudo em Mariana. Mariana depende do ciclo da mineração, mais de 75%, 80% da renda em Mariana, é por causa da mineração. E isso não acontece. Então assim, o olhar da Fundação, eu não sei agora, mas antes, era especificamente para os atingidos diretos (RICM – 3ª fase).

O Atingido indireto SDEM – 3ª fase completa a declaração anterior:

Sim, considero. A questão fundamental é se definir que tipo de parceiro. Mas que é parceira, eu não tenho dúvidas. Agora, se esse parceiro tem um desempenho a nível desejável é outra questão a discutir.

O desempenho e os resultados esperados pela Fundação Renova estão muito aquém do esperado. Muito abaixo da expectativa. É um parceiro bem comum. O que eu trago como parceiro: parceiro é aquele que tem por objetivos comuns com outra entidade. Agora, que tipo de parceiro é que é um caso realmente a se discutir. E, realmente, com toda a certeza, está muito aquém do que se esperava como um bom parceiro (SDEM – 3ª fase).

Neste fator, observa-se a insatisfação dos Atingidos indiretos com as parcerias realizadas com a Fundação Renova. Do seu lado, a Fundação Renova apresenta a seguinte justificativa:

Então, cria-se uma certa antipatia, porque o pessoal estava acostumado com as mineradoras, de ter umas parcerias, de ter algum... tinha o repasse dos royalties, apoios, dos patrocínios para eventos e mais não sei o que.

Como a mineradora não funciona, eles achavam que a Fundação ia fazer isso. Mas nós não viemos pra isso. As nossas ações, são ações de reparação e compensação. Nós fazemos patrocínios não pelo nome, mas a gente ajuda em alguns investimentos para o município (RFR – 1ª fase).

Como afirma Lashley (2004), no domínio comercial, pelo seu caráter da troca monetária, convive-se com a redução da reciprocidade e obrigação de dar-receber-retribuir. Mas, neste caso, observa-se que as parcerias estão sendo realizadas, em sua maioria, para os atingidos diretos, como explica o Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase: “Então, ela relacionou com as famílias atingidas diretamente pelo acidente. Aí, até hoje, foram feitas concessões de acordo com a vontade e os desejos que eles tiveram, mas, até hoje, também não aconteceu”. De certa forma, confirmada pelo representante da Fundação Renova:

Eles tinham o espaço de convivência deles, mas quando vieram pra cá, Mariana né? Cada um em um canto e difícil de um ser vizinho do outro e até se adaptar com o espaço de vivência deles... aí, pediram

um espaço para se encontrarem. Aí, a Renova alugou uma casa pra eles como um espaço para se encontrarem.

No afã de ajudar, contratou umas pessoas para ajudarem a ver o que eles queriam. As pessoas ficaram animadas. Quer capoeira? Vamos. Vamos ver o que eles querem. Eles querem um espaço de vivência deles. E, aí, a casa foi reformada (RFR – 1ª fase).

Dessa maneira, percebe-se em um mesmo território as ações de inclusão e exclusão da Fundação Renova ao ocupar o papel de anfitrião. Ação realizada em um território que não é dela e protegendo grupos que, apesar de serem natos de Mariana-MG, não se consideram marianenses, como revela o Atingido direto DPB – 1ª fase: “Nós estamos aqui na central num pouso forçado. Nós não estamos a passeio. Então, nós não somos hóspedes. Exatamente. Nós estamos aqui num pouso forçado. Acho que nós não somos anfitriões, porque não deveríamos estar aqui. Mas também não somos hóspedes”. Ações desempenhadas pelo estranho coloca em conflito grupos pertencentes a mesma sociedade, resultando na formação de fronteiras que delimitam os espaços que incluem ou excluem seus próprios membros devido à construção de um universo moral temporário com o hóspede e que envolve os processos de produção, consumo e comunicação (LASHLEY, et al. 2007).

6.2.3 Hospitalidade nas relações organizacionais

Para este constructo foram analisadas duas variáveis dentro da hospitalidade: Desenvolvimento da economia local e Desenvolvimento social, ambas constituídas pelos fatores Atingidos indiretos e Atingidos diretos.

Estas duas variáveis oferecem o suporte para a análise sob a perspectiva da hospitalidade, tendo como objeto a Fundação Renova e seus *stakeholders* - Atingidos indiretos e os Atingidos diretos.

6.2.3.1 Desenvolvimento econômico local

A análise desta variável apresentou a média do fator Atingido direto igual a 2,80, superior à média apresentada pelo fator Atingido indireto.

Para verificar se havia evidências de diferenças significativas entre as médias, aplicou-se o teste (APÊNDICE E). Assim, o resultado do teste mostrou que não há evidências para aceitar a igualdade entre estas médias, ao nível de significância de 5%.

Após o cruzamento dos resultados obtidos com *Emic* – 1ª fase e *Etic* – 2ª fase, apresentou-se como questão para o fator Atingido indireto:

. Como você observa as relações entre a Fundação Renova e as organizações comerciais do município?

O representante da Fundação Renova responde:

Assinamos com o município o termo de acordo de contratação de 60% da mão de obra local. Com o município assim... com a Câmara e as associações e o Ministério Público, 70% de mão de obra... produtos locais e de empresas locais também em até R\$3.000,00. Porque... Bento Rodrigues vai ser reconstruído por uma empresa de grande porte. Não tem uma casa que vai ser igual a de Bento Rodrigues. Não é uma “Minha Casa Minha Vida”. Não é um conjunto habitacional da COHAB. Cada atingido está sentando com o arquiteto, com toda uma estrutura, de reportar como era a casa dele, do lembrar, do pensar e do construir (RFR – 1ª fase).

O Atingido indireto RPM – 1ª fase confirma o acordo que foi feito com a assinatura do TTAC:

Alguma coisa tem sido feita... estiveram no Ministério Público e foi comprometido que 70% da mão de obra seria contratada aqui no município de Mariana. Isso foi uma vantagem. Foi comprometido com a Fundação de que compras de até R\$3.000,00 seriam feitas em Mariana. Mas, eles, não compram abaixo de R\$3.000,00, só acima disso. Quem deu essa ideia busca uma forma de não utilizá-la. Então, assim... estão buscando caminhos, mas... busca-se caminhos por um lado... mas busca-se impedimentos por outro. É uma dificuldade enorme esse relacionamento com a Fundação Renova no presente momento (RPM – 1ª fase).

Por meio destes relatos, confirma-se a existência de um contrato comercial que privilegia as ações de reparação e compensação para os Atingidos indiretos como preconiza o discurso comercial identificado por Lashley et al. (2007) nas lentes da hospitalidade.

Sob a perspectiva dos relatos dos atingidos indiretos entrevistados, os acordos firmados entre o comércio e a Fundação Renova com base no TTAC, em sua maioria, não estão cumpridos. Contudo, vários relatos revelaram que os acordos não são cumpridos, mesmo sabendo que são resguardos pelo TTAC.

O que a gente fica chateado é com essa demora né? Às vezes, eles pedem uma contratação de reforma de umas unidades e de compra de algumas mercadorias para atender alguns programas, mas pedem 120 ou 180 dias. Nem o poder público que é do jeito que a gente sabe demora esse tanto de tempo. Tem sido muita luta, muito diálogo... nas reuniões mesmo, não falo que é briga, mas é bem complicado. (SMS -1ª fase).

O relato do Atingido indireto RPACIAM – 3ª fase, também revela: “As terceirizadas, deveriam, segundo a Fundação Renova, há uma orientação de que elas deveriam contratar e comprar na cidade. Mas, comprar em atacado, nós sabemos que elas não fazem. É a questão da lei de oferta. Elas vão onde tem o melhor preço”.

O Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase, ainda completa:

Nós estamos esperando a quase um ano a liberação de recursos da Renova para a contratar a equipe técnica para fazer o acompanhamento das obras de construção do novo Bento e de Paracatu e para fazer a aprovação dos projetos individuais que não começaram ainda.

A primeira coisa que eles fizeram para ajudar, foi cooptar os nossos funcionários técnicos para trabalharem na Renova. Então, o município ficou sem mão de obra para fazer a análise. Os que tinham aqui, eles levaram pra lá. E, a gente, não pode impedir as pessoas de ganharem mais, de serem melhores remunerados. Mas é uma estratégia errada. Então, para quem veio para compensar, para recuperar... tirar a força de trabalho de quem precisa dela para poder ajudar a eles? É um negócio de maluco (RCOMAR – 3ª fase).

O que se observou é que a Fundação Renova não vem cumprindo os acordos firmados com os atingidos indiretos e, quando cumpre, seus prazos de entrega são muito demorados. Ressalta-se que as empresas prestadoras de serviços de Mariana-MG, quando muito, são de porte médio, sendo difícil competir em relação a preços com os grandes mercados. Os atingidos indiretos entendem as questões relativas à concorrência, mas se sentem na obrigação de demonstrar que, apesar de não terem a lama sobre as suas casas, também sofreram e ainda sofrem os impactos do rompimento da barragem de Fundão. Para eles, a questão, neste caso, não é de reparação e, sim, de compensação.

Para Darke e Gurney (2004), o descumprimento de um contrato pode gerar sentimentos de hostilidade entre as partes envolvidas e, é essa ação que ampara as observações de Camargo (2008; 2015) em relação à hospitalidade no domínio comercial. O Atingido indireto RGPM – 3ª fase exemplifica:

Eu acho que a Renova tinha que ter agido no sentido de promover o desenvolvimento econômico e, para fazer o desenvolvimento

econômico tem que empregar o dinheiro que ela tem disponível para fazer as reparações no comércio local.

Então, assim, eu vou lh e dar um exemplo que pode parecer mentira, mais não é. Eu recebi aqui um grupo de taxistas, numa determinada oportunidade... taxistas locais e que falaram comigo: Você sabia que a Renova não utiliza taxis locais? Utiliza taxi de Belo Horizonte? Então, quando vai levar alguém para Belo Horizonte, eles chamam taxi de Belo Horizonte. Ele vem aqui para levar alguém para Belo Horizonte. É isso que acontece (RGPM – 3ª fase).

Bem como o Atingido indireto RPSM – 3ª fase:

Isso tem que ser avaliado de pontos de vistas diferentes. Tem coisas que eles precisam do serviço. Por exemplo, a rede hoteleira. A pessoa vai vir pra cá e não tem como ela contar com o hotel de Belo Horizonte. Ela tem que ficar é aqui mesmo. Então, não pode ser avaliado da mesma forma.

Com relação aos processos concorrenciais, aí eu volto lhe falar a mesma coisa. Há muita deslealdade, há muito que melhorar. Principalmente, se eles tivessem um compromisso econômico com Mariana (RPSM – 3ª fase).

A cooperação entre anfitrião e hóspede é fundamental para viabilizar a confiança e o compartilhamento e estabelecer o princípio da hospitalidade: dar-receber-retribuir. A cooperação possibilita a eficiência e a eficácia, o respeito e a generosidade. No âmbito das organizações, demonstra a importância que a empresa tem para realizar um trabalho e o reconhecimento de quem precisa dele na mesma proporção (TSAI et al., 2015; PLESTER, 2015; LUGOSI, 2014).

A preocupação mais significativa entre os entrevistados é com relação ao elevado número de desempregados no município, aproximadamente, 17.000 pessoas. Também é significativo a quantidade de estabelecimentos comerciais que fecharam as suas portas. Na visão do Atingido indireto RICM – 3ª fase, a Fundação Renova tem de assumir um outro olhar para fazer valer o que deveria ser verdadeiro papel:

Vamos voltar agora o olhar também, para o município como um todo. Isso não aconteceu. Nós temos hoje, por exemplo, umas comunidades no município, parece que... tá com uma causa contra a Fundação Renova na justiça, para poder conseguir, por exemplo, o dinheiro que ela gastou nesse período emergencial. Que foi uma loucura. Todo mundo estava envolvido. Pessoas que fizeram hora extra, elas ajudaram com a maior das boas vontades, mas, que trabalharam também, então... e, num segundo momento, a Fundação Renova ela não olhou isso, né? Então, assim, eu acho que ela estava com a faca e o queijo na mão, mas eu não sei se faltou um mineirinho lá [...] para dizer assim: olha, vamos olhar também para aqueles que nós estamos chamando de indiretos, o que que é possível fazer? (RICM – 3ª fase).

Com o fim das operações da Samarco S.A., pelo menos até que a mineradora consiga as licenças necessárias para voltar às suas atividades, todas as modalidades de prestação de serviços foram obrigadas a reduziram o número de funcionários, mesmo, encerrar o negócio. Isso aconteceu em todos os segmentos.

Esse atingido indireto, que é o prestador de serviço, o comerciante e que se viu prejudicado, ele ainda está muito afastado do que a Fundação Renova pode trazer de melhoria.

Quando eu lhe falo de melhoria, não é melhoria pessoal e do serviço dele em si. Mas da melhoria da economia como um todo, porque assim, ele vai manter o seu caixa e, obviamente, seus empregados e sua renda. Isso está muito longe ainda (SMDS – 1ª fase).

Observa-se que premência dos atingidos indiretos para que a Fundação Renova faça alguma coisa por eles, ou que acelere o retorno das atividades da Samarco. Na visão de Bauman (2007), o apego a Samarco S.A., pode refletir a dependência mútua de longo prazo que, apesar gerar confrontos – aqui em função da exploração excessiva do minério -, também é entendido como um bom investimento, valendo, assim, o sacrifício, deixa transparecer o Atingido indireto em seu relato:

Então, a barragem vai existir, a mineração vai existir e tem que existir. Mariane sobrevive de mineração e nós vamos demorar muitos anos para desvincular e a mineração ser somente mais uma receita. Hoje, ela é a nossa principal receita e, se acabar, acabou Mariana. Mariana, Ouro Preto, Itabirito, Ipatinga. Não é isso? Se acabar, acabou. Então, nós vamos lutar contra a mineração? Nós não podemos. A mineração é o que movimenta o país. Não é isso? Um dos maiores PIBs do país. Falar de mineração... é muito poeta que vem falar bobagem e que a gente não tem de dar ouvido. Agora, a mineração consciente, responsável, com segurança... isso a gente tem que exigir (CVM – 1ª fase).

Para Bauman (2007), apesar da perversidade da dependência mútua, os atingidos indiretos, ainda assim, defendem o seu retorno. Ou, como ensina Morgan (2002), que este tipo de relação caracteriza a metáfora das organizações percebidas como fluxo e transformação em que um conjunto de relações que objetivam a criação de relação maior para a manutenção da ordem implícita. Nela coexistem a ordem implícita e a ordem explícita e, as duas, interagem e se relacionam tendo por fundamento a vida social e da cultura.

Para o fator Atingido direto, o relato do Atingido direto DBR – 1 fase revela:

A [...], eles arrumaram um jeito dela fazer as coxinhas dela e tá vendendo. Só que eu nunca fui lá não. O [...] não tá vendendo nada não. Ele agora tá parado. O [...] também tá parado e não tá fazendo nada também não. Tá esperando sair o dele. Só a [...] que tá com

atividade. E o pessoal da pimenta biquinho, que eles arrumaram uma casa no bairro Colina. Eles têm o negócio lá no Colina e tão trabalhando normal. Demorou um tempo, mas tão trabalhando normal (DBR – 1ª fase).

A declaração do Atingido indireto AHM – 1ª fase, de certa forma, confirma:

Nem sei se ainda existe As Mulheres de Gesteira, mas elas nunca mais vieram aqui me oferecer pode de geleia, nunca mais vieram aqui. Não sei se a Fundação compra tudo também. Pode até ter comprado toda a produção, mas vinham toda semana trazer caixas de geleias, mas depois, nunca mais apareceram aqui. Nós comprávamos potes de geleias maiores para o café da manhã, mas não vieram mais aqui. É sinal que não estão precisando mais de dinheiro (AHM – 1ª fase).

Existe uma tendência nos relatos de que existe uma atenção maior por parte da Fundação Renova em relação ao desenvolvimento econômico dos Atingidos diretos, provavelmente, porque eles perderam tudo, como revela o Atingido indireto RICM – 3ª fase:

Desde o início, a Fundação Renova marcou... E eu insisto nisso, tá? Marcou pontualmente que ela nasceu para cuidar das questões diretas aos atingidos. Então, tudo que passava por um atingido, a Fundação Renova fazia de tudo para poder resolver. Quando não tinha ligação direta nenhuma com o atingido, mas que era uma ligação indireta, ela se recusava. Isso em torno do comércio, em torno de tudo aqui em Mariana (RICM – 3ª fase).

Esta declaração é confirmada pela percepção do Atingido indireto RCCC – 3ª fase:

É. Eu entendo que está sendo um pouco direcionado para algumas pessoas. Não são todos que estão tendo algum benefício não. Não é todo mundo que a Renova está contratando, dando oportunidade. Nesse sentido, eu entendo que não. Não vi nenhuma ação para os empresários, para fomentar o comércio (RCCC – 3ª fase).

Ao analisar todo o da entrevista dada pelo representante da Fundação Renova, tem se a mesma percepção dos Atingidos indiretos, isto é, de que ela foi criada para reparar e compensar somente aqueles que tiveram suas comunidades destruídas causando insatisfação de um grupo em relação ao outro à fundação. Assim, retomam-se os aspectos que envolvem a inclusão e a exclusão, que ao privilegiar um ou outro grupo de uma mesma comunidade reduz as possibilidades de encontros hospitaleiros e eleva o nível de hostilidade entre todos os envolvidos (LUGOSI, 2014;

SHERINGHAM; DARUWALLA, 2007). Isso reforça as considerações de Lugosi (2014 e de Selwyn (2004) ao afirmarem que a hospitalidade pode trazer o equilíbrio para essas relações conflituosas por intermédio da mediação que os seus ritos podem oferecer.

6.2.3.2 Desenvolvimento social local

Para esta variável foram analisados os fatores Atingidos indiretos e Atingidos indiretos. Notando-se as médias apresentam valores muito próximos. Para verificação da diferença ou não destas médias, aplicou-se o teste de médias (APÊNDICE E).

Observou-se que os dados apresentados no teste não evidenciam diferenças significativas entre estes fatores, considerando que a sig. foi de 0,762, valor superior a 5%.

Assim, em *Emic* – 3ª fase, questionou-se:

A compensação oferecida aos atingidos diretos beneficia os atingidos indiretos?

Para este questionamento, houve divergências nos relatos.

Para o Atingido indireto RPACIM – 3ª fase essa compensação beneficia:

Nesse ponto é uma dependência. E é preocupante. Já que eu levantei a bandeira da cidade fantasma, um dia isso acaba. Aí, teremos um problema. Então, essa questão de se ter dinheiro da Renova movimentando a cidade... Isso tem. Tem. Mal e porcamente nas terceirizadas. Em algumas contratações, apesar de não serem satisfatórias, ainda tem emprego geradas por essas terceirizadas (RPACIM – 3ª fase).

Ou, como declara o Atingido indireto RPSM – 3ª fase: “Sim. Não deixa de ser. É um dinheiro que está circulando na cidade. Por isso que eu volto a lhe falar: ruim com ela, pior sem ela”.

Porém, o Atingido indireto CVM2 – 3ª fase discorda: “Acredito não. Nós devemos ter hoje aqui em Mariana uns 1.000 atingidos diretos. Acho que não chega a isso não, mas vamos colocar 1.000 atingidos diretos. Para uma população de 60.000, representa pouco o percentual. Então, eu não acredito que os atingidos

diretos consigam fazer esta roda rodar”. Tem-se aqui a concordância por parte do Atingido indireto RIC – 3ª fase: “Não, não. Tem beneficiado só os atingidos diretos”.

Como analisado anteriormente, Mariana-MG tinha uma relação organizacional estabelecida com a Samarco S.A. que, de acordo com as metáforas de Morgan (2002), se desenvolvia como um organismo, por alinhar-se com o sistema da dívida em função das trocas contínuas temporais e movida pela hospitalidade. Percebe-se que esta relação, de certa maneira, vai contra os ensinamentos de Gotman (2009), por entender que, em uma relação em que ocorre a alternância de dominante e dominado só é possível no âmbito privado da hospitalidade.

O que se percebe com os relatos dos atingidos indiretos, é a existência de uma disputa de relações de poder que envolve a Fundação Renova, os Atingidos Indiretos e os Atingidos diretos. As práticas que se desenvolvem, atualmente, entre os envolvidos, contrariam os ensinamentos de Lugosi (2014) sobre as práticas de hospitalidade, que devem ser dirigidas a todos os *stakeholders*.

Como identifica-se prioridades para o atendimento de um em detrimento do outro e da dependência da compensação liberada ou não pela Fundação Renova, observa-se que o modelo organizacional vivido pelos atingido e pela fundação passa a se enquadrar na metáfora das organizações como prisões psíquicas ou de sistema político, por apresentar a reconfiguração das relações de poder e fortalecimento dos pontos de resistência, haja visto a criação da Comissão Municipal para Assuntos Ligados à Fundação Renova (COMAR) com a finalidade de acompanhar as relações entre a Fundação Renova e o município.

Ao solicitar para especificar diretamente as questões sociais o Atingido indireto CVM – 1ª fase declara:

Mas, quando nós tivemos essa queda brusca, devido a tragédia, nós começamos a perceber e sofrer, os impactos causados pela tragédia. Não os impactos diretos da tragédia, mas o empresário, o aluno na escola, o remédio que não tem na policlínica, o médico especialista que tinha, mas que não tem mais, porque não tem como pagar (CVM – 1ª fase).

O Atingido indireto SMDS – 1ª fase também declarou:

A gente tem criticado muito isso na Câmara Técnica. Que dia que o impactado indireto vai poder reclamar? Esse impactado. “Ah! Ele tem que fazer o cadastro e ver se ele é elegível ou não”. Não vou dizer que é uma distinção, mas que é uma falta de zelo da gente fazer um trabalho específico para entender quem foi prejudicado (SMDS – 1ª fase).

Percebe-se que em termos de desenvolvimento social, o poder público está arcando com todas as despesas sociais de uma população que até antes do rompimento da barragem eram pagas pelos próprios indivíduos, como a saúde, a educação e a alimentação. Atualmente, aquelas pessoas que tinham um poder aquisitivo maior e equilibrado não precisavam dos serviços sociais administrados pelo poder público, como declara o Atingido indireto SMDS – 1ª fase:

A pessoa que estava aqui em Mariana no dia do rompimento, ele não viu lama, não viu gritaria, ele não viu nada. Entretanto, em brinco muito falando: Tinha um comércio no alto do bairro. Um comerciazinho. E, todo dia, você passava com R\$10,00, tomava uma cachaça, uma cerveja, comprava um macarrão, uma salsicha e levava pra casa. Hoje, essa pessoa não tem mais os R\$10,00 e o senhor não tem mais o comércio e, ele, não sustenta mais a casa. Aí, ele vem aqui para porta pedir cesta básica. É esse atingido indireto que a Fundação tem que ter um trato maior com ele. Como vai ser esse momento, como vai ser essa construção, eu acho que a gente tem que sentar e dialogar (SMDS -1ª fase).

O relato do Atingido indireto é categórico:

Eu trago umas metáforas muito interessantes: “você tem uma família, você tem um marido, uma esposa, um pai, uma mãe e muitos filhos. Esse marido é o sustento da casa. Ele está sustentando a casa. E de repente um indivíduo maluco com muito dinheiro, muito dinheiro, ultra milionário, entra na casa e mata esse marido, esse pai de família; e a esposa fica desamparada. E alguém.... E esse indivíduo continua vivo. O marido morreu e esse indivíduo continua vivo e com muito dinheiro. E você vai dizer pra ele: bom, mas você tem que agora ajudar a sustentar esses filhos. A viúva e os filhos. E ele chega e vai te dando uma esmolinha. Se fosse um assassino, digamos assim, que não tinha dinheiro, “o cara não tem nada, como é que vai ajudar?”. Não é esse o caso (SDEM – 3ª fase).

Os relatos sugerem que não está havendo uma construção de um universo moral entre hóspede e anfitrião, indo contra o que preconiza as dimensões sociais e culturais (LASHLEY et al. 2007) do município de Mariana-MG.

A insatisfação sentida pelos Atingidos indiretos também se expressa nessa variável – desenvolvimento social local – o sentimento de ver o seu espaço sendo dominado por um estranho como relata o Atingido indireto SMS – 1ª fase: “Às vezes, a Fundação Renova que entrar dentro do município, dentro dos setores de saúde, contratando profissionais, jogando aqui dentro e dando diagnóstico para a rede. Mas a obrigação da Fundação Renova é só fornecer recursos, pois quem faz política pública somos nós”. Neste caso, a preocupação do entrevistado vai ao encontro dos ensinamentos de Darke e Gurney (2004) que, por haver uma troca monetária, a

Fundação Renova possa se sentir no direito de agir de maneira insustentável e abusiva.

Para o fator Atingido direto tem se o relato do representante da Fundação Renova:

Eles, hoje, nos vêm com outros olhos. Claro que não é 100%. Mas, quando começou a desenhar as casas, começamos com o processo de indenização... a Cáritas fala que eles não têm que negociar. Tem gente que não quer negociar. Já está com o valor e este foi reconhecido pela justiça. Um valor excelente! Tem família que vai receber mais de R\$1.000.000,00, que é um valor legítimo, além da casa e da assessoria que vai ser prestada (RVR – 1ª fase).

O relato do Atingido indireto AHM – 1ª fase, confirma:

Então, por que a Escola Municipal Bento Rodrigues tem um segurança particular na porta e um ônibus da Samarco, da Fundação Renova que pega os meninos na porta de casa e deixa na porta da escola? Baile de formatura faz para eles e não faz para as outras. Então, isso estão criando... para mim isso está errado (AHM – 1ª fase).

Como também o relato do Atingido direto DBR 1ª fase: “Fui na Renova com a minha filha e reclamamos e o pessoal tudo. A gente reclamou na Renova e eles arrumaram uma casa lá no Catete pros menino estudar lá”. Porém, o Atingido indireto RICM – 1ª fase ressalta:

Os filhos, por exemplo, os jovens que já se acostumaram agora... estão se acostumando e já estão criando vínculos afetivos e tudo... Como é que é? Eles vão voltar pra lá? Eles vão querer voltar pra lá? Eu acho assim, que a Fundação vai enfrentar questões ainda piores, mais exigentes a ela depois (RICM – 1ª fase).

Esta ressalva está relacionada com a observação de que não é só a construção das casas dos Atingidos indiretos que permeiam esta variável. Após três de rompimento da barragem e do deslocamento de moradores de Bento Rodrigues e de Paracatu de Baixo para área urbana de Mariana-MG, ainda não existe qualquer preparação para possibilitar o retorno dos residentes aos seus distritos. Percebe-se que a opinião do Atingido indireto RCIM – 3ª fase vai ao encontro do relato do Atingido indireto CVM – 3ª fase:

Com relação a volta das pessoas para o novo Bento e a nova Paracatu, eu já falei. Isso é um pensamento meu. Eu acho que são 400 casas no novo Bento se não me engano. Alguns vão desistir, porque já não querem casa no novo Bento. Você pode ter certeza que depois de tudo construído, com um ano e meio a dois anos uns 30 a 40% vão vender a casa e voltar para a cidade. Por quê? Quando você cria um jovem em um distrito, é uma coisa. Quando vem para a cidade,

ele não quer voltar mais para o distrito. Então, vai ter dificuldade nisso (CVM – 3ª fase).

Os relatos apresentados demonstram que todos os atingidos e a Fundação Renova se encontram interligados e expostos às múltiplas interações, além de dividirem, atualmente, o mesmo espaço. É neste espaço que os atingidos trabalham, estudam, residem e criam vínculos, hospitaleiros ou não, incluindo o poder público local, influenciando as relações pessoais, culturais, profissionais e comerciais e favorecem ou não o acolhimento e o desenvolvimento social (MENDES; FEDRIZZI, 2017; BAPTISTA, 2008).

6.2.4 Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas

Neste constructo, foram analisadas duas variáveis: Responsabilidade ambiental e Responsabilidade social, ambas tendo como fatores a Reparação e a Compensação.

Estas duas variáveis oferecem o suporte para a análise sob a perspectiva da hospitalidade, tendo como objeto a Fundação Renova e seus *stakeholders* - Atingidos indiretos e os Atingidos diretos.

6.2.4.1 Responsabilidade ambiental

Para esta variável, foram analisados dois fatores: Compensação e Reparação. Para verificar se as médias dos dois fatores que compõem esta variável apresentavam diferenças significativas, aplicou-se a análise de variância (APÊNDICE F). O resultado do nível de significância (sig. = 0,000), indicou que as médias referentes são significativamente diferentes, ao nível de significância de 5%. A média da Responsabilidade ambiental, em relação a Compensação, é maior do que a média apresentada pela Responsabilidade ambiental de Reparação.

A questão de partida para os relatos foi:

. Você acredita que a Fundação Renova tem condições de recuperar ou compensar o meio ambiente?

O representante da Fundação Renova explica o que tem sido feito para a reparação ambiental:

O Vim Ver é um programa de vivência. A pessoa vem... vem em grupos. [...]. Vocês veem e têm a vivência de tudo que está sendo feito aqui até Barra Longa. Até porque não dá para descer. Aí, vocês passam por um espaço onde a gente mostra toda a nossa área de atuação, tudo que está sendo feito é... vocês passam pela Casa Jardim, vocês andam onde as casas vão ser construídas, vocês vão em Barra Longa para ver a questão de Candonga e Gesteira. Vocês vão na parte da recuperação ambiental ao longo do rio Gualaxo do Norte aqui, a recuperação da biodiversidade, tanto da flora como da fauna, como está sendo tratado... tudo isso você vê (RFR – 1ª fase).

O relato do Atingido indireto EXP – 3ª fase, demonstra o conhecimento de algumas ações por parte da Fundação Renova:

Eu tenho acompanhado parte. Eu acho que a Renova, nesse sentido, ela não tem como correr, porque é onde ela é mais cobrada. É a questão ambiental mesmo. Os órgãos ambientais estão acompanhando muito de perto. Eu acho que ela tem feito um esforço muito grande para poder estar alinhada nesta questão (EXP – 3ª fase).

O que o depoimento do Atingido indireto EXP – 3ª fase tenta esclarecer é que as questões relacionadas com o meio ambiente e a sustentabilidade fazem parte de uma discussão maior promovida pela ONUBR (2018) e que os órgãos brasileiros responsáveis pela fiscalização não vão deixar que as reparações sejam esquecidas. Tal atitude iria contra ao que é defendido pela United Nations (2015), no sétimo item dos Objetivos para o Milênio: garantir a sustentabilidade ambiental. Além de ir contra a vários objetivos definidos na Agenda 2030, entre eles: Objetivo 12 – promover a eficiência no uso dos recursos renováveis e partir de uma infraestrutura sustentável e da acessibilidade aos serviços básicos; e objetivo 15 – proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda da biodiversidade (ONUBR, 2018).

O Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase confirma, mas questiona:

Tem algumas coisas interessantes. Mas a primeira coisa que tinha que ser feita era responder uma pergunta que os atingidos estão fazendo: Tem contaminação no rejeito? Eles estão em terras férteis? Em terras seguras? Isso precisa ser respondido. Isso não está claro para eles. Então, as pessoas estão atentas a valor, a dinheiro e com a desconfiança da informação (RCOMAR – 3ª fase)

De todos os entrevistados, somente o Atingido indireto soube dar exemplo de um programa de reparação ambiental:

Olha, um programa bacana que eu vejo do meio ambiente é o Programa Embaixadores da Ecologia. É um trabalho que tem dado sequência [...]. Pegaram meninos de todas as escolas e convidaram para participar. Das crianças de 11 a 14 anos que participaram do Programa Embaixadores da Ecologia tiveram 15 crianças que ambiente na cidade. Então, eu vejo como uma ação bacana. Essa ação de qualificar um profissional para o primeiro emprego, eu acho muito legal (AHM – 1ª fase).

Porém, o Atingido indireto RPSM – 3ª fase ressalta: “Olha, está indo a passos lentos. Aqui tem empresas demais de fora, contratadas pela Fundação Renova. É uma empresa contratada para pressionar a outra e, outra para pressionar a outra... (RPSM – 3ª fase).

A busca pela reparação, no caso da Fundação Renova, não foi a inclusão da reparação ambiental por uma questão de consciência de preservação que vem crescendo em vários países e, sim, pelos danos causados pelo rompimento da barragem de Fundão. Os danos ambientais são incalculáveis e, por isso, não só os atingidos, o Ministério Público e os órgãos ambientais não deixam muitas brechas para que a reparação não seja realizada.

Observou-se que a reparação ambiental realizada pela Fundação Renova é impulsionada pelo que Munck e Souza (2009) classificam como Sustentabilidade organizacional e legislação, em que a organização atua dentro dos parâmetros exigidos por lei, desenvolvendo ações por obrigação legal visando uma postura correta frente à sociedade. O que não impede que essas ações possam variar de acordo com as tecnologias em relação à finalidade proposta e que podem ser permutadas por objetivos econômicos em detrimento do ambiental (JONES; HILLER; COMFORT, 2014; HUDSON, 2005; ROPER, 2012).

Jones, Hillier e Comfort (2014) sustentam que a hospitalidade tem conseguido avanços dentro das organizações empresariais, sendo a responsabilidade ambiental um aspecto importante para a aplicação das suas práticas.

6.2.4.2 Responsabilidade social

Nesta variável, observou-se que a variável Responsabilidade social apresentou a média do fator Reparação, superior a Compensação social.

Para verificar se as médias dos fatores Compensação e Reparação que compõem a variável Responsabilidade social apresentavam diferenças significativas, aplicou a análise de variância (APÊNDICE F). O resultado do nível de significância (sig. = 0,055), indicou que as médias referentes não são significativamente diferentes, ao nível de significância de 5%. A média da variável Responsabilidade social em relação a Compensação, comparada com a média da Responsabilidade social de Reparação apresentaram a mesma percepção.

Então, questionou-se em *Emic* – 3ª fase:

. Você tem conhecimento dos programas de reparação e compensação realizados pela Fundação Renova?

Para o Atingido indireto SMDS existe um problema de visibilidade para os programas sociais:

O que eles querem é a visibilidade deles. Como por exemplo, quando eles fizeram o programa social... social com ambiental. Socioambiental. Quando foram trazer um alemão... um técnico. Um cara da Alemanha, a estrutura que foi montada... levar a gente para espalhar isso para outras cidades, com certeza, gastou-se aí um bom dinheiro. Mas saiu até na [...]. Agora, me ceder cinco técnicos com CREA, para onde eu estou atolado de violações de direitos, que eu tenho que tratar e que são posteriores à barragem e que não existia tanto antes... Eu tenho uma normativa onde eu posso ter 80 casos para uma equipe de seis e, hoje, eu tenho 80 casos para cada profissional... e eles precisam aportar, me auxiliar nisso? Isso já está agarrado a mais de um ano. Por quê? Porque isso não sai no jornal. Então, não tem interesse (SMDS - 1ª fase).

Porém, o representante da Fundação Renova alega que eles não podem divulgar as suas ações e, por isso, fica difícil divulgar seus programas de ação social: “Porque, também, tinha muitas proibições, sabe? Nós éramos muito amarrados. Por exemplo, aqui, em Mariana, o estatuto não permitia que, juntos com os atingidos fosse gravado. Não podia registrar nada” (RFR – 1ª fase).

Mas, para o Atingido indireto RCCC – 3ª fase revela: “Eu acho que tanto a questão ambiental e a questão humana, são irreparáveis. Nunca vai reparar”.

Para o Atingido indireto RGPM -3ª fase afirma ter conhecimento dos programas: “Sim, praticamente de todos eles. Nós temos uma gestão, um acompanhamento mensal, temos um órgão criado internamente na prefeitura de Mariana que se chama COMAR, e a gente tem reuniões periódicas com eles”.

Contudo, nenhum dos entrevistados soube dar exemplo de, pelo menos, um programa ou uma ação que estivesse em andamento. Esse comportamento, leva a considerar que estão sendo refutados alguns objetivos da Agenda 2030, como: objetivo 3 – assegurar uma vida saudável e promover o bem estar de todos; objetivo 8 – promover o crescimento econômico e sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; objetivo 11 – tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis; e objetivo 16 – promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ONUBR, 2018).

O depoimento do Atingido indireto SDEM é enfático:

Plenas condições. O que a Renova... O que precisaria para compensar, reparar ou como queira, que essa já é uma discussão que parece que já não está tendo fim, o que ela precisaria: primeiro: recursos financeiros, e isso ela tem. O que ela precisaria: Infraestrutura, a Renova tem espalhado aí pela cidade vários locais. O que ela precisaria: pessoas competentes, e ela tem. Então ela tem todos os recursos. O que falta? Diretriz estratégica de alto nível e governança. Para mim, é isso. Então, você pensa bem. Se você pensar, é um bando de incompetentes? Não, eu não digo isso dos meus colegas. Bom, mas, são competentes, mas não têm dinheiro. Pô, como é que eles vão reparar, compensar se não têm dinheiro?” Tem e muito. São competentes, têm dinheiro e muito e foi criada sim uma grande infraestrutura. Você vai aqui na gestão... nos locais públicos de gestão da Renova, é alto nível. Reformaram casarões, arrumaram equipamentos de última geração, mobiliaram perfeito. O que falta? Competência tem. Recurso financeiro tem. Infraestrutura tem. Diretrizes de alto nível; é nessa linha (SDEM – 3ª fase).

Para analisar esta declaração, busca-se em Lugosi (2014) o que ele afirma ser a relação entre as pessoas a principal característica da hospitalidade, por ser ela um componente importante da estrutura organizacional de uma empresa para obter o equilíbrio com os seu *stakeholders*. Segundo o autor, os gestos de hospitalidade e de *hospitableness*, são capazes de oferecer espaços mais agradáveis para a construção de relacionamento, mas, percebe-se que os esforços da Fundação Renova são pouco

efetivos. Para os entrevistados, a única ação realizada foi a Casa do Jardim, um espaço para a socialização de todos os atingidos, mas com resultados pouco efetivos. Consideram que valeu a recuperação do espaço histórico por meio da restauração e da montagem do museu, mas um dinheiro que poderia ter sido revertido para outras.

A Casa do Jardim reflete a explicação de Quadros (2011) ao esclarecer que por agregar diversos elementos da hospitalidade, ela é percebida como um elemento de troca que envolve a interação humana com vistas a vantagens competitivas. Mas, por não ter havido uma troca recíproca, de consulta com os atingidos de maneira ética e sustentável, perde o seu valor hospitaleiro, social e agregador, que poderia ser reconhecido pelas redes formadas pela sociedade (LASHLEY et al., 2011)

6.2.5 Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade

Para este constructo, foram analisadas três variáveis: Vulnerabilidade, tendo como fatores Localização, Comercial e Social; Gestão de crise, com os fatores Comunicação local, Mídia e Hostilidade e conflitos; e Competitividade, com os fatores Aprendizagem, Inovação e Recursos financeiros.

Estas três variáveis oferecem o suporte para a análise sob a perspectiva da hospitalidade, tendo como objeto a Fundação Renova e seus *stakeholders*.

6.2.5.1 Vulnerabilidade

Esta variável teve como proposta analisar três fatores: Comercial, Localização e Social.

Para verificar se as médias dos fatores apresentavam diferenças significativas, aplicou a análise de variância (APÊNDICE G). O resultado do nível de significância (sig. = 0,000), indicou que as médias são significativamente diferentes, ao nível de significância de 5%. Para identificar qual o fator apresentava diferenças significativas, aplicou o teste de comparações múltiplas. (APÊNDICE G). A comparação múltipla

indica diferença significativa das médias entre os fatores Social com os fatores Comercial e Localização.

Para esta variável, questionou-se:

. Você considera Mariana um município vulnerável para que haja a retomada da competitividade?

Ressalta-se que para esta pergunta, propositalmente, não foi definido o tipo de vulnerabilidade, para que se pudesse observar quais seriam as respostas possíveis para cada fator.

Para o fator Comercial, obteve-se os relatos que se seguem.

Para o Atingido indireto SDEM a vulnerabilidade é econômica e explica:

Totalmente vulnerável. Eu tive oportunidade de desenvolver um estudo com uma tese de... parece que é mestrado, se não for mestrado, é doutorado, de uma professora aqui do ICSA, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UFOP, e ela desenvolveu um trabalho muito interessante chamado “Resiliência Econômica”. O que é resiliência econômica? É a capacidade de um município de sofrer impacto socioeconômico e ambiental e recuperar. O estudo dela foi muito conclusivo. A resiliência de Mariana é baixíssima. Mariana tem uma resiliência econômica mínima. Por quê? Porque durante 40 anos que a mineração Samarco e Vale estiveram aqui, Mariana recebia em torno de 60 a 70 milhões de CFEM por ano. Se você multiplicar isso por 40 anos você vai ver... Pra que seria isso? Pra montar uma sustentabilidade econômica pro município, só que, infelizmente, não houve isso (SDEM – 3ª fase).

De certa forma, o Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase concorda:

Eu acredito que Mariana tem sim potencial para viver com a mineração sem a dependência única dela. Mas nós temos um problema de logística pouco adequada para outras atividades locais. Nós temos o problema de não existir outra atividade como agricultura ou pecuária de grande porte pela conformação dos terrenos que também nos impedem de ter outro tipo de renda representativa. Nós temos pouco desenvolvimento da indústria do turismo, hotelaria e gastronomia, representando 3% da arrecadação, que é muito pequeno. A gente tem a vulnerabilidade de tecnologia, de acesso, de logística, de produtos local e, uma coisa que é uma sequela da própria condição que tínhamos antes: o marianense foi criado nos últimos 44 anos para ser funcionário da Vale e da Samarco. Então, não tem empreendedor. Ninguém quer empreender. O cara que entrava na Vale ou na Samarco... o pai que conseguia isso para o filho, estava com ele bem encaminhado. Então essa também é uma vulnerabilidade da dependência (RCOMAR – 3ª fase).

De acordo com os relatos, percebeu-se que a população de Mariana-MG não tinha um planejamento não só para o fim das atividades de mineração, mesmo

conscientes de que este recurso não é renovável, como também para um possível desastre tecnológico. Os entrevistados revelam que não foi por falta de dinheiro para realizar este planejamento, mas, além de incluir as várias deficiências devido a infraestrutura e tecnologia, o Atingido indireto aponta como sendo a mais difícil, a falta de empreendedorismo da população.

A partir dos depoimentos, considera-se que a população nunca precisou de empreender, pois sempre tiveram emprego e condições econômicas para viver, como revela o Atingido indireto RPSM – 3ª fase: É a nossa cultura. Mariana sempre foi um lugar muito caro de se viver, mas tinha abundância. O município já chegou a arrecadar R\$30.000.000 por mês. Todo mundo trabalhava, o comércio local bombava, todo mundo contratado”. Diversificar não era prioritário, sendo o dinheiro revertido para outras atividades. Kaspersen et al. (1988) ensinam que a percepção de risco está alinhada com o olhar da sociedade ao considerar o seu conhecimento sobre ele e a sua capacidade de influenciá-lo, mas, isso, é negligenciado pelos profissionais de prevenção de risco.

Observou-se que a vulnerabilidade no fator Localização, em nenhum momento foi relacionado como sendo um risco em função de um desastre tecnológico, como revela o Atingido indireto RPM – 1ª fase: “o que precisa ser analisado na sua pergunta não é Mariana, porque Mariana, hoje, tem as barragens mais seguras. Pelo menos em relação a cidade de Mariana”. As menções se voltam como mais um elemento do fator Comercial, no que tange a logística para o desenvolvimento de novos segmentos industriais. Com relação a essa atitude, pode-se inferir que, até então, tanto a mineradora como a gestão pública se pautaram na crença de que o risco ou o gerenciamento das imprevisibilidades somente contribuía para dificultar os processos de decisão e de políticas de prevenção pelo seu caráter ambíguo (DOWIE, 1999).

Como mostrado, o rompimento da barragem de Fundão aconteceu em Bento Rodrigues, distrito localizado a 30 km de distância da área urbana que, hoje vive os efeitos do desastre. Apesar de não se localizar na rota da mancha dos possíveis rompimentos de barragem, o poder público não levou em consideração os efeitos do impacto de um desastre tecnológico na economia local e, conseqüentemente, no desenvolvimento social. Como explicam Souza e Lourenço (2015), o risco é mensurado de acordo com a vulnerabilidade de uma população, seja ela pobre ou rica e, também, pela sua localização, pois mesmo não estando na área de risco, pode sofrer o impacto do perigo que ele demanda.

Mediante à explicação de Souza e Lourenço (2015), faz sentido a dificuldade de os entrevistados não perceberem com mais exatidão a vulnerabilidade no fator Social, principalmente, porque o poder público alega que está mantendo as obrigações do município em dia, como revela o depoimento do Atingido indireto RPM – 1ª fase:

Eu considero o município que é um exemplo para o país. Passar o que nós passamos e estar hoje mantendo todas as nossas obrigações, pagamento de funcionário em dia, prestador de serviço em dia, nossa saúde é referência em toda a região, nossa educação e nossa merenda também é referência. Nossos professores têm um salário considerável em toda nossa região. Então, eu vejo a população de Mariana como uma grande guerreira, que está dando o exemplo de como superar uma perda de receita muito alta e que não está tendo o devido respeito que deveria ter por parte das grandes mineradoras que foram as causadoras dessa tragédia. Não existe este respeito por parte deles, porque tem muita coisa que não sai do papel, mas a população em si, é superar esse momento de extrema queda de receita, extrema dificuldade e manter suas obrigações em dia é uma demonstração de que a população de Mariana merece ser reconhecida (RPM – 1ª fase).

Como pode ser observado, os entrevistados percebem que o município sempre foi rico devido à exploração de minério, além de contar com a parceria assídua da Samarco nas ações sociais, como exemplifica o relato do Atingido indireto RICM – 3ª fase: “Então, essa que é a dificuldade, somando-se ao fato de que nós vivemos em um cenário político que é herdeiro justamente de só receber e de não exigir os direitos”, ou repetindo a declaração do Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase: “Então, não tem empreendedor. Ninguém quer empreender. O cara que entrava na Vale ou na Samarco... o pai que conseguia isso para o filho, estava com ele bem encaminhado. Então essa também é uma vulnerabilidade da dependência”.

É possível considerar em relação às ações sociais, a dificuldade dos atingidos está em perceber que perderam uma empresa que, por motivos organizacionais internos e de estratégia, privilegiava a sustentabilidade social por meio da qualidade de vida dos seus trabalhadores no ambiente de trabalho, bem como no espaço urbano em que residiam, além de valorizar e respeitar a cultura local, como preconizam Munck e Souza (2009).

6.2.5.2 Gestão de crise

Para esta variável foram analisados três fatores: Comunicação local, Mídia e Hostilidade e conflitos.

Para analisar se havia diferença significativa entre as médias, aplicou-se a análise das médias (APÊNDICE G). Os resultados apontaram para a existência de diferenças de médias entre os fatores que compõem a Gestão de crise. Observando-se que o fator Hostilidade e conflito apresenta a maior média e, significativamente, diferente dos outros dois fatores.

Para os fatores Comunicação local e Mídia teve-se como questão:

. Como deveria ser a relação da Fundação Renova com a mídia local e nacional?

O representante da Fundação Renova justifica os motivos por ter uma relação restrita com a mídia local e nacional:

[...] aqui, em Mariana, o estatuto não permitia que, juntos com os atingidos fosse gravado. Não podia registrar nada. Então, a partir de um determinado momento, as coisas começaram a andar. Mas, aí, né? Começou-se a fotografar porque não tinha registro e isso é histórico. A gente não volta atrás nesse processo. Isso não volta atrás (RFR – 1ª fase).

Observa-se que esta declaração do representante da Fundação Renova é discutível, pois, em seu estatuto cap. III, art. 7º, 3º parágrafo (ANEXO A), está afirmação não fica clara: “§ 3o - No desenvolvimento de suas atividades, a Fundação observará os princípios da legalidade, transparência, razoabilidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência” (ESTATUTO DA FUNDAÇÃO RENOVA, 2016, p. 3).

Para o Atingido indireto JPF – 1ª fase, a Fundação Renova, simplesmente, não faz publicidade das suas ações: “Ela não faz. Isso é problema que a gente discute com ela. Nem no sentido de pagar gente para isso. Mas, nesse contexto, ela teria que arrumar uma forma de fazer isso chegar nas pessoas”. Para o Atingido indireto AHM – 1ª fase, revela: “Uma coisa que nós pedimos e não fomos atendidos pela Fundação Renova, que foi uma matéria paga mostrando que Mariana não acabou”.

O Atingido indireto RPACIAM – 3ª fase, levanta uma questão em seu relato:

Eles estão onde querem. No início, falamos que lá fora nós estávamos debaixo da lama a cidade de Mariana. Isso ainda existe. Talvez trabalhasse essa imagem e isso nunca foi atendido. Não há interesse. É uma coisa interessantíssima! Não é muito a minha área, mas percebe-se que não houve perda monetária com a empresa. A imagem dela... no momento, ela teve uma perda de imagem. Mas nem sei. Perdas monetárias... quando se perde...

O mercado é interessantíssimo! Quando perde um fornecedor, mas que ele próprio se ajusta, sob o preço. Na hora que a Vale informou que ia fechar 10 empresas aqui, o minério subiu e já ganhou. Então, quer dizer... é uma ilusão de que eles estão perdendo dinheiro. Eles estão fazendo o que vieram fazer (RPACIAM – 3ª fase).

Este relato insinua que não houve uma perda de imagem da Samarco S.A. após o rompimento da barragem, bem como das empresas mantenedoras da Fundação Renova. Ou como afirma o Atingido indireto CVM2 – 3ª fase:

O que a BHP e a Vale fizeram. Para não respingar nelas, porque são empresas que trabalham para o mundo todo montaram a Renova para sangrar o problema que elas causaram. Para tirar o peso das costas delas. Porque, hoje, você não vê batendo na BHP e nem na Vale, bate é na Renova. Entre aspas, a Renova virou a mula de pancadas, o boi de piranha (CVM2 – 3ª fase).

A preocupação com a imagem organizacional faz parte do conceito de sustentabilidade e dos planos estratégicos das empresas, visto que esse aspecto deixou de ser apenas uma tendência e passou a ser incluído nas práticas cotidianas de negócios. De acordo com Jones, Hillier e Comfort (2014) e Howie (2012), a opinião pública, a mídia e outras partes interessadas exercem pressão para a divulgação dos resultados obtidos, pois a comunicação das ações é um diferencial de competitividade e, no caso dos programas e ações da Fundação Renova, pode melhorar a sua relação com os atingidos. Porém, o Atingido indireto RICM – 3ª fase revela:

Ela tem um jornal próprio [...] A gente vê, a gente abre e tudo mais, mas assim, não seria o ideal então ela investir nas próprias mídias locais. Não seria potencializar a nossa própria rádio, não seria, exatamente, investir-se a mais nas mídias que nós temos aqui, nos jornais que nós temos aqui. A própria rádio que tem aqui em Mariana, nós temos quatro ou cinco jornais aqui. Não seria ajudar na infraestrutura desses próprios jornais, para poder... ela aproveitar o que nós temos aqui para fazer algo dela, específico. “Ah! Mas é difícil, porque nem sempre, as pessoas vão querer dizer o que elas querem dizer...” mas pera lá, o que você quer dizer é o que tem que ser dito ou é o que você está querendo me convencer... Entendeu? (RICM – 3ª fase).

Para os atingidos, a negligência em relacionar os impactos do rompimento da barragem de Fundão diretamente com a área urbana de Mariana-MG, trouxe muitos prejuízos para o município e, até hoje, nada foi feito. Como relata o Atingido indireto RPSM – 3ª fase:

Engraçado. Quando você tentou fazer contato comigo a primeira vez, eu estava viajando. Eu estava na Bahia e quando eu fui fazer o check-in no hotel, a atendente me perguntou: Você é de Mariana? Como é que está lá? Extremamente calamitoso! Eu perguntei: Em que sentido? A cidade deve estar bem destruída. Eu falei: Não. Tem nada disso não. E expliquei pra ela. Enfim. Todo lugar que você vai, as pessoas lhe abordam com esse ponto de vista. Infelizmente, a mídia plantou e, agora, vai ter um trabalho para que isso seja revertido (RPSM – 3ª fase).

A imagem passada pela mídia na época do rompimento da barragem de Fundão levou a se pensar que a área urbana de Mariana-MG foi completamente destruída. As manchetes, quando explicavam o evento, raramente citavam os distritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo, como explica o Atingido indireto CVM – 1ª fase:

Primeiro, uma mídia tendenciosa. O que ela queria era estourar. Ela ia falar que Bento foi atingido? O que é Bento Rodrigues? Agora, Mariana, é diferente. Mariana... a barragem arrasou Mariana. Então, quer dizer... as pessoas não sabiam o que era Bento. Bento começou a ser divulgado depois. A manchete era Mariana, depois que você abria o jornal, aí que você via que foi Bento. Por isso, tinha que ter um projeto estruturador, uma força tarefa para mostrar que Mariana não foi atingida e usar isso para atrair as pessoas para a nossa cidade. Então, isso não teve e nós estamos aí sofrendo as consequências. Entende, não soubemos fazer. Não conseguimos explorar o momento, a tragédia e criar uma oportunidade, talvez única, na nossa história (CVM – 1ª fase).

Percebe-se que não houve um movimento de todas as partes para desfazer o mal-entendido quanto ao local atingido.

Isso é... o que acabou acontecendo é que nós tivemos a presença de uma mídia muito forte aqui no período. E todo mundo falava que Mariana... que destruiu, acabou. Mostrou as imagens de Bento e Paracatu totalmente destruídos e as pessoas passaram a ter a percepção de que seria Mariana. Não é. Se você rodar Mariana, você não vê nenhuma gota de lama na cidade de Mariana. Nem no período. [...]. E, isso, como foi uma mídia muito presente e o mundo acompanhou a impressão que ficou foi essa. Nós temos trabalhado agora, ao longo dos anos, pós tragédia, tentando demonstrar que Mariana é a cidade mais bela do país, que Mariana tem patrimônios históricos reconhecidos (RPM – 1ª fase).

Percebe-se que o poder público não agiu quando foi necessário e considera que é dever da Fundação Renova divulgar que o município está intacto:

Isso é obrigação dela. O município hoje está completamente fragilizado economicamente devido a tragédia. E ela... em compensação é a dona do dinheiro. Se há preocupação dela realmente com o município, então tinha que começar a promover ações de fato. Promoções que comecem a surtir efeitos na cidade. Ah! Mariana não comporta! Você é que tem que arrumar um jeito de estruturar a cidade. É a Renova que tem. Ela tem que o aporte para fazer isso. É ela quem tem o dinheiro para fazer isso. É ela que tem que apresentar hoje esses planos estruturais para a cidade (CVM – 1ª fase).

Estes relatos ilustram a necessidade da gestão pública e da Fundação Renova rever a sua relação com a mídia em benefício das atividades do município. Para França (2013, todo evento, individual ou coletivo apresenta um caráter de dependência sem comportar muitas explicações, mas, tem o poder de afetar a todos e provocar mudanças nas rotinas e na vida das pessoas. No caso de Mariana-MG, perdeu-se a oportunidade de aproveitar a mídia presente na época do acidente para divulgar que o acontecimento não afetou a área central do município, deixando o duplo sentido da notícia influenciar a opinião de quem estava acompanhando o evento (MONTEROS et al., 2012).

Para o fator Hostilidade e conflitos, foi questionado:

. Qual é a sua opinião sobre os casos de hostilidade e conflitos que surgiram no município após o rompimento da barragem de Fundão?

Para o representante da Fundação Renova, a hostilidade é diferente para cada grupo. Para os Atingidos indiretos, retoma-se a declaração de RFR – 1ª fase:

Como a mineradora não funciona, eles achavam que a Fundação ia fazer isso. Mas nós não viemos pra isso. As nossas ações, são ações de reparação e compensação. Nós fazemos patrocínios não pelo nome, mas a gente ajuda em alguns investimentos para o município (RFR – 1ª fase).

Para os Atingidos diretos, o representante da Fundação Renova declara:

Eles são muito fechados aqui. Perderam sua vida, seu distrito. Não têm mais como conversar com seus compadres... tudo isso foi tirado. Ninguém quis tirar. Aconteceu. A gente não sabe porque as coisas acontecem na vida da gente. Mas vamos encarar isso como um divisor de águas pra vida ser melhor (RFR – 1ª fase).

Em nenhum momento foi revelado pelo representante da Fundação Renova sobre os conflitos que surgiram após o início dos seus trabalhos que acabou gerando dois grupos dentro do município: Atingidos diretos e Atingidos indiretos. Como ensina a Deloitte Touche Tohmatsu (2015), em uma situação de crise observa-se a incerteza, a descrença e aquilo que é incontrolável e, principalmente, o que representa perigo.

Os depoimentos dos Atingidos indiretos refletem a suas percepções de que os Atingidos diretos possam não querer residir nos novos distritos que estão sendo construídos pela Fundação Renova, como declara o Atingido indireto CVM2 – 3ª fase):

Quando você cria um jovem em um distrito, é uma coisa. Quando vem para a cidade, ele não quer voltar mais para o distrito. Então, vai ter dificuldade nisso. A população não vai querer ficar lá mais. O que acontece? O distrito hoje... Na maioria dos distritos, ficam mais as pessoas de idade e que se aposentam e voltam para o seu canto. Automaticamente, alguns filhos que voltam ou ficam ali cuidando dos pais e vão ficando por ali e vão montando o distrito. Então, as crianças que vieram pra cá com 12 anos, agora estão com 15. Vão querer voltar pra lá? Quando chegam aqui, podem sair de noite, tem isso, tem aquilo e por aí vai. Não vai querer voltar mais (CVM2 – 3ª fase).

Contudo, o mesmo entrevistado afirma que não percebeu um clima de hostilidade entre os Atingidos indiretos e os Atingidos diretos: “Eu não acredito nisso não. Eu já escutei algumas coisas, mas não acredito nisso não. Porque o pessoal de Mariana é muito hospitaleiro. Sempre foi” (cvm2 – 3ª fase).

Mas, este argumento é contestado pelo Atingido direto DBR – 1ª fase:

Quando nós chegamos aqui, as crianças foram estudar no grupo lá no Rosário e não foi aceito pelo pessoal de lá. O pessoal bairro do Rosário foi fazer abaixo-assinado para tirar nós de lá. Meus netos... Tanto que isso tava acontecendo que eles tiraram os meninos e arrumar uma casa lá perto do posto, lá no Catete pra por os meninos pra estudar lá. Eles não aceitavam os meninos. Os pais não aceitavam. Aí eles fez abaixo-assinado pra tirar nós de lá. Porque é gente da roça e que não dava pra misturar com gente da cidade. Que ia atrapalhar o bairro... Os meninos tava só estudando. Os meninos tavam... A própria minha neta que estudava lá, chegava aqui chorando, porque estava sendo hostilizada. Acabou que eles teve que arrumar uma outra casa para fazer uma escola pra Bento Rodrigues e outra pra Paracatu. Por pouco eu não brigo com a diretora lá. Isso é discriminação. Isso da cadeia. Aí ela falou: “Não é eu. É o povo da comunidade. O que nós vamos fazer com o povo da comunidade?” (DBR – 1ª fase).

De certa forma, o Atingido indireto AHM – 1ª fase tenta explicar a situação de hostilidade em relação aos Atingidos diretos:

Olha... hoje o conflito que existe na cidade é que o atingido direto tem dinheiro. Porque tem o cartão, tem o recurso da Fundação Renova enquanto tiver... enquanto não for assentado novamente. E aquelas pessoas que indiretamente foram atingidas, porque eu considero que elas foram atingidas... os 100 funcionários da Samarco, eles estão sem emprego (AHM – 1ª fase).

O mesmo entrevistado completa o seu relato, mas direcionado à Fundação Renova:

Como todo grande trabalho é... Eu vou dar um exemplo. Eu não sei que é a pessoa, nem sei se essa pessoa está na Fundação Renova. Mas foi contratado uma pessoa para ser diretor de turismo e patrimônio pela Fundação Renova que não é marianense. Essa pessoa veio de São Paulo para ser diretor de patrimônio e turismo na Fundação Renova. Uma pessoa que não conhece a história da cidade. Foi feita a abertura de um edital que tinha que ter vários títulos, que tinha que ser formado em coisa e tal, pós-graduação e tinha gente local que tinha as mesmas condições da pessoa que foi contratada e ela deu prioridade a pessoa de fora. Isso eu acho errado. Nas mesmas condições, tinha que pesar um marianense (AHM – 1ª fase).

Como pode ser observado, as declarações revelam que para os Atingidos indiretos a Fundação Renova trata de maneira discriminatória os atingidos. Para Rodriguez-Toubes e Brea (2012), após um acidente tem-se uma crise e, esta gera situações de conflitos e, no caso de Mariana-MG, resultou na alteração do cotidiano de toda a população aliando à dificuldade da gestão pública de gerir a situação como revela o Atingido indireto CVM – 1ª fase: “Ele foi criar a gestão de crise um ano depois da tragédia. Um ano e meio depois do rompimento ele criou a gestão de crise! Tem como dar certo? Não tem como dar certo”. O Atingido direto DBR – 1ª fase, completa: “O prefeito nosso... falar uma coisa pra você... tá atuando é nada pra nós. Pra falar a verdade é isso. O prefeito não tá atuando é nada. Eu acho que esse prefeito nosso tá meio fraco”.

Ao analisar sob a ótica da hostilidade percebe-se a preocupação dos Atingidos indiretos em proteger o seu território (BAITELLO JÚNIOR, 2013). Porém, a imprevisibilidade do desastre ocorrido, tirou-lhes a autoridade de receber ou recusar alguém (KEARNEY, 2015), principalmente, quando o nascido e residente de Mariana-MG não se enxerga como anfitrião como revela o Atingido direto DPB – 1ª fase):

Nem nós e nem a Renova. Eu acho que o anfitrião é a comunidade de Mariana. A Renova é simplesmente a mantenedora. [...]. Hóspedes, somos nós mesmos. Na verdade, nós também não somos hóspedes.

Na verdade, nós estamos... como vou explicar? Nós estamos aqui numa pousada forçada (DPB 1ª fase).

É possível inferir que, ao se colocar no papel de hóspede, o Atingido direto é visto como aquele que invade o espaço do anfitrião, adentrando nos locais mais íntimos da sua “casa” (DARKE; GURNEY, 2004; MONTANDON, 2003) pelo estreitamento das relações estabelecidas por situação de crise. Apesar de pertencerem ao mesmo município, considera-se a existência de uma estranheza ou, como afirma Bauman (2009), essa convivência é, no mínimo, inquietante.

6.2.5.3 Competitividade

A competitividade apresentou maior média no fator Inovação, sendo que os outros dois fatores, Aprendizagem e Recursos financeiros apresentam valores mais próximos (APÊNDICE G). Para verificar se houve diferenças entre as médias dos três fatores aplicou-se a análise das médias (APÊNDICE G). Observou-se que a média do fator Inovação é significativamente maior do que as médias dos fatores Aprendizagem e Recursos Financeiros.

Para o fator Aprendizagem, não houve uma pergunta específica na etapa *Emic* – 3ª fase, porém, em *Emic* – 1ª fase, quando incentivados, os entrevistados revelaram:

O representante da Fundação Renova mencionou somente treinamentos de simulação de rompimento de barragem: “Tem treinamento, tem simulação. São todos avisados. Tem toda uma metodologia” (RFR – 1ª fase). Mas reconhece que isso vai acontecer no novo Bento Rodrigues, mesmo sem haver mais a necessidade, pois o distrito está sendo construído em uma área fora de risco.

O Atingido indireto AHM – 1ª fase, afirma: “Com nove meses de funcionamento, nós já fizemos dois cursos, um de gestão de vendas e um de gestão de almoxarifado, que foi ministrado... oferecido pelo Fundação Renova”. Este depoimento é confirmado pelo Atingido indireto SMDS – 1ª fase: “Eles estão fazendo o treinamento dos comerciantes. Estão na sexta reunião, me parece. Não tenho certeza. Não participei de nenhuma”.

Para Bundy et al. (2016), a aprendizagem é importante tanto para a organização como para os seus *stakeholders*, pois ela gera a renovação e o crescimento em um cenário de crise. Ressaltam ainda, que ela é o instrumento para entender que é no decorrer de uma crise que se desenvolvem novos conhecimentos e surgem ideias capazes de solucionar os problemas decorrentes do impacto negativo de um evento.

Do lado dos Atingidos diretos DBR – 1ª fase, relata: “Ah! Eles não ensinam ninguém não. Nós não tem treinamento de nada não”. A declaração do Atingido direto DPB – 1ª fase é enfático:

Sinceramente, eu não sei. Porque eu gosto das coisas mais fechadas. Eu não gosto das coisas muito abertas, né? Eu gosto das coisas mais fechadas.

Se tiver um curso...assim: olha tem um curso pra isso, pra atingidos por isso, o motivo é esse... eu acho que eu vou. Mas eu não fico muito motivada quando eu vejo que aquilo não vai me reparar nada. Eu quero ser reparada, né? Mas quando está fazendo pra todo mundo está me reparando? Eu acho que não. Eu penso que não. Eu entendo que seria uma oportunidade a mais apenas. Eu vejo desse jeito. Eu gosto das coisas que são mais fechadas.

Se você falar assim: Olha, isso aqui é para atingido. O atingido interessa? Aí eu vou fazer. Vou fazer uma pesquisa, vou ver quais pessoas que tinham comércio...

Me parece que vai ter uma reunião... Acho que amanhã, em relação a retomada, né? Pelo que eles falaram aqui, parece que vai ter até um representante do SEBRAE. Isso aí já me interessa. Porque isso aí eu sei que é para atingido mesmo. Vai ser pra gente, né? (DBR – 1ª fase).

Esta questão da Aprendizagem não surtiu muito efeito junto aos Atingidos diretos, podendo ser considerado que os cursos ministrados pela Fundação Renova fogem das questões sociais pautas na legitimidade, confiança e reputação da organização (BUNDY et al., 2015).

Da sua parte, os Atingidos indiretos consideram que a sua população tem um índice de instrução de qualidade, questionando, inclusive, o porquê de a Fundação Renova não aproveitar os residentes na hora de contratar trabalhadores para os cargos que necessitam de especialistas, indo buscar profissionais de fora do município.

Por isso, percebe-se que neste fator não há uma sistematização da aprendizagem, sendo ela desconsiderada tanto pelos atingidos como pela Fundação Renova em relação às suas possibilidades de combater e compreender os estigmas de risco e

vulnerabilidade que acometem a empresa e a localidade afetado por um desastre tecnológico

A aprendizagem e a troca de conhecimentos ressaltam a reciprocidade, a generosidade, a partilha e o reconhecimento social. Conceitos constituintes da hospitalidade que, se aplicados, favorece muito mais ao outro do que a si mesmo e, ainda, garante o respeito entre os pares (LYNCH et al., 2011).

Para o fator Inovação, questionou-se:

. O que pode falar sobre a localização e aptidão para novas atividades?

Vários entrevistados apontaram a exploração do turismo devido ao patrimônio cultural e natural que o município possui como relata o Atingido indireto CVM – 1ª fase.

Mariana é a primeira capital de Minas, a primeira cidade de Minas Gerais. Então, nós temos um potencial turístico muito grande. Mas, infelizmente, Mariana não é vista como cidade turística há muitos anos. Então, nesse trabalho, a gente tenta resgatar isso e potencializar o que nós temos de mais importante que é o nosso sítio histórico, né? (CVM – 1ª fase).

O Atingido indireto AHM – 1ª fase, exemplifica:

Então, eu perguntei para eles e pergunto de novo: O turismo aqui, o nosso forte é o turismo pedagógico, em primeiro lugar, o turismo religioso. Sempre foi as igrejas, os museus, primeiro bispado, primeira casa das Irmãs Vicentinas no Brasil. Tudo é uma coisa que volta para a religião.

Então, nós temos hoje duas igrejas fechadas por falta de dinheiro do governo federal, São Francisco já tem cinco anos fechadas e a igreja da Sé a dois anos fechadas. Na igreja da Sé existe um órgão que é o único atrativo, fora a Mina da Passagem, que chama o turista europeu aqui para Mariana. Então, toda terça-feira e todo domingo, todo mundo que estava em Ouro Preto vinha para Mariana para escutar o órgão da Sé. Por que não pegar esse dinheiro e reformar as duas igrejas? (AHM – 1ª fase).

Provavelmente, o turismo seria uma boa opção, como relata o Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase, mas, em seu relato, aponta o principal motivo do turismo não ter sido desenvolvido no município:

Claro. O comércio, o turismo, a gastronomia, a hotelaria. Principalmente, as atividades voltadas para o turismo. O turismo ecológico, o turismo esportivo, o turismo religioso, o turismo de negócios, pois a gente tem um Centro de Convenções que poderia estar sendo usado para isso. Só que a cidade vivia um eldorado de receita arrecadando R\$1.000.000,00 por dia e não se preocupou nos últimos 20 anos de fazer aplicação desse recurso numa independência representativa das verbas da mineração (RCOMAR – 3ª fase).

O Atingido indireto SDEM – 3ª fase, completa fazendo referência à infraestrutura do município para a possibilidade do desenvolvimento turístico:

Esse é o escopo que está na nossa missão. O que nós colocamos ali na missão da secretaria de desenvolvimento econômico e que todo dia dou uma olhadinha para não perder o foco; é exatamente aquela palavrinha: diversificação econômica. São palavras chaves ali: diversificação econômica e envolvimento dos *stakeholders*. Todos os *stakeholders*. Qual é a vocação, para mim, tem que ser de Mariana, trabalhar sobre dois aspectos. Primeira vocação irrenunciável que nunca se explorou: a vocação histórica, turística, artística e cultural de Mariana. Mariana é um museu ao ar livre e eu acho muito mal explorado. Muito mal explorado não, muito pouco explorado. Só que o turista chega aqui e ele fica perdido. Nós precisamos trabalhar muito. Nós não temos um hotel classe A aqui em Mariana. Nós temos pousadas, boas pousadas. Não temos guias de turistas. Não temos restaurante de alto nível, temos bons restaurantes, mas são poucos. Temos que investir nisso aí e muito. Investir no turismo de negócios, nós temos um grande centro de convenções que está parado e estamos dependendo da Renova, aí que me deixa irado... (SDEM – 3ª fase).

Como pode ser observado, os próprios Atingidos indiretos reconhecem que não houve interesse pelo desenvolvimento de um segundo segmento de atuação, deixando o município completamente dependente da receita da mineração. Neste momento, fazer qualquer investimento por parte do poder público passou a ser uma coisa impensável, pois os seus esforços estão voltados para a manutenção dos serviços básicos da população.

Inovação, segundo Machado e Almeida (2017) consolida a relação existente entre a capacidade empresarial e os processos de geração de valor de produtos e serviços quando direcionada para a competitividade. Mas, no caso de Mariana-MG o Atingido indireto SDEM reconhece que o município se encontra aquém de prestar serviços no setor de turismo, pois apresenta limitações em termos de valor agregado.

Além disso, ele ressalta a necessidade de uma parceria com a Fundação Renova que, apesar das tentativas, os encontros não são produtivos para o município. Dessa forma, percebe-se a dificuldade de colocar em prática os ensinamentos de Estevão et al. (2014) quando sustenta que a competitividade não depende somente de produtos e serviços, mas, também das coalisões empresariais para buscar um novo mercado, pelo desenvolvimento de competências e pela necessidade de moldar um determinado setor, retomando-se então o frase do Atingido indireto RCOMAR – 3ª fase, ao descrever a população marianense: “Então, não tem empreendedor. Ninguém quer empreender”.

Para o setor de turismo, essas declarações são desconfortantes, pois neste segmento a sustentabilidade para a competitividade envolve os aspectos ambientais, socioculturais, morais e de identidade, além de uma política institucional que mantenha a solidez, as parcerias e os compromissos firmados em todas as esferas de poder, governo e sociedade civil, elementos que a população de Mariana-MG e o seu poder público terão que buscar em um período de crise (BRASIL, 2018).

Para o fator Recursos financeiros, questionou-se:

. Na sua opinião, como deveria acontecer as relações da Fundação Renova com o poder público?

O Atingido indireto SDEM – 3ª fase responde:

É preciso realmente que a Renova, que ela tenha uma missão e que ela dê a vida por essa missão. Eu acho que a partir daí a coisa muda. E o que eu estou percebendo é que a missão está mais capitalista, mais pensando no cifrão. “Não isso aí é um investimento muito alto”. Pensando no capital. É uma missão capitalista, e não uma missão de dizer “bom, nós cometemos, nós acionista e mantenedoras da Samarco, cometemos uma desgraça enorme, algumas vidas não têm como reparar. Nós temos como missão superar essas expectativas”. Investindo de maneira sustentável, séria e focada em todo e qualquer projeto que venha, independentemente de estar no TTAC ou não. Porque hoje eles usam muito a desculpa: não, mas isso não está no TTAC (SDEM – 3ª fase).

Porém, o representante da Fundação Renova tem uma outra visão:

A gente não tem culpa disso. Eles nos acusam porque o trabalho da assessoria técnica deles foi um trabalho muito contrário a gente. A assessoria técnica não fez um trabalho de assessoria técnica como deveria ter feito no primeiro momento. Fez um trabalho de alimentá-los contra. Ao invés de construir juntos, né gente? De construir juntos...

Quando você constrói junto, você anda mais rápido. Mas foi protelando, boicotando. Mas as resistências foram vencidas. Hoje a gente está com uma relação fantástica com o Ministério público. Antes tinha resistência. E a relação com Cáritas também vai mudar... a forma dela... Como estamos falando com o Ministério Público. Tem que mudar. O nosso foco é o atingido, agora vai ficar nessas batalhas... as coisas não andam (RFR – 1ª fase).

Ao considerar que a Fundação Renova não tem culpa dos danos e prejuízos causados pelo rompimento da barragem de fundão, os atingidos entendem isso. Mas, entendem também que ela foi criada para reparar e compensar os atingidos, inclusive os indiretos.

No entender do representante da Fundação Renova, como compensação na aquisição de recursos financeiros ela propõe:

O nosso grande foco é que Mariana não seja dependente da mineração. Que ela possa se tornar independente. Pra isso, nós lançamos este ano um fundo que chama Diversifica Mariana. É um fundo de incentivo para que empresas se instalem em Mariana. E, aí, tem o INDI, que é o Instituto de Desenvolvimento de Minas que faz uma busca ativa dessas empresas. É um recurso do BDMG e essa empresa tem um incentivo para se instalar aqui. O município também dá contrapartida, né? Para trazer empresas de grande porte que não sejam da mineração. Tanto é que o único pré-requisito que a gente colocou é que não pode ter vínculo nenhum com a mineração. Não pode ter. Pra se instalar aqui. Então, tem diversas empresas aqui que estão estudando (RFR – 1ª fase).

Contudo, não é só isso que os atingidos de Mariana-MG desejam, pois conhecem o potencial das empresas mantenedoras e desejam retomar ao patamar econômico e social anterior como fica claro no relato do Atingido indireto SDEM – 3ª fase:

Nós estamos falando de um dos maiores conglomerados multinacionais mundiais. BHP, Vale, ora nós não estamos falando de uma empresa... se fosse só uma Samarco isoladamente, “pô, está difícil, quebrou. não está produzindo”. É um pai de família que perde emprego. Mas não é. Tem uma rede por trás aí. gente. Pelo amor de Deus, Mariana poderia estar sendo o top do top do mundo. Podia ser um exemplo mundial do capitalismo que errou e quer mostrar. E eles não querem (SDEM – 3ª fase).

O Atingido indireto SMS – 1ª fase, ressalta:

Eles veem com alguns programas lá... “banco BDMG empresta apoio aos atingidos de não sei o que”. Fica aquela conversinha lá, sabe? E se fizer empréstimo, tem que pagar. Aí vem um programa que eles fizeram o lá o (PIN) que é um programa de indenização direta para as famílias, um programa de captar as empresas para a Renova fazer compras aqui no local. Esses tipos de coisas... (SMS – 1ª fase).

Observou-se que a Fundação Renova e o poder público não estão alinhados em relação aos recursos financeiros destinados à recuperação e compensação do município. Por um lado, a Fundação mostra alguns caminhos a seguir e, os Atingidos indiretos, destacam o seria melhor para eles: “Financiar e aí a gente faz a prestação de contas e concordar ou não” (SMS – 1ª fase).

Este fator, está intimamente ligado ao Domínio comercial da hospitalidade e, a questão financeira tem a sua voz. Como já colocado nesta tese, apesar das instituições buscarem o sucesso financeiro (WADA, 2007), o que é considerado normal para qualquer empresa, percebe-se que a Fundação Renova não está disposta a investir nos assuntos econômicos que permeiam as necessidades dos Atingidos indiretos e, ainda, dificulta as relações em não permitir que os ritos de hospitalidade do domínio social e domínio privado diluam as crescentes demonstrações de hostilidade, seja contra ela ou contra os Atingidos indiretos.

Da mesma maneira, tendo como base a pirâmide de responsabilidade corporativa de Carrol (1991), percebe-se que a ética está sendo desconsiderada naquilo que é considerado justo, que a empresa deve fazer o que é certo e evitar prejuízos e danos para todos os *stakeholders*. Isto é, os Atingidos indiretos e os Atingidos diretos, devendo contribuir com os recursos financeiros e humanos para o bem-estar da comunidade e da sua qualidade de vida (CARROL, 1991).

Entende-se o relato do representante da Fundação Renova quando afirma: “A gente não tem culpa disso” (RFR – 1ª fase). Contudo, a fundação foi criada para reparar e compensar os prejuízos causados pelas suas mantenedoras e, na percepção dos Atingidos, cabe a ela, agora, fazer jus à tríade da hospitalidade dar-receber-retribuir, além da proteção que os marianenses consideram devida após 40 anos de mineração pela Samarco S.A,

CONCLUSÃO

Imprevisibilidades acontecem. Acontece com as pessoas e com as organizações comerciais ou sociais. Estar pronto para uma imprevisibilidade, enfrentar o seu impacto e gerir suas consequências é uma tarefa difícil e expõe a as vulnerabilidades, até então, adormecidas.

Reconhecer sua vulnerabilidade e, daí, elaborar um plano de gestão de risco nem sempre é prioridade para as organizações. Ter um plano de gestão de risco é entendido como ter uma atividade que coloca em perigo a segurança de outras pessoas.

Academicamente, este tema ainda tem suas restrições pela falta de estudos específicos ou como alega a academia, por ainda não haver profissionais suficientes na área ou com poder de decisão política para tratar deste assunto.

No contexto deste tema, tem-se os acidentes tecnológicos, provocados pela ação humana na natureza e, geralmente, causam prejuízos e danos irreparáveis e geram crises difíceis de serem geridas. Este é o caso do rompimento da barragem de Fundão, localizada no município de Mariana, no estado de Minas Gerais.

O próprio nome do estado já sugere qual é a sua principal atividade, mineração. Portanto, sujeito a inúmeras barragens que deveriam ser fiscalizadas pelos órgãos responsáveis e, pontualmente, monitoradas pelas empresas responsáveis por suas operações. Mas, os dias atuais, mostram que isso não é levado a sério no Brasil e, muito menos, pelo governo do estado tão dependente desta receita.

O rompimento da barragem de Fundão e a situação em que se encontra o município de Mariana deveria ter servido de exemplo para que fosse evitado novos desastres, mas isso não aconteceu, pois hoje, outro município mineiro vive as consequências do impacto de um novo rompimento.

Neste cenário de prejuízos e danos em uma localidade com valor natural, histórico, cultural e hospitaleiro é que esta pesquisa encontrou o espaço para trazer à tona a discussão das relações de hospitalidade entre uma organização criada pelas empresas responsáveis pela barragem de Fundão para mediar as ações de reparação e compensação junto aos seus *stakeholders*.

A problema de partida deste foi: A hospitalidade, por meio das relações sociais pode ser um fator moderador na gestão de crise visando a retomada da competitividade?

Com base no referencial e na aplicação da pesquisa, considerou-se que sim. A hospitalidade atua como moderadora de crise por meio da tríade dar-receber-retribuir. Isso pode ser observado por meio dos relatos dos atingidos sobre a Samarco S.A. e a Fundação Renova.

Observa-se que, por 40 anos, as relações estabelecidas entre a mineradora e os seus *stakeholders* caminharam em harmonia, tendo como fundamento os ritos da hospitalidade, onde os envolvidos se revezavam nos papéis de anfitrião e hóspede, por entenderem que todos eram responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social do município.

Com o rompimento da barragem de Fundão, a população percebeu que nem tudo estava sendo realizado de maneira sustentável, pois, se estivesse, o desastre, provavelmente, não teria acontecido. Mas, isso, não impediu que os atingidos buscassem maneiras de proteger o nome da Samarco S.A. e de desejar o retorno das suas operações.

Pensar que é somente em função do emprego e da receita, considera-se aqui, uma redução das possibilidades oferecidas pela hospitalidade ao estabelecer encontros que podem sim, por meio dos seus ritos, serem hospitaleiros. No caso da Samarco S.A., a mineradora cresceu na e com a cidade, protegia os seus residentes e os seus funcionários. Tinha uma vida social ativa por meio das parcerias e das relações de amizade entre seus funcionários e deles com os residentes. Os atingidos consideravam a Samarco como a “Mãe”, figura muito íntima do domínio privado, que mantém a “casa” organizada e em funcionamento. Que sabe tudo o que acontece com os seus ‘filhos”, que está sempre pronta a colaborar e cuidar. Sob perspectiva dos atingidos, Mariana ficou órfã, perdeu a “Mãe” e ganhou uma “Madrasta”, a Fundação Renova, que veio com a função de reparar e compensar.

A Fundação Renova entrou em um território que não era dela, para realizar um trabalho que não sabia como fazer e lidar com uma população que estava de “luto” pela perda da “Mãe”. Considerou-se, então, que atravessar essas barreiras, não deve ser muito fácil.

A estrutura da Fundação Renova, ao assumir uma administração baseada na governança, é constituída pelo conselho curador, diretoria executiva, conselho

consultivo, *compliance*, conselho fiscal, ouvidoria, comitê interativo, câmaras técnicas, auditoria externa, câmaras regionais e comissões locais. Essa estrutura garante o monitoramento constante das ações da fundação, porém, criam barreiras, tornando o seu desempenho lento. Na opinião da população, isso define uma estratégia de atuação por parte das empresas mantenedoras com o intuito de que a tragédia caia no esquecimento tanto quanto os atingidos.

Com relação ao objetivo geral: Discutir se a hospitalidade, por meio das relações estabelecidas entre a organização e os seus *stakeholders*, pode ser um fator de competitividade na gestão de crise de uma comunidade afetada por um acidente ambiental, os resultados da pesquisa tendem para uma posição positiva, desde que ambas as partes se esforcem para que isso aconteça.

Os resultados da pesquisa colocam em dúvida se isto é uma prioridade para a Fundação Renova, pois não foram identificadas nos últimos três anos ações concretas para que a retomada da competitividade aconteça. O que se percebe é uma relação muito próxima da Fundação Renova com os Atingidos diretos e um esforço maior para que o Novo Bento Rodrigues e a Nova Paracatu de Baixo sejam construídas.

Apesar da assinatura do TTAC, a Fundação não vem cumprindo de maneira integral os acordos firmados com os Atingidos indiretos, causando prejuízos para a economia local e, conseqüentemente, para o desenvolvimento social.

Para os objetivos específicos, tem-se:

1. Identificar as práticas relativas aos domínios privado e social e comercial que respaldem a hospitalidade nos negócios.

Com base no referencial teórico e nos resultados da pesquisa aplicada, pode ser considerado que, no domínio privado, o compartilhamento dos valores, o cumprimento das obrigações, a generosidade e o pertencimento são fundamentais para se vislumbrar uma retomada da competitividade após uma situação de crise. Posição muito clara no conteúdo dos relatos dos Atingidos indiretos.

Não é possível considerar que a Fundação possa se considerar pertencente ao município se a sua sede está localizada e Belo Horizonte, se parte dos seus funcionários, principalmente os de poder de decisão não são e nem residem no município. Neste contexto, as relações pautadas no domínio privado se tornam frágeis e abrem espaço para o domínio comercial, pautado nas assinaturas de contratos e termos de ajustamento para garantir uma possível reparação e compensação com a ajuda dos trâmites legais.

Por não estarem acostumados com esse tipo de situação com a Samarco S.A., para os atingidos indiretos, empresa considerada “da família”, pelo fato de vários acordos e ações no âmbito social se encontravam nas dimensões do domínio privado e do domínio social, ter que lidar agora, no domínio comercial, com a Fundação Renova, torna muitos dos encontros e das interações, momentos de hostilidade.

2. Elencar as práticas de hospitalidade entre organização e *stakeholders* que moderam as relações de poder.

Considerou-se, fundamentado nos resultados da pesquisa, que é a tríade da hospitalidade – dar-receber- retribui – a moderadora nas relações entre a organização e os seus *stakeholders*,

Ao comparar as relações da Samarco S.A. e da Fundação Renova mantidas com os seus *stakeholders*, percebe-se que a primeira se pautava pela tríade da hospitalidade, enquanto, a segunda, se pauta pelas leis escritas, pela força do Ministério Público para que repare e compense os atingidos.

Na visão dos Atingidos indiretos, existe uma divergência no entendimento de quem deve gerenciar os recursos financeiros destinados a recuperação e compensação dos danos e prejuízos causados pelo rompimento da barragem de Fundão. Se deve ser a Fundação Renova ou o Poder público.

O município alega que não tem como arcar sozinho os danos causados aos atingidos, tampouco suportar a carga extra de despesa extra pelos inúmeros desempregados resultantes do fim das operações da Samarco S.A. Do seu lado, a Fundação Renova alega que ela não veio para manter as ações sociais que a mineradora comandava no município, mas também não deixa claro quais seriam exatamente as ações de reparação e compensação para os Atingidos indiretos. A princípio, pode ser considerado que o poder, neste momento, está nas mãos da Fundação Renova, pois é ela que decide em que programa ou ação é que vai ser investido o recurso financeiro disponível para o município e, com base nos resultados desta pesquisa, será destinado para a construção dos subdistritos que foram destruídos pela lama de minério.

Como as relações entre a Fundação Renova e o Poder Público apresentam um caráter hostil, faz-se necessário inserir neste contexto os ensinamentos da hospitalidade. Porém, deve se destacar que a Fundação Renova, apesar de negar a sua autonomia para investir nas demandas do município, possui a capacidade para mediar as negociações, por meio dos ritos da hospitalidade entre as suas

mantenedoras e os Atingidos indiretos. Visto dessa maneira, faz sentido as declarações dos entrevistados que afirmam que esta fundação foi estrategicamente criada para fazer o mínimo necessário para proteger o nome da Samarco S.A., da Vale e da BHP Billiton.

3. Identificar quais são os elementos da hospitalidade aplicada aos negócios que favorecem o desenvolvimento organizacional sustentável.

A mágoa dos Atingidos indiretos está em reconhecer que a sua “Mãe” – Samarco S.A. - cometeu um ato insustentável e de difícil explicação. O rompimento da barragem colocou em discussão o que havia por trás das ações sociais dedicadas ao município. Mas, por ela estar no âmbito do domínio privado, alguns assuntos somente são discutidos no interior da “casa”. Contudo, a mineradora não deixou de ser a “Mãe” e, que agora, talvez ressurgirá das cinzas para amparar seus “filhos” e, quem sabe, retomar a competitividade do município. Sim, existe a possibilidade de a Samarco S.A. voltar com suas operações e de maneira sustentável.

Considerou-se neste estudo que a competitividade do município ainda se funda nas atividades da mineração. Como observado por um dos entrevistados, a população não é empreendedora, isso não faz parte da sua cultura. Por isso, dentre os elementos da hospitalidade a cooperação é o que se faz mais presente para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Como identificado nos resultados da pesquisa, por centenas de anos Mariana se organizou sob a metáfora da “organização percebida como organismos”, onde existe a dependência mútua entre as partes e, obviamente, a reciprocidade. Como a reciprocidade, é um elemento pouco praticado entre a Fundação Renova e os Atingidos indiretos é possível considerar que a retomada da competitividade com base em um desenvolvimento organizacional sustentável se dará a passos lentos.

4. Verificar quais são os elementos da hospitalidade que contribuem para a retomada da competitividade.

No caso de Mariana-MG, há de se considerar que qualquer estratégia de retomada da competitividade do município tem que envolver toda a população. Apesar do município estar na dimensão do domínio social pelo conjunto de suas atribuições de cidade e de espaço físico e de localização, seus residentes convivem na dimensão do domínio privado e suas relações comerciais são baseadas nas características a ele pertencentes. Exemplifica-se com a confiança e a esperança que sentem de que, em algum momento, haverá uma situação em que entrarão em acordo com a

Fundação Renova e as decisões relativas à reparação e compensação serão discutidas e definidas em um espaço que não seja de amizade, mas de reconhecimento do outro e de respeito com os seus pares.

No período em que este estudo foi realizado, considera-se que os Atingidos indiretos possuem como característica a coletividade, a proteção, a colaboração, a confiança, a ética e a generosidade. Sendo possível inferir que os projetos de competitividade para o futuro devem privilegiar estes elementos que contribuíram para o sucesso econômico e social.

Com o exposto, considerou-se que o problema de partida para este estudo foi respondido e os objetivos propostos, alcançados.

Quanto às hipóteses:

H₁ - A hospitalidade aplicada aos negócios é composta por práticas pertencentes aos domínios privado, social e comercial

H₂ - A hospitalidade age como elemento moderador nas relações de poder entre a organização e seus *stakeholders*.

H₃ - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador no desenvolvimento organizacional sustentável

H₄ - A hospitalidade aplicada aos negócios atua como elemento moderador na estratégia para a retomada da competitividade

As hipóteses foram aceitas no teste de hipóteses realizado para a etapa *Etic* – 2ª fase e confirmadas com a aplicação das etapas *Emic* – 1ª fase e *Emic* – 3ª fase.

Em relação às limitações para a realização da pesquisa pontua-se:

. Como confirmado por um dos entrevistados, além da população de Mariana-MG, não ser muito adepta de estatísticas, a própria Fundação Renova cansou os residentes com um número infindável de questionários de opinião que não trouxeram qualquer benefício para os residentes. Sendo este, o principal motivo de atraso na aplicação do questionário;

. O método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa requer um tempo superior a seis meses para aplicação, pois é necessário que a população investigada adquira confiança no pesquisador e na sua proposta de pesquisa;

. Por assumir um caráter de profundidade investigativa, tanto o referencial teórico quanto as análises das entrevistas produzem farto material, ultrapassando as possibilidades de apresentação, mesmo para uma tese,

obrigando o pesquisador a fazer recortes para a finalização da sua proposta de pesquisa; e

. Para este estudo, especificamente, o rompimento da barragem do Córrego do Feijão, contribuiu para que a população investigada se recolhesse e evitasse contatos com qualquer atividade que se relacionasse com entrevistas e pesquisas, principalmente, após a declaração do Ministério Público de que em Brumadinho não se iria repetir o mesmo erro que em Mariana, ali a Fundação Renova não teria espaço. Com esta decisão, os atingidos de Brumadinho saíram na frente em relação às compensações para os atingidos diretos e indiretos, desalentando a população de Mariana por perceberem que podiam ter feito da tragédia, uma oportunidade.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se o aprofundamento sob as lentes da hospitalidade sobre os episódios de hostilidade entre os Atingidos indiretos e os Atingidos diretos após a criação da Fundação Renova, vistos que são residentes do mesmo município.

Causou estranheza para a pesquisadora o fato do representante indicado pela própria fundação sugerir somente quatro pessoas para serem entrevistadas na terceira etapa do método de pesquisa. Delas, duas se negaram a participar e uma demonstrou insatisfação com os rumos que a fundação tem tomado. Mais estranheza, a declaração de um dos Atingidos diretos, nascido e criado no município, ter a sua certeza de que em Mariana eles são hóspedes. A questão que fica: O que existe por trás dessa relação entre os próprios residentes após a criação da Fundação Renova para a reparação e compensação dos prejuízos causados pelo rompimento da barragem de Fundão?

Quanto à pergunta: Qual é a minha tese?

A minha tese é de que as relações construídas por uma organização comercial com seus *stakeholders* podem estar fundadas para além do âmbito dos negócios, sendo também alicerçadas pela hospitalidade nos domínios privado e social. No meu entendimento, esta tese foi defendida, podendo ser aceita a partir dos conhecimentos das relações hospitaleira, fundadas no domínio privado e no domínio social que eram mantidas entre a Samarco S.A. e os residentes de Mariana-MG. “Mãe” e “Família”, nesta pesquisa, não obteve um significado de equipe e de líder nos relatos dos atingidos e, sim, de alguém pelo qual se tem uma palavra de afeto e de carinho, de quem se sente saudade, como o filho pródigo que pode retornar a casa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, U.; TAVARES, A. O.; RODRIGUES, D. Processos de perigosidade natural no município de Câmara de Lobos – Madeira. Contributo para a gestão de risco e da emergência. **Territorium**, v. 15, p. 53-71, 2008. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13291/1/Perigosidade%20natural%20no%20munic%C3%ADpio%20de%20C%C3%A2mara%20de%20Lobos.pdf>>. Acesso em 12 ago. 2017,

ADAM, I. Backpackers' risk perceptions and risk reduction strategies in Ghana. **Tourism Management**, n. 49, p. 99-108, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Issahaku_Adam/publication/273888807_Backpackers%27_risk_perceptions_and_risk_reduction_strategies_in_Ghana/links/5aa2ddbf_a6fdccd544b75716/Backpackers-risk-perceptions-and-risk-reduction-strategies-in-Ghana.pdf>. Acesso em: 13 maio 2018.

ALVES, T. S. S.; WADA, E. K. Os domínios da hospitalidade e a gestão de stakeholders em recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: Estanzola, Travel Inn e Transamérica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 99-116, abr./jun., 2014.

ANDIRIN, C.; MOITAL, M.; CARDOSO, C. P. Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 480-502, set./dez. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbtur/v11n3/pt_1982-6125-rbtur-11-03-00480.pdf>. Acesso em 25 jul. 2018.

ANDREWS, H. O consumo da hospitalidade de férias. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p.329--355.

ANTUNES, R.; BRUM, R. OLIVEIRA, R. Zona da Mata ainda se recupera de rompimento de barragem há 9 anos. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2015/11/zona-da-mata-ainda-se-recupera-de-rompimento-de-barragem-ha-9-anos.html>. Acesso em 1 jun. 2015

BAITELLO JÚNIOR, N. O inóspito: uma pequena arqueologia do conceito de espaço no pensamento de Vilém Flusser. **Flusser Studies**, n. 15, 2013. Disponível em: <<http://www.flusserstudies.net/sites/www.flusserstudies.net/files/media/attachments/baitello-o-inospito.pdf>>. Acesso em: fev. 23 fev. 2018

BAKKENSEN, L.; BARRAGE, L. **Do disasters affect growth?** A macro model-based perspective on the empirical debate. 2017. Disponível em: <http://www.lintbarrage.com/wp-content/uploads/2017/02/Bakkensen_Barrage_January2017.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2018.

BAPTISTA, I. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 5-14, jul./dez. 2008. Disponível em: <<https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/150>>. Acesso: 20 fev. 2018.

BAPTISTA, I. Para uma fundamentação antropológica e ética da educação: a escola como lugar de hospitalidade. **EDUCA - International Catholic Journal of Education**, n. 2, p. 1-12, 2016. Disponível em: <http://educa.fmleao.pt/wp-content/uploads/2016/03/educa_2_19.pdf>. Acesso: 9 jan. 2018

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BATALHA, L. Emics/etics revisitado: residentes e antropólogos lutam pela última palavra. **Etnográfica**, v. 2, n. 2, p. 319-343, 1998. Disponível em: <http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_02/N2/Vol_ii_N2_06luisbatalha.pdf>. Acesso em 12 dez. 2017.

BAUMAN, Z. **Confiança e medo na cidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BECK, U. La sociedad del riesgo global como sociedade cosmopolita? Cuestiones ecológicas em un marco de incertidumbres fabricadas. In: BECK, U. **La sociedade del riesgo global**. Madrid: Siglo XXI de España, 2002. p. 29-74.

BOUDOUN, B. Reviews: "hospitality and world politics" - Gideon Berger. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 2, p. 213-220, 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/7250015/G._Baker_dir._Hospitality_and_World_Politics>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Instrução normativa nº 02, de 20 de dezembro de 2016**. Estabelece procedimentos e critérios para a decretação de situação de emergência ou estado de calamidade pública pelos Municípios, Estados e pelo Distrito Federal, e para o reconhecimento federal das situações de anormalidade decretadas pelos entes federativos e dá outras providências.

Disponível em:

<<http://www.integracao.gov.br/documents/10157/4114552/Anexo+VI+-+Conceitos.pdf/548a1835-db4f-435d-8c3b-b3f4d6e78291>>. Acesso em 27 abr. 2018.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil. Departamento de Prevenção e Preparação. **Manual de proteção e defesa civil: entendendo os riscos de desastres no Brasil**. Brasília: SEDEC, 2017. <<http://www.iicabr.iica.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Manual-de-Prote%C3%A7%C3%A3o-e-Defesa-Civil-Entendendo-os-Riscos-de-Desastres-no-Bras-Port-Vfinal.pdf>>. Acesso em 26 abr. 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo: 2018-2022**. Mais emprego e renda para o Brasil. Brasília. Ministério do Turismo, 2018. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/images/mtur-pnt-web2.pdf>>. Acesso em 10 março 2018.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p.191-221.

BUCKLEY, P. J. et al. A linguistic and philosophical analysis of emic and etic and their use in international business research. **Management International Review**, v. 54, n. 3, p. 307-324. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11575-013-0193-0>>. Acesso em 13 dez. 2017.

BUNDY, J. et al. Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, v. 20, n. 10, p. 1-51, 2016. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316680030>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

BUNDY, J.; PFARRER, M. D. A burden of responsibility: the role of social approval at the onset of a crisis. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 3, p. 345-369, 2015. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2013.0027>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

BUSQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informativo com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CABRAL, C.; CAPRINO, W. Gestão de riscos. In: CABRAL, C.; CAPRINO, W. Trilhas em segurança da informação: caminhos e ideias para proteção de dados. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. P. 22-38.

CAMARGO, L. O. L. Hospitalidade. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. L. Os Interstícios da Hospitalidade. **Rev. Hospitalidade**, v.12, n. especial, p. 42-69, 2015. Disponível em: <<https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/574/643>>. Acesso em 12 set. 2017

CAMARGO, L. O. A pesquisa em hospitalidade. **Rev. Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 15-51, 2008. Disponível em: <<http://www.rev Hosp.org/ojs/index.php/hospitalidade/article/view/574/643>>. Acesso em: 22 out. 2015.

CAMARGO, M. Mariana. Tragédia anunciada. **Estadão**, 7 nov. 2017. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/mariana-uma-tragedia-anunciada/>>. Acesso em 28 maio de 2018.

CARROL, A. B. A tree dimensional conceptual modelo f corporate performance. **The Academy of Management Review**, n. 4, p. 497-505, oct. 1979. Disponível em: <http://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_11531.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2018.

CARROL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48, 1991. Disponível em: <[http://DOI: 10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G) >. Acesso em 27 mar. 2018.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. B. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Ohio: Thomson South – Western, 2003.

CARVALHO, C. P.; GOMES, R. S. O rito do processo de comunicação de crise como indicador de sustentabilidade organizacional. **Rev. Estud. Comun.**, Curitiba, v. 10, n. 23, p. 275-282, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/comunicacao?dd99=issue&dd0=242> >. Acesso em: 31 mar. 2018.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10000>> Acesso em 10 abr. 2016

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE DESASTRES - CEPED/UFSC. **2000**: Derramamento de Óleo na Baía de Guanabara. 2015. Disponível em: <http://www.ceped.ufsc.br/2000-derramamento-de-oleo-na-baia-de-guanabara/>. Acesso em 1 jun. 2016,

CHÁVEZ, F. V. D. B.; REST, J. V. D. The hospitalities of cities: Between the agora and the fortress. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 1, p. 31-53, 2014. Disponível em: <<http://docserver.ingentaconnect.com/deliver/connect/intellect/20427913/v4n1/s3.pdf?expires=1520023639&id=0000&titleid=75007572&checksum=3E3AF99AFA9396B72E88E6A61D8BC90A>>. Acesso em 09 set. 2017.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 92-117, 1995. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 12 nov. 2015

CLARKSON, M. B. E. et al. The Toronto Conference: Reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, v. 33, n. 1, p. 1-82, abr. 1994. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/199392570?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

CLARO, J. A. C. S. Hospitalidade organizacional: panorama teórico-empírico. *Revista Rosa dos Ventos*, v. 7, n. 3, p. 338-357, jul./set. 2015. Disponível em: <http://ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/viewFile/3225/pdf_460>. Acesso em: 02 abr. 2018.

COCKBURN-WOOTTEN, C; BREWIS, J. Crossing thresholds: hospitality and professionalism in Aotearoa New Zealand social work. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 2, p. 115-133, 2014. Disponível em: <http://www.ingentaconnect.com/contentone/intellect/hosp/2014/00000004/00000002/art00002?crawler=true&mimetype=application/pdf&casa_token=fXa94HK70qQAAAAA:RRT4hSHprcVpl1fWYtrD7G1Cu9wpQn2rQZpjddE_KAu8NHWWvdS9tdzQTQa3DI0HRxogUk7x-QiaLxxvB>. Acesso em 10 abr. 2016.

COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO DOCE. **A bacia**. 2014. Disponível em: <http://www.cbhdoce.org.br/a-bacia/>. Acesso em: 25 fev. 2016

COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS – CPRM – **Monitoramento especial do Rio Doce**. 2015. Disponível em: <<http://www.cprm.gov.br/publique/Hidrologia/Eventos-Criticos/Monitoramento-Especial-do-Rio-Doce-4057.html>>. Acesso em 18 ago. 2018.

CORACINI, M. J. Transdisciplinaridade e análise de discurso: migrantes em situação de rua. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v.11, n. 1, p. 91-112, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/1181>>. Acesso em: 4 jan. 2018.

CORRAR, L. J. P.; DIAS FILHO, E. J. M. Análise **multivariada**: para cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSMA, S. et al. Innovation – a useful tool in the rural tourism in Romania. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 148, p. 507-515, 2014. Disponível em: <https://ac.els-cdn.com/S1877042814039779/1-s2.0-S1877042814039779-main.pdf?_tid=d889cf3c-5411-45a7-8b43-2eead4799dc0&acdnat=1527703714_b30d3b9b648504b5a750ad05e31b2039>. Acesso em 25 maio 2018.

CRISOSTÓMO, V. L.; OLIVEIRA, M. R. Uma análise dos determinantes da responsabilidade social das empresas brasileiras. **BBR, Braz. Bus. Rev.** (Port. ed., Online), Vitória, v. 13, n. 4, p. 75 - 97, jul./ago. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.4.4>>. Acesso em 29 mar. 2018.

CROTTI, M. S. R. **A hospitalidade e a hotelaria de luxo no Brasil**: aspectos do acolhimento na experiência de consumo. 2017. 120 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, 2017.

DARKE, J.; GURNEY, C. C. Como Alojjar? Gênero, hospitalidade e performance In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p.111-144.

DEJOURS, C. **O fator humano**, Rio de Janeiro: FGV, 2005.
DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Instituto Brasileiro de Relações com os Investidores – IBRI. **Manual de gestão de crises para relações com investidores**: comunicação e estratégia para a preservação de valor. São Paulo: DTTL, 2015, Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crises-para-RI.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2016

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. Disponível em: < http://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf?casa_token=JeO-NJDJq24AAAAA:1TCLjio0BzF9GJTWxQaAjZSpGyfW7tfovmscQDtG4b-ao-Qb26ng5ipbWKhPaBlSRALG5fsjox2112U1dl4QN6F9tINYMEEZ9T5vnFd8laDhMsGI8Hw >. Acesso 15 abr. 2016.

DOWIE, J. Against risk. **Risk Decision and Policy**, v. 4, n. 1, p. 57-73, 1999. Disponível em: < https://www.academia.edu/250965/Against_risk >. Acesso em: 12 abr. 2018.

EDJOSSAN-SOSSOU, A. M. et al. A decision-support methodology for assessing the sustainability of natural risk management strategies in urban áreas. **Nat. Hazards Earth Syst. Sci.**, v. 14, p. 3207–3230, 2014. Disponível em: < <https://www.nat-hazards-earth-syst-sci.net/14/3207/2014/nhess-14-3207-2014.pdf> >. Acesso em 18 abr. 2018.

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO RENOVA. Belo Horizonte, 2016.

ESTEVIÃO, C. et al. Tourism Sector competitiveness in Portugal: applying Porter's Diamond. **Tourism & Management Studies**, v. 14, n. 1, 2018, p. 30-44, 2018. Disponível em: < <http://www.tmsstudies.net/index.php/ectms/article/view/977> > Acesso em: 05 maio 2018.

FERRAZ, V. S. Hospitalidade urbana em grandes cidades: São Paulo em foco. 2013. 265 f. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional).- FAUUSP, São Paulo, SP, Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16139/tde-10072013-161802/en.php>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

FIDALGO, E. S. Vulnerabilidade das infraestruturas rodoviárias aos efeitos de nevoões na transição dos distritos do porto e de Vila Real. **Territorium**, v. 25, n. 47-60, 2018. Disponível em: < https://doi.org/10.14195/1647-7723_25-1_4>. Acesso em 22 abr. 2018.

FONTES, R. N.; LOPES, I. S. As representações da mídia sobre o rompimento da barragem de Fundão, em Mariana MG. *Revista Spacios*, v. 38, n. 4, p. 32-46, 2017. Disponível em: < <http://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p32.pdf>>. Acesso em 29 maio 2018.

FOUCAULT, M. **O sujeito e o poder**. 1995. Disponível em: <<http://www.uesb.br/eventos/pensarcomfoucault/leituras/o-sujeito-e-o-poder.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2018.

FRANÇA, V. O acontecimento e a mídia. **Galáxia**, n. 24, p. 10-21, 2013. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/12939>>; Acesso em: 04 out. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Minnesota: Pitman, 1984.

FREEMAN, E.; HARRISON, J.; WICKS, A. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. London: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **Social Science Research Network Electronic Paper Collection**, n. 1/2, p. 1-32, 2001. Disponível em: <<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2015.

FREITAS, C. M. et al. Vulnerabilidade socioambiental, redução de riscos de desastres e construção da resiliência - lições do terremoto no Haiti e das chuvas fortes na Região Serrana, Brasil. *Ciência e Saúde Coletiva*, v. 17, n. 6, p. 1577-1586, 2012. Disponível em: < https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232012000600021&script=sci_arttext&tling=>. Acesso em: 24 abr. 2018.

FRIEDMAN, A. L; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. New York: Oxford, 2006. 330 p.

FUNDAÇÃO RENOVA. A fundação. 2018. Disponível em: <<http://www.fundacaorenova.org/a-fundacao/>>. Acesso em: 28 maio 2018.

FURUNES, T.; MYKLETUN, R. J. Why diversity management fails: metaphor analyses unveil manager attitudes. **Hospitality Management**, v. 26, p. 974-990, 2007

GARCIA, J. Polícia inclui advogado entre os desaparecidos após desabamento de prédio. **Folha de São Paulo**, 16 maio 2018. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/05/policia-inclui-advogado-entre-desaparecidos-apos-desabamento-de-predio.shtml>>. Acesso em 16 maio 2018.

GARROT, B. et al. Engaging residents as stakeholders of the visitor attraction. **Tourism Management**, v. 33, n. 5, p. 1159–1173, out. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.11.014>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

GHADERI, Z.; SOM, A. P. M.; HENDERSON, J. C. Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia. **Tourism Management Perspectives**, n. 2/3, p. 79-84, 2012. Disponível em: <[doi:10.1016/j.tmp.2012.03.006](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.03.006)>. Acesso em 13_10_2017.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO MINAS. Defensores públicos vão prestar assistência a vítimas de Mariana. **G1**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana>>. Acesso em: 13 fev./2017

GO, Y. et al. The effect of risk perception on the usage of social network sites: a conceptual model and research propositions. International Research Symposium in Service Management, 2., 2011. Yogyakarta. **Anais...** Yogyakarta: University of Pembangunan Nasional (UPN) Veteran Yogyakarta 2011.

GÓMEZ, M. L. A.; GÓMEZ, E. A.; GÓMEZ, J. A. La cultura preventiva y los desastres antrópicos en el sureste de tamaulipas. **Delos - Revista Desarrollo Local Sostenible**, v. 9, n. 27, p. 1-23, out. 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/delos/27/prevencion.html>>. Acesso em 27 abr. 2018.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Rev. Hospitalidade**, v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009. Disponível em: <http://www.ibhe.com.br/util/files/Comercio%20da%20Hospitalidade%20e%20possivel.pdf>. Acesso em 12 set. 2014.

GRASSI, Marie-Claire. Transpor a soleira. In: MONTANDON, Alain (Org.). **O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: SENAC, 2011. p. 45-53.

GREENPEACE BRASIL. **Greenpeace protesta diante da BHP Billiton na Austrália e pede justiça às vítimas do desastre em Mariana**. 2015. Disponível em: <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/Greenpeace-protesta-diante-da-BHP-Billiton-na-Australia-e-pede-justica-as-vitimas-do-desastre-em-Mariana/?gclid=CjwKEAjpgPe4BRCB66GG8PO69QkSJAC4EhHhgWWx6NDz5fioIWPRTP4bnCjpKQ9J5nkwLfsHfo7p3RoC8vPw_wcB>. Acesso em: 24 out. 2016

GRINOVER, L. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 29-50, 2006. Disponível em: <<https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/191> >. Acesso em: 22 fev. 2018

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**. Parede: Principia, 2006.

GUERREIRO, M.; BRÁS, M.; MENDES, J. Imagem e segurança nos destinos turísticos. In: AMORIM, E.; SOARES, C.; TARLOW, P. **Segurança**: um desafio para os setores de lazer, viagens e o turismo. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar, 2015. p. 149-173. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41477346/ebook-seguranca-turismo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527452123&Signature=i8UDjKrfXdqybKroKfy%2FozbxjXU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNovo_Modelo_para_comprender_o_Risco_Tur.pdf#page=149 >. Acesso em 24 maio 2018.

GURSOY, D.; SWANGER, N. Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: impacts on financial success. **International Journal of Hospitality Management**, v. 26, n. 1, p. 213-227, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/223018588_Performance-Enhancing_Internal_Strategic_Factors_and_Competerencies_Impacts_on_Financial_Success. Acesso em: 16 jan. 2018.

HADDAD, C. et al. How to re-emerge as a tourism destination after a period of political instability. In: WORLD ECONOMIC FORUM. **The travel & tourism competitiveness report 2015**. Geneva: WEF, 2015. p. 53-61. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf >. Acesso em: 04 maio 2016.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HASLAM, S. A.; CORNELISSEN, J. P.; WERNER, M.D. Metatheories and metaphors of organizational identity: integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social. **Interactionist Model International Journal of Management Reviews**, v. 19, p. 318-336, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Mirjam_Werner/publication/318656054_Metatheories_and_Metaphors_of_Organizational_Identity_Integrating_Social_Constructionist_Social_Identity_and_Social_Actor_Perspectives_within_a_Social_Interactionist_Model_Metatheories_and_Metaphors_o/links/59f713e1458515547c233a30/Metatheories-and-Metaphors-of-Organizational-Identity-Integrating-Social-Constructionist-Social-Identity-and-Social-Actor-Perspectives-within-a-Social-Interactionist-Model-Metatheories-and-Metaphors.pdf. Acesso em: 12 mar. 2018.

HILLIARD, T. W.; SCOTT-HALSELL, S.; PALAKURTHI, R. Core crisis preparedness measures implemented by meeting planners. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 20, n. 6, p. 638-660, 2011. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/232987425_Core_Crisis_Preparedness_Measures_Implemented_by_Meeting_Planners>. Acesso em> 16 jan 2018.

HUANG, Y.; TSENG, Y; PETRICK, J. F. Crisis management planning to restore tourism after disasters: a case study from Taiwan. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 23, n. 2, p. 203-221, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Yung_Ping_Tseng/publication/232951271_Crisis_Management_Planning_to_Restore_Tourism_After_Disasters/links/0f3175342c302eb89c000000.pdf. Acesso em 24 maio 2018.

HUDELSON, P. M. **Qualitative research for health programmes**. Geneva, WHA, 1994. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/62315/WHO_MNH_PSF_94.3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 17 jan. 2017.

HUDSON, R. Towards sustainable economic practices, flows and spaces: or is the necessary impossible and the impossible necessary? **Critical Perspectives on Sustainable Development**, v. 13, n. 4, p. 239-252, oct. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/sd.282>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. São Paulo: IBGC, 2017. (Serie Cadernos de Governança Corporativa, 19). Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades: Mariana**. 2017. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/mariana/panorama>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS – IBAMA. **Lauda técnico preliminar**: Impactos ambientais decorrentes do desastre envolvendo o rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais. Brasília: DIPRO/CGMA, 2015.

ISRAELI, A. A. Crisis-management practices in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 26, n. 4, p. 807-823, 2007. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/232987425_Core_Crisis_Preparedness_Measures_Implemented_by_Meeting_Planners>. Acesso em: 16 jan 2018.

ISRAELI, A. A., MOHSINB, A., KUMAR, B. Hospitality crisis management practices: the case of Indian luxury hotel. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, p. 367–374, 2011. Disponível em: < <https://pdfs.semanticscholar.org/1455/5b5546a82f9472b1e91e990327c09abfbdbe.pdf> >. Acesso em: 16 jan. 2018.

JACOBY, J.; KAPLAN, L. B. The components of perceived risk. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION FOR CONSUMER RESEARCH, 10., Chicago, 1972. **Proceedings...**, Chicago: Association for Consumer Research, 1972. P. 382-393. Disponível em: < <http://acrwebsite.org/volumes/12016/volumes/sv02/SV02> >. Acesso em 15 jan. 2018.

JONES, P.; HILLIER, D.; COMFORT, D. Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 26, n. 1, p. 5-17, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180>>. Acesso em 21 mar. 2018.

JORNAL CIDADE DE SANTOS. **Catástrofe abala baixada**. São Paulo, n. 5.989, 26 fev. 1984. Disponível em: < <https://campograndesantos.wordpress.com/96-incendio-de-vila-soco-vila-sao-joseem-cubataosp-uma-data-para-nao-esquecer/>>. Acesso em: 1 jun. 2016.

JUNQUEIRA, R. R.; REJOWSKI, M. Produção científica sobre hospitalidade urbana no Brasil: anais de eventos científicos de 2004 a 2009. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 7., São Paulo, 2010. **Anais...** São Paulo: Anptur, 2010. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Mirian_Rejowski/publication/309728192_PRODUCAO_CIENTIFICA_SOBRE_HOSPITALIDADE_URBANA_NO_BRASIL_Anais_de_Eventos_Cientificos_de_2004_a_2009/links/581fb8b808ae12715af92104/PRODUCAO-CIENTIFICA-SOBRE-HOSPITALIDADE-URBANA-NO-BRASIL-Anais-de-Eventos-Cientificos-de-2004-a-2009.pdf >. Acesso em 24 fev. 2018.

LAGE, M. C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 12, n. Especial, p. 198-226, 2011. Disponível em: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-243727>. Acesso em: 29 ago, 2018.

KASPERSON et al. The social amplification of risk a conceptual framework. **Risk Analysis**, v. 8, n. 2, p. 177-187, 1988. Disponível em: < <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1111/j.1539-6924.1988.tb01168.x&route=6>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

KEARNEY, R. Hospitality: Possible or impossible?. *Hospitality and Society*, v. 5, n. 2/3, p. 173-184, 2015. Disponível em: < doi: 10.1386/hosp.5.2-3.173_1 >. Acesso em: 5 maio 2016.

KIM, C. K. **The effects of natural disasters on long-run economic growth**. 2010. Disponível em: < <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/79459/chulkyu.pdf?sequence=1>>. Acesso em 26 jul. 2018

KING, B. G.; FELIN, T.; WHETTEN, D. A. Finding the organization in organizational theory: a meta-theory of the organization as a social actor. **Perspective Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 290-305, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/4581921/Finding_the_Organization_in_Organizational_Theory_A_Meta-Theory_of_the_Organization_as_a_Social_Actor. Acesso em: 2 mar. 2018.

KORSTANJE, M. E. Drácula y el principio de hospitalidad: una revisión conceptual. **Bajo palabra. Revista de filosofía**, v. 2, n. 12, p. 311-316, 2016. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.15366/bp2016.12.025> >. Acesso em 10 nov. 2016.

KORSTANJE, M. E. Las formas elementales de la hospitalidad. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 4, n. 2, p. 86-111, 2010. Disponível em: < <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/325/347>>, Acesso em: 19 maio 2017

KORSTANJE, M. E. Novo modelo para compreender o risco turístico. In: AMORIM, E.; SOARES, C.; TARLOW, P. **Segurança**: um desafio para os setores de lazer, viagens e o turismo. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar, 2015a. p. 132-148. Disponível em: <
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41477346/ebook-seguranca-turismo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527452123&Signature=i8UDjKrfXdqybKroKfy%2FozbxjXU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNovo_Modelo_para_comprender_o_Risco_Tur.pdf#page=149>. Acesso em 24 maio 2018.

KORSTANJE, M. E. **Tourist risk research and ethnocentrism**. Leeds: Centre for Ethnic and Racism Studies, 2015b. Disponível em: <http://cers.leeds.ac.uk/wp-content/uploads/sites/97/2015/N04/Korstanje_CERS_4.pdf>. 12 jul. 2017.

KOVACS, M. H. Estratégia de redução de riscos percebidos e a satisfação do consumidor com o processo de compra: proposição para um esquema teórico para o comércio eletrônico. 2006. Tese (Doutorado em Administração).- Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006. Disponível em: <
http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/492/arquivo1270_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 13 jan. 2017.

KOVACS, M. H.; BRITO, M.; SOUZA, A. Percepção de risco e o caráter sustentável de destinos turísticos: um estudo comparativo entre consumidores portugueses e brasileiros. In: SANTOS, M. et al. **Perspectivas contemporâneas em turismo**. Faro: Universidade do Algarve, 2014. p. 371-384. (TMS Conference Series)

KOVACS, M. H. et al. The inherent and handled risks in tourism marketing: the role of sustainability as a risk reduction strategy in the international travel. **ROTUR - Revista de Ocio y Turismo**, v. 7, n. 1, p. 41-58, 2014. Disponível em: <
<http://revistas.udc.es/index.php/rotur/article/view/1285/364>>. Acesso em 13 out. 2017.

KOZAK, M.; BALOGLU, S.; BAHAR, O. Measuring destination competitiveness: multiple destinations versus multiple nationalities. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 19, n. 1, p. 56-71, 2009. Disponível em: <
https://www.researchgate.net/publication/233059544_Measuring_Destination_Competitiveness_Multiple_Destinations_Versus_Multiple_Nationalities>. Acesso em 16 jan. 2018.

KUNWAR, R. R. What is hospitality? **The GAZE Journal of Tourism and Hospitality**, v. 8, p. 55-113, 2017. Disponível em <
<https://www.nepjol.info/index.php/GAZE/article/view/17832/14476>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

LASHLEY, C. Hospitality and hospitableness. **Research in Hospitality Management**, v. 5, n. 1, p. 1-7, 2015. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/22243534.2015.11828322>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

LASHLEY, C. Hospitality services management. In: LASHLEY, C. Hospitality retail management: a unit manager's guide. Oxford: Linacre House, 2000. Cap. 1, p. 1-23.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p.1-2.

LASHLEY, C. et al. Ways of knowing hospitality. In: LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). **Hospitality**: a social lens. Oxford: Elsevier, 2007. p. 173-191.

LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). **Hospitality**: a social lens. Oxford: Elsevier, 2007.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectiva para um mundo globalizado. Barueri, São Paulo: Manole. 2004.

LI, X. et al. Park visitors' perceived risk and information search behavior. **Tourism Travel and Research Association**: Advancing Tourism Research Globally. 60. 2016. P. 187-193. Disponível em: http://scholarworks.umass.edu/ttra/2007/Presented_Papers/60. Acesso em: 12 maio 2017.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Administração das operações de hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p.224-249.

LÓPEZ-RICHARD, V.; ALAMINO, W. R.; SIMÕES, M. A. F. Gerenciamento de riscos em programas de aventura. **Turismo em Análise**, v. 18, n. 1, p. 94-108, maio 2007. Disponível em: <>. Acesso 10 maio 2018.

LOURENÇO, L. Riscos naturais, antrópicos e mistos. **Territorium**, v. 14, p. 109-113, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/33622287/Riscos_naturais_antr%C3%B3picos_e_mistos>. Acesso em 03 abr. 2018.

LUGOSI, P. Cultivating academic imagination in (and through) hospitality. **Hospitality and Society**, v. 6, n. 3, p. 217-221, 2016. Disponível em: <DOI: 10.1386/hosp.6.3.217_2>. Acesso em 15 ago. 2016.

LUGOSI, P. Hospitality and organizations: enchantment, entrenchment and reconfiguration. **Hospitality & Society**, v. 14, n. 1, p. 75-92, 2014. Disponível em: < Doi. 10.1386/hosp.4.1.75_7>. Acesso em: 28 out, 2016.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139-149, 2008.

LUGOSI, P. Using abstract in concepts impact-focussed organisational research: na empirical example deploying 'hospitality'. *Qualitative Research in Organization and Management*, v. 12, n. 1, p. 18-34, 2017. Disponível em: <<http://doi=10.1108 / QROM-02-2016-136>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

LYNCH, P. et al. Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, v.1, n. 1, p. 1-23, 2011.

LYNCH, P.; MACWHANNELL, D. Hospitalidade doméstica e comercial. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p.145-190.

MACHADO, L. P.; ALMEIDA, A. Crise, competitividade e inovação: o caso da Ilha da Madeira. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 27/28, p. 379-382, 2017. Disponível em: < <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/view/6738> >. Acesso em 22 maio 2018

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANA E CIRCUITO DO OURO CONVENTION & VISITORS BUREAU. Mariana. Minas Gerais. Brasil. Site oficial de Mariana. 2018. Disponível em: < <https://mariana.org.br/> >. Acesso em 20 jan. 2018.

MARIANA. Prefeitura Municipal de Mariana. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.mariana.mg.gov.br/historico>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

MARQUES, R. Q.; SOUZA, A. G. KOVACS, M. H. Risco percebido e estratégias de redução de risco no turismo de aventura: uma análise sobre o segmento de mergulho. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 115–130, jan./abr. 2011. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v13n1.p115-130> >. Acesso em: 26 abr. 2018.

MARTÍNEZ, P.; PÉREZ, A.; RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. Measuring corporate social responsibility in tourism: development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 30, n. 4, p. 365-385, 2013. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/239870732_Measuring_Corporate_Social_Responsibility_in_tourism_Development_and_validation_of_an_efficient_scale_in_the_hospitality_industry>. Acesso em 16 jan. 2018.

MARTINS, L. Prefeitura de Mariana convoca funcionários para passeata em favor da Samarco. **A Tarde**. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/brasil/noticias/1752857-prefeitura-de-mariana-convoca-funcionarios-para-passeata-em-favor-da-samarco>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

MAUSS, M. **The gift**: the form and reason for exchange in archaic societies. London: Routledge, 2002.

MEDEIROS, M. C. S.; BARBOSA, M. P. Vulnerabilidade Social, Percepções de Riscos e Desastres: Conceitos e Abordagens no/do Urbano. **Revista Brasileira de Geografia Física**, v. 9, n. 1, p. 144-162, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/rbgfe/article/view/233671>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MEIRELES, M. The use of SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) in political science: a brief introduction. **Pensamenro Plural**, Pelotas, n. 14, p. 65-91. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/3801/3414> , Acesso em: 31 maio 2018.

MENDES, B.; FEDRIZZI, V. O perfil do turista na cidade de Campos do Jordão (SP), sob a ótica dos lugares de hospitalidade. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 27/28, p. 133-147, 2017. Disponível em: < <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/view/6642/5169>>. Acesso em: 23 fev. 2018

MEYER, R. E.; HÖLLERE, M. A. Does institutional theory need redirecting? *Journal of Management Studies*, v. 51, n. 7, p. 1221-1233, nov, 2014. Disponível em: <<http://doi=10.1111/joms.12089>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

MILES, M. B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 590-601, 1979.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2006.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG 2005.

MINOTTI, P. F. et al. NBA e LNB. Uma análise comparativa das estratégias de marketing e a influência dos principais stakeholders. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 2, p. 102-112, 2015. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/129/pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

MONTANDON, A. Hospitalidade, ontem e hoje. In: DENCKER, A.; BUENO, M. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2003.

MONTEROS, G. N. E. et al. Imagen turística y médios de comunicación: una construcción social. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 21, n. 6, p. 1409-1432, 2012. Disponível em: <<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N06/v21n6a04.doc.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MÜLLNER, J. From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, v. 51, n. 5, p. 800-814, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.011>>. Acesso em 14 abr. 2018.
MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/c52428c9dd4bb7a58b9806b477f0dd14/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2046134>>. Acesso em 28 ago. 2017.

MUNIZ, D. R.; BREA, J. A. F. Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. **Tourism & Management Studies**, n. 6, p. 49-58, apr. 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277233411_CRISIS_MANAGEMENT_IN_TOURISM_THE_EMERGENCY_SIDE_OF_THE_SUSTAINABILITY>. Acesso em: 13 out. 2017.

MUNCK, L. et al. Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4,- p. 460-477, out./dez. 2013. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/4777/477748346004.pdf> >. Acesso em 23 mar. 2018.

MUNIZ, D. R.; BREA, J. A. F. Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. **Tourism & Management Studies**, n. 8, p. 10-18, 2012. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/289673173_DEVELOPING_A_CRISIS_MANAGEMENT_POLICY_FOR_TOURISM_DISASTERS>. Acesso em 13 out. 2017.

NASCIMENTO, M. E. M.; ERIG, G. A. Hospitalidade como vantagem competitiva: um estudo de caso dos empreendimentos turísticos de Palmas na visão dos atores. **Ágora**, Santa Cruz do Sul, v.19, n. 2, p. 89-100, jul./dez. 2017. Disponível em: < <https://online.unisc.br/seer/index.php/agora/article/download/9520/6814>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL – ONUBR. **Momento de ação global para as pessoas e o planeta**. 2018. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/pos2015/> >. Acesso em: 03 maio 2018.

NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL – ONUBR. **Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2018. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 03 maio 2018.

NADAI, M. O que foi o acidente com o cézio-137? Mundo estranho. 2015. Disponível em: <http://mundoestranho.abril.com.br/materia/o-que-foi-o-acidente-com-o-cesio-137>. Acesso em: 1 jun. 2016.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n. 3, p. 1-5, 1996. Disponível em: < http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em 17 mar. 2016

NOGUERO, F. T. Lá hospitalidade como condición necesaria para el desarrollo local. **Rev. Hospitalidade**, v.10, n. 2, p. 161-212, 2013. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/19990>. Acesso em: 2 nov. 2015.

O'CONNOR, D. Towards a new interpretation of "hospitality". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.17, n. 3, p. 267-271, may, 2005. Disponível em: < DOI10.1108/09596110510591954>. Acesso em 3 nov. 2017.

O'GORMAN, K. Dimensions of hospitality: exploring ancient and classical origins. In: **Hospitality: social lens**. Oxford: Elsevier, 2007.

O'GORMAN, K. The origins of hospitality and tourism. **Hospitality & Society**, v. 1, n. 1, p. 91-97, 2011. Disponível em: < https://doi.org/10.1386/hosp.1.1.91_5>. Acesso em 05 maio de 2017.

OLIVE, J. L. Reflecting on the tensions between emic and etic perspectives in life history research: lessons learned. **Forum Qualitative Sozialforschung**, v. 15, n. 2, p. 1-13, may 2014. Disponível em: < <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2072/3657>>. Acesso em 22 dez. 2017.

OLIVEIRA, A. S.; PENA, R. C. A. Antropológica: Investigação estruturalista de Lévi-Strauss. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, p. 1-21, feb. 2014.

OLIVEIRA, P. F. F.; WADA, E. K. stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, v. 11, n. 2, p. 145-169, maio/ago. 2012. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/3312/331227342007/>>. Acesso em: 15 mar. 2018

O'MAHONY, Barry. Explorando o impacto do modelo de abordagem dos três-domínios sobre a oferta privada, social e comercial de hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 12, n. especial, p. 112 - 131, maio 2015.

ONO, A. How do natural disasters affect the economy? **World Economic Forum**, p. 1, fev. 2015. Disponível em: < <https://www.weforum.org/agenda/2015/02/how-do-natural-disasters-affect-the-economy/>>. Acesso em: 28 out. 2017.

PENSAMENTO VERDE. **Confira alguns dos maiores desastres ambientais do mundo**. 2015. Disponível em: <<https://www.pensamentoverde.com.br/meio-ambiente/confira-alguns-dos-maiores-desastres-ambientais-mundo/?hilite=%27Exxon%27%2C%27Valdez%27>>. Acesso em: 17 set. 2018.

PEREIRA, J. C. R. **Análise da dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2004.

PERNA, F.; CUSTÓDIO, M. J.; OLIVEIRA, V. Tourism destination competitiveness: an application model for the south of Portugal versus the mediterranean region of Spain: COMPETITIVTOUR. **Tourism & Management Studies**, v.14, n. 1, p. 19-29, 2018. Disponível em: <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/974/pdf_83>. Acesso em: 26 maio 2018.

PINTEREST. **Mariana, distritos e povoados**. 2016. Disponível em: <<https://br.pinterest.com/pin/556476097698030252/?lp=true>>. Acesso em 09 jul. 2018

PIRAGNOLO, M. et al. Geo-spatial support for assessment of anthropic impact on biodiversity. **ISPRS - International Journal Geo-Information**, v. 3, n. 2, p. 599-618, 2014. Disponível em: <<http://doi:10.3390/ijgi3020599>>. Acesso em 17 abr. 2018.

PLESTER, B. Ingesting the organization: the embodiment of organizational food rituals. **Culture and Organization**, p. 1-20, jan. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Barbara_Plester/publication/265035790_Ingesting_the_organization_The_embodiment_of_organizational_culture_through_food_rituals/links/53fc8bcd0cf2dca8ffff2f50/Ingesting-the-organization-The-embodiment-of-organizational-culture-through-food-rituals.pdf. Acesso em 24 fev. 2018.

PONTES, N. **Mariana completa seis meses sob a lama**. Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/mariana-completa-seis-meses-sob-a-lama/a-19232712>>. Acesso em: 8. abr. 2019.

PORTAL BRASIL. **Entenda o acidente de Mariana e suas consequências para o meio ambiente**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2015/12/entenda-o-acidente-de-mariana-e-suas-consequencias-para-o-meio-ambiente>>. Acesso em: 04 maio 2016

PORTAL DA CIDADE DE MARIANA. **A história de Mariana**. Disponível em: <<https://mariana.portaldacidade.com/historia-de-mariana-mg>>. Acesso em: 20 maio 2018.

PORTAL EBC. **Relembre os principais desastres ambientais ocorridos no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/meio-ambiente/2015/11/conheca-os-principais-desastres-ambientais-ocorridos-no-brasil>. Acesso em: 1 jun. 2016.

PUNNETT, B. J. et al. The emic-etic-emic research cycle. **AIB Insights**, v. 17, n. 1, p. 3-6, 2017. Disponível em: <http://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v17n1/v17n1_Article1.pdf>. Acesso em 5 dez. 2017.

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 8, n.1, p. 43-57, jan./jun 2011. Disponível em: <>. Acesso em 15 jun. 2018.

QUÉRÉ, L. A dupla vida do acontecimento: por um realismo pragmatista. In: FRANÇA, V. R. V.; OLIVEIRA, L. **Acontecimento**: reverberações. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

RAM, Y. Hostility or hospitality? A review on violence, bullying and sexual harassment in the tourism and hospitality industry. **Current Issues in Tourism**, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2015.1064364>>. Acesso em: 2 fev. 2018

RAMALHO, W. **Modelos de atitude em mercados de novos entrantes**. Análise com medicamentos genéricos, contribuições teóricas e validação nomológica. Tese (Doutorado). Belo Horizonte: UFMG, 2006.
REASON, J. Human error: models and management, **BMJ**, v. 32, p.768-70, 2000. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc1117770/>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

RESENDE, M. J. B. A primeira capital de Minas. Disponível em: <<http://mariana.org.br/turismo/Apresentacao/viajar>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

RIBEIRO, H. C. M. Produção acadêmica dos artigos publicados em revistas científicas nacionais disponibilizadas na base Atena sobre o tema gestão de riscos de 2000 a 2015. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 75-93, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

RITZER, G. Hospitalidade e prossumerização. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. especial, p. 12-41, 2015. Disponível em: <<https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/565>>. Acesso em: 1 jun. 2015.

RITZER, G. **The McDonaldization of society**. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 1993.

RITZER, G. The McDonaldization of society. **Journal of American Culture**, v.6, n.1, p.100-107, 1983. Disponível em: <<http://fasnafan.tripod.com/mcdonaldization.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2015.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/alea/v7n2/a10v7n2.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2016.

ROCHA, D., DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: o linguístico e seu entorno. **Delta**, v. 22, n. 1, p. 29-52, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/delta/v22n1/31730.pdf>>. Acesso em 05 maio 2016.

RODRÍGUEZ-TOUBES, D.; BREA, J, A, F. Developing a crisis management policy for tourism disasters. **Tourism & Management Studies**, n. 8, p. 10-18, 2012. Disponível em: < <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/358> >. Acesso em: 13 out. 2017.

ROPER, J. Environmental risk, sustainability discourses, and public relations. **Public Relations Inquiry**, v. 1, n. 1, p. 69-87, 2012. Disponível em: <>. Acesso em 23 mar. 2018.

ROSA, M.; OREY, D. C. O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens êmica, ética e dialética **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 865-879, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v38n4/06.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2017.

ROSA, M.; OREY, D. C. Etnomodelagem: a abordagem dialógica na investigação de saberes e técnicas êmicas e éticas. **Contexto & Educação**, v. 29, n. 94, p. 132-152, set./dez. 2014. Disponível em: <<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/3110/4694>>. Acesso em: 8 dez. 2017.

SAMARCO. **Ações emergenciais**. 2018b. Disponível em: <https://www.samarco.com/marcos-das-acoes-executadas/>. Acesso em: 28 maio 2018

SAMARCO. **Governança corporativa**. 2018. Disponível em: <<https://www.samarco.com/diretoria-samarco-e-conselho-de-administracao/>>. Acesso em 28 maio 2018.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Análise dos impactos das relações de hospitalidade entre stakeholders na competitividade de destinos turísticos. **Revista Ateliê do Turismo**, v. 1, n.1, p. 25-43, dez. 2017. Disponível em: <http://seer.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/4280/pdf_1>. Acesso em: 26 jul. 2018.

SANTOS, J. M. L.; MELLO, S. C. B.; COSTA, C. E. S. A crise aérea na mídia brasileira: significados e articulações. *Animus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, v. 14, n. 28, p. 104-128, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/view/12937>. Acesso em 20 maio 2018.

SANTOS, M. J. R. **A segurança pública como fator de competitividade para o desenvolvimento de um destino turístico**: estudo de Caso - A Ilha de São Vicente. 2015, 169 f. Monografia (Gestão Hoteleira e Turismo). - Universidade de Mindelo, Mindelo, Cabo Verde, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10961/4852>>. Acesso em 23 maio de 2018.

SANTOS, M. M. C. A metáfora dos laços sociais e a hospitalidade. In: SANTOS, M. M. C.; Baptista, I. (ed.). **Laços sociais**: por uma epistemologia da hospitalidade, Caxias do Sul: Educs, 2014. p. 13-17.

SCHÄNZEL, H. A.; BROCX, M.; SADARAKA, L. (Un)conditional hospitality: the host experience of the Polynesian community in Auckland. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 2, p. 135-154, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265733049_Unconditional_hospitality_The_host_experience_of_the_Polynesian_community_in_Auckland>. Acesso em: 12 fev. 2018.

SELIGMANN-SILVA, Márcio. **O local da diferença**: ensaios sobre memória, arte, literatura e tradução. São Paulo: 34, 2005.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p.25-52.

SEMERCIÖZ et al. Crisis management practices and strategic responses through customer loyalty and price strategy in hard times: Evidence from fine-dining restaurants. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 207, p. 149-156, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052970>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

SHERINGHAM, C.; DARUWALLA, P. Transgressing Hospitality: Polarities and Disordered Relationships? In: LASHLEY, c.; LYNCH, P.; MORRISON, A. **Hospitality: a social lens**. Oxford: Elsevier, 2007. P. 36-46.

SCHMITT, V. G. H. **As dimensões da sustentabilidade nas relações de poder: o comércio justo no setor alimentício brasileiro**. 2011. 176 f. Tese (Doutorado em Administração). – Escola brasileira de Administração pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9371/Poder_sustentabilidade_Com%C3%A9rcio_Justo_TESE_Valentina_Schmitt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 01 abr. 2018.

SHOCKEY, T. L. Confluence. **Revista Latinoamericana de Etnomatemática**, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274048277010>>. Acesso em: 15 dez. 2017

SILVA, J. L. O.; MIRANDA, L. K. M.; VIANA, F. P. Percepção dos riscos ambientais de trabalhadores de uma usina sucroalcooleira. **Estudos**, Goiânia, v. 42, n. 4, p. 627-637, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://tede2.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/viewFile/4381/2513>>. Acesso em 26 abr. 2018

SIMÕES, P.; GONÇALVES, E. C. Turismo e (in)segurança: implementação e melhoramento de aspectos securitários na defesa de pontos turísticos estratégicos. In: GARCIA, E. G. et al. (Org.). **Mundos emergentes: cambios, conflictos y expectativas**. Toledo: ACMS, 2015. p. 565-572. Disponível em: <https://acmpublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/48.Simoes.Almag_.2015.565_579.pdf>. Acesso em: 14 maio 2018.

SINDICATO DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA DE PRIMEIRA INSTÂNCIA DE MINAS GERAIS - SERJUSMIG. **Maior desastre ambiental do país, rompimento de barragem faz 6 meses**. 2016. Disponível em: <<http://site.serjusmig.org.br/noticia/775/maior-desastre-ambiental-do-pais-rompimento-de-barragem-faz-6-meses>>. Acesso em: 1 jun. 2016.

SLATTERY, P. Finding the Hospitality Industry. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education**, v. 1, n. 1, p. 19-28, 2002. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/f6ea/3d6ff5ebbe31fe6d083b5052a6aa5f93cb31.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

SOUZA, C. A. Responsabilidade social empresarial uma forma de praticar hospitalidade comercial. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 65-78, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/viewFile/291/323>>. Acesso 19 mar. 2018.

SOUZA, K. R. G.; LOURENÇO, L. A evolução do conceito de risco à luz das ciências naturais e sociais. **Territorium**, v. 22, p. 31-44, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14195/1647-7723_22_1>. Acesso em 22 abr. 2018
 SPIROPOULOS, S.; GARGALIANOS, D.; SOTIRIADOU, K. The 20th greek festival of Sydney: a stakeholder analysis. **Event Management**, v. 9, p. 1-15, 2006. Disponível em: <<http://doi=10.3727/152599506776771535&route=1>>. Acesso em: 15 mar. 2018

SZABO, V.; COSTA, B. K.; RIBEIRO, H. C. M. Stakeholders e sustentabilidade: produção científica internacional e nacional entre 1998 e 2011. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 174-190, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284403617_Stakeholders_e_sustentabilidade_de_producao_cientifica_internacional_e_nacional_entre_1998_e_2011>. Acesso em: 16 mar. 2018.

TARLOW, P. The role of tourism security in economically challenging times. **Seguridad y Defensa**, 2009. Disponível em: <<http://seguridadydefensa.com.pa/informes/the-role-of-tourism-security-in-economically-challenging-times-20888.html>>. Acesso em 24 maio 2018.

TELFER, E. A filosofia da hospitabilidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p.53-78.

THIRY-CHERQUES, H. R. O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para o primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 2, p. 137-156, abr./jun. 2006. Disponível em: <>. Acesso em: 4 jan. 2018.

TSAI, C. et. al. Work environment and atmosphere: the role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality. **International Journal of Hospitality Management**, n. 46, p. 26-35, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Da_Chian_Hu/publication/277102277_2015_Work_environment_and_atmosphere_The_role_of_organizational_support_in_the_creativity_performance_of_tourism_and_hospitality_organizations/links/5561963d08ae6f4dcc93ce5f.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2018.

TV Educar. **Conheça mais sobre a primeira capital de Minas no Boletim Mariana**. 2016. Disponível em: <<http://tveducar.com.br/conheca-mais-sobre-a-primeira-capital-de-minas-no-boletim-mariana/>>. Acesso em: 27 nov. /2017

UNITED NATIONS. **The millennium development goals report 2015**. New York: Inter-Agency and Expert Group on MDG Indicators led by the Department of Economic and Social Affairs, 2015. Disponível em: <[http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)>. Acesso em: 02 maio 2018.

VAN NIEKERK, M.; GETZ, D. The identification and differentiation of festival stakeholders. **Event Management**, v. 20, p. 419-431, 2016. Disponível em: <<http://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1528&context=rosenscholar>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WADA, E. K. Domínios da hospitalidade de Lashley e suas implicações na hotelaria. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 4., São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo: Anptur, 2007. Disponível em: https://www.anptur.org.br/anais/anais_2007/data/pdf/2.8%20wada.pdf. Acesso em 2 fev. 2018.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUASSU, 8., 2014, Foz do Iguassu, **Anais...** 2014. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/turismo?dd99=pdf&dd1=12815>. Acesso em: 20 fev. 2018.

WARD, S.; CHAPMAN, C. Transforming project risk management into Project uncertainty management. **International Journal of Project Management**, v. 21, p.97-105, 2003. Disponível em: <[https://kopernio.com/viewer?doi=10.1016/s0263-7863\(01\)00080-1&route=1](https://kopernio.com/viewer?doi=10.1016/s0263-7863(01)00080-1&route=1)>. Acesso em: 13 abr. 2018.

WASCHECK, C. C.; FERREIRA, O. A.; ALENCAR, P. M. **A história do acidente radioativo de Goiânia**. 2007. Disponível em: <http://www.cesio137goiania.go.gov.br/index.php?idEditoria=3823>. Acesso em: 1 jun. 2016

WELTEN, R. Hospitality and its ambivalences. On Zygmunt Bauman. **Hospitality & Society**, v. 5, n. 1, p. 7-21, 2015. Disponível em: < https://doi.org/10.1386/hosp.5.1.7_1>. Acesso em: 05 maio 2016.

WILLIAMS, A. M., BALÁŽ, V. Tourism, risk and uncertainty: theoretical reflections, **Journal of Travel Research**, v. 54, n. 3, p. 271-287, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Allan_Williams3/publication/274053624_Tourism_Risk_and_Uncertainty/links/55435b9d0cf24107d394adcc/Tourism-Risk-and-Uncertainty.pdf. Acesso em 12 maio 2018.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT - WCED. **Our common future**: the Brundtland report. Oxford: Oxford University, 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2018.

YANG, E.; SHARIF, S. P.; KHOO-LATTIMORE, C. Tourists' risk perception of risky destinations: The case of Sabah's eastern coast. **Tourism and Hospitality Research**, v. 15, n. 3, p. 1-15, 2015. < https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/171413/105296_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 maio 2018.

ZAREMBA, J. et al. Prédio invadido desaba em incêndio no largo Paissandu, centro de SP. **Folha de São Paulo**, 4 maio 2018. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/05/incendio-de-grandes-proporcoes-atinge-um-edificio-no-largo-do-paissandu.shtml>>. Acesso em 14 maio 2018.

ANEXO A

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO RENOVA

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO RENOVA

CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, DURAÇÃO, SEDE E FORO

Artigo 1º - A Fundação Renova ("Fundação") é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, regendo-se pelo presente Estatuto e pela legislação que lhe for aplicável, observados os termos do Acordo (conforme definido abaixo).

Artigo 2º - A Fundação é dotada de autonomia administrativa, patrimonial, financeira e operacional.

Artigo 3º - A Fundação tem duração por tempo indeterminado, e será extinta na forma dos artigos 64 e 65 deste Estatuto.

Artigo 4º - A Fundação tem sede e foro na cidade de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais.

Parágrafo Único - Visando ao estrito atendimento dos termos do Acordo (conforme definido abaixo) e de seus objetivos estatutários e mediante prévia autorização do Conselho Curador, a Fundação poderá criar unidades autônomas em qualquer localidade do território nacional.

CAPÍTULO II
DAS MANTENEDORAS

Artigo 5º - A Fundação possui como instituidoras e mantenedoras as seguintes sociedades:

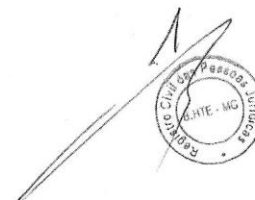
(a) **Samarco Mineração S.A.**, pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima, inscrita no CNPJ sob o nº 16.628.281/0001-61, com sede localizada à Rua Paraíba, nº 1122, 9º, 10º, 13º e 19º andares, Bairro Funcionários, Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, CEP 30130-918 ("Mantenedora Principal");

(b) **Vale S.A.**, pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima, inscrita no CNPJ sob o nº 33.592.510/0001-54, com sede localizada à Avenida das Américas, número 700, Bloco 8, Loja 318, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, CEP 22640-100 ("Vale");

(c) **BHP Billiton Brasil Ltda.**, pessoa jurídica de direito privado, sociedade limitada, inscrita no CNPJ sob o nº 42.156.596/0001-63, com sede localizada à Av. das Américas, nº 3.434, bloco 07, sala 501, Bairro Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, CEP 22640-102 ("BHP"), (Vale e BHP, doravante denominadas como "Mantenedoras Subsidiárias" e, em conjunto com a Mantenedora Principal, "Mantenedoras").

VISTO
30/06/16
Valéria Leite da Cunha
Promotora de Justiça
Camara de Minas

VISTO
B.H. 30/06/16
Marcos Vinícius Costa
Promotor de Justiça



CAPÍTULO III DOS OBJETIVOS



Artigo 6º - A Fundação tem por objetivo exclusivo gerir e executar medidas previstas nos programas socioeconômicos e socioambientais, incluindo a promoção de assistência social aos impactados, em decorrência do rompimento da barragem de propriedade da Mantenedora Principal, localizada no Complexo de Germano, em Mariana ("Evento"), observada a situação socioambiental e socioeconômica imediatamente anterior a 5 de Novembro de 2015, conforme detalhado no **Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta** celebrado em 2 de Março de 2016 ("Acordo") entre (i) INSTITUTO BRASILEIRO DE MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS - IBAMA, autarquia pública federal; (ii) INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE, autarquia pública federal; (iii) AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA; autarquia pública federal; (iv) DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL - DNPM, autarquia pública federal; (v) FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO - FUNAI, autarquia pública federal, todos representados pelo Advogado-Geral da União; (vi) ESTADO DE MINAS GERAIS, pessoa jurídica de direito público, inscrito no CNPJ sob o nº 05.475.103/0001-21; (vii) INSTITUTO ESTADUAL DE FLORESTAS - IEF, autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, criado pela Lei 2.606/1962, com regulamento aprovado pelo, com regulamento aprovado pelo Decreto nº 45.834, de 22 de dezembro de 2011, inscrito no CNPJ sob o nº 18.746.164/0001-28; (viii) INSTITUTO MINEIRO DE GESTÃO DE ÁGUAS - IGAM, autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, criada pela Lei nº 12.584, de 17 de julho de 1997, com regulamento aprovado pelo Decreto nº 46.636, de 28 de outubro de 2014, inscrito no CNPJ sob o nº 17.387.481/0001-32; (ix) FUNDAÇÃO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE - FEAM, instituída pelo Decreto nº 28.163, de 6 de junho de 1988, nos termos da Lei nº 9.525, de 29 de dezembro de 1987, inscrito no CNPJ sob o nº 25.455.858/0001-7, todos representados pela Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais, com sede na Rua Espírito Santo, nº 495, 8º andar, Belo Horizonte, CEP 30160-030; (x) ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, pessoa jurídica de direito público; (xi) INSTITUTO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS - IEMA, autarquia estadual; (xii) INSTITUTO DE DEFESA AGOPECUÁRIA E FLORESTAL DO ESPÍRITO SANTO - IDAF, autarquia estadual; (xiii) AGÊNCIA ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS - AGERH, autarquia estadual, (xiv) Samarco, (xv) Vale; e (xvi) BHP.

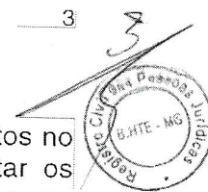
Parágrafo Único - Os projetos e ações a serem desenvolvidos para o cumprimento do Acordo e dos objetivos estatutários da Fundação serão definidos conforme estudo de avaliação dos impactos socioambientais e socioeconômicos, conforme o caso, decorrentes do Evento, a ser realizado por pessoa física ou jurídica, ou grupo de pessoas físicas ou jurídicas, legalmente habilitadas e contratadas pela Fundação, de forma que todos os projetos, atividades, ações e medidas estabelecidos pelos referidos programas contenham fundamentação científica, quando cabível, e guardem relação de proporcionalidade e eficiência.

VISTO
30/06/16
Valina Leite da Cunha
Secretaria de Justiça

VISTO
30/06/16
Maurício Costa
Procurador de Justiça

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



Artigo 7º - Para consecução dos termos do Acordo e demais fins previstos no artigo anterior, a Fundação deverá desenvolver, aprovar e implementar os programas socioambientais e socioeconômicos descritos no Acordo, bem como promover outras atividades que, a juízo do Conselho Curador, sejam adequadas para o cumprimento do Acordo e de seus objetivos estatutários.

§ 1º - Para o cumprimento do Acordo e a realização dos seus objetivos, a Fundação poderá firmar contratos, inclusive de gestão, convênios, acordos, termos de cooperação, de parceria ou outros instrumentos jurídicos congêneres, com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

§ 2º - Dentre as pessoas jurídicas que poderão ser contratadas conforme disposto no parágrafo anterior, estão incluídas qualquer uma das Mantenedoras.

§ 3º - No desenvolvimento de suas atividades, a Fundação observará os princípios da legalidade, transparência, razoabilidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

CAPÍTULO IV DO PATRIMÔNIO E DOS RECURSOS

Seção I - Do Patrimônio

Artigo 8º - Constituem patrimônio da Fundação:

I - a dotação atribuída pela Mantenedora Principal e, conforme aplicável, pelas Mantenedoras Subsidiárias;

II - valores em seu favor transferidos por terceiros, bem como os aportes que lhe forem feitos por pessoas naturais ou jurídicas de direito privado;

III - os bens e direitos que vier a adquirir;

IV - valores provenientes de seus bens patrimoniais, de fideicomissos e de usufrutos; e

V - os resultados favoráveis de exercícios, deduzidas as eventuais obrigações.

§ 1º - Cabe à Fundação administrar o seu patrimônio e dele dispor conforme os termos do Acordo, legislação vigente e o presente Estatuto, com a devida autorização do Ministério Público, quando a lei assim determinar.

§ 2º - Dependirão de aprovação do Conselho Curador e de autorização do Ministério Público (Curadoria de Fundações) os seguintes atos:

(i) aceitação de doações e legados com encargo;

VISTO
B.H. 30/06/16
W. L. Costa
Valério Leite da Cunha
Promotor de Justiça

VISTO
B.H. 30/06/16
M. L. Costa
Marcelo Leal Costa
Promotor de Justiça

(ii) contratação de empréstimos e financiamentos em montantes superiores a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), atualizado pelo IGP-M ou qualquer outro índice que venha a substituí-lo (*pro rata temporis*);

(iii) alienação, oneração ou permuta de bens imóveis, para aquisição de outros mais rentáveis ou mais adequados à consecução de suas finalidades.

Artigo 9º - A Fundação aplicará o seu patrimônio integralmente na consecução de seus objetivos estatutários, observados sempre os termos do Acordo, atendendo a critérios de segurança dos investimentos e busca da manutenção do valor real do capital investido.

Parágrafo Único - O patrimônio da Fundação não terá aplicação diversa da estabelecida neste Estatuto.

Seção II - Dos Recursos e do Orçamento Anual

Artigo 10 - Constituem recursos da Fundação:

I - valores em seu favor transferidos por terceiros não destinados especificamente à incorporação ao patrimônio, bem como as parcelas da dotação transferidas pela Mantenedora Principal, e, conforme aplicável, pelas Mantenedoras Subsidiárias, na forma prevista no artigo 11 do presente Estatuto;

II - os resultados oriundos de operações de crédito de qualquer natureza, de aplicações financeiras e de convênios, contratos, termos de cooperação e outros instrumentos jurídicos congêneres e de associação com terceiros;

III - valores provenientes de seus bens patrimoniais e outros de natureza eventual.

Artigo 11 - Anualmente, o Conselho Curador aprovará, após proposta da Diretoria Executiva, o orçamento global detalhado da Fundação para o exercício social subsequente, observada a programação das parcelas anuais da dotação definida no Acordo, caso haja ("Orçamento Anual"), estabelecendo os projetos e ações a serem executados pela Fundação ao longo do exercício social subsequente e a origem dos recursos que para tanto se façam necessários, inclusive por meio das parcelas da dotação a serem transferidas pela Mantenedora Principal, as quais deverão ser suficientes para a consecução dos objetivos da Fundação, observados os termos do Acordo.

§ 1º - Nos exercícios sociais em que a Mantenedora Principal não consiga fazer frente às parcelas da dotação previstas no Orçamento Anual, estas parcelas deverão ser transferidas pelas Mantenedoras Subsidiárias, na proporção de 50% (cinquenta por cento) para cada uma, observada a programação das parcelas da dotação definidos no Acordo, em até 30 (trinta) dias após comunicação do Conselho Curador neste sentido.

VISTO
B.H. 30/06/16
Valme Leite - 2ª Vice

VISTO
B.H. 30/06/16
Marcelo Costa
Promotor de Justiça



Handwritten signatures and initials, including a large signature that appears to be 'Marcelo Costa' and other initials.

5



§ 2º - Em nenhuma hipótese o Orçamento Anual deverá exceder os valores anuais definidos no Acordo.

§ 3º - Serão deduzidos das parcelas anuais da dotação 50% (cinquenta por cento) dos valores bloqueados ou depositados judicialmente, em numerário ou equivalente, de qualquer das Mantenedoras, em decorrência de decisões judiciais em ações coletivas que abranjam medidas ou ações objeto do Acordo, respeitadas as regras previstas no Acordo.

§ 4º - Também poderão ser deduzidos, para efeito do parágrafo terceiro acima, valores pagos pela Mantenedora Principal e, eventualmente, pelas Mantenedoras Subsidiárias, por determinação judicial em ações individuais que busquem indenização por danos materiais decorrentes do Evento, ajuizadas pelos impactados, que em caso de pessoas jurídicas apenas serão consideradas as micro e pequenas empresas.

§ 5º - O impacto decorrente dos bloqueios considerados na forma do parágrafo terceiro não poderá comprometer, nos 3 (três) primeiros anos contados da constituição da Fundação, mais do que 50% (cinquenta) por cento do respectivo Orçamento Anual.

§ 6º - Caso haja decisão judicial que autorize o desbloqueio, o montante correspondente aos 50% (cinquenta por cento) a serem deduzidos nos termos do parágrafo terceiro deverá ser aportado na Fundação.

§ 7º - Caso o montante correspondente aos 50% (cinquenta por cento) de valores bloqueados deduzidos das parcelas da dotação nos termos do parágrafo terceiro, somado às parcelas da dotação já transferidos no exercício em curso, ultrapasse o orçamento anual previsto, o respectivo abatimento poderá ocorrer nos exercícios seguintes, não podendo, em hipótese alguma, haver reversão de valores já aportados pelas instituidoras à Fundação.

§ 8º - Serão deduzidos das parcelas anuais da dotação referentes aos exercícios de 2016 e 2017 os valores dispendidos durante os respectivos exercícios referentes ao cumprimento (i) do Termo Preliminar de Compromisso Sócio Ambiental, celebrado com o Ministério Público do Estado de Minas Gerais e o Ministério Público Federal em 16 de novembro de 2015, e/ou (ii) de outros termos de compromisso socioambientais que porventura sejam celebrados entre a Mantenedora Principal e autoridades públicas competentes

§ 9º - Caso obrigações de fazer executadas pela Mantenedora Principal ou, eventualmente, pelas Mantenedoras Subsidiárias no âmbito de outros acordos judiciais ou extrajudiciais, que estejam contempladas no âmbito dos programas socioambientais e socioeconômicos previstos no Acordo (i) estiverem previstas nos projetos do respectivo exercício, os valores incorridos na sua execução serão deduzidos do aporte anual; ou (ii) não se refiram os projetos do respectivo exercício aos programas, os valores então incorridos serão deduzidos do exercício imediatamente posterior, exceto se tais deduções prejudicarem os projetos em andamento.

VISTO
30/06/16
Valéria Leite da Costa
Promotora de Justiça

VISTO
30/06/16
Márcia Helena Costa
Promotora de Justiça

6

§ 10 - Na eventualidade das despesas da Fundação ultrapassarem o limite do exercício, o valor que exceder o Orçamento Anual deverá ser deduzido, na proporção de 1/3 (um terço) para cada ano, dos Orçamentos Anuais previstos para os 3 (três) exercícios subsequentes.



§ 11º - Caso ações e medidas no âmbito dos projetos e programas referidos no Acordo sejam executadas diretamente pela Mantenedora Principal ou, eventualmente, pelas Mantenedoras Subsidiárias, as despesas correspondentes, devidamente comprovadas, serão deduzidas das respectivas parcelas anuais da dotação, sempre em observância às regras constantes das políticas e manuais de *compliance* da Fundação.

§12º - Depois de aprovado pelo Conselho Curador, o Orçamento Anual será encaminhado ao órgão competente do Ministério Público.

Artigo 12 - A aplicação de recursos disponíveis da Fundação poderá ser feita:

I - na aquisição de bens móveis e imóveis relacionados ao cumprimento dos objetivos da Fundação;

II - na aquisição de títulos públicos da dívida pública da União e em outras aplicações financeiras classificadas como de baixo risco ou conservadoras, geridas por instituições financeiras reconhecidas como de primeira linha, como forma de preservar o valor do patrimônio, mas preservando a liquidez necessária ao cumprimento da finalidade da Fundação;

III - em outras operações efetuadas em instituições legalmente constituídas e, em geral, no cumprimento das finalidades estatutárias.

Artigo 13 - Os depósitos e a movimentação dos recursos detidos pela Fundação serão feitos exclusivamente em nome desta, junto a instituições financeiras reconhecidas como de primeira linha.

Parágrafo Único - A movimentação dos recursos da Fundação será realizada conforme as normas de representação contidas neste Estatuto e normas de delegação aprovadas pelo Conselho Curador, cumprindo aos responsáveis por sua aplicação a prestação de contas aos órgãos competentes.

Artigo 14 - Não serão distribuídos eventuais excedentes operacionais brutos ou líquidos, dividendos ou outros proventos, participações ou parcela do patrimônio da Fundação, sob nenhuma forma ou pretexto, os quais serão aplicados integralmente, no País, para manutenção de seus objetivos institucionais.

CAPÍTULO V DA ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Seção I - Dos Órgãos da Fundação

Artigo 15 - São órgãos da Fundação:

VISTO
D.H. 30/06/16
Valina Leite da Costa
Presidente do Conselho

A

VISTO
B.H. 30/06/16
Maurício de Castro

B

F

- I - Conselho Curador;
- II - Diretoria Executiva;
- III - Conselho Fiscal; e
- IV - Conselho Consultivo.

7

§ 1º - Os membros do Conselho Curador deverão ser indivíduos dotados de formação técnica e com notória experiência profissional no mercado, compatível com a complexidade da tarefa e volume de recursos a ser gerido, conforme objeto da Fundação.

§ 2º - Os membros da Diretoria Executiva deverão possuir notória experiência na sua respectiva área de atuação.

Artigo 16 - O Conselho Curador e a Diretoria Executiva, no desempenho de suas atribuições, contarão com a assessoria do Conselho Consultivo e de outros órgãos técnicos e consultivos cuja criação venha a ser aprovada pelo Conselho Curador.

§ 1º - Além de seus órgãos, a Fundação deverá, caso necessário, contratar equipe(s) para desenvolvimento dos programas previstos no Acordo, a(s) qual(is) deverá(ão) ter experiência na gestão, administração e implementação de projetos e qualificação profissional compatível com o objeto do(s) respectivo(s) programa(s).

§ 2º - Para a composição da(s) equipe(s) prevista(s) no parágrafo primeiro acima, a Fundação poderá fazer uso de profissionais constantes do quadro de pessoal das Mantenedoras, que poderão ser contratados ou cedidos.

Artigo 17 - Os membros do Conselho Curador e da Diretoria Executiva, assim como os integrantes de seus órgãos de assessoramento, não responderão individual nem subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela Fundação, salvo na hipótese de agirem com comprovado dolo ou culpa no desempenho de suas funções ou de praticarem atos com violação da lei ou do presente Estatuto. Salvo se expressamente previsto em lei, a responsabilidade dos membros do Conselho Curador se dará em caráter não solidário.

Seção II - Do Conselho Curador

Artigo 18 - O Conselho Curador, órgão normativo, deliberativo e de controle da administração da Fundação, será constituído por 7 (sete) membros efetivos e igual número de suplentes, sendo 6 (seis) membros efetivos e 6 (seis) membros suplentes indicados pelas Mantenedoras na proporção de 2 (dois) membros (e respectivos suplentes) para cada uma e 1 (um) membro independente efetivo e 1(um) membro suplente indicado pelo comitê interfederativo constituído conforme os termos do Acordo ("Comitê Interfederativo").

VISTO
B.J. 30/06/16

VISTO
B.J. 30/06/16

VISTO
B.J. 30/06/16

8



§ 1º - Nos exercícios em que as parcelas da dotação devidas pela Mantenedora Principal sejam transferidas pelas Mantenedoras Subsidiárias, nos termos do parágrafo primeiro do artigo 11 do presente Estatuto, os 2 (dois) membros efetivos do Conselho Curador indicados pela Mantenedora Principal e seus respectivos suplentes serão substituídos por novos membros indicados pelas Mantenedoras Subsidiárias, na proporção de 1 (um) membro efetivo e 1 (um) suplente para cada uma.

§ 2º - O membro do Conselho Curador a ser indicado pelo Comitê Interfederativo, e seu respectivo suplente, não poderão ter, ou terem tido nos últimos 3 (três) anos qualquer vínculo com as Mantenedoras, seus acionistas controladores e sociedades controladas, nem com qualquer órgão da Administração Pública direta ou indireta, ressalvadas instituições públicas de ensino ou pesquisa.

Artigo 19 - O Presidente e o Vice-Presidente do Conselho Curador serão escolhidos por deliberação do próprio Conselho, dentre os membros indicados pela Mantenedora Principal, e serão empossados na mesma reunião em que se derem tais escolhas.

Parágrafo Único - Nos exercícios em que as parcelas da dotação devidas pela Mantenedora Principal sejam transferidas pelas Mantenedoras Subsidiárias, nos termos do parágrafo primeiro do artigo 11 do presente Estatuto, o Presidente do Conselho Curador será escolhido dentre os membros indicados por uma Mantenedora Subsidiária e o Vice-Presidente será escolhido dentre os membros indicados pela outra. Na hipótese prevista neste parágrafo, será adotado sistema de rodízio para a escolha do Presidente e do Vice-Presidente do Conselho Curador entre os membros indicados por cada Mantenedora Subsidiária.

Artigo 20 - O prazo do mandato dos membros do Conselho Curador é de um ano, permitidas sucessivas reeleições.

Parágrafo Único - A Mantenedora responsável pela indicação de determinado membro do Conselho Curador poderá requerer, a qualquer tempo e justificadamente, a sua substituição por novo membro por ela indicado, sendo certo que a perda de vínculo empregatício ou estatutário com a Mantenedora que o indicou será considerado motivo suficiente para tal substituição.

Artigo 21 - Ocorrendo vacância no cargo de membro do Conselho Curador e/ou seu respectivo suplente, a Mantenedora que tiver direito a indicar o membro para o cargo vago deverá fazê-lo tão logo possível, necessariamente antes da primeira reunião do Conselho Curador a realizar-se após a vacância do cargo, observado o disposto no parágrafo único do artigo 19 acima. No caso de vacância do cargo de membro independente, o Presidente do Conselho Curador deverá notificar imediatamente o Comitê Interfederativo para convocar reunião extraordinária, a fim de que este órgão indique o novo membro do Conselho Curador.

VISTO
B.H. 30/06/16
Valmir Leite do Carmo

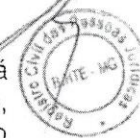
VISTO
B.H. 30/06/16
Marcelo Costa

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

9

§ 1º - No caso de vacância do cargo de Presidente, o Vice-Presidente assumirá suas funções interinamente, promovendo-se a escolha do novo Presidente, observado o disposto no artigo 19 do presente Estatuto, na primeira reunião após a vacância do cargo.



§ 2º Caso qualquer das Mantenedoras ou o Comitê Interfederativo deixe de realizar indicação de membro do Conselho Curador a que tiver direito, o Conselho Curador, decorrido o prazo de 15 (quinze) dias contados do pedido de indicação e até que ocorra efetivamente a nomeação para o cargo vago, poderá funcionar com número inferior de membros, desde que observado o quórum mínimo estabelecido no Artigo 26 deste Estatuto e Cláusula 213, §2º do Acordo.

Artigo 22 - Compete ao Conselho Curador:

I - eleger os membros da Diretoria Executiva da Fundação, observado o disposto no artigo 29 deste Estatuto;

II - eleger o membro independente do Conselho Fiscal e requerer, a qualquer tempo e mediante justificativa, a sua substituição por novo membro;

III - aprovar, até o final de cada exercício social, os projetos e ações a serem executados pela Fundação para cumprimento dos termos do Acordo e de seus objetivos estatutários, no âmbito dos programas previstos no Acordo, o Orçamento Anual para o exercício subsequente, bem como eventuais alterações posteriores a tal documento e ajustes aos referidos projetos e ações solicitados pelo Comitê Interfederativo, nos termos do Acordo;

IV - deliberar sobre os atos de planejamento estratégico da Fundação, os quais deverão observar sempre os termos do Acordo;

V - supervisionar a atuação da Diretoria Executiva em relação à implementação dos projetos e ações constantes do Orçamento Anual, bem como na utilização dos recursos da Fundação;

VI - decidir sobre a aquisição ou a alienação de quaisquer bens imóveis ou sobre constituição de ônus ou gravames sobre os mesmos, desde que atendido o disposto no Artigo 8º, § 2º;

VII - aprovar:

(a) a aceitação de valores transferidos por terceiros com encargos;

(b) o Regimento Interno da Fundação;

(c) a constituição e/ou extinção de unidades autônomas;

(d) os Balanços Patrimoniais, as Demonstrações Financeiras e o Relatório Anual de Atividades elaborados pela Diretoria Executiva;

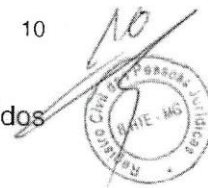
VISTO
B.H. 30/06/16

Valma Leite da Cunha

VISTO
B.H. 30/06/16

Marcos Vinícius Costa

10



(e) a alteração deste Estatuto, obedecidos os requisitos estabelecidos no artigo 55 deste Estatuto;

(f) a extinção da Fundação, obedecido o disposto nos artigos 64, 65 e 66 deste Estatuto;

VIII – determinar a correção de eventuais irregularidades verificadas no funcionamento da Fundação;

IX - exercer o controle interno, podendo, para tanto, examinar livros, papéis, escrituração contábil e administrativa, estado do caixa e valores em depósito e adotar as demais providências que julgar necessárias;

X - autorizar a contratação de auditoria externa independente para a Fundação, para execução das atividades previstas no Acordo;

XI – aprovar a constituição de comitês de caráter permanente ou transitório para assessorá-lo em matéria de sua competência;

XII - determinar, no fim de cada exercício, a parte dos rendimentos líquidos a ser incorporada ao patrimônio da Fundação;

XIII - deliberar sobre qualquer matéria de interesse da Fundação, que lhe seja submetida pelo Diretor Presidente ou por qualquer membro do Conselho Curador;

XIV - deliberar sobre os casos omissos neste Estatuto;

XV – aprovar, desde que atendido o disposto no Artigo 8º, § 2º,

(a) contratos que excedam, em uma ou uma série de transações com a mesma natureza, objeto e partes, (i) R\$10.000.000,00 (dez milhões de reais), caso estejam previstos no Orçamento Anual e (ii) R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), caso não estejam previstos no Orçamento Anual;

(b) contratos e transações envolvendo agentes públicos;

(c) contratos e transações não enquadrados nos subitens acima e estabelecidos em normas de delegação aprovadas pelo Conselho Curador.

XVI – aprovar as políticas de *compliance* da Fundação, inclusive de anticorrupção, lavagem de dinheiro e antiterrorismo, sanções comerciais e direitos humanos, com base em padrões internacionais, que serão aplicáveis aos programas, projetos e demais ações a serem implementadas pela Fundação, inclusive em relação à contratação e execução de contratos com fornecedores;

XVII – aprovar a indicação de representantes da Fundação para quaisquer órgãos externos, associações ou entidades de qualquer gênero de que a

VISTO
30/06/16
Valma Leite da Cunha
Promotora de Justiça
C.S. 1

VISTO
30/06/16
Marcelo Costa
Promotor de Justiça

11

Fundação participe, salvo quando estabelecido expressamente em contrário neste Estatuto ou no Acordo;



XVIII - eleger o Gerente de *Compliance* da Fundação, observado o disposto no artigo 37 deste Estatuto.

Artigo 23 - Compete ao Presidente do Conselho Curador:

- I - convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Curador;
- II - presidir os trabalhos do Conselho Curador; e
- III - convocar reuniões extraordinárias da Diretoria Executiva, caso o Conselho Curador entenda ser necessária a sua realização.

Artigo 24 - Ao Vice-Presidente do Conselho Curador compete:

- I - exercer as funções que lhe forem atribuídas pelo Conselho Curador e pelo Presidente desse Conselho, na esfera de sua competência;
- II - substituir o Presidente do Conselho Curador nas suas faltas ou impedimentos.

Artigo 25 - O Conselho Curador reunir-se-á, ordinariamente, a cada 2 (dois) meses, podendo ainda ser realizadas reuniões extraordinárias, as quais serão convocadas pelo Presidente do Conselho Curador por iniciativa própria, por solicitação de, pelo menos, 2 (dois) dos seus membros, ou mediante requerimento do Diretor Presidente da Fundação.

§ 1º - Os avisos de convocação serão enviados por escrito, ao endereço eletrônico previamente informado por cada Conselheiro, com, pelo menos, 2 (dois) dias de antecedência.

§ 2º - Os avisos de convocação deverão conter a data, hora e local de realização da reunião, bem como descrever as matérias objeto da ordem do dia, devendo ainda ser acompanhados dos documentos necessários para que os membros do Conselho Curador possam avaliar as matérias objeto de deliberação.

§ 3º - Independentemente do cumprimento das formalidades de convocação, serão regulares as reuniões a que comparecerem todos os membros do Conselho Curador.

§ 4º - Será admitida a realização de reuniões do Conselho Curador por videoconferência, conferência telefônica ou qualquer outro meio que assegure a comunicação simultânea entre todos os participantes da reunião.

§ 5º - Os membros suplentes do Conselho Curador somente poderão participar nas reuniões do Conselho Curador em caso de ausência temporária.

VISTO
30/06/16
B.R. *[Signature]*
Vice-Lette da Conta

VISTO
30/06/16
B.H. *[Signature]*
Membro do Conselho Curador

[Handwritten signatures and initials]

12

destituição, renúncia ou impedimento de qualquer natureza do respectivo membro titular.

Artigo 26 - As reuniões do Conselho Curador somente serão instaladas com a presença de, no mínimo, 5 (cinco) dos seus membros.

§ 1º - As decisões do Conselho Curador serão tomadas pelo voto favorável de 5 (cinco) membros do Conselho Curador, ressalvadas as hipóteses em que quórum maior seja expressamente previsto em lei ou no presente Estatuto.

§ 2º - Das reuniões do Conselho Curador será lavrada ata, a qual, depois de aprovada, será assinada pelos membros presentes.

Seção III - Da Diretoria Executiva

Artigo 27 - A Diretoria Executiva é o órgão de administração ordinária da Fundação, cabendo-lhe representá-la perante terceiros e praticar todos os atos que se façam necessários ao seu funcionamento regular e ao cumprimento de seus objetivos estatutários, observadas as regras previstas na legislação pertinente e neste Estatuto, bem como as deliberações do Conselho Curador.

Artigo 28 - A Diretoria Executiva será composta de, no mínimo, 2 (dois) Diretores e, no máximo, 4 (quatro) Diretores, sendo um deles o Diretor Presidente, ficando a cargo do Conselho Curador a definição das outras diretorias.

Artigo 29 - Os Diretores serão eleitos pelo Conselho Curador.

§ 1º - A posse dos Diretores ocorrerá por termo lavrado em documento apropriado.

§ 2º - Os membros da Diretoria Executiva permanecerão no exercício de suas funções até a posse dos substitutos.

§ 3º - Em caso de vacância por morte, incapacidade ou impedimento de qualquer natureza, o Conselho Curador poderá eleger Diretor interino até eleição de Diretor substituto.

§ 4º - O Conselho Curador deverá indicar o Diretor interino ou substituto para o cargo vago em até 15 (quinze) dias contados do pedido de indicação.

Artigo 30 - O prazo do mandato dos Diretores é de um ano, permitidas sucessivas reeleições.

Artigo 31 - A Diretoria Executiva reunir-se-á sempre que necessário, por convocação de qualquer de seus membros ou do Presidente do Conselho Curador.

§ 1º - A Diretoria Executiva somente deliberará com a presença de, pelo menos, 2 (dois) de seus membros.

VISTO
R.H. 30/06/16
W. L. L. de C. Costa

VISTO
R.H. 30/06/16
W. L. L. de C. Costa

W. L. L. de C. Costa

W. L. L. de C. Costa

13



§ 2º - Das reuniões da Diretoria Executiva será lavrada ata, a qual, depois de aprovada, será assinada pela totalidade dos membros presentes.

Artigo 32 - A Diretoria Executiva deverá, observadas as disposições deste Estatuto e da legislação pertinente, estabelecer regimento interno contendo regras para seu funcionamento, o qual será submetido à aprovação do Conselho Curador ("Regimento Interno").

Artigo 33 - As deliberações da Diretoria Executiva serão tomadas por maioria simples de votos.

Parágrafo Único - O Diretor Presidente votará por último e o seu voto terá caráter de desempate, caso seja necessário.

Artigo 34 - Compete à Diretoria Executiva:

I - planejar, executar e administrar as atividades da Fundação, de acordo com o estabelecido neste Estatuto e com as diretrizes, critérios e condições determinadas pelo Conselho Curador;

II - elaborar e submeter anualmente à apreciação do Conselho Curador:

(a) os projetos e ações a serem executados pela Fundação no exercício social subsequente para cumprimento dos termos do Acordo e de seus objetivos estatutários, no âmbito dos programas previstos no Acordo;

(b) a proposta de Orçamento Anual; e

(c) o Relatório Anual de Atividades, o Balanço Patrimonial e as Demonstrações Financeiras.

III - zelar para que sejam adotados e mantidos, na gestão das atividades da Fundação, procedimentos que assegurem segurança e transparência administrativa, financeira, contábil e fiscal;

IV - promover a interlocução da Fundação com o Poder Público, inclusive através do Comitê Interfederativo, e a sociedade;

V - executar outras atribuições que lhe sejam conferidas pelo Conselho Curador, na esfera de sua competência;

VI - aprovar transações e contratos, conforme alçadas estabelecidas em política de delegação aprovada pelo Conselho Curador; e

VII - elaborar e propor alterações no Regimento Interno e neste Estatuto.

Parágrafo Único - Os Diretores, quando convidados, poderão participar das reuniões do Conselho Curador, podendo fazer uso da palavra, mas sem direito a voto.

VISTO
30/06/16
W. L. L.

VISTO
30/06/16
M. L. S. Costa
Promotor de Justiça
C. 12/12/16

(Handwritten signatures and initials)

(Handwritten signatures and initials)

14



Artigo 35 – A Fundação terá uma gerência de *compliance* (“Gerência de *Compliance*”), que será responsável por propor, supervisionar, organizar, implementar e monitorar as políticas de anticorrupção, lavagem de dinheiro, antiterrorismo, sanções comerciais e direitos humanos da Fundação, com base na legislação aplicável e em padrões internacionais, que serão aplicáveis aos programas, projetos, desembolsos e demais ações a serem implementadas pela Fundação ou por terceiros (conforme estabelecido no Acordo), inclusive em relação à contratação e execução de contratos com fornecedores e terceiros em geral.

Parágrafo Único – Com o objetivo de atender às suas próprias regras de *compliance* e de verificar o atendimento, pela Fundação, de suas políticas de *compliance* referidas no caput, qualquer das Mantenedoras terá o direito de, a qualquer tempo e desde que comunicado previamente à(s) outra(s) Mantenedora(s), realizar auditoria na Fundação.

Artigo 36 - A Gerência de *Compliance* será coordenada por um gerente, (“Gerente de *Compliance*”), cujas atribuições serão detalhadas no Regimento Interno.

Artigo 37 - O Gerente de *Compliance* será indicado pelo Conselho Curador.

Parágrafo Único - O Gerente de *Compliance*, no exercício de suas funções, estará diretamente subordinado ao Conselho Curador, cabendo ao Diretor Presidente, no entanto, as decisões relativas a questões administrativas da gerência (como condições de contratação, concessão de férias, benefícios, postos de trabalho etc.).

Artigo 38 – A Diretoria Executiva poderá criar outras gerências, cujos cargos e atribuições serão estabelecidos no Regimento Interno.

Seção IV - Do Conselho Fiscal

Artigo 39 - Ao Conselho Fiscal caberá a realização das atividades de fiscalização da gestão e apreciação das contas, tanto de natureza contábil quanto financeira.

§ 1º - O Conselho Fiscal é composto por 7 (sete) membros, sendo 1 (um) membro indicado pelo Conselho Curador, 1 (um) membro indicado por cada uma das Mantenedoras, 1 (um) membro indicado pela União, 1 (um) membro indicado pelo Estado de Minas Gerais e 1 (um) membro indicado pelo Estado do Espírito Santo.

§ 2º - A Mantenedora responsável pela indicação de determinado membro do Conselho Fiscal poderá requerer, a qualquer tempo e justificadamente, a sua substituição por novo membro por ela indicado, sendo certo que a perda de vínculo empregatício ou estatutário com a Mantenedora que o indicou será considerado motivo suficiente para tal substituição.

VISTO
30/06/16
Valma Leite de Costa
Diretora Executiva

VISTO
30/06/16
Costa
Diretor de Justiça

15

§ 3º - A posse dos membros do Conselho Fiscal ocorrerá por termo lavrado em documento próprio.

Artigo 40 - O prazo do mandato dos membros do Conselho Fiscal é de um ano, permitidas sucessivas reeleições.

Artigo 41 - O Conselho Fiscal será presidido por um dos membros indicados pelas Mantenedoras, escolhido por seus pares.

Artigo 42 - O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente a cada 3 (três) meses, ou extraordinariamente sempre que necessário.

§ 1º - Perderá o mandato, o integrante do Conselho Fiscal que faltar a 3 (três) reuniões do Conselho Fiscal consecutivas ou a 5 (cinco) alternadas, sem se justificar no prazo de 5 (cinco) dias.

§ 2º - A parte que tiver direito a indicar o membrô para o cargo vago deverá fazê-lo em até 15 (quinze) dias contados do pedido de indicação.

Artigo 43 - As reuniões do Conselho Fiscal serão convocadas pelo seu Presidente por iniciativa própria, por solicitação de, pelo menos, 2 (dois) dos seus membros, ou mediante requerimento do Diretor Presidente ou do Presidente do Conselho Curador.

Artigo 44 - O Conselho Fiscal reunir-se-á com a presença de, no mínimo, 4 (quatro) dos seus membros.

§ 1º - As deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas pelo voto favorável da maioria dos membros presentes a cada reunião.

§ 2º - Das reuniões do Conselho Fiscal será lavrada ata, a qual, depois de aprovada, será assinada pelos membros presentes.

§ 3º - Aplicam-se às reuniões do Conselho Fiscal, no que couber, as regras estabelecidas no presente Estatuto para as reuniões do Conselho Curador.

Artigo 45 - Compete ao Conselho Fiscal:

I - opinar sobre o Relatório Anual de Atividades, o Balanço Patrimonial e as Demonstrações Financeiras a serem encaminhados pela Diretoria Executiva ao Conselho Curador;

II - fiscalizar a legalidade e regularidade dos atos praticados pelos membros da Diretoria Executiva, reportando qualquer eventual irregularidade ao Conselho Curador.

Seção V – Do Conselho Consultivo

VISTO
30/06/16
Valma Leite da Cunha
Promotora de Justiça

VISTO
30/06/16
Marcelo Pereira Costa
Promotor de Justiça



Handwritten signatures and initials on the right side of the page, including a large 'X' and several scribbles.

16

Artigo 46 – A Fundação terá um Conselho Consultivo, órgão de funcionamento permanente e caráter opinativo, composto por 17 (dezesete) membros, dentre os quais:

(i) 5 (cinco) serão indicados pelo Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce – CBH-Doce;

(ii) 2 (dois) serão indicados pela Comissão Interministerial para Recursos do Mar (“CIRM”);

(iii) 5 (cinco) serão representantes de instituições de ensino e pesquisa ou especialistas com notório conhecimento na área de atuação da Fundação, dos quais: (a) 1 (um) será indicado pelo Ministério Público Federal; (b) 1 (um) será indicado pelos Ministérios Públicos dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo; (c) 2 (dois) serão indicados pelo Conselho Curador; e (d) 1 (um) será indicado pelo Comitê Interfederativo; e

(iv) 5 (cinco) representantes das comunidades impactadas, sendo 3 (três) do Estado de Minas Gerais e 2 (dois) do Estado do Espírito Santo, indicados pelo Comitê Interfederativo.

Parágrafo Único – Os membros do Conselho Consultivo elegerão um de seus pares para exercer as funções de Coordenador do Conselho Consultivo.

Artigo 47 – No exercício de suas atribuições, o Conselho Consultivo poderá ouvir as associações legitimadas para a defesa dos interesses das comunidades impactadas pelo Evento, bem como outras entidades da sociedade civil, podendo, para tanto, convocar reuniões e assembleias específicas.

Parágrafo Único – O Conselho Consultivo poderá ainda convidar associações e organizações para participar, sem direito a voto, de suas reuniões em que se discuta matéria de interesse de tais entidades.

Artigo 48 - O Conselho Consultivo reunir-se-á ordinariamente a cada 3 (três) meses, ou extraordinariamente sempre que necessário.

§ 1º - As reuniões do Conselho Consultivo serão convocadas pelo seu Coordenador por iniciativa própria, por solicitação de, pelo menos, 3 (três) dos seus membros, ou mediante requerimento do Conselho Curador.

§ 2º - O Conselho Consultivo reunir-se-á com a presença de, no mínimo, 9 (nove) dos seus membros.

§ 3º Caso qualquer das partes deixe de realizar indicação de membro do Conselho Consultivo a que tiver direito, o Conselho Consultivo, decorrido o prazo de 15 (quinze) dias contados do pedido de indicação e até que ocorra efetivamente a nomeação para o cargo vago, poderá funcionar com número

VISTO
30/06/16
Valina Lello de Faria
Curador

VISTO
30/06/16
Maurício Costa
Curador de Justiça



[Handwritten marks]

[Handwritten signature]

17



inferior de membros, desde que observado o quórum mínimo estabelecido neste Artigo 48, §2º acima.

§ 4º - As deliberações do Conselho Consultivo serão tomadas pelo voto favorável da maioria dos membros presentes a cada reunião, tendo caráter opinativo e não vinculante.

§ 5º - Apesar de as recomendações e manifestações expedidas pelo Conselho Consultivo não gozarem de caráter vinculante, caso o Conselho Curador não siga o entendimento recomendado, deverá fundamentar formalmente a sua discordância.

§ 6º - Das reuniões do Conselho Consultivo será lavrada ata, a qual, depois de aprovada, será assinada pelos membros presentes.

§ 7º - Aplicam-se às reuniões do Conselho Consultivo, no que couber, as regras estabelecidas no presente Estatuto para as reuniões do Conselho Curador.

Artigo 49 – O Conselho Consultivo poderá aprovar a criação de comitês, subcomitês ou comissões temáticas, não remunerados, no âmbito do Conselho Consultivo, bem como estabelecer regras para o seu funcionamento, com o objetivo de melhor organizar o andamento dos trabalhos do órgão.

Artigo 50 - Competirá ao Conselho Consultivo, nas hipóteses previstas no Acordo, neste Estatuto e sempre que solicitado pelo Conselho Curador ou pela Diretoria Executiva, emitir opiniões e pareceres não vinculantes sobre as matérias relativas aos programas, projetos e medidas a serem implementados para assegurar o cumprimento do Acordo e dos objetivos da Fundação.

Parágrafo Único – Os membros do Conselho Consultivo poderão ser convidados a participar das reuniões do Conselho Curador para prestar esclarecimentos e informações solicitados pelos membros do Conselho Curador, sem terem, no entanto, direito a voto em tais reuniões.

CAPÍTULO VI DO EXERCÍCIO SOCIAL

Artigo 51 - O exercício social da Fundação coincidirá com o ano civil.

Artigo 52 - Até o dia 30 (trinta) de abril de cada ano seguinte ao exercício findo, o Diretor Presidente apresentará ao Conselho Curador o Relatório Anual de Atividades, o Balanço Patrimonial e as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício anterior, acompanhados do parecer do Conselho Fiscal.

Parágrafo Único – Após aprovação do Conselho Curador, e até o dia 30 (trinta) de junho de cada ano, a Fundação enviará ao órgão do Ministério Público o Relatório Anual de Atividades, o Balanço Patrimonial e as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício anterior, acompanhados do

VISTO
B.H. 30/06/16
Valme Leite da Cunha
Procuradora de Justiça
Fundação de Amparo à Pesquisa

VISTO
B.H. 30/06/16
Marcelo Costa
Procurador de Justiça

(Handwritten signatures and initials)

(Handwritten marks and signatures)

18

parecer do Conselho Fiscal e demais documentos exigidos para a prestação de contas.

Artigo 53 - O Balanço Patrimonial e as Demonstrações Financeiras da Fundação serão auditadas por empresa de auditoria independente registrada na Comissão de Valores Mobiliários ("CVM").

CAPÍTULO VII DA TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Artigo 54 - A Fundação prestará contas aos órgãos competentes nos termos da legislação civil que lhe for aplicável e:

I - observará os princípios fundamentais e as normas de contabilidade aplicáveis;

II - fará publicar anualmente as suas Demonstrações Financeiras;

III - divulgará, nos termos do Acordo, de forma sumária, as principais deliberações dos seus órgãos estatutários;

IV - encaminhará aos membros do Comitê Interfederativo e disponibilizará nos termos do Acordo, o Relatório Anual de Atividades, descrevendo a execução dos projetos e ações desenvolvidos pela Fundação, o qual deverá ser revisado por empresa de auditoria independente registrada na CVM.

Parágrafo Único - No caso de recebimento de recursos e bens do Poder Público, por meio de convênio, a respectiva prestação de contas também será realizada nos termos do parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal.

CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 55 - O presente Estatuto somente poderá ser alterado:

I - quando não contrariar os termos do Acordo, a natureza jurídica e os objetivos da Fundação;

II - pelo voto favorável de 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Curador (ou seja, ao menos 5 (cinco) dentre os 7 (sete) membros), e de 2/3 (dois terços) dos membros da Diretoria Executiva; e

III - com aprovação do Ministério Público.

Artigo 56 - É vedada a acumulação da função de Diretor com a de membro do Conselho Curador da Fundação.

Artigo 57 - O exercício de funções no Conselho Curador, no Conselho Fiscal e no Conselho Consultivo não será remunerado pela Fundação a qualquer título.

VISTO
B.H. 30/06/16
Vilma Leite da Costa
Promotora de Justiça
Curadora do P.M. In-De

VISTO
B.H. 30/06/16
Marcelo Pereira Costa
Promotora de Justiça
Curador do P.M. In-De



[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

19

Artigo 58 - É permitido aos membros da Diretoria Executiva receber remuneração pelo exercício do cargo, em valor compatível com os praticados no mercado e aprovados pelo Conselho Curador, registrado em ata, com comunicação ao Ministério Público.



Artigo 59 - É expressamente vedado o uso da denominação da Fundação em negócios estranhos aos seus objetivos institucionais, inclusive em fianças, avais ou quaisquer outras garantias.

Artigo 60 - A Fundação será representada, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, inclusive em quaisquer atos ou assinatura de documentos que criem obrigações para a Fundação ou desonerem terceiros de obrigações para com a Fundação, por dois Diretores em conjunto, por um Diretor e um procurador, ou por dois procuradores.

Parágrafo Único - As procurações outorgadas pela Fundação deverão ser assinadas por 2 (dois) Diretores em conjunto, sendo um deles o Diretor Presidente, e definirão, nos respectivos instrumentos, de forma precisa e completa, os poderes outorgados, que, à exceção das procurações outorgadas a advogados para representar a Fundação em processos administrativos ou judiciais, vedarão o seu substabelecimento e fixarão o respectivo prazo, que não poderá ultrapassar 1 (um) ano.

Artigo 61 - Ao órgão competente do Ministério Público é assegurado assistir às reuniões do Conselho Curador e do Conselho Fiscal da Fundação.

Parágrafo Único - A Fundação dará ciência, ao órgão competente do Ministério Público, do dia, hora e local designados para suas sessões ordinárias e extraordinárias, num prazo nunca inferior a 48 (quarenta e oito) horas antes da reunião.

Artigo 62 - As reuniões dos Conselhos Curador e Fiscal da Fundação serão registradas em livros próprios, devendo ser remetidas cópias ao Ministério Público (Curadoria de Fundações) no prazo de 10 (dez) dias da data da reunião correspondente.

§ 1º - As medidas previstas nos programas socioeconômicos e socioambientais da Fundação serão auditadas por empresa de auditoria independente com profissionais especialistas em auditoria finalística;

§ 2º - As cópias dos relatórios de auditoria externa, tanto contábil como finalística, deverão ser encaminhadas ao Ministério Público (Curadoria de Fundações) no prazo de até 30 (trinta) dias de sua emissão.

Artigo 63 - O órgão competente do Ministério Público, na hipótese de fundados indícios de irregularidades na Fundação, poderá contratar, às expensas desta, o serviço de auditoria independente para apuração dos fatos.

VISTO
B.H. 30/06/16
Vilfredo
Máximo Della da Costa
Procurador de Justiça

VISTO
B.H. 30/06/16
Máximo Della da Costa
Procurador de Justiça

(Handwritten signatures and initials)

20




Artigo 64 – A Fundação será extinta, automaticamente, quando se verificar o encerramento das atividades previstas no **Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta** celebrado, conforme artigo 6º.


Artigo 65 – A Fundação será extinta, por deliberação de 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Curador (ou seja, ao menos 5 (cinco) dentre os 7 (sete) membros), desobrigando as Mantenedoras de realizar aportes adicionais, além daqueles já efetuados até a data da deliberação, e todo ativo ou recurso existente no patrimônio da Fundação em tal data deverá ter sua destinação definida na mesma reunião em que a extinção da Fundação for aprovada e pelo mesmo quórum.


Artigo 66 - O órgão competente do Ministério Público deverá ser notificado pessoalmente de todas as fases do procedimento de extinção da Fundação.


Artigo 67 - Este Estatuto entrará em vigor na data de seu registro junto ao Registro de Pessoas Jurídicas de Belo Horizonte.

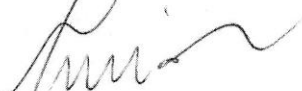
Belo Horizonte, 28 de junho de 2016.


BHP Billiton Brasil Ltda.
Sergio Consoli Fernandes

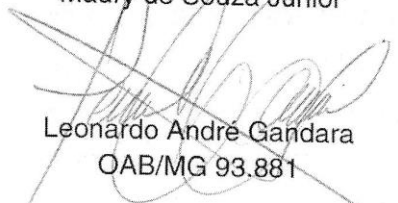

Vale S.A.
Flávio Marcos Notini de Castro

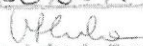

Vale S.A.
Pedro Campary Ferraz


Samarco Mineração S.A.
Roberto Lúcio Nunes de Carvalho


Samarco Mineração S.A.
Maury de Souza Júnior

Visto:


Leonardo André Gandara
OAB/MG 93.881

VISTO
30/06/16

Valma Leite da Costa
Proprietária da Fundação

VISTO
30/06/16

Flávio Marcos Notini de Castro
Proprietário da Fundação

REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURÍDICAS Av. Afonso Pena, 722 - 2º Andar - Belo Horizonte / MG - Telefex: (31) 3224-3878	REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURÍDICAS Av. Afonso Pena, 722 - 2º Andar - Belo Horizonte / MG - Telefex: (31) 3224-3878
<p>FUNDAÇÃO RENOVA</p> <p>REGISTRADO(A) sob o nº 138160, no Livro A, em 05/07/2016 Belo Horizonte, 05/07/2016</p> <p>Emol: (6417-0) R\$ 249,06 TFJ: R\$ 83,03 Rec: R\$ 14,94 - Total: R\$ 347,03 (8101-8) R\$ 105,21 TFJ: R\$ 35,07 Rec: R\$ 6,30 - Total: R\$ 146,58</p> <p><i>[Handwritten Signature]</i></p> <p><small>Escritório: [] José Neidi Neri - Oficial [] Ana Paula Neri Siqueira - Escrivão Substituto Escritório: [] Edy Wesley Rodrigues Mendes [] Anibal Rodrigues dos Santos - Escrivão</small></p>	<p>PODER JUDICIÁRIO - TJMG CORREGEDORIA-GERAL DE JUSTIÇA Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Belo Horizonte - MG</p> <p>SELO ELETRÔNICO Nº ATJ12978 CÓD. SEG.: 3338.1768.1982.2714</p> <p>Quantidade de Atos Praticados 00022 Emol: R\$ 375,51 TFJ: R\$ 118,10 Total: R\$ 493,61 Consulta a validade deste Selo no site https://selos.tjmg.jus.br</p> <p><small>Escritório: [] José Neidi Neri - Oficial [] Ana Paula Neri Siqueira - Escrivão Substituto Escritório: [] Edy Wesley Rodrigues Mendes [] Anibal Rodrigues dos Santos - Escrivão [] Edson Silva Pinto De Carvalho</small></p>

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

Meu nome é Vanuza Bastos Rodrigues, sou doutoranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi e estou desenvolvendo um estudo sobre a retomada da competitividade no município de Mariana-MG após o rompimento da barragem de Fundão. Peço a gentileza de dedicar alguns minutos para preencher este questionário, pois ao participar você estará colaborando com o desenvolvimento de um estudo importante cujo resultado poderá ser aproveitado por todos os prestadores de serviço do município. Se for possível, compartilhe o link com, pelo menos, mais três pessoas da sua lista de contatos, para que a pesquisa possa atingir o maior número de prestadores de serviços do município (empresários, microempresários, funcionários públicos e de empresas privadas, profissionais autônomos, formais e informais)

Agradeço antecipadamente a sua participação e colaboração.
Sinceros cumprimentos
E-mail de contato: vanuzabastosrodrigues@gmail.com

*Obrigatório

DADOS DO ENTREVISTADO

Marque a opção que melhor corresponder com as suas atividades de trabalho.

1. Eu trabalho na área de: *

Marque todas que se aplicam.

- Comércio
- Bares, restaurantes e hotelaria
- Indústria
- Saúde
- Educação
- Cultura e artes
- Administração pública
- Lazer
- Outro: _____

2. A empresa em que trabalho é do:

Marcar apenas uma oval.

- Mercado formal
- Mercado informal

07/04/2019

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

3. Eu sou:*Marcar apenas uma oval.*

- Proprietário da empresa
- Funcionário contratado por tempo indeterminado
- Contratado por tempo determinado
- Autônomo
- Outro: _____

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS

Nesta categoria do questionário a opção que, na sua opinião, melhor corresponde a veracidade da afirmativa.

Em que 1 DISCORDO TOTALMENTE; 2 DISCORDO; 3 NEUTRO; 4 CONCORDO; 5 CONCORDO TOTALMENTE.

4. Domínio Comercial - Ética **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Todas as ações da Fundação para os atingidos estão pautadas nos valores da ética e da moral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Fundação faz muito mais do que tem obrigação para todos os atingidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Fundação cumpre os acordos firmados com todos os atingidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Domínio Comercial - Transparência*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
A Fundação tem autonomia para executar as ações de reparação e compensação no município.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por ter uma administração muito exigente, as ações de reparação e compensação planejadas pela Fundação sempre passam por uma fiscalização interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Fundação atua com transparência em todos os assuntos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

6. Domínio comercial - Parceria **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
A Fundação é parceira na promoção do bem-estar dos atingidos diretos e indiretos em Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Fundação é parceira no desenvolvimento social de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Fundação é parceira no desenvolvimento econômico de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Domínio privado - Laços afetivos **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Percebo que a Fundação é uma empresa que preza o bom relacionamento com os atingidos indiretos de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero a Fundação como uma pessoa da família marianense.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Domínio privado - Pertencimento **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Reconheço que a Fundação ocupa espaços que são partilhados com os atingidos diretos e indiretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualmente, percebo um convívio mais estreito entre a Fundação e os atingidos diretos e indiretos em Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

9. Domínio privado - Status social **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Percebo a Fundação como um diferencial positivo em relação a outros municípios que foram atingidos por tragédias semelhantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação da Fundação para tratar dos impactos da tragédia demonstra a importância de Mariana para o estado, o país e o mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto importante por saber que a Fundação foi criada para reparar e compensar os danos e prejuízos causados pela tragédia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Domínio social - Acolhimento **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Reconheço os desafios que a Fundação tem que superar para fazer um bom trabalho de reparação e compensação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre sei quem eu devo procurar na Fundação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Domínio social - Reciprocidade **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
A Fundação trabalha de acordo com as demandas dos atingidos diretos e indiretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações de reparação e compensação são discutidas e decididas em conjunto com os atingidos diretos e indiretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo o alinhamento de ações entre a Fundação, o poder público e os atingidos diretos e indiretos em benefício de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2019

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

12. Domínio social - Segurança **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Acredito que a reparação e a compensação serão realizadas, pois criaram a Fundação com este objetivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico mais seguro com relação a estabilidade social e econômica do município com a presença da Fundação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito na capacidade dos profissionais da Fundação para a reparação e compensação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Nesta categoria do questionário a opção que, na sua opinião, melhor corresponde a veracidade da afirmativa.

Em que 1 DISCORDO TOTALMENTE; 2 DISCORDO; 3 NEUTRO; 4 CONCORDO; 5 CONCORDO TOTALMENTE.

13. Desenvolvimentos da economia local - Atingidos indiretos **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
A Fundação prioriza as empresas locais para aquisição de produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desemprego em Mariana faz parte dos planos de reparação e compensação da Fundação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Desenvolvimento da economia local - atingidos diretos*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Na minha percepção, o que tem movimentado a economia de Mariana são as compensações oferecidas aos atingidos diretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A reparação e compensação dos atingidos diretos é prioritária porque eles foram deslocados do seu local de moradia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2019

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

15. Desenvolvimento social local - Atingidos indiretos **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Percebo que a Fundação tem se preocupa com as questões sociais dos atingidos indiretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compensação para o atingido indireto é o emprego, o salário ou o seu cliente de volta ao seu negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Desenvolvimento social local - Atingidos diretos **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
O trabalho realizado com os atingidos diretos é participativo e acolhedor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O atingido direto é respaldado por ações judiciais e pelo Ministério Público, por isso a Fundação lhe dedica maior atenção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS

Nesta categoria do questionário a opção que, na sua opinião, melhor corresponde a veracidade da afirmativa.

Em que 1 DISCORDO TOTALMENTE; 2 DISCORDO; 3 NEUTRO; 4 CONCORDO; 5 CONCORDO TOTALMENTE.

17. Responsabilidade ambiental - Compensação **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Tudo que a Fundação fizer para compensar os danos causados no meio ambiente pela tragédia, ainda vai ser pouco para a natureza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimento dos programas ambientais desenvolvidos pela Fundação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

119

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

18. Responsabilidade ambiental - Reparação **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Tenho conhecimento das ações que estão sendo realizadas para reparar os danos causados pela tragédia ao meio ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que a Fundação tem como reparar todos os danos ambientais causados pela tragédia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Responsabilidade social - Compensação **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
A construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixo vai movimentar a economia por meio da geração de emprego e renda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O maior problema da Fundação é o desconhecimento das necessidades sociais atuais em Mariana depois da tragédia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A única obrigação da Fundação é fornecer os recursos para que os nossos gestores possam atuar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Responsabilidade social - Reparação **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Na minha percepção, a construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixo é uma reparação social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que a Fundação tem condição de reparar todo o prejuízo social causado pela tragédia no longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE

Nesta categoria do questionário a opção que, na sua opinião, melhor corresponde a veracidade da afirmativa.

Em que 1 DISCORDO TOTALMENTE; 2 DISCORDO; 3 NEUTRO; 4 CONCORDO; 5 CONCORDO TOTALMENTE.

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

21. Vulnerabilidade - Localização **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Acredito que Mariana hoje tem as barragens mais seguras do país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que o fato de Mariana ter barragens e de uma delas ter rompido, não impede as pessoas de visitarem o município.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Vulnerabilidade - Comercial **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Percebo que Mariana é um exemplo para o país, pois, apesar da tragédia e da redução de sua receita, o município está em dia com seus compromissos econômicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A vulnerabilidade comercial só ficou evidente após o rompimento da barragem e a paralização das operações da mineradora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que Mariana é uma cidade com muitas oportunidades comerciais que vão além da mineração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Vulnerabilidade social **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Percebo que a Fundação está contribuindo para reduzir a vulnerabilidade social dos atingidos indiretos de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que a vulnerabilidade social no município de Mariana, será resolvida no curto prazo pela Fundação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

24. Gestão de crise - Comunicação local **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
A Fundação sempre informa aos atingidos diretos e indiretos sobre o andamento das ações e dos programas de reparação e compensação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que acesso o site da Fundação para saber sobre os resultados alcançados, as informações estão atualizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu confio nas comunicações da Fundação sobre os resultados alcançados na reparação e compensação dos prejuízos e danos causados pela tragédia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Gestão de crise - Mídia **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Percebo que a Fundação utiliza da mídia local para mostrar o desenvolvimento das suas ações e programas de reparação e compensação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre vejo a publicidade da Fundação sobre os resultados alcançados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo, que a mídia sempre divulga os resultados alcançados pela Fundação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D19

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

26. Gestão de crise - Hostilidade e conflito **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Percebo que todos os residentes de Mariana receberam os atingidos diretos com hospitalidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo que a hostilidade entre os atingidos diretos e indiretos ocorre, principalmente, pelo apoio financeiro oferecido aos atingidos diretos pela Fundação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha percepção, os casos de hostilidade entre os atingidos são provocados pelas diferenças de valores e costumes entre os residentes da sede e os residentes dos subdistritos que foram destruídos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Competitividade - Aprendizagem **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Reconheço que a Fundação está investindo na qualificação dos atingidos indiretos por meio da promoção de cursos e palestras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconheço que a Fundação investe na capacitação dos atingidos diretos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os cursos oferecidos pela Fundação são importantes para a retomada da competitividade de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

/2019

RETOMADA DA COMPETITIVIDADE EM MARIANA-MG

28. Competitividade - Inovação **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Conheço os projetos de economia e inovação da Fundação para a retomada da competitividade de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que o desenvolvimento da atividade turística em Mariana seria um ótimo caminho para a retomada da competitividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que a construção do novo Bento Rodrigues e da nova Paracatu de Baixa será uma grande inovação, pois muitas pessoas vão querer conhecer estes distritos de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Competitividade - Recursos financeiros **Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
É do meu conhecimento que a Fundação tem, de início, R\$20 bilhões de reais para a reparação e compensação dos atingidos de Mariana. Isso inclui a retomada da competitividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebo uma parceria entre a Fundação e o poder público, na utilização dos recursos financeiros destinados para a reparação e compensação e retomada da competitividade de Mariana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE B

ANÁLISE DE VARIÂNCIA DOS CONSTRUCTOS

Tabela 6 – Análise de variância – Hospitalidade nas relações de negócios

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	1,940	2	,970	1,088	,338
Nos grupos	537,756	603	,892		
Total	539,696	605			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 – Análise de variância – Hospitalidade nas relações organizacionais

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	11,614	1	11,614	13,462	,000
Nos grupos	346,838	402	,863		
Total	358,452	403			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 – Análise de variância – Hospitalidade nas relações de responsabilidade socioambientais corporativas

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	,000	1	,000	,000	,990
Nos grupos	266,548	402	,663		
Total	266,548	403			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 – Análise de variância – Hospitalidade nas relações para a retomada da competitividade

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	4,418	2	2,209	3,493	,031
Nos grupos	381,313	603	,632		
Total	385,731	605			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 10 – Análise de variância – Tipos de hospitalidade

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	7,835	3	2,612	3,952	,008
Nos grupos	531,300	804	,661		
Total	539,135	807			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 11 – Teste de comparações múltiplas - Variável dependente:
Média por tipo de Hospitalidade

(I) Tipos de Hospitalidade	(J) Tipos de Hospitalidade	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
NEGÓCIOS	ORGANIZACIONAIS	-,10000	,08089	1,000	-,3139	,1139
	SOCIOAMBIENTAIS	-,26634*	,08089	,006	-,4803	-,0524
	COMPETITIVIDADE	-,06337	,08089	1,000	-,2773	,1506
ORGANIZACIONAIS	NEGÓCIOS	,10000	,08089	1,000	-,1139	,3139
	SOCIOAMBIENTAIS	-,16634	,08089	,240	-,3803	,0476
	COMPETITIVIDADE	,03663	,08089	1,000	-,1773	,2506
SOCIOAMBIENTAIS	NEGÓCIOS	,26634*	,08089	,006	,0524	,4803
	ORGANIZACIONAIS	,16634	,08089	,240	-,0476	,3803
	COMPETITIVIDADE	,20297	,08089	,074	-,0110	,4169
COMPETITIVIDADE	NEGÓCIOS	,06337	,08089	1,000	-,1506	,2773
	ORGANIZACIONAIS	-,03663	,08089	1,000	-,2506	,1773
	SOCIOAMBIENTAIS	-,20297	,08089	,074	-,4169	,0110

Fonte: dados da pesquisa

Nota: Teste de Bonferroni - *. A diferença média é significativa no nível 0.05

APÊNDICE C

TESTE DAS HIPÓTESES

Tabela 12 – Valores das médias e intervalos de confiança das Hospitalidades

Tipos de Hospitalidade	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
					Limite inferior	Limite superior
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS	202	2,7312	,89646	,06308	2,6068	2,8556
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS	202	2,8312	,87580	,06162	2,7097	2,9527
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS	202	2,9975	,73169	,05148	2,8960	3,0990
HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE	202	2,7946	,73296	,05157	2,6929	2,8962

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE D

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE NEGÓCIOS

ANÁLISE DE VARIÂNCIA – DOMÍNIO SOCIAL, DOMÍNIO PRIVADO E DOMÍNIO COMERCIAL

Tabela 13 – Análise de variância – Domínio social

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	4,604	2	2,302	2,054	,129
Nos grupos	675,905	603	1,121		
Total	680,509	605			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 14 – Análise de variância – Domínio privado

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	9,100	2	4,550	3,839	,022
Nos grupos	714,620	603	1,185		
Total	723,719	605			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 – Teste de comparações múltiplas. Variável dependente.

Média do Domínio privado

(I) Classificações do Domínio Privado	(J) Classificações do Domínio Privado	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Laços afetivos	Pertencimento	-,27228*	,10832	,037	-,5323	-,0122
	Status social	-,24554	,10832	,071	-,5056	,0145
Pertencimento	Laços afetivos	,27228*	,10832	,037	,0122	,5323
	Status social	,02673	,10832	1,000	-,2333	,2868
Status social	Laços afetivos	,24554	,10832	,071	-,0145	,5056
	Pertencimento	-,02673	,10832	1,000	-,2868	,2333

Fonte: dados da Pesquisa

Nota: Teste de Bonferroni - *. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Tabela 16 – Análise de variância. Domínio comercial

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	2,087	2	1,044	1,010	,365
Nos grupos	623,210	603	1,034		
Total	625,297	605			

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE E

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

ANÁLISE DE VARIÂNCIA – DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA LOCAL E DESENVOLVIMENTO SOCIAL LOCAL

Tabela 17 – Análise de variância. Desenvolvimento da economia local

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	9,210	1	9,210	8,433	,004
Nos grupos	439,079	402	1,092		
Total	448,290	403			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 18 – Análise de variância. Desenvolvimento social local

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	,105	1	,105	,092	,762
Nos grupos	457,130	402	1,137		
Total	457,235	403			

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE F

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAIS CORPORATIVAS

ANÁLISE DE VARIÂNCIA – RESPONSABILIDADE AMBIENTA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Tabela 19 – Análise de variância – Responsabilidade ambiental

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	29,679	1	29,679	31,149	,000
Nos grupos	383,021	402	,953		
Total	412,700	403			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 20 – Análise de variância – Responsabilidade social

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	3,155	1	3,155	3,712	,055
Nos grupos	341,681	402	,850		
Total	344,836	403			

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE G

HOSPITALIDADE NAS RELAÇÕES PARA A RETOMADA DA COMPETITIVIDADE

ANÁLISE DE VARIÂNCIA – VULNERABILIDADE, GESTÃO DE CRISE E COMPETITIVIDADE

Tabela 21 – Análise de variância – Vulnerabilidade

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	33,550	2	16,775	18,202	,000
Nos grupos	555,745	603	,922		
Total	589,295	605			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 22 – Teste de comparações múltiplas. Variável dependente:
Média Vulnerabilidade

(I) Vulnerabilidade	(J) Vulnerabilidade	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Comercialização	Local	,02228	,09553	1,000	-,2070	,2516
	Social	,50990*	,09553	,000	,2806	,7392
Local	Comercialização	-,02228	,09553	1,000	-,2516	,2070
	Social	,48762*	,09553	,000	,2583	,7169
Social	Comercialização	-,50990*	,09553	,000	-,7392	-,2806
	Local	-,48762*	,09553	,000	-,7169	-,2583

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Teste de Bonferroni - *. A diferença média é significativa no nível 0.05

Tabela 23 – Análise de variância – Gestão de crise

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	19,495	2	9,747	10,043	,000
Nos grupos	585,269	603	,971		
Total	604,763	605			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 24 – Teste de comparações múltiplas. Variável dependente:
Média das formas na atuação na Gestão de crise

(I) Formas de atuação na Gestão de Crise	(J) Formas de atuação na Gestão de Crise	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Comunicação local	Mídia	,10429	,09791	,862	-,1308	,3393
	Hostilidade e conflito	-,31776*	,09815	,004	-,5534	-,0821
Mídia	Comunicação local	-,10429	,09791	,862	-,3393	,1308
	Hostilidade e conflito	-,42205*	,09803	,000	-,6574	-,1867
Hostilidade e conflito	Comunicação local	,31776*	,09815	,004	,0821	,5534
	Mídia	,42205*	,09803	,000	,1867	,6574

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Teste de Bonferroni - *. A diferença média é significativa no nível 0.05

Tabela 25 – Análise de variância – Competitividade

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre grupos	22,034	2	11,017	11,932	,000
Nos grupos	556,774	603	,923		
Total	578,808	605			

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 26 – Teste de comparações múltiplas. Variável dependente:
Médias das formas de competitividade

(I) Formas de Competitividade	(J) Formas de Competitividade	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
aprendizagem	Inovação	-,33465*	,09561	,001	-,5642	-,1051
	Recursos Financeiros	,11485	,09561	,690	-,1147	,3444
	Aprendizagem	,33465*	,09561	,001	,1051	,5642
Inovação	Recursos Financeiros	,44950*	,09561	,000	,2200	,6790
	Aprendizagem	-,11485	,09561	,690	-,3444	,1147
Recursos Financeiros	Inovação	-,44950*	,09561	,000	-,6790	-,2200

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Teste de Bonferroni - *. A diferença média é significativa no nível 0.05