

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E  
CONTÁBEIS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**RISCO SOCIAL: uma proposta de modelo de gestão para  
empreendimentos sustentáveis de mineração**

**Área de concentração**  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES  
**Linha de Pesquisa**  
ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**ANA CAROLINA DE MOURA MACIEL**

Belo Horizonte  
2015

ANA CAROLINA DE MOURA MACIEL

**RISCO SOCIAL: uma proposta de modelo de gestão para  
empreendimentos sustentáveis de mineração**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional

Professor Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Belo Horizonte

2015

M824r Maciel, Ana Carolina de Moura

Risco social: uma proposta de modelo de gestão para empreendimentos sustentáveis de mineração / Ana Carolina de Moura Maciel – 2015.  
184 f. enc.: il.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis.

Bibliografia: f. 148-154

**1.** Administração. **2.** Risco social. **3.** Modelo de gestão. **4.** Sustentabilidade. **5.** Responsabilidade social.

**I.** Pardini, Daniel Jardim. **II.** Universidade FUMEC. **III.** Título.

**CDU: 658**



Universidade FUMEC

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis

Curso de Mestrado em Administração

Dissertação intitulada “Risco social: uma proposta de modelo de gestão para empreendimentos sustentáveis de mineração”, de autoria da mestranda Ana Carolina de Moura Maciel, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC (Orientador)

---

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC

---

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro - UFMG

---

Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto - FLP

---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2015.

Av. Afonso Pena, nº 3.889 – Belo Horizonte, MG – 30130-009 – Brasil.

Telefone: (31) 3223-8033.

## AGRADECIMENTOS

Depois de desobedecer às orientações mais racionais de não me envolver emocionalmente com minha dissertação, chego ao momento em que imensa alegria e alívio me tomam. Acho que, na verdade, não fui eu quem escolheu o tema, mas sim ele me escolheu após um pedido aos céus para encontrar um objetivo maior para minha carreira. E, para a concretização desse desejo, a lista de agradecimentos é enorme.

Em primeiro lugar, tenho muito a agradecer aos meus pais, João e Lúcia, que não tenho dúvidas serem anjos que aceitaram a missão de me receber na Terra. Foram eles que me ensinaram a nunca desistir, desanimar, mas sim acreditar que para tudo há um propósito maior. Às minhas irmãs, Natália e Lívia, que, junto com meus pais, desde sempre me dão a certeza de que, por mais que a prova seja dura, sempre temos uns aos outros a quem recorrer e colo para onde voltar. Ao Fred, uma grata surpresa (ainda que todos já soubessem) e que completa o alicerce que me sustenta. A ele agradeço pelo amor, pela amizade, pela sustentação, pelo incentivo e pela torcida em todos os momentos, desde sempre. Amo vocês mais que tudo!

Aos meus sogros, Marília e Walter, pelo carinho, acolhimento e inúmeros momentos em família, de companheirismo e incentivo. Ao meu cunhado, cunhada e concunhado, por completarem e fazerem parte da minha família.

Aos meus verdadeiros amigos, os melhores que alguém pode ter. Quando paro para pensar nos momentos vividos com cada um deles, me vêm à recordação somente completude e lembranças de ocasiões em que precisei recorrer para uma pausa/alívio. Espero ser para eles pelo menos um pouco do que eles são para mim.

Aos colegas da Integratio, em especial ao Rolf, onde dei meus primeiros passos profissionais na área de Gestão Social e onde encontrei excelentes e marcantes momentos de troca e aprendizado.

Meu agradecimento e minha gratidão mais que especial a Katie Miller e a Maurício Martins, que abriram possibilidades e portas que eu nunca poderia imaginar para a realização da minha pesquisa. Tenho muito a agradecer ainda a Júnea Sá Fortes, João Freitas, Grace Garbaccio,

Carolina Molinari, Liomar Vidal, Ana Paula Cutolo, Antônio Almeida, Elyseo Sousa, Leonardo do Carmo, José Horário e Cleber Becho, que não só dedicaram seu tempo para a revisão do questionário, quanto também empenharam esforços para responder à pesquisa e angariar mais adeptos para respondê-la. A essas pessoas e a todos os que prontamente se dispuseram a responder ao questionário, não consigo traduzir em palavras a gratidão pela confiança e carinho gratuitos. Espero um dia poder retribuir.

Enfim, este trabalho não seria possível sem a dedicação do professor Pardini, a quem agradeço imensamente pelo caminho apontado, pelas palavras de incentivo e pela paciência. Obrigada também aos professores Plínio Monteiro e Nelson Monteiro, pela contribuição valorosa.

“Que as palavras que falo não sejam ouvidas como prece nem repetidas com fervor, apenas respeitadas como a única coisa que resta a um homem inundado de sentimentos, pois metade de mim é o que ouço, a outra metade é o que calo” (Oswaldo Montenegro).

*Aos quinze anos decidi aprender.  
Aos trinta, estava firme na via.  
Aos quarenta não tinha mais dúvidas.  
Aos cinquenta, compreendi a lei do Céu.  
Aos sessenta, meu ouvido estava perfeitamente afinado.  
Aos setenta, eu agia conforme mandava o meu coração.*

**Confúcio**

## RESUMO

Ainda que esteja cada vez mais clara a correlação e interdependência entre empresas e sociedade, e o surgimento de um novo mapa de riscos, a abordagem do risco social é recente e sua forma de gestão encontra-se ainda em vias de construção. O risco social no ambiente das empresas surge, assim, como qualquer outro risco, quando comportamentos ou ações das corporações criam vulnerabilidades. Assim, a proposta desta dissertação foi unir a contextualização do risco social para os negócios, as premissas de sustentabilidade e responsabilidade social das organizações e a necessidade em estabelecer mecanismos para o seu gerenciamento, sendo o objetivo principal validar um modelo de gestão de risco social para aplicação em empreendimentos sustentáveis de mineração e posterior ampliação a outros setores. Para isso, investigaram-se os atuais riscos existentes no contexto de atuação das organizações e suas variáveis, além dos fatores constituintes do risco social para as organizações, que foram considerados na proposição de um modelo de gestão de risco social. A pesquisa aplicada junto a 120 profissionais de uma empresa atuante na área de mineração permitiu a validação do instrumento de escala de risco social, ao mesmo tempo que viabilizou a aplicação de um teste-piloto para o modelo proposto para a gestão desse risco. A validação do modelo permitiu concluir que dois são os cenários macro da gestão do risco social – ambiente externo e ambiente interno –, que assumiram igual relevância para a estrutura de gerenciamento do risco social. O ambiente externo mapeado é constituído por quatro fatores: intangíveis, tangíveis, legal/regulatório e meio ambiente, analisados nessa sequência quanto ao grau de importância e priorização para uma gestão eficaz. Já no ambiente interno, cinco são os riscos relacionados: estrutura operacional, atitudes perante os riscos, perda de ativos, política empresarial e recursos humanos, seguindo a ordem de priorização e relevância identificadas. Visto que a literatura sobre risco social, em especial sob a perspectiva empresarial, é recente e considerando-se a inexistência de um modelo e escala para a sua gestão, este trabalho tem como expectativa contribuir para que as organizações realizem uma melhor gestão do risco social.

**Palavras-chave:** Risco social. Modelo de gestão. Sustentabilidade. Responsabilidade Social.



## ABSTRACT

Although the correlation and interdependence between companies and the society is increasingly clearer, as well as the outbreak of a new risk map, the approach to social risk is quite recent, and its management methods are still under construction. The social risk in the companies' environment thus arises as any other risk, when behaviors or actions within the corporations generate vulnerabilities. Hence, the proposal of this dissertation is to join the contextualization of the social risk for businesses, the social sustainability and responsibility requisites of the organizations to the need to establish mechanisms for their management, whereas the main purpose thereof is to validate a social risk management model to be applied in sustainable mining enterprises and post extension for others segments. With that in mind, the current existing risks within the context of the role of the organizations and their variables were investigated, in addition to the factors that represent social risks to the organizations, which were considered in the proposition of a social risk management model. The research, submitted to 120 professionals of a company of the mining industry, allowed the validation of a social risk measurement instrument, while making the application of a pilot test for the proposed management model for that risk feasible. The model's validation allowed us to construe that there are two macro scenarios for social risk management – an internal and an external environment – which undertake similar relevance regarding the structure of social risk management. The external environment mapped herein comprises four factors: intangible, tangible, legal/regulatory and environmental aspects, analyzed in this sequence as to the degree of importance and prioritization for an effective management. As to the internal environment, there are five related risks: operating structure, attitude before the risks, loss of assets, corporate policy, and human resources, in accordance with the order of priority and relevance identified. Once the literature on social risk, particularly under a business perspective, is recent, and considering the non-existence of a model and a scale for its management, this work expects to contribute for the organizations to provide better social risk management.

**Keywords:** Social risk. Management model. Sustainability. Social responsibility.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores ambientais propostos por Stoner e Freeman (1982).....	32
Figura 2 - Fatores ambientais e variáveis propostos por Custódio e Corso (2010).....	33
Figura 3 – Fatores de risco propostos por Crouhy (2007).....	35
Figura 4 – Fatores de risco propostos por Paulo <i>et al.</i> (2006).....	36
Figura 5 – Fatores de risco empresarial.....	39
Figura 6 – O ambiente empresarial global.....	43
Figura 7 – Fatores de risco empresarial.....	44
Figura 8 – Modelo de gestão do risco social .....	76
Figura 9 – Modelo estrutural para validação dos fatores de primeira ordem .....	85
Figura 10 – Modelo estrutural para validação dos fatores de segunda ordem .....	103
Figura 11 – Modelo estrutural para validação dos fatores de terceira ordem.....	107
Figura 12 – Estrutura hierárquica final da escala de gestão de riscos .....	110
Figura 13 – Estrutura hierárquica final do fator risco interno .....	117
Figura 14 – Estrutura hierárquica final do fator risco interno, segundo importância de cada variável .....	124
Figura 15 – Estrutura hierárquica final do fator risco externo .....	128
Figura 16 – Estrutura hierárquica final do fator risco externo, segundo importância de cada variável .....	137

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de frequência: Tempo em que você trabalha na empresa.....	89
Gráfico 2 – Distribuição de frequência: Posição hierárquica .....	89

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Variáveis, indicadores, construtos e códigos.....	90
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados ausentes para variáveis com maior concentração de dados perdidos .....	94
Tabela 2 - Análises fatoriais de primeira ordem: riscos externos.....	102
Tabela 3 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores.....	104
Tabela 4 – Construtos, indicadores, pesos, importância e médias dos fatores de primeira ordem.....	105
Tabela 5 – Construtos, indicadores, pesos, importância e médias dos fatores de primeira ordem.....	108
Tabela 6 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores.....	109
Tabela 7 – Estrutura, pesos, médias e avaliação do construto risco geral.....	111
Tabela 8 – Análise da normalidade dos dados: assimetria, curtose e teste global .....	161
Tabela 9 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores.....	164
Tabela 10 – Média de desvio padrão das variáveis do questionário .....	166
Tabela 11 – Análises fatoriais de primeira ordem.....	169
Tabela 12 – Validade discriminante por comparação das correlações ao quadrado (abaixo da diagonal) e a variância explicada dos indicadores (diagonal principal) .....	172
Tabela 13 – Construtos, indicadores, pesos, importância e médias dos fatores de primeira ordem.....	173
Tabela 14 – Validade discriminante por comparação das correlações ao quadrado (abaixo da diagonal) e a variância explicada dos indicadores (diagonal principal) .....	176
Tabela 15 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores.....	178
Tabela 16 – Validade discriminante por comparação das correlações ao quadrado (abaixo da diagonal) e a variância explicada dos indicadores (diagonal principal) .....	181

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 JUSTIFICATIVAS</b> .....	<b>19</b>
<b>3 OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>23</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1 Riscos: características gerais, conceitos e gestão</b> .....	<b>24</b>
4.1.1 <i>O risco nas organizações</i> .....	27
4.1.2 <i>Tipologias e variáveis de riscos organizacionais</i> .....	31
<b>4.2 Riscos sociais</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3 Sustentabilidade</b> .....	<b>52</b>
<b>4.4 Teoria dos Shareholders versus Teoria dos Stakeholders</b> .....	<b>57</b>
<b>4.5 A visão do mercado para a responsabilidade social</b> .....	<b>62</b>
<b>4.6 Proposição de modelo para a gestão do risco social</b> .....	<b>64</b>
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>77</b>
<b>5.1 Estratégia de pesquisa</b> .....	<b>78</b>
5.1.1 <i>Coleta de dados</i> .....	79
5.1.2 <i>Tratamento dos dados</i> .....	81
5.1.2.1 <i>Análise e descrição da amostra</i> .....	81
5.1.2.2 <i>Agrupamento das variáveis (internas e externas) e análise de médias e desvio padrão</i> .....	81
5.1.2.3 <i>Dados ausentes</i> .....	81
5.1.2.4 <i>Avaliação da normalidade</i> .....	82
5.1.2.5 <i>Outliers</i> .....	82
5.1.2.6 <i>Análise da linearidade</i> .....	83
5.1.2.7 <i>Análise de redundância e multicolinearidade</i> .....	83
5.1.3 <i>Análise da fidedignidade do instrumento</i> .....	83
5.1.3.1 <i>Cálculo de índices</i> .....	86
<b>6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCO SOCIAL</b> .....	<b>88</b>
<b>6.1 Tratamento dos dados</b> .....	<b>88</b>
6.1.1 <i>Análise e descrição da amostra</i> .....	88

6.1.2 Agrupamento das variáveis (internas e externas) e análise de médias e desvio padrão .....	89
6.1.3 Dados ausentes .....	94
6.1.4 Avaliação da normalidade.....	95
6.1.5 Outliers .....	95
6.1.6 Análise da linearidade.....	96
6.1.7 Análise de redundância e multicolinearidade .....	96
<b>6.2 Análise de fidedignidade do instrumento .....</b>	<b>97</b>
6.2.1 Fidedignidade dos fatores de primeira ordem .....	97
6.2.1.1 Análise da dimensionalidade.....	97
6.2.1.2 Validade do instrumento .....	98
6.2.1.3 Cálculo de índices .....	100
6.2.2 Fidedignidade dos fatores de segunda ordem.....	101
6.2.2.1 Análise da dimensionalidade.....	102
6.2.2.2 Validade e qualidade da mensuração .....	103
6.2.3 Fidedignidade dos fatores de terceira ordem.....	105
6.2.3.1 Validade e qualidade da mensuração .....	105
<b>6.3 Modelo final de gestão de risco social .....</b>	<b>108</b>
<b>6.4 Análise e discussão do modelo de gestão do risco social.....</b>	<b>112</b>
6.4.1 Validação da matriz de riscos: risco interno .....	114
6.4.1.1 Risco estrutura operacional .....	117
6.4.1.2 Risco de atitudes perante os riscos .....	119
6.4.1.3 Risco de perda de ativos (interno).....	120
6.4.1.4 Risco política empresarial .....	121
6.4.1.5 Risco recursos humanos .....	122
6.4.2 Validação da matriz de riscos: risco externo .....	124
6.4.2.1 Riscos intangíveis.....	129
6.4.2.1.1 Risco de mercado .....	129
6.4.2.1.2 Risco social.....	130
6.4.2.1.3 Risco estratégico.....	131
6.4.2.2 Riscos tangíveis.....	132
6.4.2.2.1 Risco de liquidez .....	132
6.4.2.2.2 Risco de perda de ativos (externo) .....	133
6.4.2.2.3 Risco de crédito .....	133

6.4.2.2.4 Risco tecnológico .....	134
6.4.2.3 Risco legal/regulatório .....	134
6.4.2.4 Risco meio ambiente .....	135
<b>6.5 Análise da pesquisa .....</b>	<b>137</b>
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>144</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESCALA DE RISCOS SOCIAIS.....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE B – TABELAS.....</b>	<b>161</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Ainda que seja lugar comum afirmar que as condições do mundo foram alteradas sensivelmente nas últimas décadas, há que se considerar que as mudanças vivenciadas impactaram, em grande medida, o ambiente de atuação das organizações, cujas consequências ainda estão em vias de identificação e criação de mecanismos de gestão.

Esta dissertação concentra-se, especificamente, no atual ambiente de risco para as empresas, ambiente esse traduzido por Beck (1992) pelo conceito de “sociedade de risco”, enquanto consequência do desenvolvimento científico e industrial, que fez surgir um conjunto de riscos anteriormente não enfrentados e que adquiriram complexidade devido à sua natureza, desterritorialização e globalização. Disso emerge a percepção de que os riscos são sistêmicos, imponderáveis e que demandam mecanismos complexos de gestão (SPINK, 2001).

Em outra vertente, as questões sociais também mudaram ao longo do tempo. A segurança do produto e a segurança em geral, saúde e ética nos negócios, por exemplo, não eram foco de atenção, assim como não havia a preocupação com o meio ambiente, consumismo e discriminação no emprego. As questões sociais acompanham fluxos de alterações, ênfase e abordagem das organizações, de forma que o seu reconhecimento tornou-se aspecto essencial ao desempenho social corporativo (CARROLL, 1979).

Muitas empresas já consideram as consequências sociais e ambientais de suas atividades, ainda que esses esforços não sejam tão produtivos quanto poderiam ser, na opinião de Porter e Kramer (2006), por duas razões. Primeiro, porque as empresas têm sido posicionadas contra a sociedade, quando o fato é que os dois são interdependentes. Além disso, tem-se feito pressão para que as organizações adotem a responsabilidade social em suas formas genéricas, em vez de direcioná-las para a adequação à estratégia de cada empresa. Gestores sem um entendimento estratégico desse novo ambiente estão propensos a adiar investimentos e esforços dessa natureza, o que pode conduzir a custos muito maiores quando a empresa é posteriormente julgada por ter violado sua obrigação social (PORTER; KRAMER, 2006). Surge então um risco claro para os negócios.

A noção de risco social, foco principal deste trabalho, também tem procedência na demanda pela compensação dos efeitos sociais indesejáveis de medidas capitalistas. Assim, as

instituições – seja na forma de organização, ou enquanto solidificação de um comportamento social – estão cada vez mais presentes nas discussões sobre desenvolvimento sustentável, tanto no campo teórico quanto nas aplicações práticas (MELO; SALLES; DELLAGNELO, 2012). Isso porque, dentre outros fatores, há alguns anos teve início uma tendência mundial, por parte dos investidores, de procurar empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos, o que se apresenta como nova motivação para a adoção de práticas sustentáveis por parte das organizações. Esse posicionamento advém da consideração de que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, uma vez que estão mais preparadas para enfrentar os riscos econômicos, sociais e ambientais de sua área de atuação (DIAS; BARROS, 2008).

Empresas com responsabilidade social e ambiental podem ainda aumentar a sua vantagem competitiva, gerar valor para as diversas partes interessadas e, conseqüentemente, promover a lucratividade em longo prazo. A nova abordagem para gestão empresarial tem como base o entendimento de que os impactos negativos de um empreendimento devem ser evitados sempre que possível e, caso sejam inevitáveis, devem ser reduzidos, mitigados ou indenizados. O objetivo é garantir que os custos do desenvolvimento econômico não recaiam desproporcionalmente sobre os grupos mais pobres ou vulneráveis da sociedade, que o meio ambiente não seja degradado no processo e que os recursos naturais sejam gerenciados de maneira eficiente e sustentável (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

O novo contexto e as novas demandas sociais levam as empresas, portanto, a considerar, além das tradicionais medidas econômicas e financeiras de desempenho, novas medidas e indicadores de desempenho organizacional. Essas medidas incluem a identificação de grupos de interesse com os quais cada organização se relaciona, além da necessidade de se entender de que forma esses *stakeholders* influenciam o desempenho organizacional (HOURNEAUX JÚNIOR; CORRÊA; GOMES, 2010).

O risco social no ambiente das empresas surge, assim como qualquer outro risco, quando comportamentos ou ações das corporações criam vulnerabilidades. No caso específico, as partes interessadas podem identificar essas vulnerabilidades e exercer pressão sobre a organização para mudanças comportamentais. Esse risco também pode ocorrer quando um *stakeholder* com poder ocupa uma área importante de questão social e desenvolve pressão sobre uma empresa, como, por exemplo, a exploração de uma vulnerabilidade nas unidades de

lucros, de forma que a empresa se veja obrigada a mudar suas políticas ou abordagens no mercado. Assim, desenvolver a capacidade de ouvir a perspectiva dos *stakeholders* sobre as questões sociais é uma necessidade competitiva e fator de gestão de risco que tende a estar integrado à estratégia corporativa (KYTLE; RUGGIE, 2005).

Ainda que esteja cada vez mais clara a correlação e interdependência entre empresas e sociedade, e o surgimento de um novo mapa de riscos, a abordagem do risco social é recente e centralizada em algumas poucas organizações e autores, que em grande parte sustentam argumentações em torno da criação de vantagem competitiva, atração de investimentos e perenidade dos negócios. Contudo a forma de gestão desse risco encontra-se ainda em vias de construção. Além disso, embora as iniciativas e mobilizações das empresas em torno dos objetivos e da atuação social das organizações já registrem muitas experiências significativas, não há consenso quanto ao alcance da responsabilidade social empresarial, suas vantagens competitivas e quanto ao valor de reputação que poderia agregar às empresas (PEREIRA; FENDRICH, 2009). Portanto, existe um campo potencial para pesquisas.

Por esses motivos, a proposta desta dissertação é unir a contextualização do risco social para os negócios, as premissas de sustentabilidade e responsabilidade social das organizações e a necessidade em estabelecer mecanismos para o seu gerenciamento, tendo como problema de pesquisa: quais fatores e variáveis devem ser considerados na elaboração e validação de um modelo de gestão de risco social?

Para isso, o foco de inicial de análise será um empreendimento de mineração, podendo esse estudo estender-se, posteriormente, a outros empreendimentos e setores. O setor de mineração foi escolhido em função de seu histórico de imagem e reputação negativas relacionadas tanto ao impacto ambiental negativo, quanto aos relacionamentos conflituosos estabelecidos junto às partes interessadas.

O trabalho foi estruturado em sete capítulos. O primeiro é constituído por essa introdução, em que se apresentam o tema e a proposta do trabalho; enquanto o capítulo dois trará a justificativa; e o três, os objetivos geral e específicos. O quarto capítulo apresentará a fundamentação teórica, de forma a identificar os riscos existentes no atual contexto de atuação das organizações, bem como suas variáveis. Além disso, serão apresentados os fatores constituintes do risco social para as empresas, a fim de embasar a proposição de um modelo

para a gestão desse risco. No capítulo cinco, a metodologia utilizada para a validação do modelo será detalhada, seguida pelo capítulo seis, em que os resultados serão apresentados e discutidos. No capítulo sete, por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho, acrescido das limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## 2 JUSTIFICATIVAS

O cenário atual de instabilidade e imprevisibilidade de acontecimentos é agravado pela intensificação de crises econômicas e sociais, que ficam ainda mais evidentes pelos processos de globalização dos mercados e pela comunicação. Essas crises, por sua vez, também são responsáveis pelo agravamento da desigualdade social – ampliada ainda pelo crescimento demográfico –, trazendo problemas ambientais a serem superados. Esse cenário apresenta novos desafios à sociedade, incluindo o âmbito governamental e empresarial, demandando posicionamentos e ações diferenciadas para enfrentar a situação (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

A sociedade, mais organizada e questionadora, em seu tempo, toma por pressuposto que as empresas se beneficiam dos recursos naturais disponíveis para sua produção e se utilizam do capital financeiro, tecnológico e humano advindo dessa sociedade, devendo-lhe, portanto, em contrapartida, prestar contas da utilização desses recursos. A atuação mais sistêmica exigida das empresas tem por objetivo fomentar o crescimento sustentado, que ultrapassa o ambiente de negócios e se amplia para o papel das empresas na sociedade (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

O desempenho organizacional é sempre tema passível de muitas discussões, quer seja na área acadêmica, quer seja no ambiente gerencial (MACEDO *et al.*, 2008). As condições em que as empresas atualmente operam têm exigido nova postura dos gestores relacionada às questões que envolvem o meio ambiente, apresentando novas formas de divulgação com vistas a comunicar, com maior clareza, aspectos referentes à sustentabilidade empresarial (OLIVEIRA; REIS, 2008).

A configuração que então se desenha aponta para reflexões que levam ao questionamento da influência que as empresas – enquanto sistemas abertos e dinâmicos, cujas partes interagem entre si e com o meio ambiente – recebem dos fatores externos, condicionando sua lucratividade e rentabilidade à sua capacidade de antecipar e enfrentar mudanças sociais. Esses fatores não podem mais ser ignorados, cabendo às empresas prover recursos, de forma sistemática e contínua, para a estruturação e gestão formal e planejada da direção estratégica dos negócios (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

A ação socialmente responsável das empresas já ultrapassou o estágio de mera tendência, e a sustentabilidade vem se tornando uma visão estratégica de negócios de longo prazo (KASSAI; HA; CARVALHO, 2011). Embora as iniciativas e mobilizações das empresas em torno dos objetivos e da atuação social das organizações já registrem muitas experiências significativas, o debate sobre o tema ainda é relativamente recente e não há consenso quanto ao alcance da responsabilidade social empresarial, suas vantagens competitivas e do valor de reputação que poderia agregar às empresas. Portanto, existe um amplo campo para pesquisas (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

Para a maioria dos impactos da cadeia de valor, não há necessidade de reinventar planos de ação. A empresa deve partir da identificação das melhores práticas para lidar com cada um desses impactos. Algumas empresas são mais pró-ativas e eficazes na mitigação de problemas sociais, que são inúmeros. Contudo, as corporações não são responsáveis por todos os problemas do mundo, tampouco têm recursos para resolver todos. Assim, cada empresa deve identificar o conjunto particular de problemas sociais que envolve sua atuação (PORTER; KRAMER, 2006).

O que se percebe é que temas como sustentabilidade e responsabilidade social ainda são constructos em vias de consolidação, gerando, contudo, quadros férteis para pesquisas. Em função do seu processo de desenvolvimento, ainda não há teorias consolidadas sobre o risco ao negócio da não consideração e gestão dos impactos sociais possíveis no novo ambiente de negócio, o que também motiva o desenvolvimento desta pesquisa.

A noção de risco, por sua vez, emergiu da pré-modernidade. Ainda que a humanidade sempre tenha enfrentado perigos diversos, riscos involuntários decorrentes de eventos naturais, tais como terremotos, vulcões, furacões, além daqueles associados às guerras, ou ainda os riscos voluntários, consequência do estilo de vida adotado; esses eventos não tinham a nomenclatura de riscos, sendo abordados como perigos, fatalidades ou dificuldades. Somente a partir do momento histórico em que o futuro passou a ser considerado como passível de controle, a concepção da palavra risco, vinculada à ocorrência de eventos futuros, passou a ser utilizada (SPINK, 2001).

Depois que essa palavra surgiu no vocabulário da pré-modernidade, o risco tornou-se um conceito fundamental na modernidade clássica. Mas até ser utilizado e vinculado a uma

estratégia de gestão, foi necessário passar por um longo processo de formalização, que envolveu um lento período de desenvolvimento da teoria da probabilidade, a progressiva formalização do conceito e o aperfeiçoamento das técnicas de cálculo dos riscos (SPINK, 2001).

A identificação e a gestão de riscos são fundamentais para a atividade empresarial, em especial no cenário de separação entre propriedade e controle das empresas. Os riscos precisam ser administrados dentro de uma estrutura de governança, por meio de mecanismos de prestação de contas, relatórios financeiros, controle interno e auditoria, mas que vão muito além de aspectos financeiros (SPIRA, 2003).

O que se percebe é um redimensionamento do ambiente de atuação das organizações e, por parte das empresas, um redimensionamento de sua missão, que até então contemplava exclusivamente os interesses econômicos dos seus acionistas. Agora, identifica-se a proliferação de apelos sociais, sejam eles advindos dos próprios funcionários, consumidores e fornecedores, sejam provenientes da comunidade do entorno onde a empresa está instalada, ou de governos. Essa perspectiva exige maior acompanhamento e atenção aos movimentos sociais e políticos, que antes eram considerados até mesmo irrelevantes para a tomada de decisão dos administradores, que se concentravam, exclusivamente, nos aspectos econômicos e na sustentabilidade dos negócios das empresas (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

No ambiente corporativo, pode-se ter uma visão desfavorável dos riscos, identificando-os apenas como a possível ocorrência de eventos que teriam impactos prejudiciais sobre os resultados ou sobre o patrimônio de uma empresa. Contudo, os riscos são inerentes a todos os negócios. É impossível perseguir oportunidades de gerar lucros sem correr riscos. Alguns deles estão intimamente ligados à própria natureza do negócio de atuação (PAULO *et al.*, 2006).

O risco hoje produzido é resultado da intervenção humana na natureza e nas condições da vida social. Já as incertezas e oportunidades criadas são, em grande parte, novas. As formas de reação a essas incertezas estão, frequentemente, relacionadas ao controle e reparo do dano causado pelo risco, o que se dá por um processo contínuo e crescente de conhecimento (GIDDENS, 1994).

A gestão de riscos não consiste, necessariamente, em sua eliminação, mas, sim, na sua identificação, mensuração e controle, dependendo dessa gestão a continuidade dos negócios (GUIMARÃES; PARISI; PEREIRA, 2006). Essa gestão proporciona às organizações uma melhoria da sua capacidade de alinhar o risco considerado aceitável com a estratégia organizacional. Além disso, tem por objetivo aumentar a capacidade de gerir o risco, otimizar o retorno e proporcionar a identificação e seleção das respostas a ele: anulação, redução, partilha e aceitação. Por fim, permite minimizar as surpresas operacionais e os prejuízos, além de permitir estabelecer uma resposta integrada para múltiplos riscos (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

A gestão do risco é também uma oportunidade para melhorar o processo de controle da empresa, proporcionando informação aos gestores sobre aqueles mais importantes e sobre a forma como esses estão sendo gerenciados. Em uma análise ampla, pode ajudar a empresa a melhorar o seu desempenho, a alcançar rentabilidade, a prever a perda de recursos, a cumprir leis e regulamentos, evitando prejudicar sua reputação (OLIVEIRA *et al.*, 2010).



### **3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Objetivo geral**

Validar um modelo de gestão de risco social para aplicação em projetos sustentáveis de mineração.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a) Investigar os atuais riscos existentes no contexto de atuação das organizações;
- b) Examinar as variáveis integrantes do atual ambiente empresarial;
- c) Descrever os fatores constituintes do risco social para as organizações;
- d) Identificar fatores e variáveis a serem considerados na elaboração de modelo de gestão de risco social;
- e) Identificar, dentre os fatores e variáveis identificadas, os de maior relevância.

Destaca-se que, em função dos objetivos específicos propostos para esta dissertação, tem-se a expectativa de que seus resultados possam atuar como ponto de partida para aplicação em outros setores, para além da mineração.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre riscos, contemplando, no primeiro tópico, características gerais, conceitos e abordagens para gestão, ampliando para os riscos nas organizações, tipologias e variáveis. No segundo tópico, é dada ênfase aos riscos sociais para, em seguida, abordar, no terceiro e quarto item, respectivamente, os temas sustentabilidade e Teoria dos *Stakeholders* em contraponto à Teoria dos *Shareholders*. No quinto item, abordam-se elementos para estabelecer a relação entre desempenho econômico e responsabilidade social, sob a ótica de mercado. Por fim, com embasamento na fundamentação teórica, propõe-se, no sexto item, um modelo para a gestão do risco social.

### 4.1 Riscos: características gerais, conceitos e gestão

A revisão teórica tem início pelas concepções de riscos, culminando em conceitos e diretrizes para gestão.

Como consequência da maior interdependência e vulnerabilidade enfrentada pelas empresas hoje, tem-se o aumento do número de incertezas na tomada de decisão corporativa. Essa é a afirmativa de Kytte e Ruggie (2005), que declaram ainda que os modelos operacionais atuais destacam a crescente importância de maior conectividade entre empresa e suas partes interessadas, o que, por sua vez, exige formas inovadoras de gestão de riscos.

Sobre riscos, Giddens (1994) embasa sua teoria nas incertezas criadas na vida contemporânea. Para o autor, essas incertezas produzidas atualmente não significam que a nossa existência é mais arriscada do que costumava ser. Mas sim, que as origens e a abrangência dos riscos se modificaram.

O risco hoje produzido é resultado da intervenção humana na natureza e nas condições da vida social. Já as incertezas e oportunidades criadas são, em grande parte, novas. As formas de reação a essas incertezas estão, frequentemente, relacionadas ao controle e reparo do dano causado pelo risco, o que se dá por um processo contínuo e crescente de conhecimento (GIDDENS, 1994).

Na mesma sintonia, Beck (1992) apresenta uma dimensão obscura do papel desempenhado pela ciência e pelo conhecimento, propondo o conceito de “sociedade de risco”. Para ele, como consequência do desenvolvimento científico e industrial vivenciado nas últimas décadas, surgiu um conjunto de riscos e perigos que anteriormente não eram enfrentados, e que poderão se perpetuar no tempo e no espaço.

Isso implica entender como se passou do foco na gestão da vida para o foco na gestão do risco. Implica ainda que a “sociedade de risco” de Beck demonstra a complexidade dos riscos modernos, que se refere à sua natureza, desterritorialização e globalização. Disso emerge a percepção de que os riscos são sistêmicos, imponderáveis e que demandam mecanismos complexos de gestão (SPINK, 2001).

O desenvolvimento do racionalismo, no século XVII, foi crucial para a construção desse quadro, sugerindo que tanto aspectos naturais, quanto sociais poderiam ser submetidos à exploração científica. A partir de então, técnicas para a previsão e cálculo de riscos tornaram-se disponíveis, possibilitando que estes pudessem ser evitados e compensados. O risco passou a ser associado a resultados imprevistos da ação humana, em vez de, simplesmente, ser considerado resultado do destino ou dos atos de alguma força maior. Avanços subsequentes na ciência e tecnologia, oferecendo proteção contra alguns deles, deram origem a exigências de processos de gestão de riscos eficazes, de forma a lidar com um ambiente cada vez mais complexo, tanto no nível individual, quanto organizacional (SPIRA, 2003).

Com base em uma vasta revisão da literatura, Spink (2001) forneceu uma visão panorâmica dos sentidos históricos de risco, que se somam à abordagem de Spira (2003). Mesclam-se, nesta panorâmica, três dimensões: forma de se relacionar com o futuro, forma de conceituar risco e forma de geri-lo.

Considerando, inicialmente, o risco vinculado à forma como a sociedade se relaciona com o futuro, Spink (2001) afirma que a noção de risco emergiu da pré-modernidade, mais especificamente na transição entre a sociedade feudal e as novas formas de territorialidade que deram origem aos Estados-nação. A autora ressalta que a humanidade sempre enfrentou perigos diversos, riscos involuntários decorrentes de eventos naturais, como terremotos, vulcões, furacões, além daqueles associados às guerras, ou ainda os riscos voluntários, consequência do estilo de vida adotado. Contudo, esses eventos não tinham a nomenclatura de

riscos, sendo abordados como perigos, fatalidades ou dificuldades. Somente a partir do momento histórico em que o futuro passou a ser considerado como passível de controle, a concepção da palavra risco, vinculada à ocorrência de eventos futuros, passou a ser utilizada.

Depois que essa palavra surgiu no vocabulário da pré-modernidade, o risco se tornou um conceito fundamental na modernidade clássica. Mas até ser utilizado e vinculado a uma estratégia de gestão, foi necessário passar por um longo processo de formalização, que envolveu um lento período de desenvolvimento da teoria da probabilidade, a progressiva formalização do conceito e o aperfeiçoamento das técnicas de cálculo dos riscos (SPINK, 2001).

Especialmente a partir dos anos 60, os estudos técnicos e quantitativos de risco passaram a ser realizados em variadas e diferentes disciplinas, tais como toxicologia, epidemiologia, psicologia e engenharia (GUIVANT, 1998). Lo (1999) sugere a avaliação dos riscos em contextos ainda mais amplos, considerando-os enquanto característica comum de muitos esforços humanos que, portanto, podem ser adotados como componentes integrais das engenharias química, aeronáutica, astronáutica e nuclear, epidemiologia e saúde pública, tecnologia biomédica e indústria de seguros.

Abordagens como a de Guivant (1998) consideram o risco como um evento adverso com probabilidade de provocar danos, que poderia ser estimado por meio de cálculos quantitativos de níveis de aceitabilidade. Esses estudos técnicos e quantitativos abrangeram, fundamentalmente, três temas: estimação, comunicação e administração.

A estimação dos riscos prevê a caracterização de suas fontes, a medição de sua intensidade, frequência, duração e a caracterização das relações entre a sua ocorrência e as consequências para as populações afetadas (GUIVANT, 1998).

Desses três temas, o maior desafio é a comunicação de riscos, que atua na tentativa de diminuir a distância entre a percepção dos estudiosos/especialistas do risco e a percepção daqueles que podem ser afetados por ele, mas que não são técnicos no assunto. Para isso, é necessário desenvolver parâmetros racionais para a difusão das informações. Os não estudiosos e especialistas em riscos tendem a ser identificados como receptores passivos, percebendo-os de forma não científica, sendo precariamente informados e irracionais.

Acredita-se que os riscos percebidos por essas pessoas não sejam, necessariamente, correspondentes a riscos reais, analisados e calculados pela ciência (GUIVANT, 1998).

Já a administração dos riscos é um dos principais aspectos da abordagem técnica, baseada em elementos quantificáveis para a formulação de políticas públicas, legislação e regulação de riscos (GUIVANT, 1998).

Nos estudos sobre o tema, Spink (2001) também utiliza a divisão de três áreas de especialidade: o cálculo dos riscos em si, a sua percepção pelo público e a sua gestão. Mais recentemente, a gestão dos riscos passou a englobar também a comunicação sobre riscos. Na relação com o proposto por Guivant (1998), identifica-se plena consonância, como será explicitado a seguir.

O cálculo dos riscos consiste na identificação dos efeitos potenciais adversos de um determinado fenômeno, a estimativa de sua probabilidade e da magnitude de seus efeitos. Está relacionado, portanto, à quantificação do risco (SPINK, 2001).

Já a percepção dos riscos diz respeito à relação entre o público e os riscos tecnológicos, estando diretamente relacionada ao estudo da aceitação de determinadas tecnologias, como hoje ocorre na engenharia genética. Essa percepção está também diretamente relacionada à perspectiva do controle preventivo dos riscos (SPINK, 2001).

Por fim, a gestão de riscos compreende quatro estratégias: seguros, leis de responsabilização por danos, intervenção governamental direta e autorregulação. Com o tempo, a gestão de riscos passou a incorporar também a comunicação de riscos, na medida em que a participação pública, na aceitação ou no autocontrole, passou a ser elemento essencial no domínio social dos riscos (SPINK, 2001).

#### *4.1.1 O risco nas organizações*

Spira (2003) afirma que a ênfase atual dada ao risco e à sua administração é fundamental para uma competição social sobre o controle da economia e da sociedade. A administração do risco, segundo a autora, é uma solução para a autorregulação. Ela conduz as empresas a adaptarem sua atuação de acordo com os interesses de diferentes partes interessadas, evitando,

por exemplo, a regulamentação estatal – que é vista como inflexível. Nesse sentido, a governança corporativa tornou-se arena para uma competição multilateral, exercendo o conceito de risco um papel central e relacionado à ideia de controle interno. Em suma, é um sintoma de que ocorrem mudanças importantes na forma de as empresas governarem a si mesmas.

A identificação e a gestão de riscos são fundamentais para a atividade empresarial, em especial no cenário de separação entre propriedade e controle das empresas. Os riscos precisam ser administrados dentro de uma estrutura de governança, por meio de mecanismos de prestação de contas, relatórios financeiros, controle interno e auditoria, mas que vão muito além de aspectos financeiros. O que se percebe é uma alteração na relação entre risco e responsabilidade. Nesse sentido, a estrutura de governança foi projetada para gerenciar o risco por meio de mecanismos de responsabilização da informação financeira, auditoria e controle interno (SPIRA, 2003).

Paulo *et al.* (2006) afirmam que, no ambiente corporativo, pode-se ter uma visão desfavorável dos riscos, identificando-os apenas como a possível ocorrência de eventos que teriam impactos prejudiciais sobre os resultados ou sobre o patrimônio de uma empresa. De acordo com os autores, essa é a perspectiva daqueles cuja função primordial é proteger os ativos das organizações de eventos que levem a perdas, tais como fogo, inundações, perda de reputação, dentre outros. Contudo, segundo eles, os riscos são inerentes a todos os negócios. É impossível perseguir oportunidades de gerar lucros sem correr riscos. Alguns deles estão intimamente ligados à própria natureza do negócio de atuação.

A mesma visão é apresentada por Acselrad e Pinto (2009), ao afirmarem que normalmente, no ambiente empresarial, o risco é tido como elemento inerente às iniciativas capitalistas. Os autores inserem uma nova variável: a relação do risco feita diretamente ao aspecto econômico, associado à possibilidade de que empreendedores não obtenham o rendimento esperado do investimento. Contudo, com os novos contornos das reformas liberais, entre as décadas de 80 e 90, teóricos identificaram a necessidade de também compensar os efeitos sociais indesejáveis de tais medidas capitalistas e, então, representantes de interesses empresariais começaram a evocar a noção de “risco social”, que será melhor detalhada ainda neste capítulo.

Nesse contexto, o processo de gerenciamento de risco dentro das empresas surgiu, de acordo com Spira (2003), para proporcionar conforto e difundir responsabilidades, conferindo aos gestores imunidade de culpa pelas consequências adversas do risco, em vez de simplesmente criar imunidade para as suas consequências. A imunidade é concedida na medida em que os sistemas que as organizações apresentam para o gerenciamento de riscos se materializam, não apenas como resposta aos riscos, mas também pela abordagem das consequências do risco planejado com antecedência e as respostas públicas, caso eles ocorram.

A capacidade dos indivíduos e das comunidades para lidar com o risco e sua apropriação como instrumento de gestão a ser aplicado dependerão das características dos riscos: suas fontes, correlação, frequência e intensidade (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

As fontes de risco podem ser naturais, causadas pela ação da natureza, ou resultado da atividade humana, como, por exemplo, a inflação resultante da política econômica. Os riscos podem ainda ser correlacionados entre indivíduos (covariantes), repetindo-se ao longo do tempo, ou correlacionados a outros riscos. Podem ainda ter baixa frequência, mas gerarem efeitos graves e catastróficos, ou alta frequência, mas com efeitos baixos e não catastróficos (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

O risco surge quando existe uma vulnerabilidade no sistema operacional de uma organização, causada pela ausência de controles e medidas preventivas eficazes. Para mitigar o risco, as empresas desenvolvem sistemas de gestão fundamentados na abordagem das incertezas do mercado e na criação de medidas preventivas e de controles que minimizem ou eliminem o rompimento, perda ou dano dos negócios e encurtem o tempo de recuperação de um evento não desejado e, assim, reduzindo seu impacto sobre o negócio (KYTLE; RUGGIE, 2005).

Há duas abordagens para a mensuração de riscos: a qualitativa e a quantitativa. Em ambas, a mensuração é definida a partir do conhecimento da frequência e da probabilidade das variáveis e sua severidade, associadas aos eventos de perdas identificados nos processos das empresas. Pela abordagem qualitativa, o risco é avaliado a partir da atribuição de critérios de classificação em relação à frequência e à severidade, enquanto pela abordagem quantitativa o risco é avaliado por modelos probabilísticos (PAULO *et al.*, 2006).

Probabilidades são insumos indispensáveis para o processo de gestão de risco, ainda que não determinem quanto de risco uma empresa deva assumir e em quanto o risco deve ser coberto. A relação entre probabilidades subjetivas e gestão de riscos é clara, uma vez que sua avaliação, especialmente em relação a eventos raros ou que nunca tenham ocorrido, deve ser consistente. Do contrário, as decisões com base em probabilidades inconsistentes podem levar a perdas financeiras significativas e a risco não intencional de exposições. Pesquisas realizadas apontam que a maioria dos indivíduos visualiza ganhos de forma diferente de perdas: são avessos ao risco quando se trata de ganhos e buscam riscos quando se trata de perdas (LO, 1999). A tendência do gerenciamento de riscos varia entre indivíduos e em diferentes contextos. Entre indivíduos isso se dá como resultante de incentivos e experiência, sendo algumas pessoas mais avessas ao risco do que outras (MARCH; SHAPIRA, 1987).

Já na teoria da decisão clássica, o risco é mais comumente concebido como reflexo da variação na distribuição dos resultados possíveis, suas probabilidades e seus valores subjetivos. O risco então é medido tanto por questões não lineares, revelado por aspectos monetários, quanto pela variância da distribuição de probabilidade dos possíveis ganhos e perdas associados a determinada alternativa. Nesse último cenário, uma alternativa arriscada é aquela em que a variância é grande e o risco é um dos atributos que, juntamente com o valor esperado da alternativa, é utilizado para avaliar a possibilidade em questão (MARCH; SHAPIRA, 1987).

A gestão de riscos não consiste, necessariamente, em sua eliminação, mas, sim, na sua identificação, mensuração e controle, dependendo dessa gestão a continuidade dos negócios (GUIMARÃES; PARISI; PEREIRA, 2006). Proporciona às organizações uma melhoria da sua capacidade de alinhar o risco considerado aceitável com a estratégia organizacional. Além disso, tem por objetivo aumentar a capacidade de gerir o risco, otimizar o retorno e proporcionar a identificação e seleção das respostas a ele: anulação, redução, partilha e aceitação. Por fim, permite minimizar as surpresas operacionais e os prejuízos e uma resposta integrada para múltiplos riscos (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

A gestão do risco é também uma oportunidade para a empresa melhorar seu processo de controle, proporcionando informação aos gestores sobre os riscos mais importantes e sobre a forma como estes estão sendo gerenciados. Em uma análise ampla, pode ajudar a empresa a



melhorar seu desempenho, a alcançar rentabilidade, a prever a perda de recursos, a cumprir leis e regulamentos, evitando prejudicar a sua reputação (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Pesquisa realizada por Oliveira *et al.* (2010) identificou os principais aspectos relacionados ao sucesso e facilitação do processo de gestão de risco: a conquista de apoio da liderança, a experiência anterior com sistemas de gestão, a existência de equipe multifuncional dedicada à implementação dessa gestão, o uso de norma ou padrão de referências - como as melhores práticas -, o uso de consultoria especializada e a realização de treinamentos específicos, aos gerentes, para desenvolver a competência de mapeamento de riscos. Em contrapartida, os fatores complicadores do processo de gestão de riscos incluem a dificuldade em visualizar resultados efetivos, a falta de conhecimento dos profissionais envolvidos quanto ao mapeamento de riscos, a ausência de informações sobre a probabilidade e impactos da ocorrência de eventos geradores de riscos, o processo longo de implantação e a cultura voltada para a análise informal dos riscos e de alternativas de gestão.

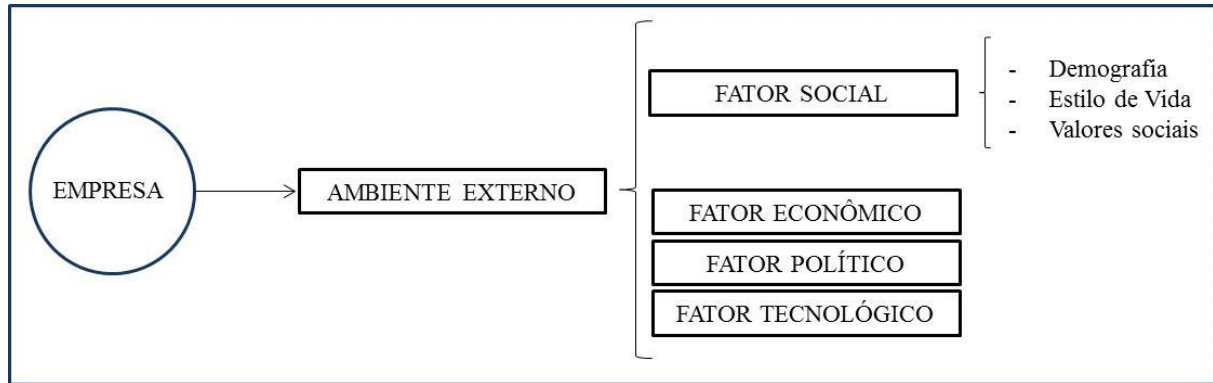
#### *4.1.2 Tipologias e variáveis de riscos organizacionais*

Diferentes fatores ambientais afetam o nível de incerteza e de dependência de uma organização em relação ao seu ambiente, que será mais incerto e difícil de ser compreendido quanto mais diferenciado for, se estiver em processo de mudança ou se for fruto de numerosas interconexões entre os seus vários elementos. As organizações são mais dependentes do ambiente quando os recursos necessários não estão amplamente disponíveis; quando eles não estão distribuídos de modo uniforme; e quando o aumento da conectividade perturba elementos do ambiente e as ligações entre eles (STONER; FREEMAN, 1982).

A ação indireta do ambiente externo afeta as organizações de duas maneiras. Algumas forças podem ditar a formação de um grupo que, eventualmente, se torne um *stakeholder*. Os elementos de ação indireta criam um clima forçando a organização, em última instância, a reagir. Isso pode ocorrer, por exemplo, em função de uma tecnologia que muda rapidamente, do crescimento ou declínio econômico, das mudanças nas atitudes com relação ao trabalho, dentre outras causas (STONER; FREEMAN, 1982).

Essas interações complexas entre empresas e ambiente externo são agrupadas por Stoner e Freeman (1982) em quatro amplos fatores: social, econômico, político e tecnológico (Figura 1).

Figura 1 – Fatores ambientais propostos por Stoner e Freeman (1982)



Fonte: Imagem desenvolvida pela autora com base na teoria de Stoner e Freeman (1982).

As variáveis sociais se dividem em três categorias: demografia, estilo de vida e valores sociais. As mudanças na demografia e no estilo de vida afetam a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão de obra e dos clientes de uma organização. Os valores sociais perpassam todas as outras mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas e determinam todas as escolhas que as pessoas fazem na vida. Eles também são responsáveis por estabelecer as linhas mestras que determinam como irão operar a maioria das organizações.

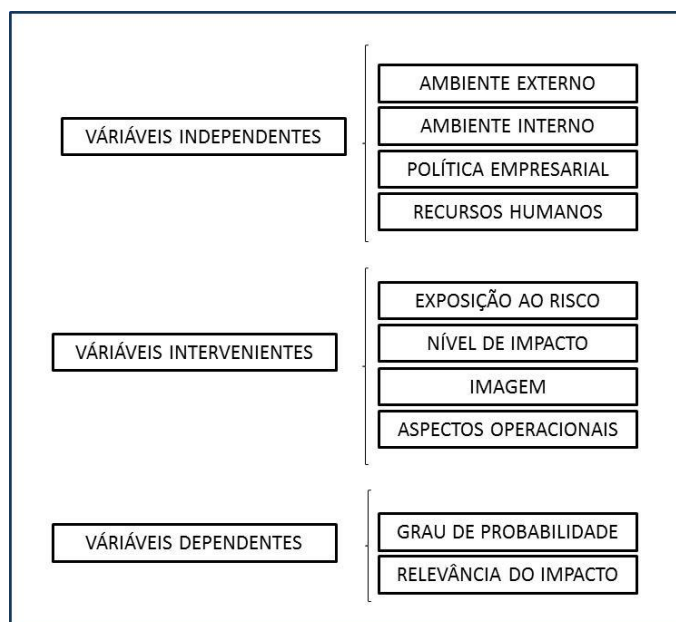
As variáveis econômicas aplicam-se às condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização. Estas são determinantes para o sucesso de uma organização. Salários, preços cobrados por fornecedores e competidores e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção dos produtos e serviços, quanto as condições de mercado.

As variáveis políticas são fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político. O processo político envolve a competição entre diferentes grupos de interesse e os objetivos conflitantes entre eles tornam riscos políticos mais intensos e duradouros.

As variáveis tecnológicas envolvem o desenvolvimento de novos produtos ou processos, bem como avanços na ciência que podem afetar as atividades de uma organização. Destaca-se que o nível da tecnologia em uma sociedade ou indústria específica determina, em grande parte, quais produtos e serviços serão produzidos, qual equipamento será usado e como serão administradas as operações.

Custódio e Corso (2010), por sua vez, apresentam o cenário com três tipos de variáveis ambientais: independentes (não dependentes de nenhuma outra medida variável), intervenientes (aquelas que interferem em outras medidas variáveis) e dependentes (dependentes de outra medida variável). Cada uma delas se subdivide em outras, podendo ser definidas de forma constitutiva e operacional, conforme se pode visualizar na Figura 2.

Figura 2 - Fatores ambientais e variáveis propostos por Custódio e Corso (2010)



Fonte: Imagem desenvolvida pela autora com base na teoria de Custódio e Corso (2010).

As variáveis independentes apresentam quatro fatores de risco: ambiente externo, ambiente interno, política empresarial e recursos humanos.

O ambiente externo expõe fatores de risco causados por influência de variáveis externas que são incontrolláveis. O ambiente interno refere-se a fatores de risco de variação de aspectos internos que podem gerar perigos à organização. As políticas empresariais são normas e políticas aplicáveis no dia a dia das organizações e os recursos humanos são fatores que

projetam níveis de segurança e estabilidade da empresa quanto às características e qualificação dos colaboradores. Esses quatro fatores de risco podem ser identificados por métodos qualitativos e mensurados por recursos quantitativos.

As variáveis intervenientes correspondem a quatro outros fatores: exposição ao risco, nível de impacto do risco relacionado a aspectos financeiros, relacionado à imagem e relacionado a aspectos operacionais.

A exposição ao risco é a frequência com que ele se manifesta na empresa ou em empresas similares. O nível de impacto do risco relacionado a aspectos financeiros refere-se ao impacto gerado pela concretização de um risco estratégico nas finanças de uma organização. O nível de impacto do risco relacionado à imagem diz respeito à concretização de um risco estratégico e sua influência na imagem e reputação de uma organização. E o nível de impacto do risco relacionado a aspectos operacionais corresponde ao impacto da concretização de um risco estratégico causado na rotina de operações e nas atividades da empresa. Assim como as variáveis independentes, as variáveis intervenientes também podem ser identificadas por métodos qualitativos e mensuradas por recursos quantitativos. A diferença está no peso dado a cada uma dessas variáveis, sendo que algumas assumem maior poder de impacto que outras.

Por fim, as variáveis dependentes são divididas em dois fatores: grau de probabilidade de risco e relevância do impacto.

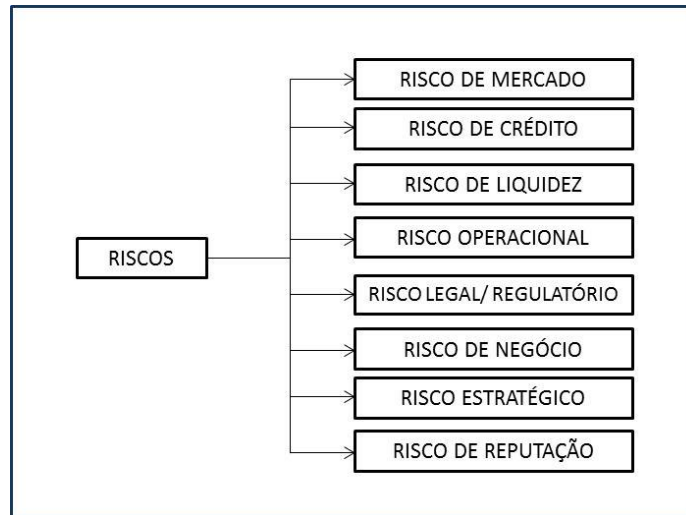
O grau de probabilidade do risco é caracterizado pela probabilidade de ocorrência de cada tipo de risco, sendo classificado de forma objetiva por meio da multiplicação dos fatores de riscos pelo nível de exposição.

A relevância do impacto pode ser descrita como o nível de impacto total proporcionado pela concretização de riscos considerados estratégicos. Sua classificação também ocorre de forma objetiva, pelo somatório dos pontos atribuídos ao nível de impacto gerado por cada risco, em diferentes níveis.

Já Crouhy (2007) apresenta novas variáveis, ressaltando que os fatores de risco podem ser largamente agrupados nas seguintes categorias: risco de mercado, risco de crédito, risco de

liquidez, risco operacional, risco legal e regulatório, risco de negócio, risco estratégico e risco de reputação; representados na Figura 3.

Figura 3 — Fatores de risco propostos por Crouhy (2007)



Fonte: Elaborada pela autora com base em Crouhy (2007).

Os riscos de mercado, de crédito e de liquidez estão diretamente relacionados ao aspecto financeiro de uma organização.

O risco operacional refere-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falhas de gestão, controles viciosos, fraude e erro humano.

O risco legal e regulatório, por sua vez, ocorre devido a uma diversidade de motivos e está intimamente relacionado ao risco de reputação. Como exemplo, pode-se citar a possibilidade de uma contraparte carecer de autoridade legal e regulatória para envolver-se em uma transação arriscada ou o potencial impacto de uma mudança na lei tributária.

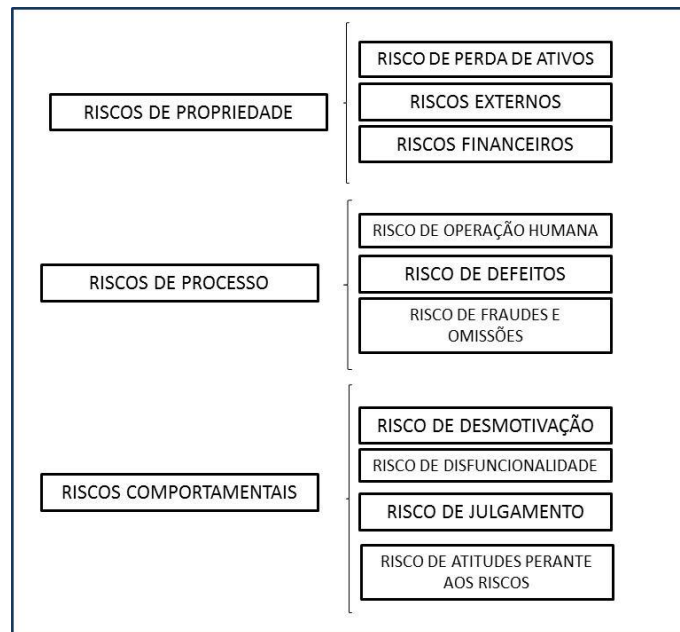
O risco de negócio refere-se aos riscos inerentes à atividade empresarial, tais como incerteza sobre a demanda por produtos, o preço que pode ser cobrado por esses produtos ou o custo de produção e fornecimento.

O risco estratégico aponta para o risco dos expressivos investimentos para os quais existe uma alta incerteza sobre o sucesso e a lucratividade.

E o risco de reputação surge em um contexto em que as empresas estão em crescente pressão para demonstrar responsabilidade ética, social e ambiental. Esse risco apresenta uma ameaça especial às empresas quando a natureza do negócio exige confiança dos clientes, credores, reguladores e do mercado em geral.

Por sua vez, Paulo *et al.* (2006) afirmam que os riscos empresariais podem ser classificados em três grandes áreas, cada uma delas subdivididas em outros grupos de risco, podendo haver aqueles que pertencem a mais de uma área. As três principais classes de risco empresarial apresentadas pelos autores, chamadas de riscos funcionais, são: riscos de propriedade, riscos de processo e riscos comportamentais (Figura 4).

Figura 4 – Fatores de risco propostos por Paulo *et al.* (2006)



Fonte: Elaborada pela autora com base na teoria de Paulo *et al.* (2006).

Os riscos de propriedade estão associados à mobilização, aquisição, manutenção e disposição dos ativos, não inclusos aqui os ativos humanos. Subdividem-se em risco de perdas de ativos críticos, riscos estratégicos ou externos e riscos financeiros.

Os riscos de perdas de ativos críticos são associados a eventos destrutivos originados de causas naturais ou provocados pelo homem. Incluem também riscos de perdas de intangíveis (conhecimento especializado, experiência, capacidade de liderança), com a possível saída da empresa de pessoas que possuem esses valores.

Os riscos estratégicos ou externos têm origem nas forças ambientais que estão fora do controle da organização, mas que podem impactar o valor de ativos específicos ou a empresa como um todo. São exemplos a volatilidade das demandas de clientes ou fornecedores, as alterações nas características dos mercados de insumos ou de produtos, mudanças na regulamentação governamental, tecnologia, políticas econômicas, dentre outros.

Os riscos financeiros representam os riscos de mercado referentes a movimentos desfavoráveis da taxa de juros, das taxas de câmbio ou do índice de reajuste dos preços de um contrato, além das dificuldades ou incapacidade de transferir aumentos de custos para o mercado por meio dos preços. Além disso, incluem os riscos de crédito e de liquidez.

Os riscos de processo são os que surgem do uso ou da operação dos ativos para alcançar os objetivos empresariais, centrando-se no controle de desempenho. Esse grupo de risco inclui: risco de operação humana, de defeito dos equipamentos ou dos processos, de fraudes e omissões.

Os riscos de operação humana formam uma categoria muito ampla e incluem riscos de perdas de recursos associados a operações ou controles não apropriados dos ativos e direitos da empresa e são frutos das causas humanas. Envolvem também riscos que se originam em processos produtivos e de comercialização com defeitos, que podem acarretar problemas de reputação e demandas judiciais. Incluem ainda os riscos provenientes das deficiências dos processos executivos de planejamento, controle e de tomada de decisão.

Os riscos de defeitos dos equipamentos ou dos processos se originam de falhas de máquinas e equipamentos, *softwares*, sistemas ou processos de trabalho.

E os riscos de fraudes e omissões, que também estão associados aos riscos de propriedade e comportamentais, são aqueles inerentes aos processos de falsificações, atividades ilegais, distorções de informações feitas por empregados, fornecedores, clientes ou administradores realizadas em nome da empresa ou contra ela.

Os riscos comportamentais são aqueles vinculados à aquisição, manutenção, utilização e disposição dos ativos humanos, incluindo-se a capacidade de gestão, os controles de desempenho e a qualidade de informação. Têm relação direta com todos os riscos de

propriedade e de processos, incluindo ainda: riscos de insatisfação ou desmotivação, riscos de disfuncionalidade dos ambientes de trabalho, riscos de percepção e julgamento e riscos de atitudes perante os riscos.

Os riscos de insatisfação ou desmotivação estão ligados à improdutividade decorrente da seleção ou promoção de pessoas sem capacitação, da adoção de sistemas de remuneração de baixa qualidade, do não reconhecimento das qualidades de indivíduos com alto potencial, da inexistência de desafios e oportunidades de crescimento, da incapacidade de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, dentre outros motivos.

Os riscos da disfuncionalidade dos ambientes de trabalho são aqueles aos quais os empregados estão expostos por trabalhar em determinado ambiente, sendo essa exposição permitida pela organização. São exemplos: assédio sexual ou moral, pressão excessiva para alcançar objetivos, sabotagem ou roubo de empregados, acidentes de trabalho, dentre outros.

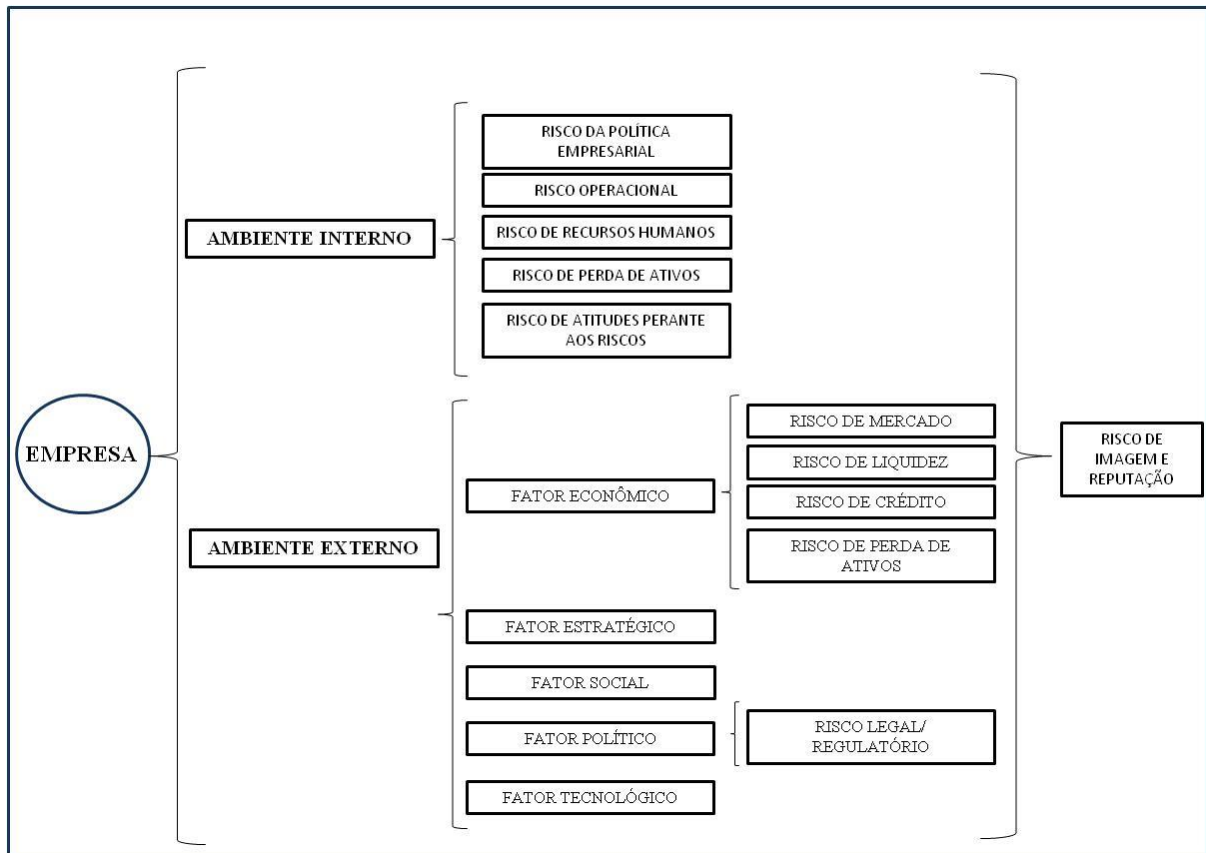
Os riscos de percepção e julgamento são os que têm origem em atitudes, percepções e valores que prevalecem em determinados grupos internos de relevância e que podem levar a decisões e comportamentos negativos em relação à empresa ou a alguns *stakeholders*.

Os riscos de atitude perante os riscos resultam de cautela ou temeridade excessivas dos administradores em relação aos riscos que cercam a empresa.

Os modelos propostos por Stoner e Freeman (1982), Custódio e Corso (2010), Crouhy (2007) e Paulo *et al.* (2006) apresentam similaridades e complementaridades que foram consideradas para o desenvolvimento do modelo a seguir (Figura 5), de forma a possibilitar a ampla visualização de variáveis e fatores geradores de riscos e que, portanto, merecem consideração na gestão empresarial.



Figura 5 – Fatores de risco empresarial



Fonte: Imagem desenvolvida pela autora com base nos modelos de Stoner e Freeman (1982), Custódio e Corso (2010), Crouhy (2007) e Paulo *et al.* (2006).

Para o desenvolvimento desse modelo foram considerados dois ambientes – interno e externo às organizações. No primeiro foram mapeados riscos relacionados à política empresarial que ditam a postura de cada organização; riscos operacionais inerentes à própria execução do trabalho proposto por cada empresa e ao seu setor de atuação; os gerados por fatores relacionados aos recursos humanos, como desmotivação, fraudes, omissões e erros de julgamento; os de perdas de ativos, considerando também os ativos intangíveis, como conhecimento; e a atitude adotada por cada empresa em relação aos riscos do seu ambiente, tais como cautela excessiva, ou o seu oposto, como a ausência de identificação e de mapeamento prévio.

No ambiente externo pode-se discriminar o risco em agrupamentos relacionados a cinco principais fatores: econômico, estratégico, social, político e tecnológico.

No fator econômico, os riscos estão relacionados ao mercado, à liquidez, ao crédito e à perda de ativos financeiros. Os fatores social e estratégico caracterizam-se pela relação com

*stakeholders* e como o mercado e o ambiente externo impactam na determinação do ambiente corporativo. No fator político se encontram aqueles riscos relacionados a aspectos legais e de regulamentações, mas também os advindos da divergência de interesses de diferentes grupos de *stakeholders*. Por fim, os fatores tecnológicos representam alterações de processos e na ciência.

Há, contudo, um risco que perpassa os demais e se apresenta como consequência deles: o risco de imagem e reputação. Godfrey (2005) afirma que ele é resultado do processo de avaliação dos públicos da empresa que constituem a formação da reputação. A reputação, em si, não tem valor monetário, mas o capital reputacional – positivo ou negativo –, angaria interessados para manter ou participar de ações que, potencialmente, podem criar ou destruir a riqueza dos acionistas.

Em função do seu capital reputacional, uma empresa pode sofrer sanções compensatórias tais como multas, autuações, ações judiciais, exposições negativas na mídia, boicotes a produtos ou serviços, ou outras ações que impactam financeiramente a organização em favor dos grupos impactados. Por outro lado, o capital moral fornece proteção à empresa em função da qualidade das relações desenvolvidas. Essa proteção pode ser visualizada de duas maneiras. Na primeira, a degradação da marca pode ser diminuída. A confiança pode sofrer impacto em determinadas situações, mas a reputação nem tanto. Nesse caso, a lealdade não sofre abalo significativo. Na segunda, as punições e sanções dos *stakeholders* podem ser renunciadas ou concedidas de maneira menos severa (GODFREY, 2005).

O capital moral positivo fornece uma reserva positiva, que pode ser aproveitada para compensar a perda de valor quando as partes interessadas são prejudicadas. Ressalta-se, contudo, que nem sempre as avaliações morais são feitas de forma clara em algumas áreas de atividade organizacional; isso ocorre porque o julgamento se apoia em regras nem sempre bem definidas, algumas vezes ambíguas, distorcidas ou pouco claras. Essa falta de clareza exige, em alguns casos, a definição de normas legais. Há ainda que se considerarem aquelas situações em que as normas éticas variam amplamente ou são contestadas, o que significa que o consenso ainda tem que se formar no nível de comunidades (GODFREY, 2005).

Reputação é um dos meios mais usados para a formalização de contrato implícito entre organizações e sociedade (KANDORI, 1992). É formada por juízos de valor, que possuem

embasamento lógico respaldado por argumentos, opiniões e crenças (IASBECK, 2007). Não se sustenta em fatores abstratos, mas é definida em contextos sociais e tem sua lógica alterada com a própria mudança da sociedade (ROSA, 2007).

A reputação é ainda formada pela avaliação de uma determinada organização, sendo resultado de suas ações, desempenho e criação de valor. Ela revela a viabilidade e eficácia da estratégia das organizações, cria vínculos e reforça estruturas organizacionais que sustentam a sua estratégia e cultura, e determina o comportamento futuro das organizações, tornando-o previsível. Uma boa reputação aumenta a confiabilidade, reduzindo o risco e custos de transação entre empresa e *stakeholders* (DOWLING; MORAN, 2012).

Certas linhas teóricas sugerem que a reputação é ainda mais valiosa em mercados e ambientes caracterizados pela incerteza e assimetria de informações, uma vez que, nesse contexto, a tomada de decisão é realizada com base em escolhas informadas. Outras teorias apontam que fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e legais moldam o comportamento das organizações e definem o contexto em que sua reputação será criada (DOWLING; MORAN, 2012).

A reputação também pode ser descrita como a capacidade de uma organização gerar valor, ao longo do tempo, para as partes interessadas, em dimensões chave de performance, tais como qualidade de produto e resultados financeiros. Empresas com reputação positiva influenciam as decisões de clientes, investidores, parceiros e funcionários, no sentido de obterem capital, recursos e apoio necessários. É a reputação que, em relação à análise de capital de risco, irá determinar a capacidade das empresas de entregar retornos consistentes de investimentos e irá legitimar a sua atuação, reduzindo a percepção de risco (PETKOVA *et al.*, 2014).

Ao mesmo tempo que a reputação positiva leva a decisões favoráveis de partes interessadas, pode criar expectativas muitas vezes irrealistas do desempenho futuro das empresas, o que pode exercer pressão sobre empresas conceituadas para elevar suas aspirações de desempenho (PETKOVA *et al.*, 2014).

Delgado-García, Quevedo-Puente e Díez-Esteban (2013) acrescentam que a reputação corporativa é um ativo intangível, com capacidade de reforço potencial, mas que pode ser caracterizada pelo desequilíbrio entre o tempo que se leva para construí-la e sua fragilidade, a

ponto de, em curto espaço de tempo, ser destruída. Os autores também vinculam a reputação ao gerenciamento de risco, apontando que esse risco pode ainda ser mais alto para empresas cujas partes interessadas têm menos informações sobre ela. E ainda é um valioso ativo para minimizar conflitos entre empresas e sociedade, o que também pode diminuir os riscos ao negócio.

## **4.2 Riscos sociais**

Em função do tema escolhido para esta dissertação e sua relação direta com um constructo recente tratado na literatura – o risco social –, que tem assumido cada vez maior importância, apresentam-se a seguir, de maneira destacada em relação aos demais riscos, as principais linhas teóricas seguidas para esse tipo de risco. Destaca-se que a seleção dos elementos constitutivos para esta análise se deram com base em elementos organizacionais, uma vez que especialmente as análises realizadas na literatura possuem como fundamento o viés sociológico.

Kytle e Ruggie (2005) afirmam que fatos recentes sugerem que cada área de gestão de risco – os autores descrevem essas áreas em tecnológica, econômica e política - assumem valor estratégico e, portanto, deve ser integrada na proposição de valor de todas as organizações. Enquanto tecnologia, desenvolvimento econômico e riscos políticos são pilares de gerenciamento de risco corporativo, o risco social precisa agora ser tratado com a mesma importância na agenda de riscos e ser adotado como paradigma de gestão estratégica.

Essa é a mesma visão apresentada por Acselrad e Pinto (2009), ao afirmarem que, ainda que algumas empresas de consultoria venham se especializando no estudo do risco social, seu grande desafio é convencer os clientes de que esse tipo de risco se apresenta como “a próxima grande questão estratégica para as corporações e que, assemelhando-se a outros riscos de mercado, deverá ser tratado com igual importância” (ACSELRAD; PINTO, 2009, p. 55). Dentre os riscos sociais considera-se, especialmente, a possibilidade de protestos, intervenção política e boicotes, eventos que podem afetar as operações produtivas e comerciais de uma empresa.

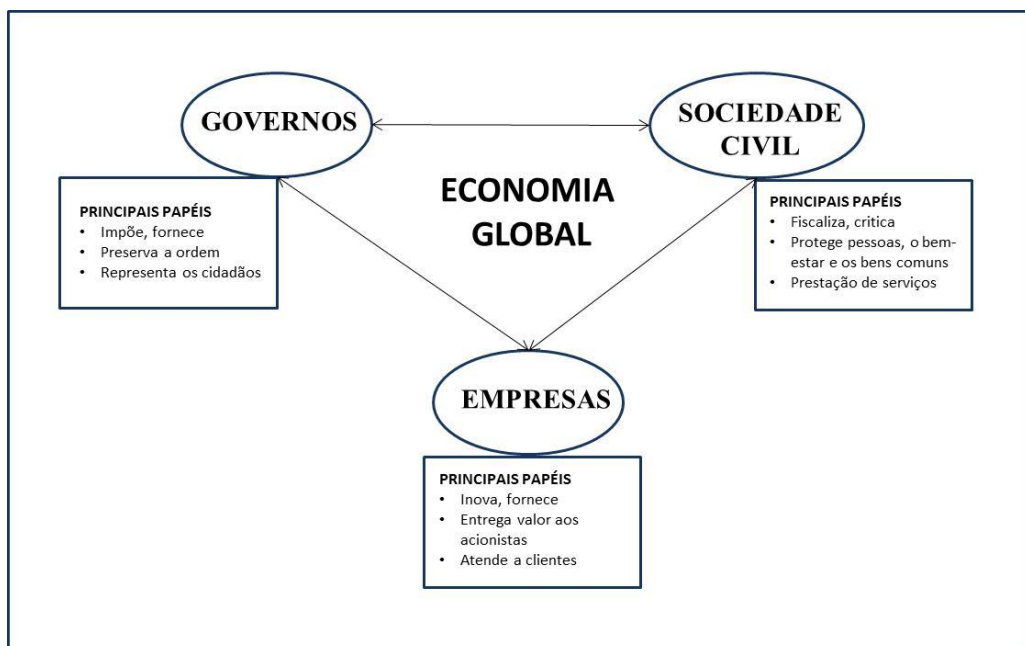
Ressalta-se que o conceito de risco social não é necessariamente centrado em julgamentos normativos, mas sim, se apresenta de forma análoga a outros riscos que as empresas

enfrentam, expressando a percepção de um fator externo, tendo como resultado um impacto negativo na imagem e reputação (KYTLE; RUGGIE, 2005).

A dinâmica proposta por Kytte e Ruggie (2005), e exemplificada na Figura 6, mostra um modelo de interação dinâmica entre empresas, governos e sociedade civil na economia global e os papéis principais desempenhados por cada um deles. Cada setor pode pressionar os demais, embora cada um possua seus próprios instrumentos de influência e possa usá-los como alavancas em resposta às atividades do outro ou, ainda, de forma proativa, provocar a mudança desejada em todo o sistema. Organizações da sociedade civil, em especial, podem desenvolver campanhas para promover a mudança no comportamento das empresas por meio de protestos, boicotes, mudanças nos padrões de compra, ou mesmo estabelecer parcerias com empresas para alcançar objetivos comuns identificados. Assim, o sistema apresenta novos riscos, mas também traz oportunidades.

No sistema proposto, o governo tem como papéis principais o fornecimento de serviços públicos, o poder de imposição, a preservação da ordem e a representação dos cidadãos. Das empresas espera-se inovação, entrega de valor aos acionistas e o atendimento a clientes. E da sociedade civil espera-se a fiscalização e avaliação da atuação do governo e das empresas, a proteção às pessoas, ao bem-estar e aos bens comuns, além da prestação de serviços.

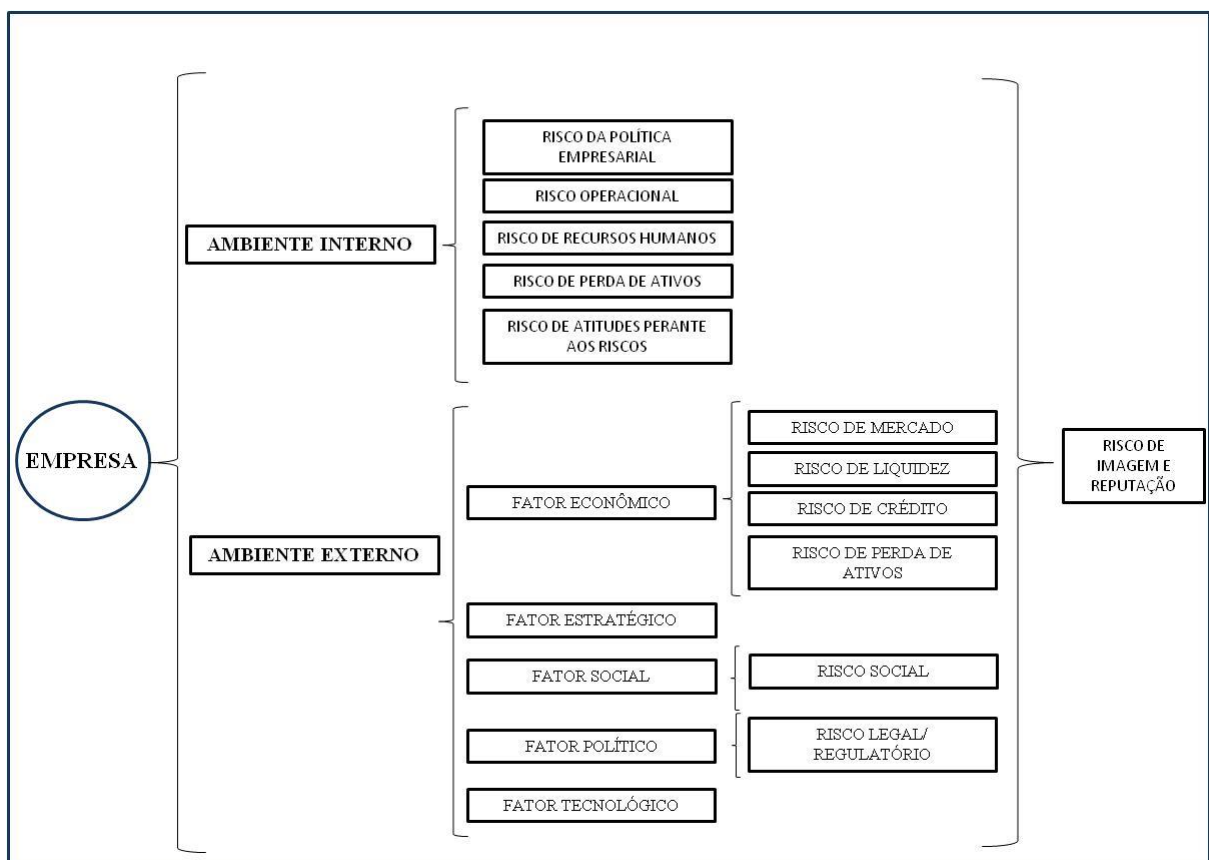
Figura 6 – O ambiente empresarial global



Fonte: Kytte e Ruggie (2005, p. 4).

Dessa forma, para o modelo de fatores de riscos empresariais apresentado anteriormente, acrescenta-se ao fator social, constituinte do ambiente externo, o risco social (Figura 7), que se relaciona diretamente ao risco para o negócio e para as estratégias corporativas. Esse risco pode englobar aspectos relacionados à demografia, estilo de vida e valores sociais já instaurados independentemente da atuação de uma organização, bem como fatores gerados pela relação entre empresa e *stakeholders* e pela alteração da dinâmica vigente provocada pelas atividades empresariais em determinada localidade.

Figura 7 – Fatores de risco empresarial



Fonte: Imagem desenvolvida pela autora com base nos modelos de Stoner e Freeman (1982), Custódio e Corso (2010), Crouhy (2007), Paulo *et al.* (2006) e Kytte e Ruggie (2005).

A noção de risco social e suas formas de gerenciamento afirmaram-se, primeiramente, no âmbito das agências multilaterais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a partir de 2000. Além da forma monetária de pobreza, considerou-se a existência de uma pobreza referente a determinadas capacidades, cuja ausência exporia indivíduos a riscos de uma forma diferenciada e mais intensa. Assim, a proposta da gestão do risco social é operar em duas frentes: a da proteção da subsistência básica do indivíduo e a da promoção da disposição do mesmo para aceitar e lidar com determinados riscos (ACSELRAD; PINTO, 2009).

Destaque dentre as agências multilaterais, enquanto instituição financeira com capacidade de oferecer empréstimos a juros baixos para iniciativas e empresas em países em desenvolvimento, a International Finance Corporation (IFC), braço do Grupo do Banco Mundial, também é referência na proposição de melhores práticas para a gestão de riscos sociais. Possui uma ampla rede de instituições financeiras internacionais e da iniciativa privada, o que permite que aja como intermediária entre as partes interessadas no setor público e na iniciativa privada para promover um diálogo mais amplo sobre o financiamento sustentável da iniciativa privada em mercados emergentes (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

A IFC atua por meio de padrões de desempenho, utilizados para gerenciar os riscos e os impactos socioambientais e aumentar as oportunidades de desenvolvimento em financiamentos da iniciativa privada nos países-membros qualificados pela instituição. Esses padrões são documentos e parâmetros que ajudam a IFC e seus clientes a administrar e melhorar os respectivos desempenhos social e ambiental por meio de uma abordagem baseada em resultados. Os resultados desejados são descritos nos objetivos e requisitos de cada padrão de desempenho, visando atingir resultados por meios adequados à natureza e à escala do projeto/empresa, e proporcional ao nível de riscos sociais e ambientais (probabilidade de dano) e impactos (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Destaca-se, contudo, que a instituição atua em parceria com clientes, tendo como premissa que a busca de oportunidades socioambientais é parte integral de um bom negócio. Na visão da IFC, empresas com responsabilidade social e ambiental podem aumentar a sua vantagem competitiva e gerar valor para todos os envolvidos. Acredita ainda que essa abordagem também ajuda a promover a lucratividade em longo prazo. Sua gestão tem como base o direcionamento de que os impactos negativos de um empreendimento devem ser evitados sempre que possível e, caso sejam inevitáveis, devem ser reduzidos, mitigados ou indenizados. O objetivo é garantir que os custos do desenvolvimento econômico não recaiam desproporcionalmente sobre os grupos mais pobres ou vulneráveis da sociedade, que o meio ambiente não seja degradado no processo e que os recursos naturais sejam gerenciados de maneira eficiente e sustentável (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Acreditando que o engajamento da comunidade é fundamental para o êxito do gerenciamento de riscos e impactos nas comunidades afetadas, as melhores práticas propostas e divulgadas

pela IFC requerem das empresas o engajamento com as comunidades afetadas por meio da divulgação de informações, consultas e participação informada, de maneira proporcional aos riscos e aos impactos dos projetos nas comunidades afetadas. Ou seja, quanto maior o impacto causado, maiores devem ser os esforços de comunicação, relacionamento e engajamento. A proposta é que a divulgação de informações relevantes ao projeto ajude as comunidades afetadas a compreender os riscos, os impactos e as oportunidades apresentados pelo empreendimento (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Kytle e Ruggie (2005) afirmam que o risco social no ambiente das empresas surge, assim como qualquer outro risco, quando o comportamento ou as ações da corporação criam vulnerabilidades. No caso do risco social, as partes interessadas podem identificar essas vulnerabilidades e exercer pressão sobre a organização para mudanças comportamentais. Esse risco também pode ocorrer quando um *stakeholder*, com poder, ocupa uma área importante de questão social e desenvolve pressão sobre uma empresa, como, por exemplo, a exploração de uma vulnerabilidade nas unidades de lucros, de forma que a empresa se veja obrigada a mudar suas políticas ou abordagens no mercado. Assim, desenvolver a capacidade de ouvir a perspectiva dos *stakeholders* sobre as questões sociais é uma necessidade competitiva e fator de gestão de risco que tende a estar integrado à estratégia corporativa.

Nesse sentido, as ações de responsabilidade social foram consideradas, por Acselrad e Pinto (2009), instrumentos eficazes para enfrentar essa nova modalidade de risco, na medida em que este afeta diretamente a reputação e operações das empresas.

Há duas formas de apropriação do risco social pelas empresas: um relacionado à pobreza e outro associado ao conflito. Nos projetos voltados à comunidade, a noção mais comum é a relacionada à pobreza (o que se percebe, em especial, nos programas de responsabilidade social). Já em relação ao risco social de conflito, as organizações, em suas ações, tentam obter segurança para o empreendimento por meio do consentimento da população pelo desenvolvimento de programas de relações comunitárias e de geração de renda. Nesses dois casos, as comunidades são consideradas pontos vitais para o sucesso empresarial. A pauta do risco social, portanto, centra-se na neutralização de conflitos existentes e na sua prevenção por meio da contenção da pobreza. O risco social apresenta-se tanto em uma sociedade desorganizada, quanto naquela organizada em movimentos sociais, sindicatos ou grupos étnicos (ACSELRAD; PINTO, 2009).



Uma vez que os impactos gerados pelas empresas se intensificaram nos últimos anos, em especial devido à globalização e ao modelo de economia liberal, o que acelerou o crescimento econômico e, com ele, os impactos sociais e ambientais; concomitantemente as empresas tornaram-se mais poderosas e, não raras vezes, abusam do poder concedido, uma vez que o Estado mostrou-se, algumas vezes, incapaz de controlar as corporações. Como resultado, tem-se o aumento de tensões (BEBBINGTON *et. al.*, 2007).

Em contrapartida, a imposição de regulamentação a setores específicos também se intensificou. Porter e Linde (1995) identificam seis principais razões para a regulamentação exercida em setores: criar pressão para impulsionar as empresas a inovar, superando a inércia organizacional e fomentando o pensamento criativo; melhorar a qualidade ambiental nos casos em que a inovação e as melhorias resultantes da produtividade dos recursos não são totalmente compensadas pelo custo da conformidade; alertar e educar as empresas para um uso eficiente de recursos; elevar a probabilidade de que inovações em produtos e processos sejam ambientalmente amigáveis; criar demanda para a melhoria ambiental; e nivelar os períodos de transição para soluções ambientais amparadas na inovação.

Após duas décadas de processos regulatórios intensos, muitos empresários se dispuseram a assumir os riscos e danos que as empresas causam. Grupos comunitários e organizações não governamentais também desempenham papel importante no exercício de pressão contra as empresas de forma a cobrar a redução de impactos sociais adversos (GUNNINGHAM; KAGAN; THORNTON, 2004).

Mais recentemente, contudo, tem-se tentado construir diálogos mais abertos e inclusivos (participativos ou deliberativos) entre governo, empresas e sociedade civil. Esses recursos participativos se propõem a ser dotados de legitimidade por reunir diferentes esferas sociais. Por outro lado, identifica-se que nem sempre cada um dos grupos se mostra envolvido e comprometido da mesma forma, uma vez que pode haver diferenças de capacidade, entendimento e interesse (BEBBINGTON *et al.*, 2007).

Entende-se por diálogo bem-sucedido a abertura de processos em que as partes interessadas são envolvidas e capazes de falar e serem ouvidas. Isso exige estruturas institucionais e acordo entre os participantes, de forma a não haver abuso de poderes para se alcançarem os

resultados pré-determinados. O conceito genuíno de diálogo pressupõe a não existência de coação e o compartilhamento de significado (BEBBINGTON *et al.*, 2007).

Tendo em vista a demanda pela abertura de diálogo e a validação da atuação das organizações pela sociedade, um conceito relativamente recente ganhou espaço, primeiramente no ambiente acadêmico para, em seguida, ganhar adesão no meio corporativo: o conceito de licença social. Mesmo que recentemente, muitas críticas foram feitas a essa nomenclatura, questionando a relação do termo com processos formais e legais de licenciamento ambiental, o que não era a sua proposta inicial, embora esse tenha sido o entendimento gerado. Ainda que foco de críticas, adota-se a seguir a proposta oferecida pelo conceito de licença social – independentemente de sua terminologia –, enquanto tradução de uma demanda imposta pelo mercado e pela sociedade.

De acordo com Boutilier e Thomson (2011), a licença social para operar é a resposta de uma comunidade à aceitabilidade ou não de uma empresa e suas operações no local. Para os autores, a licença social é inversamente proporcional ao nível de risco sociopolítico que uma empresa enfrenta. Quando se identifica uma baixa adesão ou um retorno negativo desse fator, o risco é elevado, o que implica a restrição de acesso a recursos essenciais, como financiamento, licenças legais, matéria-prima, mão de obra e infraestrutura pública. Perder uma licença social significa assumir um risco sociopolítico elevado.

Dessa forma, as organizações começam a despertar para a operação embasada na licença social, o que significa atender às expectativas da sociedade e evitar comportamentos e atividades consideradas inaceitáveis pelos *stakeholders*. A licença social não está baseada em requisitos legais, mas sim em que grau uma empresa e suas atividades são capazes de atender às expectativas das comunidades locais, sociedade em geral e seus vários grupos constituintes, e pode ser traduzida em comportamentos que geram pressão sobre as organizações (GUNNINGHAM; KAGAN; THORNTON, 2004).

Em termos gerais, as expectativas estão relacionadas ao comportamento de forma a não impactar negativamente a saúde humana, o meio ambiente e o gozo da propriedade. Uma vez que para a saúde humana (descarte de efluentes, emissão de produtos químicos e tóxicos, poluição) tem-se parâmetros determinados por legislação ambiental, a expectativa representa o que vai além dessas determinações. Se não atendidas, estas podem vir a ser incorporadas

como requisitos legais, quando a ausência de resposta adequada à licença social culmina em insatisfação e regulamentação mais exigente (GUNNINGHAM; KAGAN; THORNTON, 2004). Falar de licença social é também remeter ao conceito de credibilidade. Com o tempo, se a confiança é estabelecida, pode-se atingir um patamar de identificação entre empresa e partes interessadas (BOUTILIER; THOMSON, 2011).

São quatro os elementos constitutivos da licença social, segundo Boutilier e Thomson (2011). O primeiro é a legitimidade econômica, ou seja, a percepção de que a empresa oferece benefícios para os *stakeholders*. O segundo é a legitimidade sociopolítica, referente à percepção de que há contribuição para o bem-estar da área de influência, respeito ao modo de vida local, atendimento às expectativas sobre o papel da empresa na sociedade e ação de acordo com os preceitos de justiça. O terceiro elemento diz respeito à confiança interacional, à percepção de que a empresa ouve, responde, cumpre o que é prometido, se engaja em um diálogo mútuo e recíproco. E, por último, a confiança institucionalizada, que provém da percepção de que as relações entre instituições e partes interessadas são baseadas em uma relação duradoura, visando a interesses mútuos.

A legitimidade pode ser entendida como o comportamento adotado, por parte da sociedade, de aceitação e aprovação a uma organização. É um mecanismo de controle social para referendar organizações, estruturas e práticas. Essa legitimidade pode ser baseada em: legitimidade processual favorável, em que é avaliada a solidez de uma organização, seus processos e procedimentos; resultados das organizações; e legitimidade estrutural e pessoal, referente ao carisma e credibilidade dos líderes de uma organização (BITEKTINE, 2011).

Percebe-se, portanto, que fatores relacionados à satisfação das necessidades das partes interessadas em curto prazo, de forma a permitir a satisfação a longo prazo, são requisitos essenciais para a concessão da licença social. Além disso, permite o crescimento do capital social e a cristalização e institucionalização das relações (BOUTILIER; THOMSON, 2011).

O gerenciamento de risco social exige a determinação de informações necessárias para sua identificação prévia, o estabelecimento de protocolos e relatórios, a criação de métricas para dar suporte ao processo (mensuração e gerenciamento do impacto causado pelo risco, agregação e priorização, significação e contextualização), desenvolvimento de protocolos para

imediate comunicação e ação e identificação interna e externa de informações (KYTLE; RUGGIE, 2005).

Do ponto de vista interno, por meio da identificação, reporte e monitoramento dos riscos, Kytle e Ruggie (2005) propõem três aspectos: a performance do risco social, a consideração do *triple bottom line* (aspectos econômicos, sociais e ambientais) e o reporte de crises. Já no cenário externo, considera-se o sistema de inteligência do negócio, o cenário de planejamento e simulação e a tendência proposta por padrões internacionais para a análise das questões sociais.

Os ambientes interno e o externo estão interligados pela análise de informações, pela avaliação dos riscos sociais e pela formulação de uma agenda de revisão dos riscos. Essas ações culminam na atualização dos planos estratégicos, operacionais e orçamentários (KYTLE; RUGGIE, 2005).

Na estrutura de gerenciamento de risco social, cuidados precisam ser tomados para adequar o papel de proteção que cabe às empresas ao conjunto já existente na política pública. O primeiro passo é considerar que existem sinergias e complementaridades nessa relação. Visualizando a proteção social como meio para fortalecer os mecanismos de gestão de risco previstos pelo mercado, as comunidades podem identificar o *mix* mais adequado de instituições e instrumentos para atuar na redução da pobreza e obter apoio para o seu desenvolvimento econômico, seguindo suas tradições e cultura, instituições e orçamento (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

O segundo cuidado relaciona-se ao fato de que a proteção social deve contribuir para a conquista de um melhor equilíbrio entre risco e estratégias de gestão, ainda que o enfoque no enfrentamento do risco tenha recebido maior atenção do que a sua mitigação e prevenção (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

Considera-se ainda que em um mundo ideal, em que as informações são perfeitamente simétricas e os mercados completos, todas as modalidades de riscos e gestão podem e devem ser baseadas no mercado, exceto os instrumentos de proteção a grupos vulneráveis (como idosos, crianças, comunidades tradicionais). Contudo, na realidade, todos os arranjos de gerenciamento de risco possuem papéis importantes, desempenhados por diferentes atores e

que estão propensos a mudar ao longo do tempo (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

Gunningham, Kagan e Thornton (2004) ressaltam a existência de pressões unidirecionais e independentes entre mercado, recursos regulamentares e comunidades, com força suficiente para impactar empresas. Contudo, identifica-se que esses fatores, apesar de independentes, muitas vezes interagem entre si. Por isso, os autores sugerem pensar não apenas nas pressões sociais, mas também nas pressões regulatórias e econômicas.

A proteção social deve contribuir para uma melhor adequação dos instrumentos de riscos estabelecidos, ou seja, os instrumentos básicos de gestão de risco social devem ser adequados ao local e à realidade que a crise atinge. Além disso, ela deve colaborar para uma melhor adequação entre a oferta e a demanda dos instrumentos de gestão de risco. Há muitos fornecedores para atuar e instrumentos para utilizar na gestão de risco social, tais como indivíduos, famílias, comunidades, organizações não governamentais, mercados financeiros, os governos em diferentes níveis, doadores bilaterais e organizações internacionais. O papel do governo na proteção social, em particular, considerando-se o jogo de oferta e demanda, é complexo. Não apenas o governo deve fornecer seus próprios instrumentos, mas também deve aumentar a oferta e a eficácia dos instrumentos a partir de outras fontes (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

A gestão de riscos sociais também pode ocorrer em diferentes momentos – antes ou depois de o risco ocorrer. O objetivo das medidas preventivas é exatamente evitar a sua ocorrência, ou, se não for possível sua prevenção, há que se buscar mitigar os efeitos do risco. As medidas de mitigação requerem interação entre os indivíduos (GUIMARÃES, PARISI; PEREIRA, 2006).

Há diferentes estratégias possíveis para prevenir ou reduzir a ocorrência de riscos, muitas das quais externas ao aspecto social de proteção, tais como políticas macroeconômicas sólidas, políticas ambientais e investimentos em educação. As intervenções preventivas de proteção social normalmente fazem parte de medidas destinadas a reduzir os riscos no mercado de trabalho – risco de desemprego, subemprego, ou de baixos salários devido a habilidades inadequadas ou ao mau funcionamento dos mercados de trabalho (GUIMARÃES, PARISI; PEREIRA, 2006).

Tal como acontece com as estratégias de prevenção, as estratégias de mitigação têm o objetivo de abordar o risco antes que ele ocorra. Considerando que as estratégias preventivas atuam na redução da probabilidade de ocorrência do risco, as estratégias de mitigação visam ajudar as pessoas a reduzir o impacto de um futuro evento de risco (GUIMARÃES, PARISI; PEREIRA, 2006).

Holzmann, Sherburne-Benz e Tesliuc (2003) detalham outras três categorias principais de mecanismos de gestão de risco social: arranjos informais, acordos baseados no mercado e regras públicas; cada uma delas com pontos fortes e limitações.

Os acordos de arranjos informais existem desde os primórdios da humanidade e ainda hoje constituem a principal fonte de gestão de risco para a maioria da população do mundo. Na ausência de instituições do mercado e mecanismos públicos, a maneira que as famílias individuais têm de responder ao risco é proteger-se por mecanismos informais de autoproteção e autosseguro (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

Em acordos baseados no mercado, as famílias individuais também vão se precaver, mas dessa vez lastreadas em instituições de mercado, bancos e companhias de seguros. No entanto, tendo em vista as limitações causadas pela falha desses instrumentos, seu uso será inicialmente restrito, crescendo, posteriormente, com o desenvolvimento do mercado financeiro (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

Os arranjos públicos, enquanto mecanismos para lidar com os riscos, surgiram com o desenvolvimento do Estado social moderno, mas são relativamente escassos e têm cobertura limitada nos países em desenvolvimento, por razões fiscais, dentre outras. Quando os riscos informal ou baseado nos modelos de gestão do mercado não existem, são frágeis ou disfuncionais, o governo pode fornecer mecanismos ou programas para mitigar riscos, como o de desemprego, velhice, casos de lesões, invalidez, viuvez e doença (HOLZMANN; SHERBURNE-BENZ; TESLIUC, 2003).

### **4.3 Sustentabilidade**

A sustentabilidade está cada vez mais em voga nos mercados de capitais, o que trouxe impactos, principalmente, nas atividades de investimento e na atuação das bolsas de valores

pelo mundo. A consequência mais contundente foi o surgimento de uma nova modalidade de investimento – o chamado investimento sustentável – que visa, fundamentalmente, considerar fatores ambientais, sociais e de governança corporativa nas atividades tradicionais de investimento (CUNHA; SAMANEZ, 2014).

A noção de sustentabilidade tem duas origens. A primeira na ecologia, referindo-se à capacidade de recuperação e reprodução dos ecossistemas – conceito de resiliência – em face às agressões causadas pelo homem e como consequência de ações naturais. A segunda, na economia, enquanto adjetivo de desenvolvimento, fruto da percepção crescente, ao longo do século XX, de que o padrão de produção e consumo vigente no mundo não tinha possibilidade de continuar. Dessa forma, a percepção da finitude dos recursos naturais ganhou espaço (NASCIMENTO, 2012).

Visto dessa forma, Novaes e Brunstein (2012) afirmam que a sociedade atravessou alterações comerciais e industriais, culminando em uma verdadeira revolução financeira. A antítese dessa revolução foram as vertentes ambientalistas radicais, conservacionistas e preservacionistas, que se manifestam na forma de novos movimentos sociais.

A ideia de sustentabilidade ainda ganhou contorno e expressão política em relação com o termo desenvolvimento, percorrendo um longo caminho até a concepção atual, cujas origens mais recentes datam da década de 50, quando pela primeira vez a humanidade percebeu a existência de um risco ambiental global, causado pela poluição nuclear, chamando a atenção para o fato de que os problemas ambientais não estão restritos a territórios limitados (NASCIMENTO, 2012).

Dessa forma, de acordo com Souza, Ribeiro e Melo Júnior (2011), a sustentabilidade vem ganhando espaço e o que chegou a ser visto como barreira ao crescimento das empresas assume, agora, a característica de oportunidade para um novo ambiente empresarial, sendo a continuidade das organizações fundamentada em pilares econômicos, sociais e ambientais. Os autores ressaltam também que a necessidade de criar soluções alternativas para a produção tem mostrado que o desenvolvimento sustentável é uma alternativa para a deterioração do meio ambiente. Porter e Kramer (2006) complementam que uma sociedade saudável possibilita aos negócios um aumento da demanda.

O debate atual sobre a sustentabilidade é promovido por duas principais vertentes: o discurso oficial e a interpretação que dele pode ser feita. O discurso dominante busca hegemonia, reivindica o *status* de verdadeiro e é reproduzido em congressos e programas governamentais. Esse discurso tem raízes no aspecto econômico da sustentabilidade e no repasse de responsabilidade, para a economia de mercado, do papel de conduzir a sociedade a um estágio de desenvolvimento sustentável por meio de tecnologias limpas e processos produtivos ecologicamente corretos. O estímulo é pelo crescimento econômico aliado à preservação ambiental (CARNEIRO, 2011).

Já a interpretação possível desse discurso é complexa e multidimensional, perpassando princípios de democracia participativa e atribuindo à sociedade civil o papel de alcançar a sustentabilidade por meio da promoção da equidade social. Assim, a sustentabilidade é expressa por diferentes vozes e interesses (CARNEIRO, 2011).

É preciso considerar, contudo, que a questão ambiental possui uma dimensão territorial implícita. Os recursos estão dispersos pela superfície terrestre e são apropriados pelos grupos sociais de acordo com sua capacidade técnica, o que os torna foco de poder, disputa e conflitos. Dessa forma, o grande desafio das teorias socioambientais é conciliar o desenvolvimento inclusivo com a conservação ambiental (RIBEIRO, 2010).

A pressão gerada por diferentes perspectivas existentes e exigentes para uma atuação mais sustentável das organizações as impele, de uma forma ou de outra, a mudar o modo como se relacionam não só com o meio ambiente, mas também com a sociedade. O que antes era dirigido a aspectos econômicos fez surgir novos desafios, sendo o principal deles o gerenciamento das várias expectativas e demandas de *stakeholders* e *shareholders* (MARCONATTO, 2010).

Pereira e Fendrich (2009) também constatam um redimensionamento, por parte das empresas, de sua missão, que até então contemplavam exclusivamente os interesses econômicos de seus acionistas. Agora, identifica-se a proliferação de apelos sociais, sejam advindos dos próprios funcionários, consumidores e fornecedores, sejam provenientes da comunidade do entorno onde a empresa está instalada, ou de governos. Essa perspectiva exige, por parte das empresas, maior acompanhamento e atenção aos movimentos sociais e políticos, que antes eram considerados até mesmo irrelevantes para a tomada de decisão dos administradores, que



se concentravam, exclusivamente, nos aspectos econômicos e na sustentabilidade dos negócios das empresas.

Empresas sustentáveis podem incorporar atributos de continuidade e, com isso, reduzir seu custo de capital. Logo, o valor de mercado pode aumentar e ser explicado pela sustentabilidade (VELLANI; ALBUQUERQUE; CHAVES, 2009).

Algumas correntes teóricas afirmam que, para garantir a perenidade, as organizações precisam inserir em sua estratégia elementos que permitam o perfeito equilíbrio nas relações com diversos grupos de interesse. Por essa linha, preconiza-se que os sistemas econômicos, sociais e ambientais estão integrados e, portanto, não pode haver a implementação de estratégias que contemplem somente uma das dimensões. O ponto fundamental desse conceito é que as empresas devem considerar pesos equivalentes para esses três aspectos (VELLANI; ALBUQUERQUE; CHAVES, 2009).

Pereira e Fendrich (2009) descrevem ainda um cenário atual mais abrangente, marcado pela instabilidade e imprevisibilidade causada por crises econômicas e sociais, evidenciadas cada vez mais por processos de globalização dos mercados e da comunicação, que por sua vez impactam no agravamento da desigualdade social e trazem também problemas ambientais. Esse cenário apresenta novos desafios à sociedade, tanto no âmbito governamental quanto no âmbito empresarial, demandando posicionamentos e ações diferenciadas.

A visão que gradativamente se sedimenta na sociedade, que tem se mostrado mais organizada e questionadora, tem por premissa que as empresas, em seu processo produtivo, beneficiam-se dos recursos naturais disponíveis, utilizam-se do capital financeiro, tecnológico e humano fornecidos por essa sociedade, devendo-lhe, portanto, em contrapartida, prestação de contas da utilização desses recursos. A exigência é para que as empresas fomentem o crescimento sustentado com atitudes que ultrapassem as fronteiras do negócio, englobando o seu papel na sociedade diferentemente do que antes estava apenas restrito à busca pelo lucro, minimização dos custos e racionalização dos processos produtivos, mas dessa vez assumindo outros e novos papéis (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

A configuração é de empresas inseridas em um sistema aberto e dinâmico, em que as partes interagem entre si e com o meio ambiente, recebem desse ambiente fatores externos que

condicionam sua lucratividade e rentabilidade à competência de antecipar e enfrentar as mudanças sociais que ocorrem em seu contexto de negócios. Isso demonstra a demanda pela competência das empresas para prover recursos a fim de atender a essas situações de forma sistemática e contínua, o que requer estruturação e gestão formal e planejada. Nesse sentido, a responsabilidade social assume um viés de sustentabilidade, agregando valor ao negócio quando alinhada à estratégia empresarial (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

Como consequência dessa abordagem, recentemente inovações em gestão de riscos financeiros passaram a fornecer novas formas de pensar o risco em contextos não financeiros (LO, 1999). A relação entre desempenho social e financeiro pode ser melhor compreendida por meio de dois componentes: gestão de *stakeholders* e desempenho social corporativo (HILLMAN; KEIM, 2001).

Após a inclusão do debate sobre o desenvolvimento sustentável na agenda das organizações, o mercado financeiro também implementou mudanças para absorver as novas demandas da sociedade, instituindo indicadores, *ratings* e fundos de investimentos socialmente responsáveis. Entende-se por investimentos socialmente responsáveis aqueles que consideram, além dos resultados financeiros, aspectos relacionados a práticas de responsabilidade social e postura ética como pré-requisitos para a inclusão de empresas em fundos de investimentos (REZENDE *et al.*, 2007).

Exemplo desse novo cenário é a criação, em 2005, do Índice de Sustentabilidade Social (ISE) pela Bolsa de Valores de São Paulo, além do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, criado em 1999. Já os *ratings* socioambientais têm por objetivo avaliar empréstimos e financiamentos, incorporando, nessa avaliação, possíveis riscos sociais e ambientais no mercado de capitais e de créditos (REZENDE *et al.*, 2007).

Os investidores entendem que empresas com proposta sustentável e de responsabilidade social estão mais preparadas para os riscos econômicos futuros e, assim, possuem maior capacidade para gerar valor aos acionistas em longo prazo e grande potencial para a continuidade dos negócios (VELLANI; ALBUQUERQUE; CHAVES, 2009). Essa nova concepção contrasta a Teoria dos *Shareholders* com a Teoria dos *Stakeholders*, conforme demonstrado a seguir.

#### 4.4 Teoria dos *Shareholders* versus Teoria dos *Stakeholders*

Para os adeptos da Teoria dos *Stakeholders*, a relação entre responsabilidade social e desempenho financeiro é positiva, uma vez que, quanto maior o seu nível, maior a eficiência da organização. Por outro lado, a vertente da Teoria dos *Shareholders* acredita que essa relação é negativa, uma vez que provoca redução de valor da empresa nos casos em que os investimentos em responsabilidade social forem altos (REZENDE *et al.*, 2007).

Pesquisas referentes a essas duas teorias apontam a contraposição entre duas linhas de pensamento: a abordagem da função e objetivo das corporações e a incompatibilidade entre as duas visões (BOAVENTURA *et al.*, 2008). Além disso, tem-se como centro do debate dois pontos de vista concorrentes, descritos como polos opostos: pressupostos e processos contrastantes entre acionistas e demais partes interessadas (SHANKMAN, 1999).

Até o século passado, a Teoria dos *Shareholders* e suas posteriores evoluções eram os únicos referenciais para a definição do objetivo das corporações. A Teoria dos *Stakeholders*, por sua vez, mais recente do que a primeira, foi uma alternativa à visão então predominante. Contudo, na sequência, teóricos estudaram uma possível correlação entre o desempenho econômico (foco da Teoria dos *Shareholders*) e o desempenho social (foco da Teoria dos *Stakeholders*), cujo resultado até o momento é inconclusivo (BOAVENTURA *et al.*, 2008).

A Teoria dos *Shareholders* teve início com o nascimento da Ciência Econômica, no século XVIII, especialmente com a obra de Adam Smith, que abordou a origem da riqueza das nações (BOAVENTURA *et al.*, 2008).

Segundo essa teoria, as empresas são, essencialmente, um instrumento a serviço da eficiência econômica ou da redução de custos. Com base nessas premissas, a organização, enquanto ator econômico, não é diferente de indivíduos que atuam apenas com base em motivos econômicos, maximizando assim seus próprios interesses. Dessa forma, como instituição, a empresa não teria valor em si (FONTRODONA; SISON, 2006).

A Teoria dos *Shareholders* está intimamente relacionada à eficiência organizacional e apoia-se no argumento de que os participantes das empresas concordam em cooperar, mutuamente, por meio de contratos, em vez de simplesmente relacionar um com o outro por meio do

mercado, minimizando custos de pesquisa, coordenação, segurança, dentre outros (DONALDSON; PRESTON, 1995).

De acordo com a Teoria dos *Shareholders*, o direito de propriedade justifica o domínio do interesse do acionista em detrimento dos demais interesses. Num momento de desenvolvimento posterior essa teoria incorporou o conceito de direitos humanos, que demonstra a restrição do uso nocivo dessa propriedade, o que, porém, não dá força ao simples argumento de que há atribuições e responsabilidades de gestão para grupos específicos, como funcionários e clientes, para além dos poderes dos acionistas. O ponto importante é que o conceito contemporâneo de propriedade privada não concede direitos ilimitados aos proprietários, o que não dá suporte, porém, à argumentação de que a responsabilidade dos gestores é de atuar apenas como agente dos acionistas (DONALDSON; PRESTON, 1995).

É de responsabilidade dos gestores, também, a seleção de atividades e recursos para obter benefícios para as partes legítimas das organizações. A questão é: quem são as partes legítimas? Donaldson e Preston (1995) apontam que são aqueles que possuem contratos – implícitos ou explícitos – com a organização. Nesse ponto, cabe aos gestores reconhecer a validade dos diversos interesses das partes interessadas e responder a eles na forma de apoio mútuo, sendo essa uma exigência moral para a legitimidade da função de gestão.

Uma das inconsistências da Teoria dos *Shareholders*, segundo Fontrodona e Sison (2006), está na procura de sistemas de incentivos ou de controle para tentar convencer o agente – representante do acionista na administração de uma empresa – a responder como o próprio acionista, uma vez que os seres humanos agirão sempre com vistas a seu próprio interesse. Para os autores, isso quer dizer que as bases de uma organização são frágeis. A solução comumente empregada é a do provimento de incentivos para que esses agentes se alinhem aos interesses dos acionistas, o que produz efeitos negativos, uma vez que tais incentivos são de curto prazo, geram comportamentos oportunistas, e contrapõem-se à premissa de sobrevivência em longo prazo das corporações, gerando ainda custos mais elevados.

Shankman (1999), em crítica à Teoria dos *Shareholders*, afirma que ela é apenas uma forma estreita da Teoria dos *Stakeholders*, uma vez que se centra em um grupo de interesse específico, e que as suposições sobre o comportamento humano e as motivações nela implícitas são contraditórias. Além disso, o autor afirma que nessa teoria há uma motivação

moral implícita, que inclui direitos e princípios fundamentais, além de suposições de comportamento humano.

É mais apropriado falar em fins múltiplos da organização – incluindo os não econômicos – do que objetivos unicamente econômicos, o que diferencia uma empresa da outra. Dentre esses fins múltiplos estão a produção de bens e serviços que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, o fornecimento de um ambiente em que os funcionários também possam se desenvolver pessoal e profissionalmente, a justa distribuição de riqueza, dentre outros. É preciso considerar que as empresas são organizações sociais cujos membros atuam na busca de um objetivo comum, sem que isso signifique excluir objetivos individuais (FONTRDONA; SISON, 2006).

Nesse mesmo sentido, Freeman e Reed (1983) afirmam que se tem como consideração comum que as corporações possuem obrigações sagradas e invioláveis para com os acionistas, que assumem posição privilegiada na empresa. Freeman (2002) também afirma que certos direitos e privilégios foram cedidos aos acionistas em forma de leis, mecanismos de proteção e costumes sociais, justificando e amparando a primazia dos proprietários. Mas o autor amplia essa perspectiva com a tese de que é necessário revitalizar o conceito de capitalismo gerencial, substituindo a noção de que os gestores têm deveres para com os acionistas para o conceito de que eles possuem relação fiduciária para com todos os interessados. Nesse aspecto, cada um dos grupos de *stakeholders* que possuem vínculo com a empresa tem o direito de não ser tratado como meio para um determinado fim e, portanto, deve participar na determinação da direção futura da empresa em que, de alguma forma, eles tem participação. A mudança de paradigma está no preceito de que, para além dos interesses dos acionistas, os gestores devem buscar transações de mercado com fornecedores e clientes, de forma irrestrita.

Freeman e Reed (1983) apontam que a noção de *stakeholder* é enganosamente simples, tendo sido a palavra utilizada, pela primeira vez, em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford, em 1963, quando então se referiu aos grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir. Contudo, o desenvolvimento do conceito se deu de forma lenta até o início dos anos 70 e, à medida que a preocupação com o envolvimento das empresas com questões sociais foi ganhando espaço, a noção de *stakeholder* também foi se fortalecendo.

Freeman e Reed (1983) ainda destacam que o conceito de *stakeholder*, ou também partes interessadas, foi desenvolvido em três níveis: teoria de gestão, gestão estratégica e quadro analítico. Obter informações estratégicas sobre ações, objetivos e motivações de grupos específicos que demandam gerenciamento é uma preocupação sensível dessa linha argumentativa e demanda definição mais específica e abrangente. Assim, para eles, uma das principais referências nessa teoria, *stakeholder* pode ser conceituado sob duas perspectivas: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado por uma organização e qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização depende para sua sobrevivência.

O conceito de *stakeholder* proposto por Freeman (2002) foi ampliado pelo próprio autor para grupos de indivíduos que são beneficiados ou prejudicados e cujos direitos são respeitados ou violados pelas ações das corporações. Para o autor, o conceito de *stakeholder* é uma generalização da noção de acionista. Esse conceito surge da premissa de que, assim como o acionista tem o direito de exigir determinadas ações da administração da empresa, o *stakeholder* também tem o direito de fazer reivindicações.

A Teoria dos *Stakeholders* proposta por Freeman (2002) não dá primazia a um grupo em detrimento de outro, mas sim na busca pelo equilíbrio das relações. Segundo o autor, quando essas relações tornam-se desequilibradas, a sobrevivência da empresa está em perigo.

A Teoria dos *Stakeholders* pressupõe que valores são parte do negócio, o que demanda dos gestores clareza sobre as pessoas com quem eles querem fazer transações, que tipo de relações são desejadas; com isso, atuam em conjunto com as partes interessadas para cumprir o propósito da organização (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004).

Essa teoria é também gerencial na medida em que reflete e orienta gestores, em vez de operar principalmente sob preceitos teóricos da administração e da economia. O valor econômico é criado por pessoas que, voluntariamente, se unem e cooperam para melhorar as circunstâncias para todos. Nesse sentido, os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar seus *stakeholders* e criar comunidades onde todo mundo se esforça para dar o seu melhor e fornecer o valor que a empresa promete. Certamente que os acionistas são um componente importante dessa relação e que os lucros são um recurso crítico dessa atividade, mas lucros são resultados, e não condutores no processo de criação de valor (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004).

A Teoria dos *Stakeholders* também apresenta uma abordagem controversa e desafiadora à visão convencional e varia de acordo com a economia capitalista de mercado. Nessa perspectiva, considera-se a empresa como entidade organizacional por meio da qual numerosos e diversos participantes exercem múltiplas funções, nem sempre congruentes entre si. Essa teoria, geral e abrangente, vai além de uma postura descritiva, e possui muitos pontos implícitos, razão pela qual, muitas vezes, é tida como confusa (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Além de sua natureza descritiva, a Teoria dos *Stakeholders* possui linhas instrumentais e normativas. Instrumental ao apontar evidências da ligação entre as partes interessadas e a gestão e desempenho das empresas. Normativa ao abordar conceitos subjacentes como direitos individuais e coletivos e contrato social. Esses pontos reforçam a existência de interesses legítimos que os *stakeholders* possuem na organização, o que, contudo, não é justificado, epistemologicamente, de forma definitiva, na literatura existente. Da mesma forma como não há indicadores convencionais da relação entre a gestão de *stakeholders* e o desempenho financeiro positivo, ainda que haja análises e levantamento quanto à relação com a criação de uma reputação positiva. Alguns autores, contudo, defendem que esse jogo – gestão dos *stakeholders* e desempenho financeiro – deve ser de soma zero (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Na relação entre a Teoria dos *Shareholders* e a Teoria dos *Stakeholders*, Freeman, Wicks e Parmar (2004) argumentam que o objetivo de criar valor para as partes interessadas – para além dos acionistas – revela uma ação pró-acionista e se constitui de incentivos para que gestores assumam o risco empresarial. Do contrário, a centralização da gestão no interesse único dos acionistas torna essa gestão e a governança difíceis, senão impossíveis, na visão dos autores. Deve-se, portanto, estabelecer uma relação harmônica entre todos os grupos de *stakeholders*: consumidores (buscando a criação de produtos e serviços que eles estejam dispostos a comprar), funcionários (ofertando vagas de emprego que eles estejam dispostos a ocupar); fornecedores (apresentando uma empresa para a qual eles estejam ansiosos para fornecer e que sejam capazes de se adequar no bom relacionamento com a comunidade) e acionistas (criando valores para ele).

Ainda na relação com os *stakeholders* é possível melhor visualizar, compreender e gerenciar os riscos empresariais. Muitas vezes clientes e fornecedores aceitam parte dos riscos inerentes

ao desenvolvimento de novas ideias e produtos. Se os interesses dos *stakeholders* forem considerados fundamentalmente em conjunto, os gestores terão como foco orientar as ações na direção correta. Se essas relações foram bem geridas, os acionistas irão colher os lucros (FREEMAN; WICKS, PARMAR, 2004), conforme práticas e vinculação recente entre responsabilidade social e desempenho financeiro, conforme detalhado a seguir.

#### **4.5 A visão do mercado para a responsabilidade social**

Os estudos e teorias a respeito da relação entre responsabilidade social e desempenho financeiro são, até o momento, inconclusivos e divergentes, ainda que o mercado venha, cada vez mais, buscando alternativas de aplicações de fundos para minimizar riscos e maximizar retorno aos acionistas. Nesse sentido, o investimento em fundos de ações de empresas reconhecidamente com aderência a práticas de responsabilidade social surgem como um novo segmento de fundos mútuos em renda variável (REZENDE *et al.*, 2007). Nos Estados Unidos, essa prática vigora há pelo menos duas décadas, representando cerca de 13% do total investido, de acordo com levantamento realizado por Rezende e Santos (2006).

Griffin e Mahon (1997) também apontam que, apesar de inúmeros teóricos terem explorado a relação empírica entre desempenho social e desempenho financeiro, não há um consenso definitivo. Alguns resultados têm se mostrado contraditórios, em consequência de diferenças conceituais, operacionais e metodológica dos estudos apresentados. Os autores ressaltam que é preciso considerar, na análise dessa relação, as diferenças individuais entre as empresas, o contexto e singularidade de cada indústria, as competências internas e o nível de pressão externa, fatores que podem culminar na criação do que eles chamam de “especialização” dos interesses sociais.

Para Wood (1991), um dos pressupostos existentes é que empresas precisam ser mais sensíveis às mudanças, condições e exigências da sociedade e, assim seriam mais capazes de se adaptar e sobreviver em ambientes dinâmicos e turbulentos, o que, por sua vez, pode significar melhor desempenho financeiro, ainda que essa relação ainda não tenha sido encontrada de forma consistente, da mesma forma como ainda não está claro se o tema continuará na agenda de interesse de gestores e pesquisadores, porque, embora sejam conceitos vitais, as técnicas continuam abertas a diferentes interpretações.



Embora grande parte da literatura seja descritiva e qualitativa, a sua relevância para a gestão de riscos financeiros é clara ao considerar que acidentes são normais em setores industriais que atuam em sistemas complexos e não lineares, em que erros humanos pequenos e imprevisíveis podem ter reflexos maiores, que ocorrem em forma de cascata, podendo chegar a grandes catástrofes. O grande desafio na gestão do risco, na visão de Lo (1999), é quantificar a sua complexidade, tanto em contextos financeiros, quanto em não financeiros.

Nessa mesma linha argumentativa, Brammer e Millington (2008) afirmam que a relação entre desempenho financeiro e responsabilidade social precisa ser analisada em meio a diferentes fatores contextuais, tais como tamanho da empresa, indústria de atuação e meio ambiente. Os autores ainda afirmam que iniciativas em responsabilidade social podem contribuir para o desempenho financeiro positivo, seja pela redução de custos, seja pelo aumento de receita. Sobre este último aspecto, o ganho pode estar na publicidade, no aumento da demanda de produtos e na redução da sensibilidade ao preço, enquanto a redução de custo pode se dar pela elevação na produtividade do trabalho, no aumento da oferta da mão de obra qualificada, na redução dos níveis de resíduos produzidos no processo produtivo, na redução de custos e da probabilidade de ações regulamentares ou fiscais. Há que se acrescentar, ainda, que a gestão eficaz das relações com as partes interessadas também pode contribuir, na visão dos autores, para um retorno financeiro positivo por meio da criação, desenvolvimento ou manutenção de laços que são fontes de importantes recursos para as empresas.

Além disso, se o ambiente é favorável para a organização, ela se verá imbuída de melhor reputação, maior valor e diferenciação no mercado, obtendo, assim, vantagens competitivas que permitam a sua sustentabilidade no tempo (DIAS; BARROS, 2008).

Baixos investimentos sociais podem significar, de acordo com McGuire, Sundgreen e Schneeweis (1988), geração de dúvidas quanto à capacidade da empresa em honrar as reivindicações implícitas, aumentando o número e a intensidade das reivindicações explícitas. Além disso, podem diminuir a capacidade das empresas de obtenção de capital a taxas atrativas e o risco de ações judiciais e multas. O contrário, contudo, pode significar baixos riscos financeiros, relações mais estáveis com o governo e menor sensibilidade a eventos externos.

Segundo McGuire, Sundgreen e Schneeweis (1988), em vez de olhar para o aumento da rentabilidade com a aplicação ou não de recursos em ações sociais, as empresas e o mercado financeiro deveriam visar ao impacto da responsabilidade social na redução de riscos ao negócio. Eles afirmam que empresas com baixa responsabilidade social devem ter altos ganhos para justificar o alto risco de suas operações.

O desempenho econômico, contudo, não depende apenas de altos retornos financeiros, mas também dos baixos riscos assumidos com os investimentos. Nesse aspecto, a reputação corporativa positiva tem sido apontada como ferramenta de redução de risco (DELGADO-GARCÍA; QUEVEDO-PUENTE; DÍEZ-ESTEBAN, 2013).

Baseado na fundamentação teórica realizada até este tópico, faz-se a proposição, a seguir, de um modelo para a gestão do risco social.

#### **4.6 Proposição de modelo para a gestão do risco social**

A partir da revisão de literatura realizada, identificou-se que, para a gestão dos riscos empresariais, há que se considerar a análise dos contextos interno e externo das organizações, que, por sua vez, desdobram-se em fatores macro resultantes em riscos para a perpetuidade e saúde financeira das organizações.

Uma vez que a dinâmica de relacionamento entre empresas e partes interessadas modificou-se sensivelmente nas últimas décadas, o cenário tornou-se ainda mais complexo com o surgimento de novos fatores geradores de riscos e a correlação entre eles, culminando no impacto direto à imagem e reputação das corporações. Destaca-se, dentre esses fatores, o item social como a premissa de que as organizações estão inseridas em um contexto formado também por outras partes intervenientes, dentre elas governo e sociedade.

A perspectiva de atuação de múltiplos atores em uma mesma arena, em que cada um possui papéis diferentes a desempenhar, mas também complementares e codependentes, trouxe à tona o fator social como um dos focos para a gestão empresarial.

Tendo a abordagem social surgido de uma mudança e evolução de preceitos e do questionamento da função empresarial, o seu entendimento e gestão são ainda recentes, tanto

na literatura, quanto na prática das organizações e para os profissionais que atuam nessa área. Partindo desse entendimento, apresenta-se a seguir, considerando a linha argumentativa proposta neste capítulo, a proposição de um modelo para identificação da capacidade de uma organização para a gestão do risco social – mediante mapeamento do ambiente interno –, e para identificação da potencialidade de risco social enfrentado ou a ser enfrentado por uma organização – a partir do mapeamento do ambiente externo.

Retomando a sua concepção, entende-se por risco social, na perspectiva organizacional, a demanda pela conquista da anuência da sociedade para a atuação de uma empresa em determinada localidade, conferindo-lhe legitimidade para o compartilhamento de recursos – humanos e ambientais – para sua operação (BOUTILIER; THOMSON, 2011). O entendimento de risco social pode ainda ser estendido para o vínculo entre a natureza da atividade empresarial e a dinâmica social e econômica, que pode, dentre outros fatores, dar sustentação à atuação empresarial e/ou ser alterada em função da adaptação da realidade a uma nova atividade econômica.

Identificando-se a complexidade de gestão do risco social, uma vez que demanda o gerenciamento de múltiplos interesses e posições muitas vezes conflitantes, entende-se que o ambiente interno deva ser adaptado para o atendimento a essas exigências e para a atuação em uma nova perspectiva.

Assim, integrante do fator interno, sugere-se o mapeamento da política empresarial, que precisa estar alinhada à perspectiva de gestão de múltiplos interesses, mediante a abordagem de partes interessadas, para além dos interesses dos acionistas. Isso requer, em especial por parte da alta direção das organizações, a definição de políticas e o direcionamento de recursos humanos e financeiros para a identificação, minimização e gestão dos impactos causados por suas operações. Entende-se que a perspectiva de gestão social deva integrar-se à cultura empresarial para a absorção de estímulos que venham do ambiente externo às empresas, o que requer abertura para a consideração de acordos com vistas ao estabelecimento de diálogo e mediação de interesses. A mediação, por sua vez, pressupõe que deva haver um caminho do meio para a resolução de impasses e que não apenas os impactos de um empreendimento devam ser compartilhados, mas também seus benefícios (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Sob o ponto de vista da política empresarial, há que se prever a instituição formal de mecanismos de comunicação e relacionamento com as partes interessadas, mecanismos esses amparados por direcionamentos claros da direção da organização quanto às estratégias e discursos a serem adotados, bem como o papel e responsabilidades de cada um dos funcionários cujas atividades culminam, direta ou indiretamente, no contato com *stakeholders* (BEBBINGTON *et al.*, 2007).

A mesma política deve prever os parâmetros a serem adotados pela empresa para seus investimentos sociais, que, da mesma forma que seus relacionamentos e comunicação, precisam possuir estratégias claras para sua definição, tanto para os profissionais da empresa, quanto para os *stakeholders* externos.

Essa política, contudo, não é estática, mas sim fruto dos processos interacionais e dos objetivos organizacionais. Para seu efetivo posicionamento estratégico e conquista de objetivos preestabelecidos, essa política deve ser constantemente avaliada e revista, de forma a adequar-se às expectativas e necessidades das partes interessadas.

Da mesma forma, a organização precisa estar preparada para a ocorrência de crises, ainda que esforços sejam despendidos para a prevenção e mitigação de riscos sociais. Nesse caso, é necessário a previsão de recursos de respostas públicas e pró-ativas para a reversão de cenários negativos.

Também integrante do fator interno, as características operacionais da atividade empresarial e da natureza da atividade econômica devem ser mapeadas e compartilhadas com as partes interessadas. Entende-se que cada atividade econômica possui suas peculiaridades, que podem determinar o impacto na comunidade local e na sociedade como um todo. Da mesma maneira, cada comunidade impactada por uma operação possui seu histórico e oferece riscos e oportunidades para a atividade empresarial. Dessa forma, quanto maior a complexidade desses cenários, maior a exigência por mecanismos de controle e gestão do risco empresarial (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Faz-se necessário, portanto, o mapeamento dos riscos sociais inerentes à área de atuação de cada empresa, bem como o mapeamento de *stakeholders* com a abordagem de perfil de cada parte interessada, posicionamento adotado em relação à empresa e papel desempenhado junto

à comunidade e demais partes interessadas permitindo, assim, a análise de criticidade de cada grupo. A partir dessa análise, a empresa terá elementos para o planejamento e estabelecimento de ações que visem alinhar o risco à estratégia organizacional (KYTLE; RUGGIE, 2005).

Para o planejamento e estabelecimento dessas ações, deve-se considerar o posicionamento adotado por outras empresas de referência no mercado no quesito relacionamento e responsabilidade social, assim como a verificação das melhores práticas vigentes para o embasamento de políticas e investimentos sociais (KYTLE; RUGGIE, 2005). E, para garantir a melhor adesão aos princípios organizacionais e aos preceitos exigidos pelo mercado que se amparam nos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, sugere-se a realização de auditorias – internas e externas – de verificação constante (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Foco central da implantação e compartilhamento das políticas empresariais, os profissionais responsáveis pela gestão e pelo relacionamento com as partes interessadas, componentes de uma equipe multidisciplinar, além de serem compostos em número adequado, devem estar integrados a essas políticas, aptos a desempenhar suas atividades e a trazerem para o ambiente interno a perspectiva do ambiente externo. Cientes da dinâmica dos riscos sociais e treinados para a sua identificação e gestão, os recursos humanos poderão contribuir para a integração da empresa com seu ambiente externo, o melhor posicionamento das organizações em cenários de risco social e para a construção de uma imagem e reputação positivas (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Para a gestão dos riscos sociais, os ativos financeiros e humanos devem ser alinhados e suficientes para o gerenciamento do risco social considerando-se que, quanto maior o ambiente de risco – em função do ambiente de operação de cada empresa e pela natureza da atividade econômica –, maior a demanda pela disponibilidade desses recursos (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Diferentes são os recursos e ações a serem desenvolvidos e considerados para o alinhamento dos recursos humanos à gestão do risco social. A base está no compartilhamento da política e princípios de gestão social, integrando essa perspectiva à cultura empresarial, o que tem início desde o momento de inserção inicial dos profissionais ao quadro funcional da empresa. Esse compartilhamento precisa ser registrado e previsto em mecanismos formais, tais como o

código de ética e conduta. Contudo, a adesão dos profissionais a essa política requer ainda acompanhamento constante, de forma a, progressivamente, garantir que as premissas da gestão social sejam efetivamente compartilhadas e seguidas em todas as frentes (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Parte integrante desse acompanhamento é a definição de indicadores de gestão social. Dessa forma será claro, para os profissionais, qual comportamento e atividades são esperados para a contribuição individual na gestão do risco social, por meio de dados quantitativos de avaliação e mensuração de resultados (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Uma vez que o relacionamento com as partes interessadas se dá por meio de relações pessoais desenvolvidas pelos profissionais representantes da organização, sendo essas relações construídas no tempo e mediante requisitos nem sempre racionais, como confiança e empatia; torna-se necessária a previsão de mecanismos para a retenção dessas relações e sua apropriação enquanto capital e bem da organização, independentemente da perpetuidade da atuação de profissionais específicos (PAULO *et al.*, 2006).

Essa apropriação tem, novamente, relação direta com a criação de uma forte e consistente cultura de gestão do risco social, que permitirá o alinhamento da atuação de diferentes profissionais e a criação de unidade e coerência de atuação, mais uma vez independente do profissional que naquele momento se tornou a imagem da corporação (BEBBINGTON *et al.*, 2007).

Apenas por meio da criação de imagem e estrutura institucional de gestão do risco social as ações tornam-se perenes e coesas, a ponto de permitir a administração eficaz do risco e não a realização de campanhas e investimentos pontuais. A médio e longo prazos, tais ações não trazem resultados e podem se tornar esforços infrutíferos de reversão de quadros de ambientes sensíveis ou de desenvolvimento sustentável (PORTER; KRAMER, 2006).

O risco de perda de ativos se dá, portanto, não apenas em relação a aspectos financeiros, mas também a recursos humanos disponíveis e treinados para a gestão do risco social. Considerando-se que essa gestão deva ser constante, enquanto o fator gerador do risco se fizer presente – a própria operação da organização – e que a reversão do quadro de sensibilidade se

dá em longo prazo, os recursos financeiros também devem ser escalonados no tempo, garantindo o desenvolvimento de ações adequadas à atualização da matriz de risco social.

Para a eficaz gestão da perda de ativos, em especial os relacionados diretamente com as atividades de impacto direto às partes interessadas, há que se prever a existência de mecanismos de segurança com a função primordial de prevenção de acidentes e de concretização dos riscos. Contudo, o estabelecimento desses mecanismos deve prever a consideração e incorporação dos pontos de vistas e preocupações dos *stakeholders* de relacionamento da empresa (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Para a gestão dos riscos e impactos sociais, recursos e ativos financeiros e humanos são direcionados, o que, por sua vez, demanda o acompanhamento dos investimentos de forma a garantir a sua eficácia e correta aplicação com vistas aos objetivos organizacionais que justificaram o investimento e a tratativa dos impactos sociais que também foram considerados para essa decisão.

Por fim, considera-se como fator interno as atitudes adotadas pela organização perante os riscos sociais, mediante sua identificação e forma de posicionamento e gestão (PAULO *et al.*, 2006). A principal demanda é pelo reconhecimento e diagnóstico do ambiente externo, características e demandas das partes interessadas, em um processo de abertura e compartilhamento do entendimento de que empresas e ambiente externo estão em constante processo de troca e são interdependentes, sendo a sobrevivência de um diretamente vinculada à existência e sustentabilidade do outro (KYTLE; RUGGIE, 2005).

Esse diagnóstico permite a tomada de consciência dos riscos sociais advindos dos *stakeholders* e a definição do posicionamento e das políticas estratégicas que serão tomadas frente a cada risco identificado, que podem incluir a sua eliminação, redução, gestão ou mesmo aceitação (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

O conhecimento gerado pelo diagnóstico e pela tomada de consciência dos fatores de conflito e das oportunidades advindas do contexto de atuação deve ser compartilhado de forma a garantir-se, em um processo cíclico, que as informações estejam alinhadas e sejam apropriadas pelos profissionais responsáveis e colaboradores da gestão do risco social.

Já no ambiente externo, os fatores macro podem ser divididos em econômico, social, político, tecnológico e meio ambiente, também como consequência da interdependência entre os integrantes do sistema.

Ainda que se vislumbre a evolução da complexidade dos cenários, com a consideração de outros fatores determinantes para o sucesso e perenidade de uma organização, o item econômico é ainda basilar (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). Sem a adoção de práticas que garantam a viabilidade financeira de uma empresa, não há elementos para a promoção de ações de gestão do risco social podendo-se, inclusive, potencializar esses riscos mediante, por exemplo, o fechamento de uma empresa em uma localidade dependente de seus recursos financeiros.

Assim, há que se considerar o reconhecimento dos riscos de mercado e de liquidez, causados por movimentos desfavoráveis da taxa de juros ou de câmbio, de índices de reajuste dos preços de um contrato, de políticas econômicas determinadas pelo governo e grupos econômicos, além das dificuldades ou incapacidade de transferir aumentos de custos para o mercado por meio dos preços, o que se traduz em um ambiente de instabilidade econômica (CROUHY, 2007).

Na perspectiva sustentável, a adoção de mecanismos de responsabilidade financeira, visando à perenidade da empresa e, por consequência, a manutenção de empregos e renda que movimentam a economia de determinada localidade, também se tornou uma expectativa da sociedade. Nesse sentido, as empresas precisam estar preparadas para atuar de acordo com a demanda de mercado, sendo capazes de lidar com sua instabilidade e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades que lhes são apresentadas, garantindo estratégias internas eficazes para sua saúde financeira (CROUHY, 2007).

Há que se considerar, também, que a própria imagem e reputação do setor de atuação no qual a empresa está inserida tem muito a dizer sobre os riscos sociais a serem enfrentados (DOWLING; MORAN, 2012). Há aqueles que trazem consigo passivos em função da natureza de sua atividade econômica, carregada, em maior ou menor escala, de pressão social para a não instalação de empreendimentos ou altos investimentos para a compensação de seus impactos (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).



Como reflexo de uma imagem projetada para o setor, nos dias atuais identifica-se a criação de grupos que, independentemente de fatores territoriais, assumem a bandeira de defesa de uma causa, propagando e ampliando a capacidade de pressão sobre setores específicos, como os movimentos dos atingidos por barragens, dos atingidos por mineração, dentre outros.

No aspecto financeiro, a imagem e reputação de um setor e de uma empresa determinarão o acesso a crédito com juros mais ou menos atrativos em resposta ao risco de negócio apresentado a instituições financeiras. Como abordado anteriormente nesta dissertação, já há movimentos e faixas específicas de investimentos em que os riscos sociais e a capacidade que uma organização tem de geri-los são aspectos fundamentais para a concessão de empréstimos, a forma como essas organizações serão acompanhadas durante a vigência do contrato e para a exigência de contrapartidas sociais (REZENDE *et al.*, 2007).

Portanto, empresas atrativas para investimento são, dentre outros fatores, aquelas que se mostram capazes de estabelecer relacionamentos consistentes com as partes interessadas, demonstrando estabilidade e segurança na gestão de seus impactos sociais, o que, em contrapartida, pode reduzir a exigência por altos investimentos para compensação e adequação às imposições de licenciamento e da sociedade (VELLANI; ALBUQUERQUE; CHAVES, 2009). Soma-se a isso o fato de que as instituições financeiras e grupos econômicos também possuem sua própria imagem e reputação a gerir, e atentam para o risco de se verem vinculados a empresas que não possuem legitimidade social (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

O fator econômico se completa ainda com o risco de perda de ativos desencadeada por causas naturais ou pelo homem, o que pode gerar impacto nos ativos intangíveis (conhecimento, especialidade, experiência, dentre outros), mas também impacto nos ativos tangíveis, tais como recursos financeiros, por exemplo (PAULO *et al.*, 2006). Diante disso, cabe à organização se mostrar, mais uma vez, fonte segura não só de investimentos, mas atrativa para profissionais.

A mesma segurança deve ser dada à comunidade da área de influência direta da organização, que, não apenas em função de exigência legal, mas também por responsabilidade empresarial, deve estar amparada por requisitos e sistemas eficazes de segurança quanto a acidentes inerentes à atividade econômica em questão, bem como ser envolvida nos mecanismos de

respostas e prevenção de acidentes. Esse envolvimento é essencial para garantir a previsibilidade de diferentes pontos de vista e preocupações (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

De maneira semelhante, a proteção à perda de ativos requer sistemas de acompanhamento e gestão dos investimentos sociais realizados pela organização, garantindo que esses investimentos tenham seguido os direcionamentos previstos e possuam relação direta com a gestão de impactos sociais proposta para esse investimento.

Em relação ao fator estratégico, entende-se que as organizações enfrentam riscos inerentes à sua atividade empresarial, peculiares de cada setor de atuação, como a incerteza sobre a demanda por produtos, o preço que pode ser cobrado por esses produtos, o custo de produção e fornecimento, o custo de manutenção e aquisições de suprimentos e estruturas para o exercício de suas atividades (CROUHY, 2007), a existência ou não de mão de obra capacitada na região em que a empresa atua ou mesmo a imagem e reputação que o setor possui.

Quando a empresa se torna a principal fonte de renda e de empregos de uma localidade, a pressão para investimentos sociais e para a gestão de impactos tende a ser ainda maior, uma vez que a responsabilização centra-se em uma única oportunidade para o desenvolvimento local. Em resposta há que se buscar, com o apoio institucional, financeiro e de conhecimento da organização, o desenvolvimento de mecanismos e alternativas econômicas, por meio do despertar de potencialidades e das aptidões daquela comunidade.

Uma comunidade saudável, entendendo-se por saudável aquela que possui mecanismos próprios de gestão do seu desenvolvimento, é campo propício para iniciativas empresariais ao fornecer mão de obra e governos capacitados para a ampliação das oportunidades geradas por um empreendimento.

Compõem ainda o fator estratégico os riscos de investimentos para os quais há uma alta incerteza sobre seu sucesso e lucratividade (CROUHY, 2007). Quanto mais o setor é sensível à pressão externa para investimentos sociais em contrapartida aos impactos causados, maior ainda o risco estratégico se apresenta, uma vez que os investimentos em ações de desenvolvimento local devem ser maiores.

A gestão do fator estratégico também pressupõe a administração de terceiros e fornecedores, cuja atuação, se não estiver alinhada à política de gestão social da empresa, pode impactar diretamente a imagem da organização, conferindo-lhe passivos e ações de corresponsabilização.

Unindo a imagem e reputação do setor e a capacidade local para a geração de riscos sociais, tem-se a construção de cenários para uma legislação, em maior ou menor proporção, restritiva ou impositora de medidas de compensação, o que irá impactar os investimentos financeiros a serem realizados em contrapartida a uma atuação empresarial (GUNNINGHAM; KAGAN; THORNTON, 2004). Somado a isso, há que se prever a gestão de cenários de acordo com alterações propostas pela legislação e políticas econômicas vigentes, de forma a permitir, novamente, a sua sustentabilidade econômica e perpetuidade no mercado.

Já o fator social relaciona-se à criticidade social do ambiente externo, referindo-se à sensibilidade cultural, demográfica, de estilo de vida e valores instaurados e cujas atividades da empresa podem impactar de alguma forma o *status quo* vigente (STONER; FREEMAN, 1982). Para esses cenários, há que se prever mecanismos de mitigação e compensação de riscos e canais permanentes de diálogo.

Esse fator diz ainda respeito à organização e redes sociais instaladas em determinada localidade, o que se traduz na existência de grupos de pressão que exigem, por parte da empresa e de seus profissionais, grande capacidade de negociação e estratégia de investimento social, de forma a estabelecer uma ponte entre os interesses das organizações e os interesses desses grupos, permitindo a criação de relacionamentos duradouros e de apoio mútuo. Enquanto a empresa, cumpridora de suas obrigações legais e de responsabilidade social, contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade, esta oferece, em contrapartida, apoio e ambiente propício para o desempenho econômico, incluindo fornecimento de mão de obra capacitada, capacidade de gestão política, infraestrutura e anuência social (PEREIRA; FENDRICH, 2009).

Sob determinada perspectiva, uma sociedade organizada pode representar um risco para a atuação social de uma corporação, mas a sua inexistência também. É por meio da capacidade de organização social que a proposta de desenvolvimento socioeconômico e sustentável encontra adeptos e terreno fértil, em detrimento de iniciativas assistencialistas e imediatistas,

que impedem o real crescimento e independência da comunidade (ACSELRAD; PINTO, 2009).

Ainda que relacionado a fatores externos, o risco social pode ter início dentro do próprio ambiente corporativo. Vinculada à construção de uma permissão social para operar, a imagem de uma instituição é desenvolvida no decorrer do tempo, mediante a criação de laços e significados que nem sempre estão amparados por fatores racionais e que, somados a critérios objetivos, formam a reputação. Por isso, quando há histórico de passivos de relacionamento e de campanhas negativas, protestos ou boicotes a produtos, serviços ou atividades, os esforços – humanos e financeiros – serão ainda maiores para a reversão de um quadro negativo, aumentando assim o risco para a empresa. Do contrário, quando a empresa já conquistou legitimidade e imagem e reputação positivas, o capital institucional tende a agir a favor da organização, reduzindo assim uma das vertentes do risco empresarial (GODFREY, 2005).

No fator político, há que se identificar a existência de regras legais restritivas e exigentes para o desempenho social das organizações, o que aumenta o risco regulatório para a concessão de licenças e torna sensíveis as relações com organismos governamentais (GUNNINGHAM; KAGAN; THORNTON, 2004), que devem se dar em bases técnicas e éticas referendadas em códigos de conduta. Há ainda que se considerar a indicação de boas práticas de organismos independentes, o que aumenta as exigências e a pressão de grupos sociais organizados para a adoção de determinados mecanismos de gestão social (GUNNINGHAM; KAGAN; THORNTON, 2004).

A capacitação de organismos governamentais também representa risco às organizações, uma vez que a sua ausência sobrecarrega as responsabilidades das empresas atuantes na localidade, que, frequentemente, não têm qualquer relação com o papel a ser desempenhado por elas, instaurando-se, não raras vezes, um jogo de poder que demanda a construção de uma base de entendimento da responsabilização de cada eixo constituinte da sociedade. A partir disso, torna-se ação de responsabilidade social das organizações a capacitação do poder público local para a gestão de recursos financeiros, bem como a capacitação da sociedade para o despertar da consciência política para a exigência do cumprimento das obrigações governamentais e pela correta e melhor utilização do recurso público, diminuindo assim os casos de mau investimento e corrupção.

Sob o aspecto político das relações, intensificado em ambientes de atuação de grupos de pressão e, portanto, objetivos conflitantes, novamente há que se acionar a capacidade de gestão interna, em especial mediante a definição e construção de políticas fortes de sustentação de preceitos e valores organizacionais, que permitam a coerência de discurso e a negociação estratégica com esses grupos.

No aspecto tecnológico, há que se prever a renovação constante de tecnologias, o que torna práticas e equipamentos vigentes obsoletos em curto espaço de tempo. Os recursos tecnológicos podem ainda ser importantes aliados na redução de impactos ambientais e abertura de novas oportunidades empresariais, minimizando os efeitos das atividades empresariais e, por consequência, de pressão externa, ampliando, também, as oportunidades de investimento.

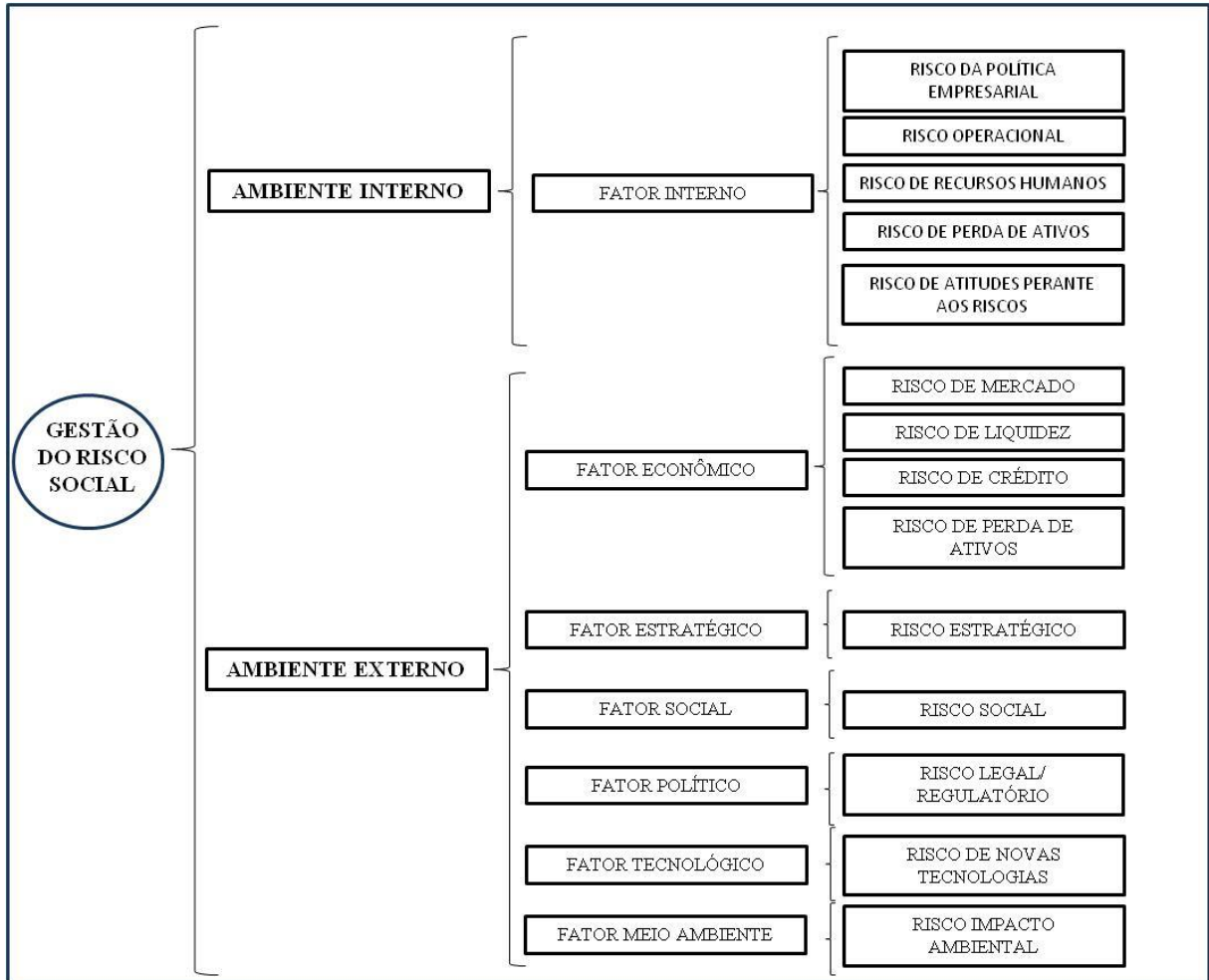
E, por fim, o fator meio ambiente, foco de grande pressão pública, refere-se novamente à natureza da atividade econômica e aos mecanismos adotados para sua mitigação. Fonte atual de mecanismos de controle por parte da sociedade e de órgãos reguladores e regulamentadores, a gestão eficaz do meio ambiente, além de exigência legal, é porta de entrada para grupos sociais contrários a determinadas atividades econômicas, demandando também a adoção de políticas internas e melhores práticas para o melhor gerenciamento dos recursos naturais (GUNNINGHAM; KAGAN; THORNTON, 2004).

A dependência direta de recursos naturais e da concessão de organizações governamentais para seu uso tornam a variável meio ambiente ainda mais sensível e impactante, uma vez que define a viabilidade de um empreendimento, a sua relação com a população local e o cronograma de implantação ou operação. Uma vez que se trata de recursos que não raras vezes independem do poder de gestão das empresas e são foco de conflito por sobreposição de utilização, este é um tema que demanda tratamento diferenciado e a união de esforços e experiências, de forma a permitir não só a construção de uma relação positiva com as partes interessadas, que de maneira direta ou indireta se relacionam com o tema, mas também a operacionalidade da organização.

Para o modelo proposto, o risco de imagem e reputação foi considerado inerente e como consequência dos demais riscos, uma vez que é reflexo de uma disfunção nos mecanismos gerenciais, impedindo a gestão eficaz dos riscos sociais, culminando em uma sensibilidade ao

ambiente e dificuldade de acesso a financiamentos, investidores e obtenção da anuência social para operar. Dessa forma, esse modelo, representado na Figura 8, não prevê o mapeamento específico para esse risco.

Figura 8 – Modelo de gestão do risco social



Fonte: Imagem desenvolvida pela autora.

## 5 METODOLOGIA

Com o objetivo de validar um modelo de gestão de risco social para aplicação em empreendimentos sustentáveis de mineração, adotou-se a perspectiva positivista, que, no contexto das ciências sociais, pressupõe que fatores humanos e naturais são semelhantes e devem ser submetidos à experimentação por meios quantitativos, sendo que estes embasam explicações amparadas por leis gerais (GIL, 2009). Segundo Collis e Hussey (2005), o paradigma positivista também assume termos alternativos, tais como quantitativo, objetivo, científico, experimental e tradicionalista.

Assim, o método selecionado para essa validação foi o quantitativo, de natureza objetiva, que focaliza a mensuração de fenômenos, envolve coletar e analisar dados numéricos, bem como aplicar testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os testes estatísticos, por sua vez, fundamentam-se na aplicação da teoria probabilística, sendo essa uma importante ferramenta para investigação nas ciências sociais (GIL, 2009).

Como modalidade de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, descrito por Collis e Hussey (2005) como o exame de um único exemplo de uma metodologia fenomenológica sobre o qual se faz análise, reunindo informações detalhadas sobre o objetivo, com o fim de se obter um conhecimento aprofundado.

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior nas pesquisas sociais, uma vez que permite a exploração de situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos. Permite ainda a descrição de situações do contexto em que a investigação é realizada e a explicação de variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas (GIL, 2009).

A pesquisa *survey* foi a escolha para a fase de levantamento de campo. Por meio dela, interrogam-se diretamente pessoas cujo comportamento ou opinião sobre determinado tema se deseja conhecer. Em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se conclusões (GIL, 2009).

A *survey* foi embasada em um questionário, definido como uma técnica de investigação e composto por um conjunto de questões – no caso desta pesquisa, fechadas – submetidas às

pessoas selecionadas para a obtenção de informações (GIL, 2009). O questionário foi formado por escalas sociais – instrumentos cujo objetivo é medir, de forma objetiva, a intensidade das opiniões do universo pesquisado. As escalas consistem em solicitar, ao respondente, que aponte, dentro de uma escala graduada de itens, aqueles que melhor representam sua percepção (GIL, 2009).

A escala de Likert foi a selecionada, constituída por 10 itens indicadores de distância, numerados de 0 a 10, em que 0 representa discordo totalmente com a afirmativa proposta, e 10 concordo totalmente.

Dessa forma, a pesquisa desenvolvida permitiu a validação do instrumento de escala de risco social, ao mesmo tempo que viabilizou a aplicação de um teste-piloto para o modelo proposto para a gestão desse risco.

Visto que a literatura sobre risco social, em especial sob a perspectiva empresarial, é recente e tendo em vista a inexistência de um modelo e escala para a sua gestão, este trabalho tem como expectativa contribuir para que as organizações realizem uma melhor gestão do risco social.

Assim, as estratégias utilizadas para a pesquisa serão detalhadas a seguir.

## **5.1 Estratégia de pesquisa**

Na presente pesquisa, para validar o modelo de gestão de risco social proposto, avaliou-se a existência de relação entre cada tipo de risco previamente identificado com a temática social e suas variáveis componentes, englobando o ambiente interno e externo das organizações.

A fim de verificar essa correlação, foram estabelecidas variáveis que se acreditava serem fatores explicativos para cada risco em análise e foco de validação, de forma a também identificar fatores e riscos correlacionados. As variáveis propostas foram enquadradas nas categorias independentes e dependentes.

Foram definidas cinco variáveis para cada tipo de risco, assim determinados: mercado, liquidez, crédito, perda de ativos, estratégico, social, legal/político, tecnológico e meio



ambiente para o ambiente externo; política empresarial, operacional, recursos humanos, perda de ativos e atitudes perante os riscos para o ambiente interno.

Com o objetivo de verificar a relação de cada variável com a constituição do risco social, definiram-se também as seguintes variáveis dependentes: a empresa tem-se destacado por sua capacidade de gestão social; a empresa é considerada, por investidores, uma fonte segura de investimentos; a empresa é capaz de gerar valor para todas as suas partes interessadas; a empresa possui credibilidade junto à sociedade; e a empresa é saudável financeiramente.

Gil (2009) aponta que as hipóteses – no caso do presente estudo representadas pelas variáveis dependentes e independentes – elaboradas em ciências sociais não necessariamente possuem relação causal, mas sim podem apenas indicar que há algum tipo de relação entre as variáveis. Destaca-se que estas foram, conforme sugerido pelo autor, derivadas da revisão teórica realizada e, portanto, propunham-se a estabelecer uma relação clara para um conjunto mais amplo de conhecimento.

A fim de permitir que as hipóteses ou variáveis fossem testáveis, respeitaram-se as características sugeridas por Gil (2009): desenvolvimento de conceitos claros e específicos (evitando-se a generalidade); embasamento em referências empíricas, sem julgamento de valor; e relacionamento com técnicas de coleta de dados disponíveis.

Após a construção do questionário e, antes que ele fosse aplicado definitivamente, foram realizados pré-testes, com o objetivo de evidenciar possíveis falhas em sua redação, tais como alta complexidade, imprecisão, desnecessidade de questões, ou até mesmo exaustão (GIL, 2009). Assim, oito questionários foram aplicados junto aos componentes do universo que seria pesquisado, que, após responderam às questões, foram questionados quanto às dificuldades encontradas, o que propiciou a construção do instrumento final, conforme apresentado no APÊNDICE A.

### *5.1.1 Coleta de dados*

Uma empresa do setor de mineração foi a fonte de análise e aplicação do questionário. Essa escolha foi motivada pela relação direta e dependente entre atividade minerária, meio

ambiente e conflitos sociais historicamente estabelecidos, fatores diretamente relacionados aos elementos constituintes do conceito de sustentabilidade (GODFREY, 2005).

Em função do acordo de confidencialidade estabelecido junto à empresa foco da pesquisa, o seu perfil, bem como o perfil dos entrevistados quanto à distribuição de frequência, por unidade de negócio de atuação do profissional e área de atuação foram omitidos neste trabalho.

Destaca-se, contudo, que a organização possui operações em diferentes continentes e ações negociadas em bolsas de valores, empregando mais de 160 mil pessoas em todo o mundo.

Para garantir a cobertura de diferentes opiniões, de forma a obter-se, proporcionalmente, uma análise unificada do universo pesquisado que permitisse a ampliação para a consideração da percepção da empresa como um todo, a pesquisa foi aplicada nas diferentes unidades de negócios atuantes no Brasil e em diferentes áreas, tais como meio ambiente, jurídico, auditoria, comunicação, gestão social, recursos humanos, financeiro, suprimentos, produção/mina, dentre outros.

A fim de definir o tamanho da amostra, partiu-se do procedimento sugerido por Chin (2000), segundo o qual a amostra mínima requerida deve atender a dois critérios: 1) em condições ideais, ela deve superar o número de indicadores com maior construto vezes cinco; e 2) a amostra deve superar o número de relações estruturais do construto que contempla o maior número de variáveis independentes multiplicado por cinco. Para o critério um, todos os construtos propostos apresentaram cinco indicadores, sendo necessária, portanto, uma amostra de 25 respondentes para viabilizar a estimação dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Para o critério dois, partindo do pressuposto de que as 14 dimensões iniciais de risco interno e externo teriam impacto direto sobre o risco geral, seria recomendada uma amostra de 70 respondentes, meta final para aplicação da pesquisa.

Foram distribuídos 200 questionários impressos, obtendo-se a resposta de 120 deles, o que permitiu a obtenção de 8,57 observações na amostra para estimar cada parâmetro neste modelo, valor próximo ao valor ótimo de 10 respondentes por parâmetro estimado no modelo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2010).

Apresentam-se a seguir as etapas adotadas para o tratamento estatístico dos dados, expondo-se as condições e pressupostos do estudo e destacando-se as cautelas quanto às conclusões.

### *5.1.2 Tratamento dos dados*

As etapas para o tratamento de dados incluíram a análise e descrição da amostra; o agrupamento das variáveis (internas e externas) e análises de média e desvio padrão; o tratamento de dados ausentes; a avaliação da normalidade; *outliers*; a análise da linearidade, de redundância e multicolinearidade; e a análise da fidedignidade do instrumento.

Para a etapa de tratamento dos dados, mediante procedimentos estatísticos, empregaram-se os *softwares* SPSS 20 e SmartPLS.

#### 5.1.2.1 Análise e descrição da amostra

A primeira etapa do tratamento de dados consistiu na análise das características dos dados e na verificação das violações aos pressupostos empregados ao longo do estudo – é o que se denomina análise exploratória ou preliminar dos dados (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Nesta etapa teve-se como meta informar as características gerais da amostra em estudo e das variáveis de interesse.

#### 5.1.2.2 Agrupamento das variáveis (internas e externas) e análise de médias e desvio padrão

A etapa de descrição das variáveis básicas do estudo, que foram determinadas após a revisão teórica realizada, permitiu compreender as características do modelo proposto. Por sugestão de Malhotra (2001, p. 421), empregaram-se médias e desvios padrão, visando antecipar demandas por balanceamento de respostas e por ajustes, conforme realizado em uma das etapas seguintes do tratamento de dados.

#### 5.1.2.3 Dados ausentes

O processo de realizar extrapolações dos resultados a partir de uma amostra à população em estudo pode ser prejudicado quando os respondentes se recusam a fornecer uma resposta precisa, sendo desconhecidos os motivos para essa negligência (HAIR JUNIOR *et al.*, 2010).

Assim, para evitar prejuízos no processo, foi também averiguado se as estimativas amostrais eram representativas da população de interesse, identificando-se as fontes e razões para o surgimento de dados ausentes (TABACHNICK; FIDELL, 2007).

#### 5.1.2.4 Avaliação da normalidade

No momento em que se busca fazer inferências acerca de parâmetros populacionais, torna-se fundamental identificar uma distribuição teórica que seja compatível com o comportamento empírico das variáveis observadas. Com este objetivo, empregou-se a distribuição normal como forma de distribuição das variáveis em estudo, por ser esta uma metodologia popular e tradicional, sendo aplicada em campos diversos da ciência (HAIR JUNIOR *et. al.*, 2010). Assim, avaliou-se até que ponto as variáveis em estudo procederam conforme o esperado, segundo uma distribuição normal.

Uma distribuição normal se caracteriza pela concentração de casos em torno da sua média, moda e mediana da variável, sendo que, à medida que os valores se distanciam dessa tendência central, segundo unidades padrão (desvios padrão), torna-se menos provável a ocorrência de redundância e multicolinearidade na amostra e população. Analisando quanto os dados se comportam de maneira simétrica e com uma dispersão aceitável para curva normal (curtose), pode-se inferir se os dados em estudo seguiram uma distribuição normal.

A análise conjunta desses parâmetros foi feita por meio do teste de Jarque-Bera. Esse teste avalia se os parâmetros de assimetria e curtose podem ser considerados iguais a 0 na população, ou seja, se a variável tem comportamento próximo ao esperado segundo uma curva normal (GUJARATI, 2003). A Tabela 8, apresentada no Apêndice B, demonstra a análise de normalidade realizada.

#### 5.1.2.5 Outliers

Tabachnick e Fidell (2007) consideram imprescindível identificar respostas de indivíduos que não pertencem à população de interesse ou que pertencem a grupos não representativos das respostas como um todo. Estes casos, chamados de *outliers*, podem fornecer respostas diferentes, díspares em relação ao padrão das variáveis e podem distorcer estimativas do estudo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2010). Quando tais respostas ocorrem, a análise pode sofrer

sérias distorções, sendo necessário, portanto, avaliar e tratar tais casos antes de proceder à análise (KLINE, 2005), o que foi realizado em uma das etapas do tratamento de dados.

#### 5.1.2.6 Análise da linearidade

Balizando-se na premissa de que as técnicas utilizadas no estudo eram apropriadas para avaliar relacionamentos lineares entre as variáveis, averiguou-se se os relacionamentos entre as variáveis se comportaram de forma linear.

#### 5.1.2.7 Análise de redundância e multicolinearidade

Correlações expressivas entre as variáveis do estudo indicam redundância nos dados testados no modelo. Kline (2005) sugere que seja feita a avaliação da presença de tais ocorrências para evitar problemas conceituais e matemáticos na estimação dos modelos, o que também foi realizado em uma das etapas do tratamento de dados.

#### *5.1.3 Análise da fidedignidade do instrumento*

Neste estudo, empregou-se a modelagem de equações estruturais para avaliar a fidedignidade do instrumento, avaliando-se questões de mensuração e múltiplos relacionamentos entre construtos em um único procedimento, lidando de maneira especialmente propícia com os erros de mensuração (TABACHNICK; FIDEL, 2007). Considerou-se a pertinência dos métodos de modelagem de equações estruturais para teste de relações múltiplas entre indicadores.

Como a amostra deste estudo e os desvios da normalidade não permitiram o uso de técnicas baseadas em covariância (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982), empregou-se o método de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS). Esse método é mais adequado em contextos de amostras menores e desvios de normalidade, tal como o encontrado neste estudo (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). O *software* empregado nessa análise foi o Smartpls 2.1.

Considerando ser usual e necessário avaliar a robustez dos métodos empregados para medir conceitos, verificou-se ainda, em uma das etapas de tratamento dos dados, a congruência entre

as medições efetuadas e os construtos a serem medidos (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Portanto, estruturou-se a análise para avaliar as propriedades psicométricas das escalas de acordo com os seguintes critérios: 1) dimensionalidade; 2) validade convergente; 3) confiabilidade; 4) validade discriminante; e 5) validade nomológica.

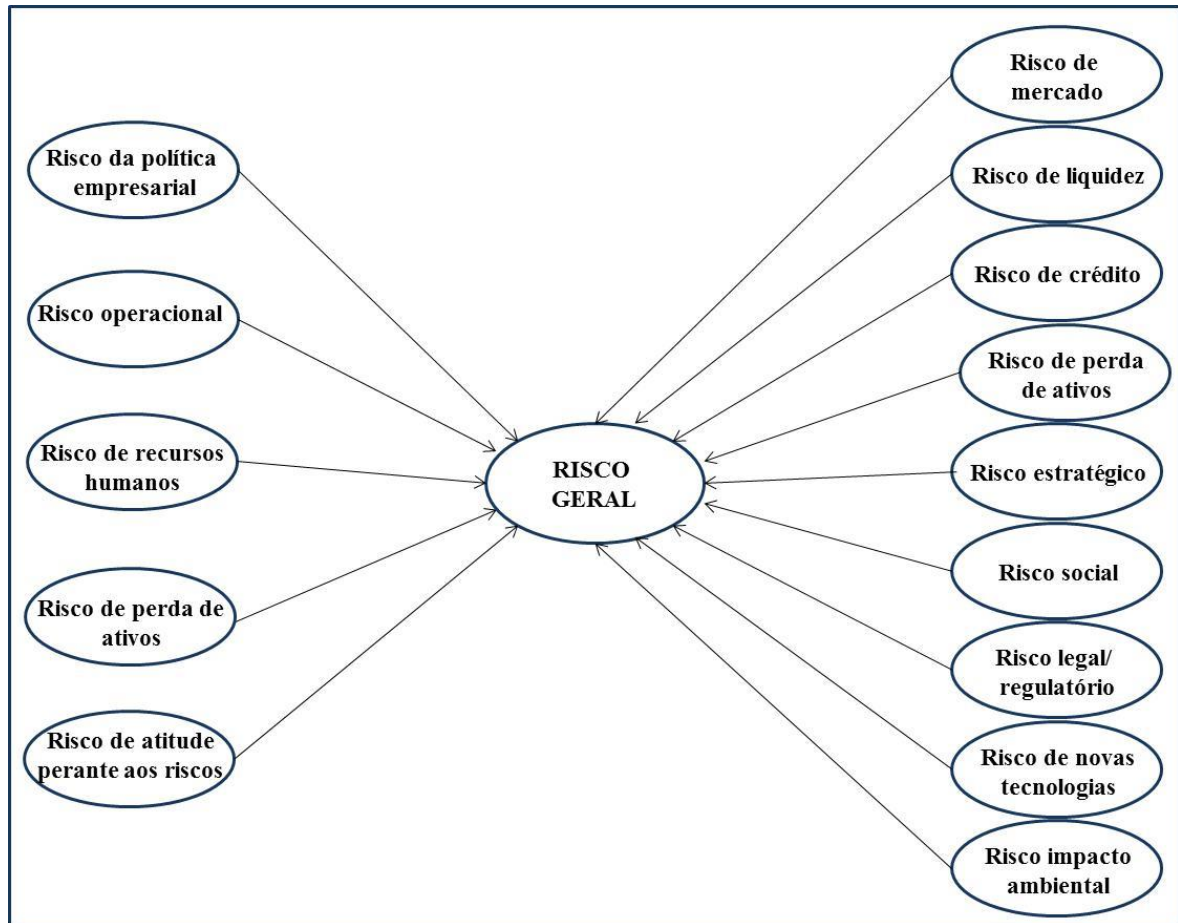
Encontrar a estrutura latente das escalas que medem conceitos distintos, mas relacionados, é uma das etapas iniciais do processo de depuração e análise de um instrumento de pesquisa. Portanto, avaliou-se a dimensionalidade do conjunto de dados, verificando-se a existência de indicadores que partilharam facetas ou dimensões latentes distintas (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Análises também foram conduzidas a fim de identificar e tratar de erros sistemáticos – relacionados à validade –, ou aleatórios – relacionados à confiabilidade. Estando tais condições dentro de patamares aceitáveis, ter-se-iam evidências de que o instrumento de pesquisa estava livre do erro total e, portanto, teria interpretação aceitável (CHURCHILL, 1979).

Identificou-se também o grau de consistência entre a congruência do instrumento e os conceitos subjacentes que se desejava medir, isto é, a relação entre as variáveis latentes observadas (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). A denominada fidedignidade do instrumento perpassou, portanto, a análise da confiabilidade e validade das medidas.

Para testar as diversas validades e a confiabilidade do instrumento, foi estimado o modelo estrutural no PLS representando pela Figura 9, na qual todos os fatores de primeira ordem, mensurados por seus indicadores representados pelas perguntas dos questionários, foram direcionados para prever o fator “risco geral”. Este corresponde às variáveis dependentes pré-definidas pelo modelo, o que representa o risco social.

Figura 9 – Modelo estrutural para validação dos fatores de primeira ordem



Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, testou-se a validade convergente dos indicadores por meio do procedimento de *bootstrapping* do PLS, conforme apresentado na Tabela 9, incluída no Apêndice B.

No critério da validade discriminante, buscou-se identificar se as escalas concebidas para medir construtos diferentes eram efetivas (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Quando duas escalas não apresentam validade discriminante, pode-se dizer que não ocorreu distinção entre as mensurações dos construtos de modo que os respondentes pudessem compreender as questões como sendo parte do mesmo conceito (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

O método utilizado foi o sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste em determinar se a variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) dos indicadores dos construtos é maior que a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R<sup>2</sup> obtido por meio da correlação dos construtos). O objetivo foi verificar se o quadrado do coeficiente de

correlação era maior que as medidas de AVE, caso que indicaria violação da validade discriminante.

Já para averiguar a última componente da validade de construto – a nomológica –, procurou-se identificar se os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo eram confirmados pelos dados empíricos (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Neste caso, utilizaram-se pesos estruturais (*path weights*) e sua significância para traçar o impacto dos construtos de ordem inferior, naqueles de ordem superior.

### 5.1.3.1 Cálculo de índices

Uma vez que a estrutura fatorial do modelo proposto apresentou diversos níveis fatoriais, a fim de calcular os índices, foi necessário reduzir os múltiplos indicadores em uma única medida, para permitir uma operacionalização coerente dos fatores de segunda ordem (riscos externos e internos) e compatível com o tamanho da amostra. Assim, calculou-se a média dos fatores de ordem inferior, lançando-se estes como indicadores dos fatores de ordem superior (CIAVOLINO; NITTI, 2010). Para calcular os índices dos construtos, seguiu-se a sugestão de Kline (2005) de empregar valores ponderados pelos pesos estruturais ( $MF_i$ ) para cada um dos construtos. Para isso aplicou-se a seguinte equação:

$$MF_i = \frac{\sum_{I=1}^K W_K X_{KI}}{\sum_{I=1}^K W_K}$$

Em que:

$W_K$  é o peso padronizado do  $k$ -ésimo indicador obtido no modelo estrutural

$X_{KI}$  é o valor observado do  $k$ -ésimo indicador para o  $i$ -ésimo respondente.

Assim, aqueles itens que compartilham maior variância com seus construtos receberam maior peso no cálculo dessas médias, de modo a refletir a maior importância destes para a mensuração do construto proposto. Uma forma alternativa de expressar o cálculo do índice foi transformar os pesos padronizados (valores absolutos) em valores relativos, usando-se a fórmula:



$$WR_i = \frac{W_k}{\sum_{I=1}^K W_k}$$

Em que:

$W_k$  é o peso padronizado do  $k$ -ésimo indicador obtido no modelo estrutural.

Portanto  $WR_i$  passou a ser um peso relativo em que cada indicador foi expresso como um percentual na composição do índice. De tal modo, a soma dos pesos ( $\sum_{I=1}^K W_k$ ) de um construto passou a ser igual a um. Em outras palavras, este peso padronizado representa a importância relativa do indicador  $i$  para composição (soma) do índice considerado. Como na equação prévia o divisor passou a ser igual unidade (1), então a fórmula correta a ser aplicada se reduziu a:

$$MF_i = \sum_{I=1}^K WR_k X_{KI}$$

As formulações conduziram aos mesmos resultados, mas a aplicação da última equação permitiu a identificação do peso relativo (ou importância relativa) para o fator, sendo mais convenientemente aplicada.

Após o detalhamento da metodologia utilizada para a análise dos dados da pesquisa, apresentam-se, no próximo capítulo, seus resultados para a validação do modelo de gestão social proposto.

## **6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCO SOCIAL**

Neste capítulo apresenta-se a validação do modelo de gestão do risco social proposto no capítulo da fundamentação teórica, validação essa realizada por meio de testes estatísticos compostos pela análise exploratória, de fidedignidade do instrumento e dos fatores de primeira (variáveis), segunda (riscos internos e externos) e terceira ordem (risco social geral). Em seguida, apresenta-se a análise do modelo e das variáveis validadas, além da análise da pesquisa aplicada.

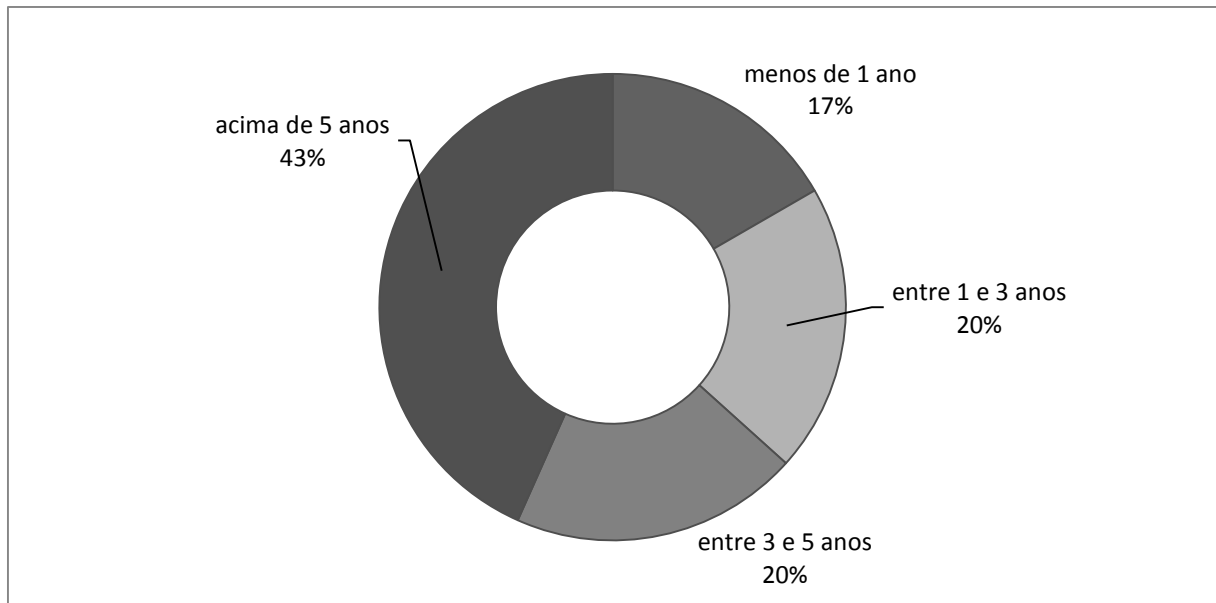
Inicia-se a validação do modelo pelo tratamento dos dados da pesquisa.

### **6.1 Tratamento dos dados**

#### *6.1.1 Análise e descrição da amostra*

O conhecimento inicial sobre os informantes do estudo, obtido por meio da descrição da amostra, permite vislumbrar a qual população pode-se projetar seus resultados ou fazer inferências a partir dos dados em análise. O Gráfico 1 representa os dados relativos ao tempo de trabalho na empresa, revelando que a maior parte dos 120 respondentes (43%) atuam há mais de cinco anos na organização; 20% possuem entre um e três anos de atuação, a mesma porcentagem daqueles que trabalham no local entre três e cinco anos; 17% atuam na empresa há menos de um ano.

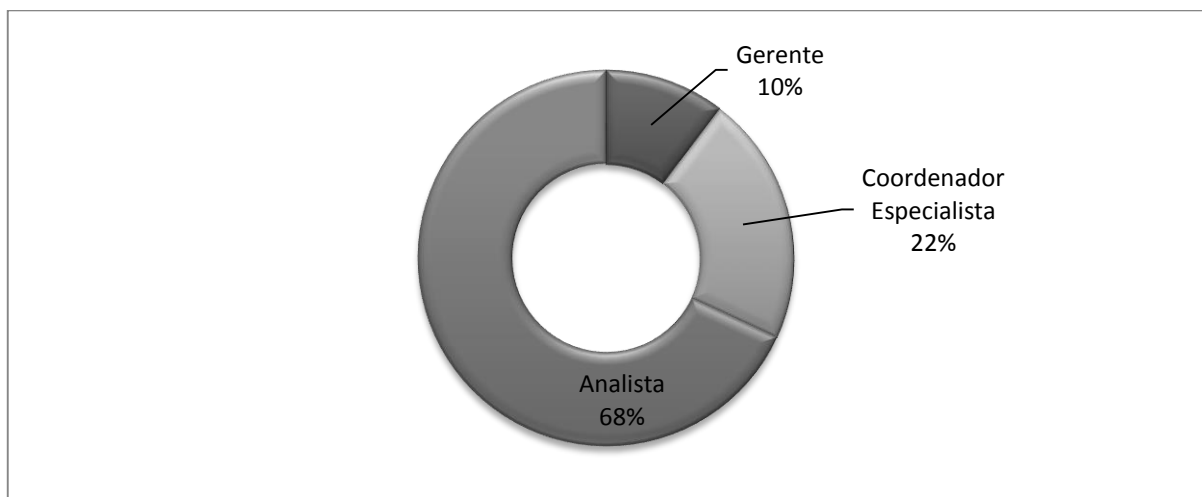
Gráfico 1 – Distribuição de frequência: Tempo em que você trabalha na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à posição hierárquica dos respondentes, 68% são analistas, 22% especialistas ou coordenadores e 10% gestores, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição de frequência: Posição hierárquica



Fonte: Dados da pesquisa.

### 6.1.2 Agrupamento das variáveis (internas e externas) e análise de médias e desvio padrão

O Quadro 1 representa a referência entre cada pergunta do questionário e a dimensão de cada construto do modelo.

Quadro 1 – Variáveis, indicadores, construtos e códigos

<b>VAR</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>COD</b>
V001	Os investimentos da empresa são determinados pela demanda de mercado	<u>Risco de mercado</u>	Externo	V001_RM1
V002	A empresa está preparada para lidar com a instabilidade do mercado	<u>Risco de mercado</u>	Externo	V002_RM2
V003	O setor de atuação da empresa (mineração) possui imagem e reputação positivas junto à sociedade	<u>Risco de mercado</u>	Externo	V003_RM3
V004	O setor de atuação da empresa (mineração) NÃO possui histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes	<u>Risco de mercado</u>	Externo	V004_RM4
V005	A atividade econômica desenvolvida pela empresa NÃO requer alto custo de investimento para compensação de impactos ambientais	<u>Risco de mercado</u>	Externo	V005_RM5
V006	A empresa aproveita as oportunidades geradas pelo mercado	<u>Risco de liquidez</u>	Externo	V006_RL1
V007	A empresa está preparada para acompanhar mudanças econômicas desfavoráveis	<u>Risco de liquidez</u>	Externo	V007_RL2
V008	A empresa está preparada para absorver as alterações de índices de reajuste de preço determinados por organismos governamentais e grupos econômicos	<u>Risco de liquidez</u>	Externo	V008_RL3
V009	A empresa possui estratégias internas eficientes para garantir sua saúde financeira	<u>Risco de liquidez</u>	Externo	V009_RL4
V010	A empresa cria condições para obter incentivos tributários	<u>Risco de liquidez</u>	Externo	V010_RL5
V011	A atividade econômica desenvolvida pela empresa NÃO requer alto custo de investimento para compensação de impactos sociais	<u>Risco de crédito</u>	Externo	V011_RC1
V012	Na visão do mercado, a empresa possui imagem e reputação positivas no relacionamento com suas partes interessadas	<u>Risco de crédito</u>	Externo	V012_RC2
V013	Na visão do mercado, a empresa é saudável financeiramente	<u>Risco de crédito</u>	Externo	V013_RC3
V014	A empresa tem sido vista como uma boa opção para investimento	<u>Risco de crédito</u>	Externo	V014_RC4
V015	A empresa não encontra dificuldade para obter financiamentos/ crédito	<u>Risco de crédito</u>	Externo	V015_RC5
V016	A empresa está vulnerável a perdas financeiras geradas por causas naturais ou pelo homem	<u>Risco de perda de ativos</u>	Externo	V016_RPAEXT 1
V017	A empresa está vulnerável a perdas de conhecimento especializado de seus profissionais	<u>Risco de perda de ativos</u>	Externo	V017_RPAEXT 2
V018	A empresa é considerada atrativa, garantindo a retenção de seus recursos humanos	<u>Risco de perda de ativos</u>	Externo	V018_RPAEXT 3
V019	A empresa é considerada atrativa, garantindo a manutenção de seus recursos financeiros	<u>Risco de perda de ativos</u>	Externo	V019_RPAEXT 4
V020	A empresa possui mecanismos de defesa contra a perda de ativos	<u>Risco de perda de ativos</u>	Externo	V020_RPAEXT 5

<b>VAR</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>COD</b>
V021	A empresa é a principal fonte de renda e empregos de suas localidades de atuação	<u>Risco estratégico</u>	Externo	V021_RE1
V022	As localidades/ regiões de atuação da empresa oferecem mão de obra capacitada para suas operações	<u>Risco estratégico</u>	Externo	V022_RE2
V023	A empresa está sujeita à indisponibilidade de terras/ propriedades para o desempenho de suas atividades	<u>Risco estratégico</u>	Externo	V023_RE3
V024	A atuação de fornecedores pode impactar diretamente a imagem e reputação da empresa	<u>Risco estratégico</u>	Externo	V024_RE4
V025	A empresa possui gestão eficiente de fornecedores	<u>Risco estratégico</u>	Externo	V025_RE5
V026	A empresa NÃO possui histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes	<u>Risco social</u>	Externo	V026_RS1
V027	A empresa possui imagem e reputação positivas junto a suas partes interessadas	<u>Risco social</u>	Externo	V027_RS2
V028	As localidades de atuação da empresa são caracterizadas por elevado índice de vulnerabilidade social, ou seja, altos índices de analfabetismo e violência e/ ou reduzido acesso a serviços públicos de qualidade	<u>Risco social</u>	Externo	V028_RS3
V029	As comunidades da área de influência direta da empresa podem ser consideradas organizadas socialmente	<u>Risco social</u>	Externo	V029_RS4
V030	As comunidades da área de influência da empresa possuem recursos suficientes para a promoção de seu próprio desenvolvimento, independente da atuação da empresa	<u>Risco social</u>	Externo	V030_RS5
V031	O setor em que a empresa atua (mineração) é regido por legislação, convenções e/ ou tratados restritivos em relação ao aspecto social	<u>Risco legal/político</u>	Externo	V031_RLP1
V032	O contexto de atuação da empresa inclui a competição entre diferentes grupos de interesse e com objetivos conflitantes	<u>Risco legal/político</u>	Externo	V032_RLP2
V033	O poder público local das áreas de atuação da empresa é caracterizado por baixa capacidade de gestão	<u>Risco legal/político</u>	Externo	V033_RLP3
V034	Os processos de licenciamento da empresa são normalmente burocráticos	<u>Risco legal/político</u>	Externo	V034_RLP4
V035	Os processos de licenciamento da empresa são acompanhados por pequeno número de medidas de compensações sociais	<u>Risco legal/político</u>	Externo	V035_RLP5
V036	O setor de atuação da empresa (mineração) é marcado pela evolução constante de tecnologia	<u>Risco tecnológico</u>	Externo	V036_RTEC1
V037	O(s) produto(s) da empresa pode(m) ser substituído(s) no mercado em função do desenvolvimento tecnológico de produtos semelhantes	<u>Risco tecnológico</u>	Externo	V037_RTEC2
V038	A empresa revê seus processos, constantemente, de forma a adotar recursos tecnológicos que permitam a	<u>Risco tecnológico</u>	Externo	V038_RTEC3

<b>VAR</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>COD</b>
	redução de seus impactos			
V039	A empresa investe, constantemente, em novas tecnologias	<u>Risco tecnológico</u>	Externo	V039_RTEC4
V040	A empresa é reconhecida como fonte de referência tecnológica em seu setor de atuação	<u>Risco tecnológico</u>	Externo	V040_RTEC5
V041	O impacto ambiental causado pelas atividades da empresa é grande	<u>Risco meio ambiente</u>	Externo	V041_RMA1
V042	A empresa está vulnerável a multas e/ ou autuações ambientais em função de irregularidades em sua atividade	<u>Risco meio ambiente</u>	Externo	V042_RMA2
V043	Um possível atraso nos processos de licenciamento ambiental pode impactar diretamente a produção e implantação de projetos da empresa	<u>Risco meio ambiente</u>	Externo	V043_RMA3
V044	A empresa enfrenta impactos diretos de falta de recursos naturais (como, por exemplo, água)	<u>Risco meio ambiente</u>	Externo	V044_RMA4
V045	A empresa enfrenta fatores ambientais restritivos, tais como patrimônio histórico e natural e sítios arqueológicos	<u>Risco meio ambiente</u>	Externo	V045_RMA5
V046	A empresa possui canais para relacionamento e comunicação com partes interessadas	<u>Risco da política empresarial</u>	Interno	V046_RPE1
V047	A empresa possui política estruturada de gestão social, incluindo direcionamento para o relacionamento com as partes interessadas e investimentos sociais	<u>Risco da política empresarial</u>	Interno	V047_RPE2
V048	A política de gestão social é amplamente divulgada para as partes interessadas, incluindo público interno	<u>Risco da política empresarial</u>	Interno	V048_RPE3
V049	A política de gestão social é constantemente avaliada, garantindo o atendimento às demandas e expectativas das partes interessadas	<u>Risco da política empresarial</u>	Interno	V049_RPE4
V050	Em caso de crise envolvendo partes interessadas, a empresa é capaz de gerenciá-la efetivamente	<u>Risco da política empresarial</u>	Interno	V050_RPE5
V051	A empresa conhece os riscos de relacionamento com cada grupo de suas partes interessadas	<u>Risco operacional</u>	Interno	V051_ROP1
V052	As atividades de gestão social da empresa passam por auditoria	<u>Risco operacional</u>	Interno	V052_ROP2
V053	A empresa utiliza normas e padrões de referência (melhores práticas) para sua gestão social	<u>Risco operacional</u>	Interno	V053_ROP3
V054	A empresa é capaz de gerenciar, de maneira eficaz, seus riscos sociais	<u>Risco operacional</u>	Interno	V054_ROP4
V055	A empresa dedica recursos financeiros suficientes para sua gestão social	<u>Risco operacional</u>	Interno	V055_ROP5
V056	A empresa possui recursos humanos necessários para sua gestão social	<u>Risco de recursos humanos</u>	Interno	V056_RRH1
V057	Profissionais de diferentes áreas da empresa estão	<u>Risco de</u>	Interno	V057_RRH2

<b>VAR</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>COD</b>
	envolvidos no gerenciamento de riscos sociais	<u>recursos humanos</u>		
V058	A empresa oferece treinamento introdutório a todos os novos profissionais, independente de sua área de atuação, divulgando amplamente suas políticas de gestão social	<u>Risco de recursos humanos</u>	Interno	V058_RRH3
V059	A empresa oferece treinamentos para os profissionais que atuam diretamente no relacionamento com as partes interessadas	<u>Risco de recursos humanos</u>	Interno	V059_RRH4
V060	A empresa mantém mecanismos de monitoramento do relacionamento de seus profissionais com as partes interessadas	<u>Risco de recursos humanos</u>	Interno	V060_RRH5
V061	A empresa registra o conhecimento daqueles hoje responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas	<u>Risco de perda de ativos</u>	Interno	V061_RPAINT1
V062	A empresa possui programa de retenção de talentos visando à criação de relações duradouras com os profissionais chave responsáveis pelo relacionamento com partes interessadas	<u>Risco de perda de ativos</u>	Interno	V062_RPAINT2
V063	A empresa possui sistemas de segurança eficazes para prevenção de acidentes envolvendo suas partes interessadas	<u>Risco de perda de ativos</u>	Interno	V063_RPAINT3
V064	As partes interessadas são envolvidas no planejamento de sistemas de segurança para prevenção de acidentes	<u>Risco de perda de ativos</u>	Interno	V064_RPAINT4
V065	A empresa possui mecanismos de controle de seus investimentos sociais	<u>Risco de perda de ativos</u>	Interno	V065_RPAINT5
V066	A empresa conhece os riscos sociais de sua área de influência	<u>Risco de atitudes perante os riscos</u>	Interno	V066_RAPR1
V067	A empresa minimiza, de forma nítida, seus impactos sobre as comunidades próximas à sua área de influência	<u>Risco de atitudes perante os riscos</u>	Interno	V067_RAPR2
V068	A identificação dos riscos sociais é base para o desenvolvimento de planos de ação para mitigar esses riscos	<u>Risco de atitudes perante os riscos</u>	Interno	V068_RAPR3
V069	A identificação dos riscos sociais contribui para a definição do planejamento financeiro anual da empresa	<u>Risco de atitudes perante os riscos</u>	Interno	V069_RAPR4
V070	Os riscos sociais identificados são divulgados e compartilhados com todos os profissionais da empresa (próprios e terceiros)	<u>Risco de atitudes perante os riscos</u>	Interno	V070_RAPR5
V071	A empresa tem se destacado por sua capacidade de gestão social	Risco geral	Geral	V071_RGER1
V072	A empresa é considerada, por investidores, uma fonte segura de investimentos	Risco geral	Geral	V072_RGER2
V073	A empresa é capaz de gerar valor para todas as suas partes interessadas	Risco geral	Geral	V073_RGER3
V074	A empresa possui credibilidade junto à sociedade	Risco geral	Geral	V074_RGER4

<b>VAR</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>COD</b>
V075	A empresa é saudável financeiramente	Risco geral	Geral	V075_RGER5

Fonte: Dados da pesquisa.

Por sua vez, a Tabela 10 (Apêndice B) demonstra as estimativas básicas para as variáveis do estudo, permitindo identificar-se uma variabilidade considerável nas médias de respostas entre os construtos avaliados.

### 6.1.3 Dados ausentes

Mediante contagem simples, foram encontrados 804 dados ausentes, o que representa 8,43% da base total de 75 variáveis, e 120 questionários válidos (9.000 células). Estes dados foram encontrados dispersos por dentre vários questionários e por diferentes variáveis, apesar da concentração em algumas delas, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 – Dados ausentes para variáveis com maior concentração de dados perdidos

<b>Variável</b>	<b>Válidos</b>	<b>Ausentes</b>	<b>Percentual</b>
V015	80	40	33,3%
V020	84	36	30,0%
V061	85	35	29,2%
V010	87	33	27,5%
V052	91	29	24,2%
V060	98	22	18,3%
V059	100	20	16,7%
V049	101	19	15,8%
V069	101	19	15,8%
V062	102	18	15,0%
V065	102	18	15,0%

Observação: A tabela mostra variáveis com mais de 15% de dados ausentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Identificou-se que 11 variáveis (14,67%) concentraram 289 dados ausentes (35% do total). Assim, apesar de possível a exclusão de dados, a perda de 11 variáveis poderia afetar o significado dos construtos, ameaçando sua validade de face/conteúdo. No entanto, foram observados questionários que contribuíram sobremaneira para a ocorrência de dados ausentes: sete questionários (5,83%) contemplavam 213 dados ausentes (26,49%) do total. Antes de



proceder à exclusão destes casos, verificou-se que os dados seguiam a um padrão de dispersão totalmente ao acaso (teste MCAR: qui-quadrado = 5603,048, gl = 5521, Sig. = 0,217), permitindo que o tratamento dos dados perdidos fosse duplo.

Assim, inicialmente, os sete casos com mais de 30% de dados perdidos foram colocados como amostra a ser excluída, para fins de comparação dos resultados do modelo final, dado que sua exclusão poderia significar uma redução expressiva da amostra disponível para teste, embora estes pudessem representar também indivíduos pouco conhecedores da gestão da organização. Em seguida, os dados ausentes remanescentes foram repostos por meio do procedimento de regressão. Com isso, nenhum dado ausente permaneceu na base de dados.

#### 6.1.4 Avaliação da normalidade

Os resultados precedentes mostraram que os desvios da normalidade decorreram especialmente de questões de assimetria nos dados. De fato, a despeito de 39 variáveis apresentarem assimetria significativa e negativa, 18 apresentaram valores fora dos limites de  $\pm 1$ , demonstrando que os desvios encontrados foram elevados. O mesmo raciocínio se estendeu para a análise da curtose, que, apesar de apresentar somente 16 desvios significativos, continha 21 valores fora dos limites de  $\pm 1$ . Notadamente, somente a V008 – A empresa está preparada para absorver alterações de índices de reajuste de preço determinados por organismos governamentais e grupos econômicos – pôde ser considerada significativa. Desse modo, reforçou-se a necessidade de aplicação de métodos robustos para verificar a violação da normalidade no teste do modelo.

#### 6.1.5 Outliers

Conforme especificado no capítulo da metodologia, *outliers* representam respostas de indivíduos que não pertencem à população de interesse ou que pertencem a grupos não representativos das respostas como um todo.

Supondo desvios moderados da normalidade, aplicou-se o método do intervalo interquartil<sup>1</sup> para classificar casos extremos univariados. Foram identificadas 239 respostas extremas

---

<sup>1</sup> Número de casos fora do intervalo de  $Q1 - 1.5 \cdot IQR$  e  $Q3 + 1.5 \cdot IQR$ .

(2,66% da base de dados), número relativamente pequeno e dentro dos patamares aceitáveis, segundo o critério adotado. A maior concentração relacionou-se a extremos negativos (207 respostas ou 2,30% do total) em relação aos positivos (32 respostas ou 0,36% do total). Os valores não foram tratados em termos de exclusão ou reposição de valores, mas foram mantidos para fins de comparação de resultados.

Para os casos extremos multivariados, isto é, casos com combinações peculiares de respostas, aplicou-se o critério de análise da distância de Mahalanobis (D2), – que indica o grau de disparidade dos questionários em relação às normas gerais do banco de dados (KLINE, 1998) – dividida pelos graus de liberdade. Uma vez que o tamanho da amostra era muito grande para produzir estimativas confiáveis para esta análise, tendo em vista as 75 variáveis constituintes do modelo, preferiu-se calcular essa medida três vezes, sendo cada vez com um grupo de 25 variáveis, selecionadas de acordo com a ordem do questionário. Foram detectados sete *outliers* multivariados, também retidos para fins de comparação.

A seguir, apresenta-se a análise da linearidade, de forma a identificar-se o relacionamento entre as variáveis.

#### *6.1.6 Análise da linearidade*

Analisando-se graficamente os diagramas de dispersão, não foram detectados desvios aparentes da linearidade dentre as variáveis concebidas. Comparando o ajuste de modelos lineares, quadráticos e cúbicos entre 30 pares de variáveis, o maior aumento de variância explicada pelos termos não lineares foi de 2%, demonstrando que, ainda que ocorressem pequenos relacionamentos não lineares, a parcela de variância atribuível a essas variáveis adicionais foi reduzida. Portanto, pode-se sugerir que as variáveis seguem relações relativamente lineares (NORUSIS, 1999).

#### *6.1.7 Análise de redundância e multicolinearidade*

Considerando-se a necessidade de cautela na análise de correlações superiores a 0,90, buscaram-se, sem terem sido notados, valores fora destes patamares dentre as variáveis do estudo (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Em relação às medidas de inflação da variância,

não foram detectados valores fora dos limites de 10, demonstrando não haver redundância preocupante no estudo.

A seguir, apresenta-se a análise de fidedignidade do instrumento, composta pela análise da dimensionalidade, validade do instrumento e cálculo de índices.

## **6.2 Análise de fidedignidade do instrumento**

Durante o tratamento e a análise dos dados, observou-se uma estrutura fatorial significativamente distinta do usual. De fato, vários construtos mostraram evidências favoráveis à hipótese de que a gestão do risco social apresenta múltiplos níveis estruturais. Portanto, as análises em sequência foram organizadas de forma a representar as análises empreendidas em cada nível dos fatores, iniciando pelos fatores de primeira ordem, concebidos pelas variáveis medidas no estudo, passando para fatores de segunda ordem (riscos externos e internos) e, por fim, fatores de terceira ordem (risco social geral).

### *6.2.1 Fidedignidade dos fatores de primeira ordem*

Apresenta-se a seguir a análise dos fatores que se sobressaíram da análise dos indicadores observados no estudo.

#### 6.2.1.1 Análise da dimensionalidade

Foram realizadas análises fatoriais separadas para cada construto do modelo, dado que o objetivo era traçar a unidimensionalidade dos mesmos e não haveria amostra suficiente para rodar análises fatoriais contemplando todos os conjuntos de indicadores em um único grupo. Os resultados estão dispostos na Tabela 11, contida no Apêndice B.

Observou-se que alguns indicadores forçaram o surgimento de dois fatores, quando deveriam gerar somente um. Nestes casos, excluíram-se os indicadores com maior carga não rotacionada no segundo fator, um a um, até que permanecesse uma solução unidimensional. Assim, todos os fatores obtiveram uma solução unidimensional após a exclusão dos seguintes indicadores: V037\_RTEC2 (O(s) produto(s) da empresa pode(m) ser substituído(s) no mercado em função do desenvolvimento tecnológico de produtos semelhantes);

V016\_RPAEXT1 (A empresa está vulnerável a perdas financeiras geradas por causas naturais ou pelo homem); V011\_RC1 (A atividade econômica desenvolvida pela empresa não requer alto custo de investimento para compensação de impactos sociais); V001\_RM1 (Os investimentos da empresa são determinados pela demanda de mercado); V002\_RM2 (A empresa está preparada para lidar com a instabilidade do mercado); V017\_RPAEXT2 (A empresa está vulnerável a perdas de conhecimento especializado de seus profissionais); V031\_RLP1 (O setor em que a empresa atua – mineração – é regido por legislação, convenções e/ou tratados restritivos em relação ao aspecto social); e V032\_RLP2 (O contexto de atuação da empresa inclui a competição entre diferentes grupos de interesse e com objetivos conflitantes).

As variáveis com cargas negativas ou em sentido inverso às dos demais indicadores foram então revertidas. Neste caso utilizou-se o símbolo \_I após a numeração do mesmo, para demonstrar que o item teria, a partir de então, sentido inverso.

Considerando a natureza inovadora da escala concebida, buscou-se fazer uma análise que contemplasse todos os indicadores em uma única análise fatorial exploratória, visando extrair conjuntos de perguntas que medissem conceitos similares. Usando a sugestão de Hair Junior *et al.* (2010) e Tabachnick e Fidel (2007), foi feita uma extração por componentes principais, com o objetivo de utilizar-se o máximo de variabilidade para explicar o menor número possível de fatores. A verificação da dimensionalidade da escala foi realizada por meio da conjunção do critério de Kaiser (autovalores maiores que 1) e do Screeplot. Para determinar a qualidade da solução fatorial, aplicou-se a análise da medida KMO, que deveria ficar acima do patamar sugerido de 0,700. Ao final, a análise demonstrou que a solução foi capaz de preservar mais de 60% da variância dos dados, valor recomendado por Hair Junior *et al.* (2010).

#### 6.2.1.2 Validade do instrumento

Enquanto a confiabilidade e a qualidade geral da mensuração foram analisadas através de técnicas de consistência interna e medidas de qualidade da medição na análise fatorial, a validade foi analisada por três componentes: validade convergente, discriminante e nomológica.

Para avaliar se os construtos subjacentes poderiam representar adequadamente os construtos principais (validade convergente), verificou-se a significância das cargas fatoriais dos construtos. O critério foi avaliar se as cargas foram significativas ao nível de 5% ou 1% (por meio de testes  $t$  unicaudais com  $t$  crítico 1,65 para 5%); em caso positivo, seria evidente que a variável mediria, de maneira efetiva, os supostos construtos latentes. Visando à integridade do modelo, todos esses indicadores foram mantidos, a despeito de alguns itens mostrarem um baixo percentual de variância explicada (menor que 40%). Os indicadores que não alcançaram esse critério foram excluídos.

Para avaliar a confiabilidade da mediação geral da mensuração, aplicou-se a medida Alpha de Cronbach, que indica o percentual de variância de uma escala que está relativamente livre de erros aleatórios. Usualmente estes valores devem ficar acima de 0,70 para indicar boa confiabilidade das escalas, mas o limite de 0,60 pode ser considerado aceitável para escalas novas, como as empregadas neste estudo.

Adicionalmente, analisou-se a qualidade de mensuração por meio da confiabilidade composta (*Composite Reliability – CR*) e da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted – AVE*). A medida de confiabilidade composta é similar à medida Alpha de Cronbach, mas não faz a suposição de que os itens possuem a mesma correlação média inter-item, sendo mais apropriada no caso de equações estruturais (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Por outro lado, a variância média extraída mostrou que a quantidade de variação (percentual de variância) explicada pelos indicadores foi grande o suficiente para se afirmar que existe convergência entre os indicadores e o construto. Empregaram-se como pontos de corte valores superiores a 0,70 para CR e de 0,40 para AVE. Para obter tais índices, aplicaram-se as seguintes fórmulas:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \varepsilon}$$

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum \varepsilon}$$

Sendo:  $\lambda$  a carga fatorial padronizada de cada indicador ligado ao construto latente e  $\varepsilon$  o erro de medida de cada indicador.

Os construtos deveriam ter valores de Alpha, AVE e CC dentro de patamares considerados aceitos para serem elencados como fidedignos.

### 6.2.1.3 Cálculo de índices

Pelos critérios de validade empregados, os itens V041\_RMA1\_I (O impacto ambiental causado pelas atividades da empresa é grande), V043\_RMA3\_I (Um possível atraso nos processos de licenciamento ambiental pode impactar diretamente a produção e implantação de projetos da empresa) e V045\_RMA5\_I (A empresa enfrenta fatores ambientais restritivos, tais como patrimônio histórico e natural e sítios arqueológicos) obtiveram cargas não significativas. Mas, após a exclusão dos itens V041\_RMA1\_I (O impacto ambiental causado pelas atividades da empresa é grande), V043\_RMA3\_I (Um possível atraso nos processos de licenciamento ambiental pode impactar diretamente a produção e implantação de projetos da empresa), todos os demais indicadores alcançaram validade convergente, conforme demonstrado na Tabela 12, constante no Apêndice B.

Predominam, na Tabela 12, correlações ao quadrado inferiores ao valor de AVE dos construtos. As exceções estão relacionadas aos pares de construtos “risco operacional *versus* risco da política empresarial”, “risco operacional *versus* risco de atitudes perante os riscos” e “risco social *versus* risco de mercado”. Nesses casos de violação da validade discriminante, aplicou-se o intervalo de 95% de confiança das correlações e, quando atenuadas pela confiabilidade, contiveram o valor de 1,00 (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Nos casos em que isso ocorre, pode-se afirmar que a correlação entre os construtos é igual a 1, revelando violação significativa da validade discriminante. Para tanto, aplicou-se a transformação de Fisher Z para calcular o intervalo simétrico e normalmente distribuído das correlações encontradas. Sua formulação foi tratada pela equação a seguir:

$$z' = \frac{1}{2} \ln\left(\frac{1+r}{1-r}\right)$$

Em que:  $z'$  é o valor da transformação Z de Fisher e  $r$  é o valor da correlação de Pearson.

Ao aplicar a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, transformou-se o valor de  $r$  em uma medida padronizada com erro padrão ( $\sigma_z$ ) igual a  $\frac{1}{\sqrt{n-3}}$  com distribuição normal.

Portanto, o intervalo simétrico de confiança de 95% pode ser calculado como  $z' \pm 1,96\sigma$ .

Aplicando a inversa da transformação  $z' \left( \frac{\exp(2z') - 1}{\exp(2z') + 1} \right)$  ao limite superior deste intervalo, chegou-se ao limite superior da correlação ( $r$ ) entre dois construtos. Como esse valor se encontrou atenuado devido à ausência de confiabilidade perfeita, aplicou-se a fórmula de Spearman-Brow<sup>2</sup> para verificar o valor esperado do limite dessa correlação. Para a correlação dos construtos “risco operacional *versus* risco da política empresarial”, o intervalo da correlação desatenuada foi de 0,73 a 0,94. Para a correlação dos construtos “risco operacional *versus* risco de atitudes perante os riscos”, o intervalo da correlação desatenuada foi de 0,68 a 0,92. Para a correlação dos construtos “risco social *versus* risco de mercado”, o intervalo da correlação desatenuada foi de 0,70 a 0,96. Como todos esses intervalos não contemplam uma correlação perfeita (1,00), pode-se então assumir a validade discriminante de todos os fatores de primeira ordem.

Quanto à qualidade geral da mensuração, obtiveram-se valores acima dos desejados para CR, AVE e AC na maior parte dos construtos, exceto para o risco estratégico e para o risco legal/regulatório, cujos valores de AC foram menores que 0,600, mas como AVE e CR superaram as barreiras sugeridas, indica-se boa mensuração nestes casos.

A fim de verificar a adequação da representação de uma estrutura dimensional dos riscos internos e externos, calculou-se a média dos itens conforme detalhado no item cálculo de índices, exposto no capítulo da metodologia, criando indicadores que foram então submetidos à nova fase de avaliação de fidedignidade. Os pesos e os valores empregados para calcular os índices, a partir de cada indicador, podem ser visualizados na Tabela 13 (Apêndice B).

### 6.2.2 Fidedignidade dos fatores de segunda ordem

Inicia-se, a seguir, a análise dos fatores de segunda ordem, ou seja, dos fatores internos e externos extraídos na etapa anterior.

---

<sup>2</sup>  $\hat{\rho}_{xy} = \frac{r_{xy}}{\sqrt{(\rho_{xx})(\rho_{yy})}}$ , em que  $\hat{\rho}_{xy}$  é a correlação esperada no caso de confiabilidade perfeita;  $\rho_{xx}$  é a confiabilidade estimada de X;  $\rho_{yy}$  é a confiabilidade estimada de Y;  $r_{xy}$  é a correlação observada entre X e Y.

### 6.2.2.1 Análise da dimensionalidade

Foram realizadas análises fatoriais separadas para cada fator (interno e externo), dado que o objetivo era traçar a unidimensionalidade dos mesmos e que não haveria amostra suficiente para rodar análises fatoriais contemplando todos os conjuntos de indicadores em um único grupo. Os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Análises fatoriais de primeira ordem: riscos externos

VARIÁVEIS	FATORES				H2
	1	2	3	4	
RL	<b>0,87</b>	-0,02	-0,04	0,03	0,76
RPAEXT	<b>0,85</b>	0,02	-0,09	-0,19	0,77
RTEC	<b>0,73</b>	-0,14	0,12	0,42	0,75
RC	<b>0,64</b>	0,30	-0,13	-0,04	0,51
RM	-0,05	<b>0,87</b>	-0,05	0,13	0,79
RS	-0,05	<b>0,80</b>	-0,30	0,06	0,73
RE	0,27	<b>0,67</b>	0,41	-0,01	0,69
RLP	0,19	0,10	<b>-0,86</b>	0,02	0,79
RMA	-0,04	0,15	-0,05	<b>0,92</b>	0,87
<b>Auto Valor</b>	<b>2,54</b>	<b>2,00</b>	<b>1,05</b>	<b>1,08</b>	<b>6,66</b>
<b>Variância explicada</b>	<b>28,20%</b>	<b>22,19%</b>	<b>11,65%</b>	<b>11,97%</b>	<b>74,01%</b>

Observação: Os valores apresentados nas colunas Fator 1 e Fator 2 são as cargas fatoriais (rotacionais com o procedimento varimax se houver dois fatores). Valores NA indicam que somente um fator foi extraído, não havendo cargas para o segundo fator. A coluna H2 é a comunalidade dos indicadores (sugere-se maior que 0,400). KMO = 0,790.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a solução indicada pelo critério do Screeplot demonstrou a quebra dos riscos externos em quatro dimensões, sendo dois compostos por mais de um fator de primeira ordem (fator 1 posteriormente nomeado de “tangíveis” e fator 2 posteriormente nomeado de “intangíveis”), ao passo que risco legal e de meio ambiente caíram em fatores isolados. A análise fatorial dos riscos internos demonstrou uma solução unidimensional,<sup>3</sup> de modo que é necessário criar mais níveis de profundidade neste, como se verá na sequência.

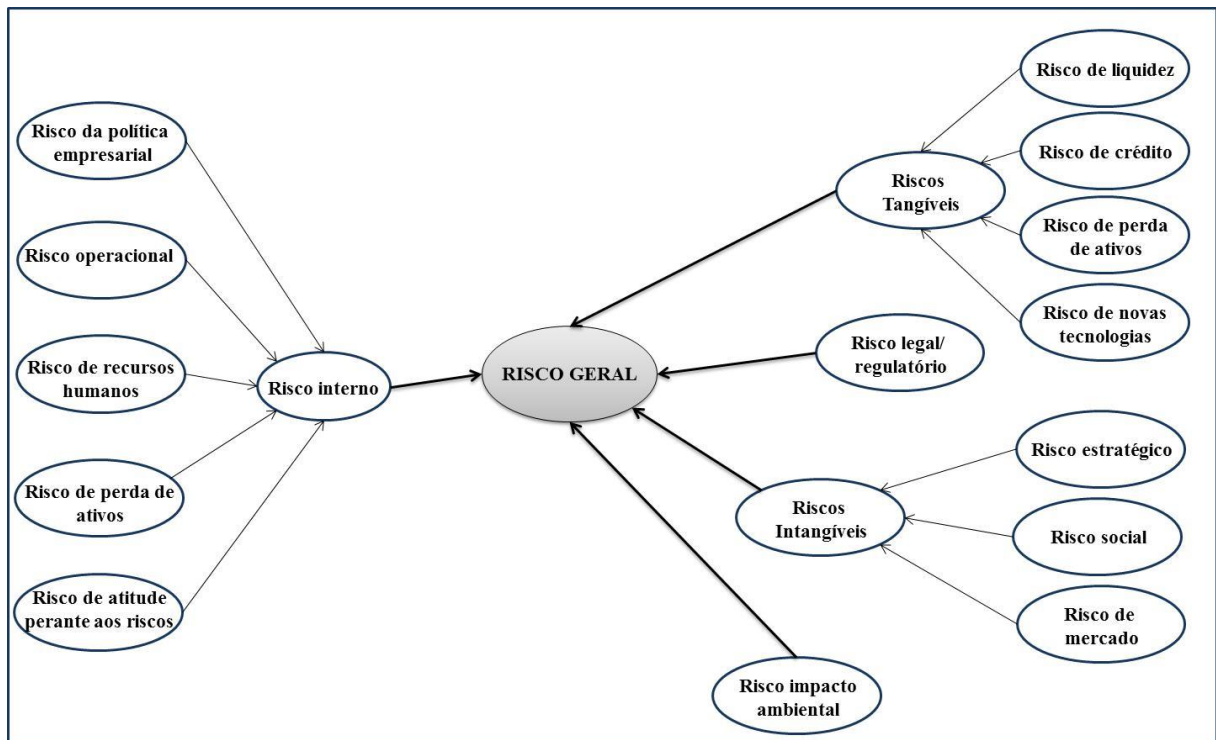
<sup>3</sup> 61,72% da variância explicada, KMO = 0,773, menor comunalidade 0,461 para RRH.



### 6.2.2.2 Validade e qualidade da mensuração

Para testar as diversas validades e a confiabilidade do instrumento, foi estimado o modelo estrutural no PLS representando pelo diagrama seguinte (Figura 10), no qual todos os fatores de segunda ordem (riscos internos e externos), mensurados por seus indicadores de primeira ordem (variáveis representadas pelas perguntas dos questionários), foram direcionados a prever o fator “risco geral”, correspondente às variáveis dependentes pré-definidas pelo modelo, o que representa o risco social.

Figura 10 – Modelo estrutural para validação dos fatores de segunda ordem



Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, testou-se a validade convergente dos indicadores por meio do procedimento de *bootstrapping* do PLS, neste caso com ênfase nas relações dos construtos de ordem superior que foram criados (Tabela 3).

Tabela 3 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores

<b>RELAÇÕES ESTRUTURAIS</b>	<b>PESO</b>	<b>ERRO</b>	<b>TESTE T</b>
RAPR <- RISCO INTERNO	0,82	0,03	27,31
RC <- RISCOS TANGÍVEIS	0,79	0,03	22,80
RE <- RISCOS INTANGÍVEIS	0,70	0,06	11,79
RL <- RISCOS TANGÍVEIS	0,86	0,02	41,17
RM <- RISCOS INTANGÍVEIS	0,90	0,01	61,37
ROP <- RISCO INTERNO	0,85	0,03	33,34
RPAEXT <- RISCOS TANGÍVEIS	0,82	0,03	26,46
RPAINT <- RISCO INTERNO	0,80	0,05	17,54
RPE <- RISCO INTERNO	0,77	0,05	14,83
RRH <- RISCO INTERNO	0,67	0,06	10,42
RS <- RISCOS INTANGÍVEIS	0,86	0,02	38,52
RTEC <- RISCOS TANGÍVEIS	0,75	0,04	18,81

Observação: PESO é o peso estrutural do construto para o indicador. ERRO é o valor do erro padrão da estimativa. TESTE T é o valor do teste *t* da estimativa (PESO/ERRO).

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos critérios de validade empregados, todos os fatores de primeira ordem explicam os fatores de segunda ordem sugeridos. Na Tabela 14, constante no Apêndice B, apresentam-se tanto o teste da validade discriminante, quanto a qualidade da mensuração.

Predominaram correlações ao quadrado inferiores ao valor de AVE dos construtos. As exceções relacionam-se aos pares de construtos que representam os fatores de segunda ordem (riscos internos e externos), aos quais pertencem os fatores de primeira ordem (variáveis). Desse modo, era esperado que existisse elevada congruência entre o fator geral e as variáveis que utilizadas para descrevê-lo.

Quanto à qualidade geral da mensuração, obtiveram-se valores acima dos desejados para CR, AVE e AC para todos os construtos, exceto os casos já citados na análise dos fatores de primeira ordem. Para verificar a adequação da representação de uma estrutura dimensional dos riscos internos e externos, calculou-se a média dos itens conforme já descrito, criando-se indicadores que foram então submetidos à nova fase de avaliação de fidedignidade. Os pesos e os valores empregados para calcular os índices a partir de cada indicador podem ser vistos na Tabela 4.

Tabela 4 – Construtos, indicadores, pesos, importância e médias dos fatores de primeira ordem

CONSTRUTO	INDICADOR	PESO	IMPORTÂNCIA	MÉDIA	MÉDIA X IMPORTÂNCIA	MÉDIA DO CONSTRUTO
Risco Interno	RAPR	0,82	21%	7,48	1,57	7,61
	ROP	0,85	22%	8,03	1,75	
	RPAINT	0,80	20%	7,28	1,49	
	RPE	0,77	20%	7,87	1,55	
	RRH	0,67	17%	7,35	1,26	
Riscos Intangíveis	RE	0,70	28%	5,44	1,54	4,80
	RM	0,90	37%	3,97	1,45	
	RS	0,86	35%	5,14	1,80	
Riscos Tangíveis	RC	0,79	24%	7,34	1,79	7,14
	RL	0,86	27%	6,94	1,86	
	RPAEXT	0,82	25%	7,29	1,86	
	RTEC	0,75	23%	7,01	1,63	

Fonte: Dados da pesquisa.

### 6.2.3 Fidedignidade dos fatores de terceira ordem

Após observar-se que os fatores externos foram divididos em quatro dimensões (riscos tangíveis, intangíveis, legal/político e meio ambiente), restava saber se essas quatro dimensões poderiam congregar um único bloco denominado fatores externos. Como será visto a seguir, este será o modelo final que contempla o efeito e a fidedignidade do instrumento.

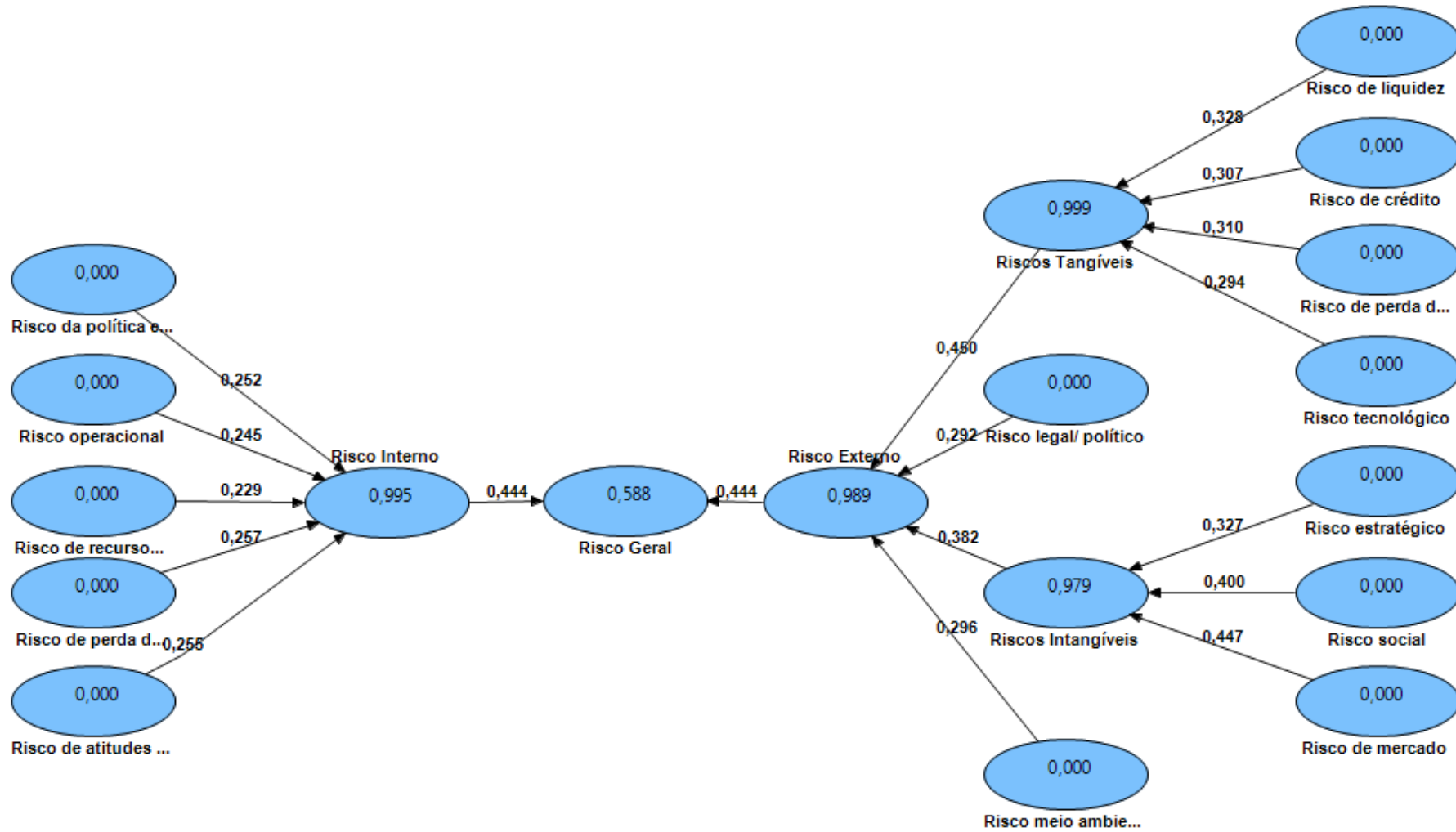
Foi realizada, então, uma análise fatorial com os quatro indicadores do *Risco Externo*. Neste caso, os indicadores calculados para riscos tangíveis, riscos intangíveis, riscos políticos/regulatórios e riscos ao meio ambiente foram classificados em um único fator, que explicou 46,76% da variância e  $KMO = 0,636$ . Apesar de algumas comunalidades ficarem abaixo de 0,400 ( $RLP = 0,316$  E  $RMA = 0,374$ ), a solução fatorial se mostrou aceitável.

#### 6.2.3.1 Validade e qualidade da mensuração

Para testar as diversas validades e a confiabilidade do instrumento, foi estimado o modelo estrutural no PLS representado pelo diagrama seguinte (Figura 11), em que todos os fatores de

primeira ordem, mensurados por seus indicadores de primeira ordem (variáveis representadas pelas perguntas do questionário), foram direcionados a prever o fator “risco geral”.

Figura 11 – Modelo estrutural para validação dos fatores de terceira ordem



Observação: Os valores são os pesos estruturais padronizados. Dentro das elipses, apresenta-se o percentual de variância explicado (R²).

Fonte: Dados da pesquisa.

### 6.3 Modelo final de gestão de risco social

Ao final, apresenta-se a validade convergente de todos os indicadores por meio do procedimento de *bootstrapping* do PLS, neste caso com ênfase nas relações dos construtos de ordem superior que foram criados, conforme apresentado na Tabela 15, no Apêndice B.

Pelos critérios de validade empregados, todos os indicadores e os fatores de primeira e segunda ordem explicaram seus respectivos construtos, o que é demonstrado na Tabela 16, inserida no Apêndice B. Nessa tabela, apresenta-se tanto o teste da validade discriminante, quanto a qualidade da mensuração. Predominaram correlações ao quadrado inferiores ao valor de AVE dos construtos. As exceções relacionam-se aos pares de construtos que representam os fatores de segunda ordem, aos quais pertencem os fatores de primeira ordem (Tabela 5). Desse modo, era esperado que existisse elevada congruência entre o fator geral e as variáveis utilizadas para descrevê-lo.

Tabela 5 – Construtos, indicadores, pesos, importância e médias dos fatores de primeira ordem

CONSTRUTO	INDICADOR	PESO	IMPORTÂNCIA	MÉDIA	MÈDIA X IMPORTÂNCIA	MÈDIA DO CONSTRUTO
Risco externo	RLP	0,58	21%	5,43	1,16	5,96
	RMA	0,58	21%	3,38	0,72	
	Rintan	0,81	30%	4,80	1,44	
	Rtan	0,74	27%	7,14	1,95	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à qualidade geral da mensuração, obtiveram-se valores acima dos desejados para CR, AVE e AC para todos os construtos, exceto os casos já citados na análise dos fatores de primeira ordem. Dado que não cabiam mais fatores a serem extraídos, e foi obtida uma estrutura que representa o impacto dos fatores internos e externos sobre o risco geral, procedeu-se ao teste de hipóteses e análise das relações estruturais do modelo, representado pela Tabela 6.

Tabela 6 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores

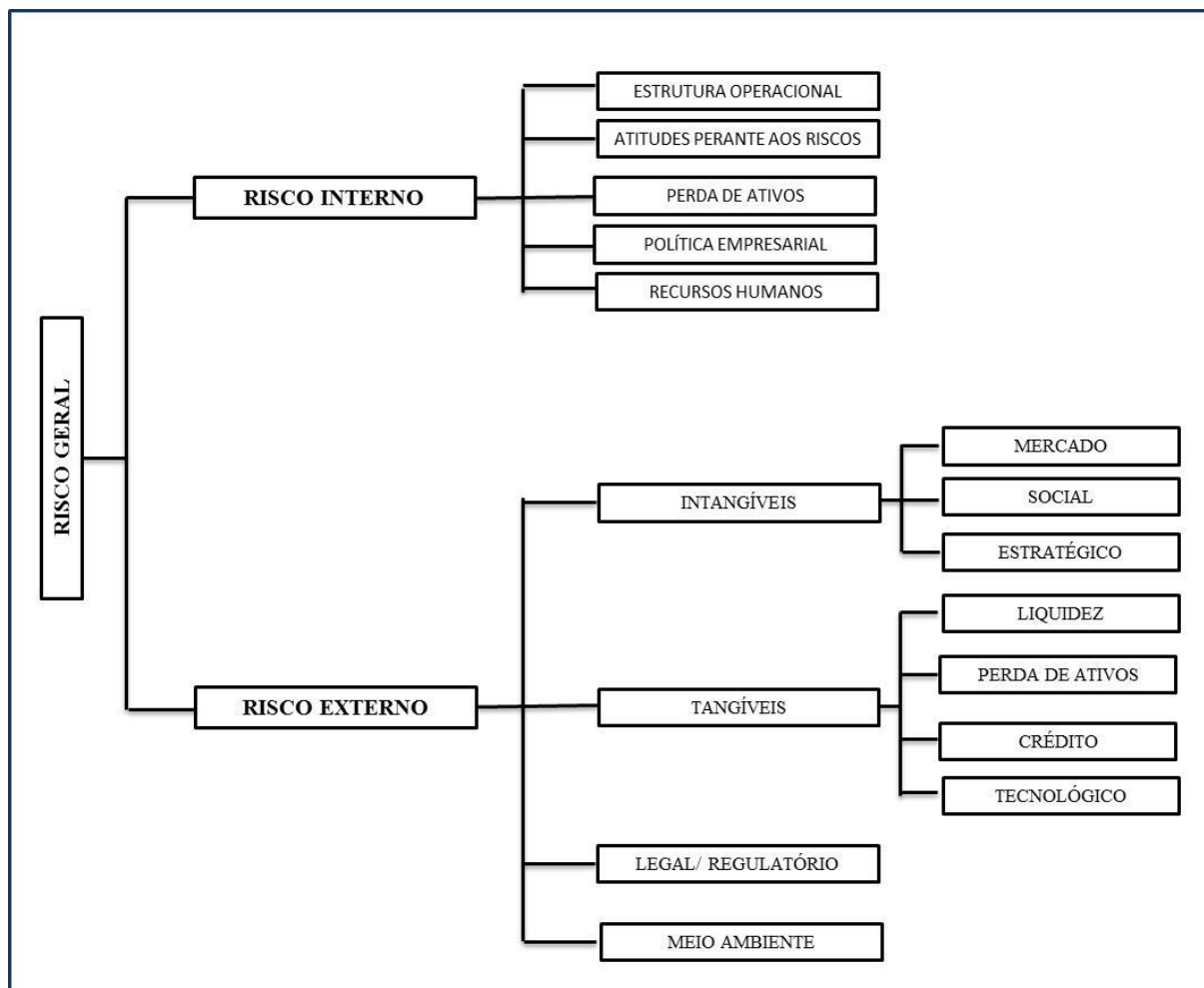
CONST. INDEP.	CONST. DEP	PESO	ERRO	TESTE T
Risco legal/ político		0,29	0,03	9,66
Risco meio ambiente	Risco Externo (R <sup>2</sup> = 0,989)	0,30	0,03	8,58
Riscos intangíveis		0,38	0,03	11,78
Riscos tangíveis		0,45	0,03	17,68
Risco externo	Risco Geral (R <sup>2</sup> = 0,588)	0,44	0,07	6,78
Risco interno		0,44	0,07	6,60
Risco da política empresarial		0,25	0,01	18,10
Risco de atitudes perante os riscos		0,25	0,02	12,77
Risco de perda de ativos (interno)	Risco Interno (R <sup>2</sup> = 0,985)	0,26	0,02	14,25
Risco de recursos humanos		0,23	0,02	11,99
Risco operacional		0,25	0,02	13,52
Risco de mercado	Riscos Intangíveis (R <sup>2</sup> = 0,979)	0,45	0,02	18,07
Risco estratégico		0,33	0,02	19,18
Risco social		0,40	0,02	17,41
Risco de crédito		0,31	0,01	26,01
Risco de liquidez	Riscos Tangíveis (R <sup>2</sup> = 0,999)	0,33	0,01	23,56
Risco de perda de ativos (externo)		0,31	0,01	23,06
Risco tecnológico		0,29	0,02	19,60

Observação: PESO é o peso estrutural do construto para o indicador. ERRO é o valor do erro padrão da estimativa. TESTE T é o valor do teste *t* da estimativa (PESO/ERRO).

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6, observa-se que o risco geral foi previsto com, praticamente, a mesma importância pelos riscos internos e externos, que no geral explicaram 58,8% de sua variabilidade. Neste caso, os fatores internos tiveram exatamente o mesmo peso (0,44 / [ 0,44 + 0,44 ] = 0,50 ou 50%). Além disso, mostrou-se a explicação em cadeia de todos os fatores que contemplaram o modelo construído. De forma geral, o modelo apresentou elevado índice de adequação (GoF), sendo responsável pela explicação de 72,82% da variabilidade total dos dados, muito acima do patamar exigido de 50%. Considerando os critérios de validação empregados, chegou-se a uma estrutura final da gestão de riscos, conforme se apresenta na Figura 12.

Figura 12 – Estrutura hierárquica final da escala de gestão de riscos



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, pode-se representar a estrutura geral do risco de forma esquemática, incluindo pesos e médias, conforme a Tabela 7. Pode-se também calcular a importância de um indicador ou fator de nível mais básico em relação ao fator de nível superior. Por exemplo, para calcular a importância geral do risco de mercado para o risco geral, multiplica-se a importância do risco de mercado para o risco intangível (37%), pela importância dos riscos intangíveis para o risco externo (30%) e, finalmente, o peso do risco externo pelo risco geral (50%), neste caso sua importância global é 5,55% ( $0,37 \times 0,30 \times 0,50$ ).



Tabela 7 – Estrutura, pesos, médias e avaliação do construto risco geral

INDICADOR	F1	I1	M1	MF1	F2	I2	MP2	F3	I3	M3	I4	RG
V003_RM3	Risco de mercado	39%	6,05	3,97	RISCOS INTANGÍVEIS	37 %	4,80	RISCOS EXTERNOS	30%	5,96	50%	6,79
V004_RM4		36%	3,27									
V005_RM5		24%	1,62									
V026_RS1	Risco social	23%	3,46	5,14		35 %						
V027_RS2		30%	6,75									
V028_RS3_I		11%	4,45									
V029_RS4		22%	5,71									
V030_RS5		14%	4,11									
V021_RE1	Risco estratégico	20%	7,08	5,44		28 %						
V022_RE2		26%	5,09									
V024_RE4_I		19%	2,59									
V025_RE5		35%	6,28									
V012_RC2	Risco de crédito	24%	6,84	7,34	24 %							
V013_RC3		26%	7,97									
V014_RC4		26%	7,11									
V015_RC5		24%	7,42									
V006_RL1	Risco de liquidez	17%	7,28	6,94	27 %							
V007_RL2		22%	6,74									
V008_RL3		21%	6,4									
V009_RL4		22%	7,06									
V010_RL5		18%	7,36									
V018_RPAEXT3	Risco de perda de ativos (EXTERNO)	31%	7,38	7,29	25 %							
V019_RPAEXT4		35%	7,5									
V020_RPAEXT5		34%	6,98									
V036_RTEC1	Risco tecnológico	22%	7,56	7,01	23 %							
V038_RTEC3		26%	7,13									
V039_RTEC4		27%	7,01									
V040_RTEC5		25%	6,38									
V033_RLP3_I	Risco legal/político	35%	3,79	5,43	21%							
V034_RLP4		29%	8,58									
V035_RLP5		36%	4,45									
V042_RMA2_I	Risco meio ambiente	30%	6,18	6,62	21%							
V044_RMA4_I		41%	6,53									
V045_RMA5_I		29%	7,2									

INDICADOR	F1	I1	M1	MF1	F2	I2	MP2	F3	I3	M3	I4	RG
V046_RPE1	Risco da política empresarial	18%	8,74		7,87				20%			
V047_RPE2		17%	8,78									
V048_RPE3		23%	7,28									
V049_RPE4		22%	7,67									
V050_RPE5		20%	7,25									
V051_ROP1	Risco operacional	21%	7,83		8,03				22%			
V052_ROP2		18%	8,55									
V053_ROP3		22%	8,48									
V054_ROP4		22%	7,69									
V055_ROP5		17%	7,58									
V056_RRH1	Risco de recursos humanos	18%	7,13		7,35				17%	7,6	50%	
V057_RRH2		17%	6,93									
V058_RRH3		21%	7,08									
V059_RRH4		22%	7,84									
V060_RRH5		22%	7,60									
V061_RPAINT1	Risco De Perda De Ativos (Interno)	18%	7,11		7,28				20%			
V062_RPAINT2		20%	6,23									
V063_RPAINT3		23%	8,11									
V064_RPAINT4		20%	6,81									
V065_RPAINT5		19%	8,05									
V066_RAPR1	Risco de atitudes perante os riscos	22%	8,42		7,48				21%			
V067_RAPR2		21%	7,68									
V068_RAPR3		18%	8,24									
V069_RAPR4		18%	7,73									
V070_RAPR5		21%	5,48									

Observação: F indica a ordem do fator (1, 2, 3 ou 4), I sua importância, M sua média e MF a média do fator de ordem superior.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 6.4 Análise e discussão do modelo de gestão do risco social

A seguir, apresenta-se a análise e discussão do modelo final validado. Destaca-se que essa análise tem embasamento nos dados fornecidos pela Figura 11 e pela Tabela 7.

O modelo de gerenciamento de risco social tem como ponto de partida a premissa de que a gestão social eficiente permite que a empresa se destaque, perante seus *stakeholders*, por sua credibilidade, como fonte de referência por sua capacidade de gestão social e por gerar valor

para todas as partes interessadas. Especificamente para os *shareholders*, implica ser apontada como uma fonte segura de investimentos e, para o mercado em geral, ser tida como uma empresa financeiramente saudável.

Os riscos e fatores correlacionados à gestão do risco social estão dispostos em duas áreas macro de concentração – risco interno e risco externo –, que assumiram igual grau de importância para essa gestão (50% cada um). Isso significa que fatores internos e externos devem ser considerados na mesma proporção para a gestão do risco em análise, demandando, para a concretização de um gerenciamento externo eficiente, a garantia de existência de estrutura interna também eficiente.

Essa conclusão, propiciada pela pesquisa realizada, encontra respaldo na afirmativa de Kytte e Ruggie (2005), para os quais os ambientes interno e o externo estão interligados pela análise de informações, pela avaliação dos riscos sociais e pela formulação de uma agenda de revisão dos riscos, que culminam na atualização dos planos estratégicos, operacionais e orçamentários.

No ambiente interno, as variáveis que atuam na determinação do risco social identificadas foram: política empresarial, estrutura operacional, recursos humanos, perda de ativos e atitude perante o risco.

Na identificação do peso assumido por essas variáveis para a construção do risco interno, o item estrutura operacional apresentou o maior grau de importância (22%), seguido por atitudes perante o risco (21%), perda de ativos (20%), política empresarial (20%) e recursos humanos (17%), respectivamente.

Já na análise entre proposição do risco e a capacidade de uma variável em descrever e representar o risco para a construção do fator interno, a posição das variáveis apresentou-se diferente, representada pela sequência: perda de ativos (0,257), atitudes perante os riscos (0,255), política empresarial (0,252), estrutura operacional (0,245) e recursos humanos (0,229), demonstrando pouca variação entre cada tipo de risco.

A diferenciação entre essas análises e seus pesos relativos será detalhada no próximo tópico.

Já no ambiente externo, os riscos foram divididos em quatro grupos de variáveis: tangíveis, intangíveis, legal/regulatório e meio ambiente. Os dois últimos constituíram variáveis que se explicam por si só, ou seja, não se subdividem em outras variáveis, ao contrário do que ocorreu com as variáveis tangíveis e intangíveis.

As variáveis intangíveis assumiram maior peso na construção do risco externo (30%), seguido pelas tangíveis (27%). Os riscos legal/regulatório e meio ambiente apresentaram a mesma importância (21% cada).

Contudo, na análise da capacidade explicativa da variável para a determinação do risco externo, obteve-se a seguinte posição: riscos tangíveis (0,450), intangíveis (0,382), meio ambiente (0,296) e legal regulatório (0,292), demonstrando, ao contrário dos riscos relacionados ao ambiente interno, variação considerável entre cada tipo de risco.

A diferenciação entre as duas análises também será fornecida em item específico.

As variáveis intangíveis agruparam os fatores mercado (37%), social (35%) e estratégico (28%), nessa ordem de priorização.

As variáveis tangíveis, por sua vez, englobaram os riscos liquidez (27%), perda de ativos (25%) – variáveis ligadas a fatores externos, diferenciando-se de perda de ativos relacionada a fatores internos –, crédito (24%) e tecnológico (23%), assim posicionados em ordem de importância para a construção do risco.

#### *6.4.1 Validação da matriz de riscos: risco interno*

Uma vez que a análise estatística realizada tinha, dentre seus objetivos, a missão de identificar se as variáveis propostas conseguiriam explicar cada dimensão de risco proposto, inicia-se a análise deste tópico pelo detalhamento da estrutura de cada risco componente do ambiente interno, seguindo o grau de relevância apontado pelo estudo.

A composição do risco interno parte da capacidade das organizações em gerenciar seus ativos internos (0,257), de forma a registrar o conhecimento daqueles que hoje são responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas, que pode se dar por meio de programa estruturado

de retenção de talentos visando à criação de relações duradouras com os profissionais-chave responsáveis pela execução de relacionamentos.

Além disso, identificou-se como fator componente do risco a existência de sistemas de segurança eficazes para a prevenção de acidentes, de forma que as partes interessadas sejam envolvidas desde o planejamento desses sistemas, até a sua implantação.

Constituiu-se também mecanismo de gerenciamento contra perda de ativos o estabelecimento de mecanismos de controle dos investimentos sociais realizados pela empresa.

Em seguida, a gestão do risco interno relacionado diretamente ao risco geral analisado pressupõe o conhecimento, por parte da empresa, dos riscos sociais existentes em sua área de influência, ou seja, a identificação dos pontos de atenção e vulnerabilidade encontrados nas comunidades em que suas atividades possuem impacto direto. Mediante o conhecimento desses pontos, podem ser viabilizadas tratativas para os impactos identificados, por meio da proposição de planos de ações que devem possuir caráter preventivo. Apenas nos casos em que não é possível a prevenção, devem ser adotadas medidas mitigadoras.

A importância da tomada de consciência e do conhecimento dos impactos sociais do cenário de atuação da empresa culmina na definição do planejamento financeiro anual da empresa, mediante a consideração de recursos direcionados, e no compartilhamento e divulgação dessas análises a todos os profissionais da organização, incluindo próprios e terceiros.

A adoção dessas medidas caracteriza a atitude da empresa perante o risco (0,255), a partir de sua identificação conscienciosa e determinação de estruturas para gerenciar os pontos críticos identificados, incluindo a corresponsabilização dos profissionais.

O gerenciamento desses pontos críticos e a estrutura necessária para que ele ocorra requer o estabelecimento de canais de relacionamento e comunicação com as partes interessadas e a existência de uma política de gestão social, que inclua o claro direcionamento para o relacionamento com as partes interessadas e para os investimentos sociais realizados. Essas são variáveis integrantes da política empresarial (0,252).

Contudo, a simples existência dessa política não é, por si só, um mecanismo mitigador, uma vez que ela precisa ser amplamente compartilhada com as partes interessadas, incluindo público interno, para garantir sua efetiva implantação em consonância com o proposto. Além disso, o estabelecimento dessa política não deve ser um fim em si mesmo, demandando constante avaliação para adequação às expectativas e demandas das partes interessadas, que tendem a se alterar com o avanço natural do processo dinâmico de relacionamento.

Por fim, ainda como parte integrante da política empresarial, identifica-se a existência da necessidade de capacidade interna para gestão de crises, que inclui tanto a preparação para que os riscos não se concretizem, quanto a alocação e preparação de recursos internos a serem acionados, caso os riscos venham a se tornar fatos reais.

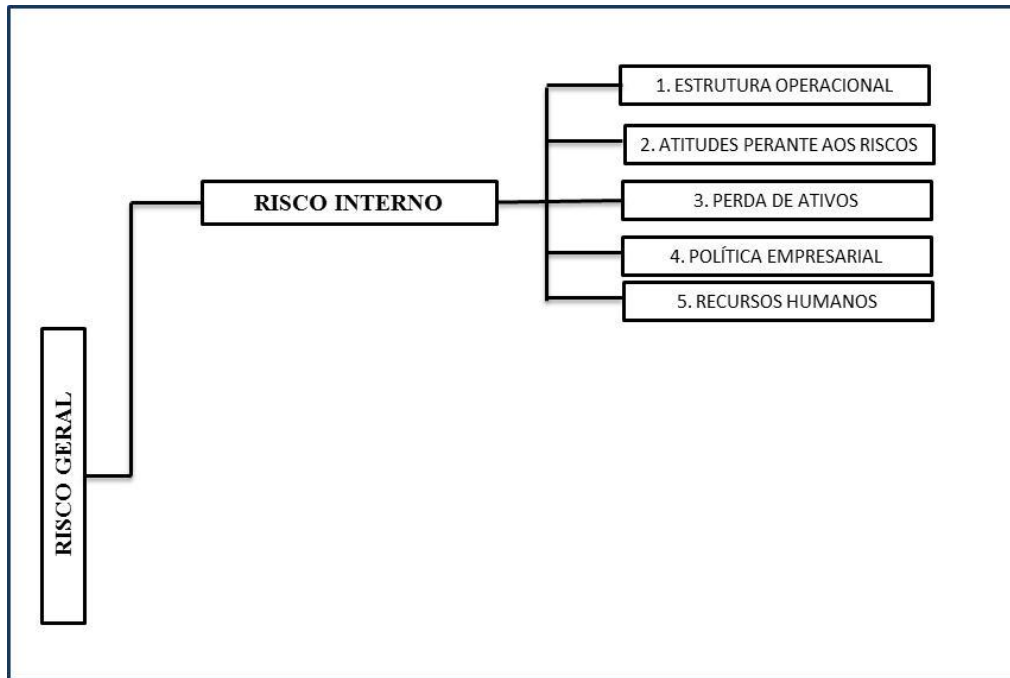
As variáveis relacionadas ao contexto interno ainda preveem o reconhecimento dos riscos de relacionamento com cada grupo de partes interessadas, a realização de auditoria para verificação das atividades de gestão social, a capacidade de gerenciamento dos riscos sociais identificados e a dedicação de recursos financeiros para a realização da gestão social, variáveis constituintes da estrutura operacional (0,245).

O quadro de variáveis se completa com os fatores mapeados para o risco recursos humanos (0,229), em que se identificou a demanda por capital humano necessário para a gestão do risco social, o envolvimento de diferentes áreas da empresa nessa gestão e a existência de monitoramento do relacionamento estabelecido entre profissionais representantes da empresa e partes interessadas externas.

Por fim, identificou-se a demanda pelo oferecimento de treinamentos específicos e gerais para os profissionais envolvidos, diretamente ou indiretamente, na gestão social e no relacionamento com partes interessadas, garantindo a ampla divulgação das políticas estabelecidas, internamente, referente ao tema.

A estrutura hierárquica final componente do risco interno está retratada na Figura 13.

Figura 13 – Estrutura hierárquica final do fator risco interno



Fonte: Dados da pesquisa.

Apresenta-se, a seguir, a descrição individual de cada risco componente do ambiente interno e os fatores de maior peso identificados em cada um deles, conforme apresentado na Tabela 7.

#### 6.4.1.1 Risco estrutura operacional

No mapeamento do risco estrutura operacional, dois fatores se destacaram quanto ao grau de relevância. O primeiro diz respeito à consideração e adoção de normas e padrões de referência reconhecidos pelos *stakeholders* para a gestão do risco social (22%). O segundo representa a capacidade que uma organização possui de gerenciar, de maneira eficaz, seus riscos sociais (22%).

O grau de importância destinado ao primeiro item corrobora a visão de Kytle e Ruggie (2005), que ressaltam a necessidade e sensibilidade do sistema de inteligência do negócio, que inclui, dentre outros aspectos, as tendências propostas por padrões internacionais para a análise das questões sociais.

Logo em seguida, outra variável identificada como merecedora de atenção das empresas foi o conhecimento prévio dos riscos de relacionamento com cada grupo de partes interessadas (21%).

Finalizando a lista de variáveis, encontrou-se a realização de auditorias sistemáticas para a validação das atividades de gestão social (18%) e a dedicação de recursos financeiros suficientes para que essas sejam viabilizadas (17%).

Percebeu-se, portanto, que uma gestão social eficaz inicia-se pela consideração do que se tem praticado na área empresarial, em geral, e na área de atuação da empresa, especificamente. As melhores práticas atuam como ponto de partida e baliza para as expectativas das partes interessadas e como fator nivelador para as empresas atuantes em um determinado setor.

Partindo-se do pressuposto de que as melhores práticas são construídas por entidades de referência, que buscam agregar profissionais de diferentes organizações para a construção de um manual que se propõe a representar a linha de atuação sustentável indicada por esse grupo, o conhecimento e a apropriação desses materiais são de suma importância para que a empresa identifique as demandas para a sua gestão social e se torne capaz de realizá-la de maneira eficaz.

A apropriação das melhores práticas deve se dar juntamente com a apropriação do diagnóstico de sua área territorial de atuação, em que seus riscos de relacionamento são mapeados e a análise congruente entre esses dois fatores é colocada à prova, de maneira a haver a construção customizada do planejamento para a atuação social.

Uma vez que cabe a diferentes profissionais a implantação desse planejamento, é necessária a realização de auditorias periódicas, garantindo-se a efetiva implantação das ações de gestão em consonância com as melhores práticas e políticas internas estabelecidas. Ressalta-se que é senso comum que as auditorias devem contar não apenas com recursos internos, mas também externos, para permitir a isenção de análises e a cobertura de diferentes olhares (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

A partir do momento em que se desperta para a necessidade de gestão do risco social, juntamente com a gestão dos demais riscos existentes no ambiente empresarial, é necessária



também a cobertura de orçamento específico para essa atividade, o que inclui verba para a construção de uma estrutura interna adequada e para a implantação de ações de mitigação de impacto e de relacionamento estabelecidas (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Essa cobertura requer, em muitos casos, alteração de paradigmas entre benefícios tangíveis e intangíveis, gastos e investimentos, uma vez que riscos são embasados em probabilidades de concretização de uma crise. Nesse sentido, encontra-se um fator de desafio para os profissionais envolvidos na gestão de risco social, qual seja, não apenas embasar sua capacidade argumentativa para a proposição das ações em vias de implantação, mas também na construção dos cenários de compartilhamento de riscos em caso de não adoção das medidas propostas.

#### 6.4.1.2 Risco de atitudes perante os riscos

A variável com maior relevância no grupo de atitudes perante os riscos diz respeito à capacidade da organização de reconhecer os riscos sociais de sua área de influência (22%). Essa capacidade pressupõe o entendimento de que organizações e *stakeholders* coexistem em um mesmo espaço, o que demanda, muitas vezes, processos de negociação e engajamento.

O conhecimento dos riscos inerentes a sua atividade econômica e daqueles específicos da região em que se atua é a base para o desenvolvimento da capacidade de minimizar os impactos causados sobre as comunidades próximas à operação da empresa (21%). Essa capacidade também está amparada na divulgação dos riscos identificados (21%), de forma que a responsabilidade de evitar que esses riscos se concretizem é de todos os profissionais de alguma forma vinculados à organização, bem como de todas as empresas terceiras contratadas para o exercício operacional.

A identificação dos riscos é, ainda, a base para a proposição de planos de ações para mitigá-los (18%), quando não for possível evitá-los, definindo também o planejamento financeiro anual da organização (18%).

Identifica-se, dessa forma, que a atitude a ser adotada pela empresa perante os riscos parte da tomada de consciência dos impactos destes e do reconhecimento do contexto social em que a empresa atua. Essa tomada de consciência requer a abertura para a consideração dos diferentes pontos de interesses e percepções e para uma proposta de relacionamento e minimização dos impactos causados, que se torna uma responsabilidade de diferentes profissionais, respaldados por um planejamento prévio e verba necessária (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

#### 6.4.1.3 Risco de perda de ativos (interno)

A ação identificada como sendo a de maior impacto para a gestão do risco de perda de ativos, em sua perspectiva interna, foi o estabelecimento de mecanismos de segurança eficazes para a prevenção de acidentes abrangendo partes interessadas (23%), que devem ser envolvidas, previamente, na definição e planejamento de sistemas de segurança (20%).

Ainda na perspectiva da manutenção de ativos, desta vez, intangíveis, outra variável de impacto identificada foi o estabelecimento de programa de retenção de talentos visando à criação de relações duradouras entre profissionais e partes interessadas (20%). Há que se ter em conta, ainda, que é necessário registrar o conhecimento daqueles hoje responsáveis pela construção da imagem e reputação da empresa, por meio dos relacionamentos estabelecidos (18%).

Por fim, em outro viés, indica-se o estabelecimento de mecanismos de controle de investimentos sociais (19%) de forma a garantir, além de sua correta destinação, o efetivo cumprimento do fim a que se destina – gerenciamento de riscos sociais. Do contrário, há de se questionar se o caminho adotado é o melhor para a gestão social, adequado não só às expectativas das partes interessadas, mas também aos interesses para o negócio.

O que se percebe na análise das variáveis de perda de ativos é que, mais uma vez, medidas de gerenciamento de risco social estão embasadas em engajamentos internos e externos (BEBBINGTON *et al.*, 2007). Internos na medida em que a implantação de planos de gestão social requer recursos humanos adequados, mobilizados, motivados e conscientes do papel que desempenham enquanto integrantes de um sistema maior: a imagem da organização. Conscientes porque, mesmo que os relacionamentos sejam estabelecidos por pessoas, seus

resultados, por serem produtos de uma atuação empresarial devem ser mantidos independentes das relações pessoais.

Os engajamentos externos, por sua vez, permitem que a empresa conheça e considere o ponto de vista de outras partes internas (que não seus funcionários, acionistas e demais públicos internos). Isso porque, em relações sociais, há que se considerar muito além do que fatos reais, mas acima de tudo os valores percebidos. Muitas vezes, é focado nas percepções de *stakeholders*, não somente em fatos concretos, que riscos são criados e concretizados. Em gestão social, relacionamentos são ativos essenciais, que podem definir não apenas o resultado das ações nessa área, mas o quanto os investimentos financeiros serão eficazes para o efetivo gerenciamento de um risco.

#### 6.4.1.4 Risco política empresarial

Identificou-se como mais importante que a existência de uma política estruturada de gestão social, incluindo direcionamentos claros para o relacionamento com as partes interessadas e para investimentos sociais (17%), a sua divulgação e compartilhamento.

Dessa forma, a variável de maior impacto para a gestão do risco de política empresarial identificada foi a ampla divulgação da política de gestão social existente, para as partes interessadas, incluindo o público interno (23%). Mas esta deve ser constantemente avaliada e revista, de forma a garantir que as expectativas e demandas das partes interessadas estejam alinhadas aos princípios, valores e estratégias da organização em um processo de mútua alimentação (22%).

A política empresarial deve cobrir, ainda, a capacidade de resposta e gerenciamento de crises que envolvam partes interessadas (20%), o que pressupõe que canais de relacionamento e comunicação já estejam estabelecidos e em plena operação (18%).

A posição hierárquica assumida pelo risco da política empresarial acompanha a hierarquia de priorização das variáveis. Inicialmente, conhece-se o ambiente social de atuação, em seguida apresenta-se a decisão da organização em atuar perante os riscos identificados, compatível com sua capacidade de gestão social. Posteriormente, estabelecem-se mecanismos para a proteção dos ativos disponibilizados para essa gestão, de maneira eficiente, para que, na

sequência, o gerenciamento efetivo desses mecanismos seja amparado por uma política estruturada.

Percebe-se, dessa forma, que essa hierarquia segue uma prática empresarial em que, muitas vezes, medidas de mitigação são tomadas após pressão interna ou ocorrência de uma crise. O processo de aprendizagem, portanto, possibilita o surgimento de ferramentas de gestão que não apenas amparam a atuação organizacional, mas também fortalecem e cadenciam os processos decisórios internos, por meio da clarificação e registro de políticas.

Há que se considerar, ainda, que a definição e divulgação de uma política de atuação social permite a criação de ambientes de confiança, em que as decisões tomadas são pautadas em parâmetros pré-estabelecidos, igualmente aplicáveis a diferentes grupos de *stakeholders*, o que, pela previsibilidade, pode também trazer credibilidade (DOWLING; MORAN, 2012).

#### 6.4.1.5 Risco recursos humanos

Na relação risco social e recursos humanos, priorizou-se o oferecimento de treinamentos aos profissionais que atuam diretamente no relacionamento com as partes interessadas (22%), que deve também estar amparado por mecanismos de monitoramento das relações estabelecidas (22%). Esse monitoramento tem como papel primordial a unicidade de discurso e comunicação, garantindo que, ainda que diferentes sejam os interlocutores com um mesmo *stakeholder*, os profissionais serão representantes e portadores de uma imagem e reputação organizacional única.

Há de se prever e garantir, ainda, a abordagem da temática de gestão social no treinamento introdutório (21%), a todos os novos profissionais, independentemente de sua área de atuação, de forma a divulgar-se amplamente a política definida pela empresa.

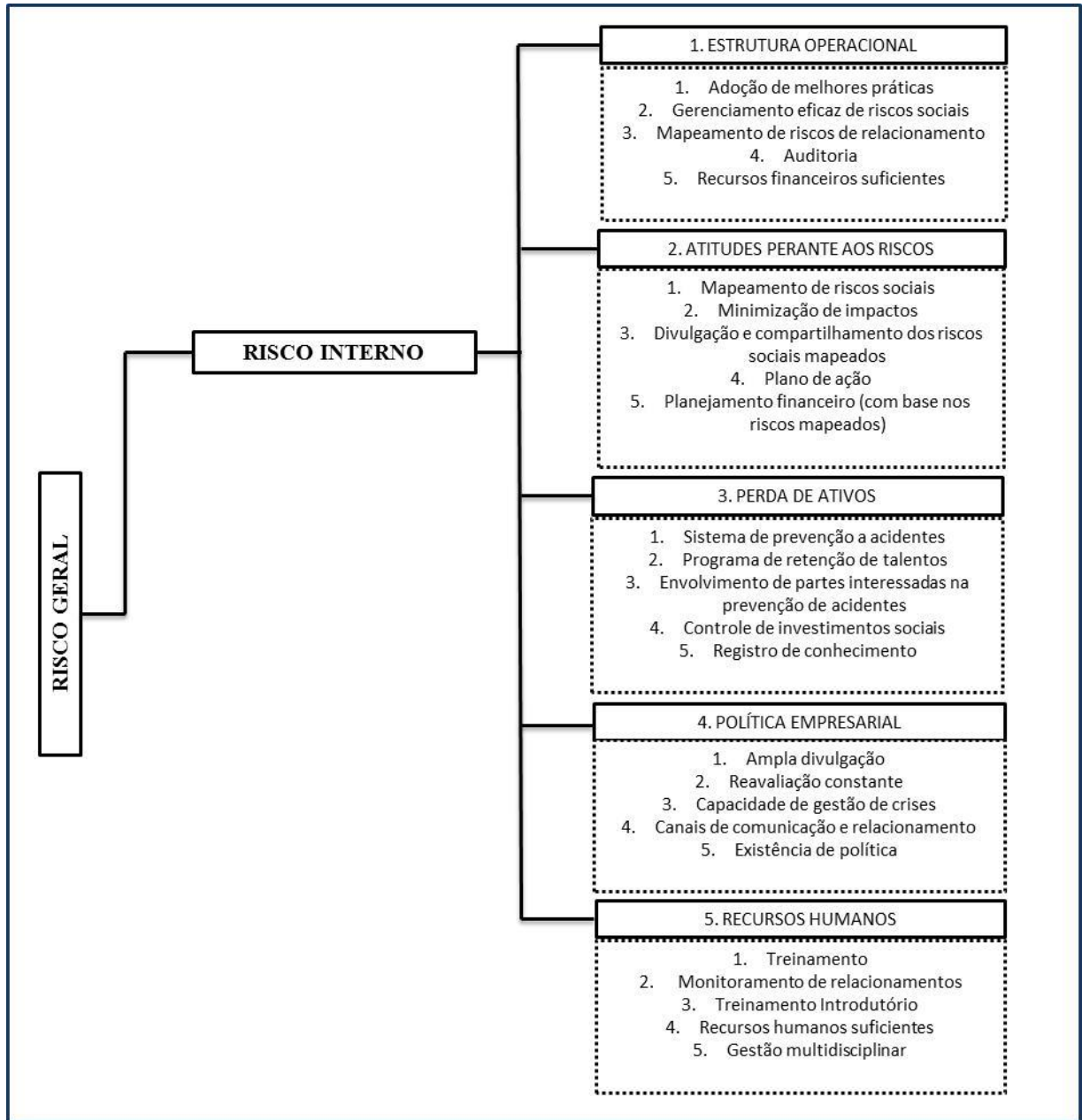
A abordagem, desde a contratação do profissional, da existência dessa política, permite a construção e o delineamento de uma cultura de gestão do risco social, que culmina em outro item de impacto para esse risco: o envolvimento de diferentes áreas e profissionais no gerenciamento dos riscos sociais (17%).

Ressalta-se, contudo, que o fortalecimento do envolvimento e do compromisso na gestão social requer a dedicação de reforços sistemáticos e periódicos. A manutenção de mecanismos de monitoramento do relacionamento dos profissionais com as partes interessadas é a garantia de consonância e manutenção de posicionamentos coesos.

Destaca-se, ainda, que a sistemática identificação do risco, planejamento, implantação e monitoramento só encontra ressonância quando os recursos são adequados, tanto em números, quanto em capacidade (18%).

A Figura 14 apresenta a estrutura hierárquica final do risco interno, bem como suas variáveis integrantes, por ordem de prioridade, conforme detalhado neste tópico.

Figura 14 – Estrutura hierárquica final do fator risco interno, segundo importância de cada variável



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 6.4.2 Validação da matriz de riscos: risco externo

Conforme já ressaltado, a análise estatística realizada tinha, dentre seus objetivos, validar as variáveis propostas por sua capacidade em explicar cada dimensão de risco mapeado. Assim como realizado no item risco interno, inicia-se a análise deste tópico pelo detalhamento da estrutura de cada risco componente do ambiente externo, seguindo o grau de relevância

apontado pelo estudo. Destaca-se, novamente, que as análises a seguir foram embasadas nas informações fornecidas na Figura 11 e na Tabela 7.

Ainda que aos riscos intangíveis tenha sido creditado maior peso para a gestão do risco social – ou seja, se bem gerenciadas, as variáveis intangíveis contribuem em maior escala para uma gestão eficiente –, os riscos tangíveis se revelaram como aqueles que melhor conseguem definir os riscos externos (0,450). Fazem parte desse grupo os riscos de liquidez (0,328), perda de ativos externos (0,310), crédito (0,307) e tecnológico (0,294).

Isso significa que o aproveitamento das oportunidades geradas pelo mercado; a preparação para o acompanhamento das mudanças econômicas desfavoráveis à empresa e para a absorção das alterações de índices de reajustes de preço determinados por organismos governamentais e grupos econômicos; a existência de estratégias internas eficientes para a garantia da saúde financeira da empresa; e a criação de condições para a obtenção de incentivos tributários, são as variáveis que definem a sustentabilidade econômica da organização e representam a melhor explicação para a construção dos riscos relacionados ao ambiente externo.

Esse cenário também considera o quanto a empresa é vista como atrativa, a ponto de reter seus recursos humanos e financeiros, e o quanto é capaz de estabelecer mecanismos contra a perda de ativos. Ressalta-se que o risco de perda de ativos foi um dos que tiveram variáveis não validadas durante o estudo. As variáveis não validadas estão relacionadas à vulnerabilidade a perdas financeiras e de conhecimento especializado de profissionais, provocadas por causas naturais ou pelo homem.

No grupo de riscos tangíveis, ainda foi mapeado o quanto o mercado identifica a organização por sua reputação positiva no relacionamento com partes interessadas e o quanto a organização é saudável, financeiramente e, conseqüentemente, uma boa opção para investimentos, com abertura para obter financiamentos e crédito no mercado.

O fator a seguir, proposto para o risco de crédito, não foi validado: a imagem inerente ao mercado de atuação de uma organização, explicada pela medida em que a atividade econômica desenvolvida demanda, por si só, altos custos de investimentos para a compensação de impactos sociais.

Completam o quadro de riscos tangíveis aqueles relacionados ao fator tecnológico: o quanto o setor de atuação da empresa é marcado pela evolução constante de tecnologia; em que medida a empresa revê seus processos de forma a adotar recursos tecnológicos que permitam a redução de impactos sociais, baseados por investimentos constantes para o desenvolvimento de novas tecnologias; e, ao final, o quanto a organização pode ser reconhecida como fonte de referência tecnológica em seu setor de atuação.

A variável a seguir não foi validada: o risco de que os produtos fornecidos pela empresa possam ser substituídos em função do desenvolvimento tecnológico de produtos semelhantes.

Por sua vez, os riscos intangíveis (0,382) foram mapeados pelas variáveis risco de mercado (0,447), risco social (0,400) e risco estratégico (0,327).

O risco de mercado contempla, em outra medida, a vinculação entre a perspectiva do setor e a de uma organização atuante neste, desta vez baseada em imagem e reputação, entendendo-se que a simples atuação em determinado mercado pode significar maior ou menor pressão e a capacidade em assumir passivos herdados. A reputação pode ser refletida por um histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes e por altos investimentos demandados para a mitigação e compensação de impactos ambientais (GODFREY, 2005).

No grupo de risco de mercado, duas variáveis previamente propostas não foram validadas: investimentos determinados por demanda de mercado e capacidade da empresa em lidar com a estabilidade do mercado. Isso significa que essas variáveis não são considerados fatores vinculados a esse grupo de risco.

O risco social trata diretamente da atuação social da organização: existência ou não de histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes; e estabelecimento de relacionamento positivo junto às partes interessadas, refletindo em imagem e reputação positivas.

Além disso, são mapeadas as características das localidades da área de influência de uma empresa em relação a seus indicadores sociais, tais como índice de vulnerabilidade – que inclui altas taxas de analfabetismo e violência –, reduzido acesso a serviços públicos de qualidade, dentre outros.



Completa a caracterização da área de influência a capacidade de uma comunidade em se organizar socialmente e a existência de recursos para que ela promova seu próprio desenvolvimento, independentemente da atuação da empresa.

Ainda caracterizador da relação empresa/comunidades, o risco estratégico representa a identificação da existência de forte ou exclusiva dependência para a geração de emprego e renda, sem que haja outras fontes de recursos. Além disso representa a capacidade da região em oferecer mão de obra capacitada para a atuação na indústria em análise e a vulnerabilidade quanto ao impacto social causado por fontes terceiras diretamente relacionadas à reputação da organização, o que demanda capacidade de gestão eficiente de fornecedores.

Uma variável não foi validada após análise estatística: a vulnerabilidade para a indisponibilidade de terras ou propriedades para o desempenho da atividade empresarial.

O risco meio ambiente (0,296) foi validado como aquele também relacionado à natureza da atividade econômica, podendo ser medido pelo maior ou menor impacto ambiental causado. Uma vez que a dimensão desse impacto determina as bases da legislação pertinente, destaca-se, de forma diretamente relacionada à atuação e política ambiental de cada organização, o quanto esta se encontra vulnerável a multas e/ou autuações em função de irregularidades em sua gestão e atividade ambiental.

A dependência de uma empresa para com os recursos do meio ambiente torna-se ainda mais clara quando suas atividades dependem destes, como, por exemplo, quando a escassez de água impacta diretamente a produção.

Complementa o quadro do risco meio ambiente a existência de fatores ambientais restritivos, tais como patrimônio histórico e natural, e sítios arqueológicos, fatores que, além de restringir licenciamentos, requerem gestão diferenciada embasada não apenas em processos legislativos, mas também em pressão de órgãos especializados, sociedade e organismos proponentes de melhores práticas.

Duas variáveis previamente identificadas não foram validadas para esse grupo de riscos: a identificação de que o impacto ambiental causado pelas atividades da empresa é grande, e o

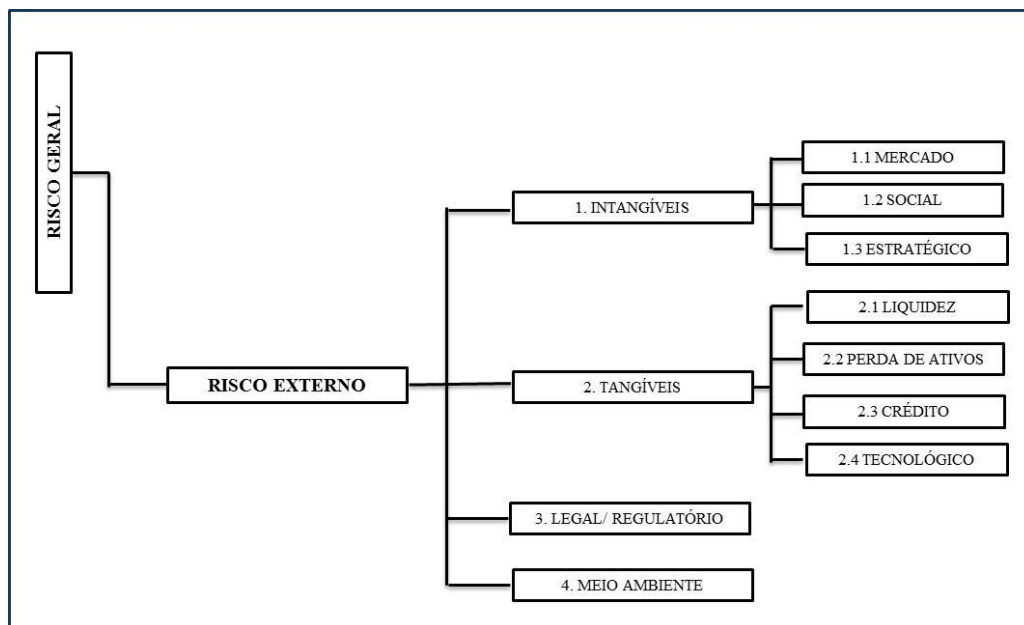
fato de que um possível atraso nos processos de licenciamento ambiental pode impactar diretamente a produção e implantação de projetos da empresa.

Por fim, o último fator integrante e descritivo do ambiente externo foi definido pelo risco legal/regulatório (0,292), que diz respeito, sob o aspecto político, à capacidade de gestão do poder público local, estendendo-se à burocracia de processos de licenciamento e à vinculação entre esses processos e a imposição de medidas de compensação social.

A existência de legislações, convenções e/ou tratados restritivos quanto ao aspecto social, e o mapeamento da existência de cenário de competição entre diferentes grupos de interesses, com objetivos, muitas vezes, conflitantes, não foram variáveis validadas e, portanto, foram excluídas do quadro do risco legal/regulatório.

A Figura 15 resume a estrutura hierárquica final dos fatores constituintes do grupo de riscos externo.

Figura 15 – Estrutura hierárquica final do fator risco externo



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 6.4.2.1 Riscos intangíveis

Identificou-se, na estrutura de priorização de impacto e relevância das variáveis para a construção dos riscos intangíveis, a seguinte sequência: risco de mercado (37%), risco social (35%) e risco estratégico (28%). Isso significa dizer que, de acordo com a pesquisa realizada, a gestão dos fatores identificados e vinculados ao mercado é a de maior sensibilidade, e a ligada a fatores estratégicos, em uma análise de priorização, a de menor sensibilidade.

##### 6.4.2.1.1 Risco de mercado

Dentre os aspectos externos, o de maior relevância está relacionado ao mercado de atuação da organização, uma vez que sua imagem e reputação podem influenciar diretamente a imagem e reputação das empresas nele atuantes (39%). Isso pode ser explicado, em parte, pela capacidade de criação de um conceito único em torno de um objeto ou fato, pelo contexto de expansão de fronteiras e pela ampliação do conceito de território (NASCIMENTO, 2012). Em função do surgimento de diferentes mídias, da popularização da internet e de recursos tecnológicos, as mensagens se propagam em velocidade nunca antes vista, da mesma forma que reputações positivas são criadas e desconstruídas. Isso pode resultar, além da exposição negativa na mídia, em manifestações de protestos ou boicotes a empresas (36%).

Em um contexto de maior visibilidade quanto à interdependência e a relação, muitas vezes conflituosa, entre empresas e sociedade, não são raras as situações em que o conflito encontra amparo na atuação de organizações públicas (na realidade do Brasil, especialmente o Ministério Público), requerendo altos custos de investimentos para a compensação de impactos ambientais e sociais (24%).

O que se percebe, portanto, é que o ambiente externo a uma organização não é mais como há algum tempo, em que cada organização poderia optar ou não pela abertura para a consideração de outros interesses, que não apenas os dos acionistas. Quando essa conscientização não provém da abertura do próprio corpo diretivo, a sociedade aciona mecanismos para se fazer ouvida, gerando, muitas vezes, maiores gastos compensatórios se houvessem sido planejados e criados mecanismos de relacionamento eficientes. Portanto, a gestão social passou a assumir características de mapeamento do risco social,

consequentemente, de prevenção ao risco ao negócio e ao acionista, concedendo respaldo à Teoria dos *Stakeholders*.

Conforme já abordado na revisão teórica, para os adeptos da Teoria dos *Stakeholders*, a relação entre responsabilidade social e desempenho financeiro é positiva, uma vez que quanto maior seu nível, maior a eficiência da organização (REZENDE *et al.*, 2007). Nessa linha argumentativa, não há primazia de um grupo em detrimento de outro, mas há busca pelo equilíbrio das relações (FREEMAN, 2002).

Portanto, é mais apropriado falar em fins múltiplos da organização – incluindo os não econômicos – que em objetivos unicamente econômicos, o que diferencia uma empresa da outra (FONTRONDA; SISON, 2006).

#### 6.4.2.1.2 Risco social

Na gestão do fator social, a variável de maior impacto está relacionada à capacidade de uma empresa em estabelecer e manter imagem e reputação positivas junto a suas partes interessadas (30%). A concretização disso se apresenta na existência ou ausência de histórico de exposições negativas de sua marca na mídia e na ocorrência de protestos ou boicotes a produtos e serviços (23%).

Do lado oposto, apresenta-se a capacidade de uma comunidade em estabelecer laços sociais, fortes o suficiente, que a impulsionem a uma organização social (22%), permitindo o surgimento de uma unidade que dê forças a possíveis reivindicações. Além disso, o chamado capital social é um dos fatores que permitem que determinada comunidade assuma as diretrizes e viabilize alternativas para seu próprio desenvolvimento, independentemente da atuação de uma organização (14%).

A capacidade de promoção do desenvolvimento socioeconômico está diretamente relacionada à tratativa de indicadores de vulnerabilidade social, tais como índices de analfabetismo e violência, acesso a infraestrutura e serviços públicos de qualidade (11%).

O que se percebe é que a gestão de riscos sociais é a soma de esforços entre sociedade civil, organizações e poder público (KYTLE; RUGGIE, 2005). O maior investimento financeiro por parte das empresas, se não amparado por políticas efetivas de gestão pública e pela capacitação da sociedade civil para o exercício da cidadania, não significa, proporcionalmente, maior desenvolvimento socioeconômico local. Pelo contrário, pode significar criação de maior dependência para com as empresas e despreparo para lidar com cenários de crises econômicas, paralisação ou fechamento de operações, aumentando a pressão e tensão social no relacionamento entre os três grupos.

#### 6.4.2.1.3 Risco estratégico

Para o risco estratégico, a variável de maior impacto é a existência de uma gestão eficiente de fornecedores (35%), considerando que o impacto social causado por terceiros não isenta a empresa contratante de responsabilidades.

Considerando a vulnerabilidade local quanto à disponibilidade ou não de mão de obra capacitada para atuar nas indústrias da região (26%), a saída encontrada por muitas empresas é a contratação de profissionais de outras localidades, fator gerador de impactos como choque cultural, pressão na infraestrutura local recebedora desses contratados, aumento em índices de violência, alteração da dinâmica social e econômica até então vigente, especulação imobiliária e aumento do custo de vida para a população inativa. Essas são apenas algumas das consequências se não houver uma gestão eficiente de impactos adequados às diferentes fases de operação de uma empresa, de forma que a atuação de fornecedores pode impactar diretamente a imagem e reputação da empresa (19%).

Mais uma vez, apresentou-se como fator estratégico a centralização de esforços econômicos em uma única organização (20%), trazendo para a gestão interna das organizações a demanda por criação de alternativas de desenvolvimento para a sua localidade de atuação.

As variáveis do risco estratégico podem ser diretamente relacionadas aos riscos internos mapeados, uma vez que, para a sua gestão, parte-se do mapeamento do seu contexto de atuação e prévia identificação de seus fatores de impacto, em uma análise ampliada. Isso porque apenas um mapeamento detalhado permite o completo entendimento do ambiente de atuação e dos diferentes fatores intervenientes, tais como a intervenção de terceiros

(INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011). Além disso, permite o entendimento do grau de impacto de cada um desses fatores, sua relação para com a imagem da organização, refletindo-se em maior ou menor pressão social, além da determinação das medidas necessárias de gestão e, principalmente, seus responsáveis.

#### 6.4.2.2 Riscos tangíveis

O grupo de riscos tangíveis validado pelo estudo é composto pelas variáveis liquidez (27%), perda de ativos (25%), crédito (24%) e tecnológico (23%), assim dispostas segundo seu grau de importância.

##### 6.4.2.2.1 Risco de liquidez

O risco de liquidez refere-se, especialmente, à preparação da empresa para acompanhar mudanças econômicas desfavoráveis (22%) e à existência de estratégias internas eficientes para garantia de saúde financeira (22%).

Além disso, o risco de liquidez refere-se à capacidade de absorção de alterações em índices de reajustes de preços, determinados por organismos governamentais e grupos econômicos (21%), à criação de condições para obtenção de incentivos tributários (18%) e ao aproveitamento de oportunidades geradas pelo mercado (17%).

Infere-se que todas essas variáveis apontam para a sustentabilidade econômica de uma organização, item que, na visão da responsabilidade social das empresas, ultrapassa seus muros. Uma vez identificada a interdependência entre diferentes grupos de *stakeholders*, o escalonamento de uma crise financeira ocorre em efeito cascata e atinge esses grupos, em maior ou menor grau de impacto, de acordo com seu poder e capacidade de absorção. Dessa forma, uma gestão financeira responsável vincula-se a uma administração de interesses não apenas dos acionistas, mas também de empregados e sociedade diretamente vinculada à atuação dessa organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

#### 6.4.2.2.2 Risco de perda de ativos (externo)

A manutenção de ativos relacionados ao risco externo refere-se a em que medida a empresa é considerada atrativa pelo mercado, garantindo, assim, a manutenção de recursos financeiros e a capacidade de investimentos (35%). Além disso, refere-se à existência de mecanismos de defesa contra perda de ativos (34%) e à capacidade de manutenção de recursos humanos (31%), também um importante ativo das organizações.

A existência dessa estrutura e desses mecanismos reflete, dentre outros fatores, a visão estratégica e de longo prazo de uma empresa, definindo, também, sua sustentabilidade e responsabilidade de gestão estratégica e financeira (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). A consequência é a manutenção de uma empresa atrativa para diferentes grupos de *stakeholders* – acionistas, empregados, fornecedores, governo, organismos de regulamentação e de fiscalização, investidores, mercado de capital e sociedade.

#### 6.4.2.2.3 Risco de crédito

O risco de crédito tem como fator prioritário a imagem conquistada junto ao mercado, quanto à credibilidade e garantia da saúde financeira de uma organização (26%), o que, juntamente com outros fatores, como existência de reputação positiva junto às partes interessadas (24%), pode determinar o quanto uma empresa é vista como uma boa opção para investimento (26%) e a sua facilidade em obter crédito e financiamento (24%).

O que se sabe é que hoje não apenas os fatores econômicos são determinantes para a credibilidade da empresa junto a instituições financeiras e organismos de concessão de crédito, uma vez que cabe a estes também cuidar para que sua imagem não esteja vinculada à reputação negativa de terceiros.

Além disso, atualmente o movimento de gestão de risco de investimentos assumiu uma perspectiva ampliada, que, dentre outros fatores, analisa a capacidade de uma empresa em gerir seus próprios riscos, incluindo os sociais, entendendo-se que esses riscos também contribuem, em grande parte, para a sustentabilidade e perenidade de uma empresa no mercado. Entende-se que empresas sustentáveis podem incorporar atributos de continuidade e, com isso, reduzir seu custo de capital (VELLANI; ALBUQUERQUE; CHAVES, 2009).

O desempenho econômico, portanto, não depende apenas de altos retornos financeiros, mas também dos baixos riscos assumidos com os investimentos (DELGADO-GARCÍA; QUEVEDO-PUENTE; DÍEZ-ESTEBAN, 2013). Os investidores entendem que empresas com uma proposta sustentável e de responsabilidade social estão mais preparadas para os riscos econômicos futuros e, assim, possuem maior capacidade para gerar valor (VELLANI; ALBUQUERQUE; CHAVES, 2009).

#### 6.4.2.2.4 Risco tecnológico

Para o risco tecnológico, a variável de maior relevância é o investimento constante em novas tecnologias (27%), que, além do seu aspecto de viabilização de maior produtividade e eficiência, pode também estar vinculada à utilização de recursos tecnológicos para a gestão de impactos ambientais e sociais.

O segundo fator de maior peso para o risco tecnológico foi estabelecido para a revisão constante de processos (26%), de forma a possibilitar a adoção de recursos tecnológicos que, novamente, permitam a redução dos impactos da atividade da empresa.

A consequência desse investimento é o reconhecimento, pelas partes interessadas, de que a empresa (25%) e, posteriormente, o setor (22%), possuem processos e recursos tecnológicos diferenciados, também apropriados para a gestão de seus impactos.

A variável tecnológica, portanto, aponta para a utilização de todos os recursos disponíveis e ao alcance das organizações para que o resultado de seu mapeamento de risco social obtenha resultados palpáveis para a área de influência da empresa, de forma que investimentos sejam dedicados para que haja, efetivamente, prevenção e mitigação de impactos. São exemplos de investimentos nesse sentido o desenvolvimento/aquisição de mecanismos de reaproveitamento de água, controle de emissões, etc.

#### 6.4.2.3 Risco legal/regulatório

Para o risco legal/regulatório, retoma-se o histórico de relacionamento estabelecido, dessa vez com órgãos licenciadores, determinando se os processos de licenciamento da empresa são, ou



não, acompanhados por reduzido número de medidas de compensação social (36%), conhecidas como Termos de Ajustes de Conduta (TAC).

Entende-se que as medidas de compensação social são determinadas tanto pelo histórico da organização, como já citado, como por seu setor de atuação. Além disso, podem ser indício da capacidade de gestão do poder público local (35%), demandando a garantia de mecanismos formais para gestão de impactos, sob a perspectiva de atendimento aos interesses das comunidades locais, frente ao poder econômico.

A burocracia nos processos de licenciamento (29%) reflete não apenas a incapacidade de gestão pública, mas também a complexidade desses processos, que exigem aparatos legais e a garantia de que os empreendimentos sejam claros quanto aos impactos causados e que tenham recursos adequados e suficientes para a sua gestão.

Conforme já apresentado nesta dissertação, Porter e Linde (1995) identificaram seis principais razões para a regulamentação exercida em setores: criar pressão para impulsionar as empresas a inovar, superando a inércia organizacional e fomentando o pensamento criativo; melhorar a qualidade ambiental nos casos em que a inovação e as melhorias resultantes da produtividade dos recursos não são totalmente compensadas pelo custo da conformidade; alertar e educar as empresas para um uso eficiente de recursos; elevar a probabilidade de que inovações em produtos e processos sejam ambientalmente amigáveis; criar demanda para a melhoria ambiental; e nivelar os períodos de transição para soluções ambientais amparadas na inovação.

#### 6.4.2.4 Risco meio ambiente

A relação com o meio ambiente não é determinada apenas pela relação impacto causado x recursos naturais, mas também pela interdependência entre empresas e recursos naturais. Dessa forma, durante a análise dos dados da pesquisa realizada, identificou-se que a variável de maior relevância é o enfrentamento de impactos na atividade econômica e na produção em função da possível escassez de recursos naturais (41%).

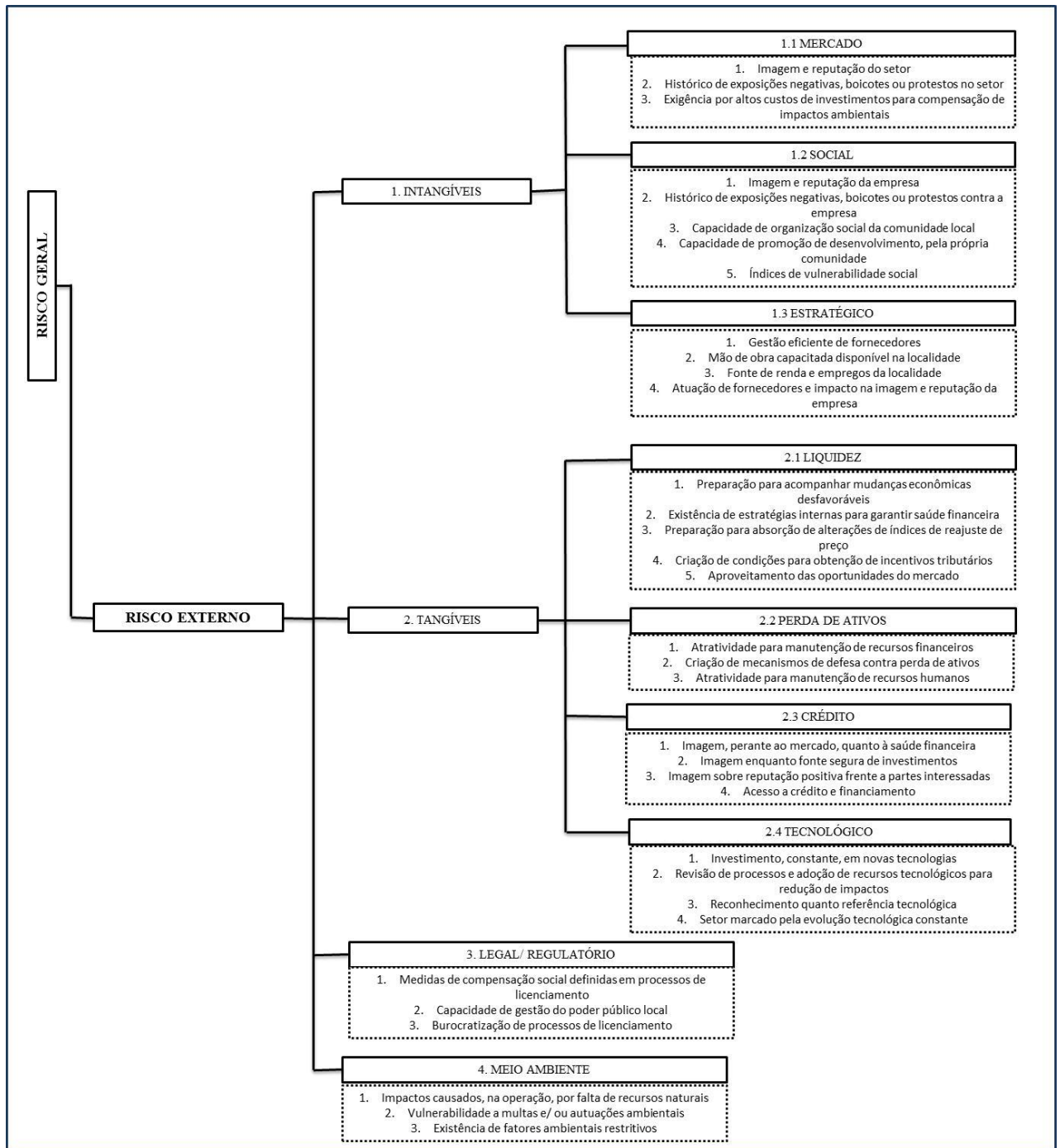
Outro fator identificado foi a vulnerabilidade a multas e/ou autuações ambientais em função de irregularidades na atividade empresarial (30%), o que remete a uma política e atuação individual de cada organização.

Por fim, ressalta-se a existência de fatores ambientais restritivos, tais como patrimônio histórico e natural e sítios arqueológicos (29%) que não apenas limitam a obtenção de licenças, mas também ampliam as exigências e a pressão exercida pelas partes interessadas.

Retoma-se, nesse ponto, o direcionamento dado por Gunningham *et al.* (2014), para os quais, atualmente, as expectativas estão relacionadas ao comportamento das organizações de forma a não impactar negativamente a saúde humana, o meio ambiente e o gozo da propriedade. Uma vez que para a saúde humana (descarte de efluentes, emissão de produtos químicos e tóxicos, poluição) há parâmetros determinados pela legislação ambiental, a expectativa representa o que vai além dessas determinações, que, se não atendidas, podem vir a ser incorporadas como requisitos legais, quando a ausência de resposta adequada à licença social culmina em insatisfação e regulamentação mais exigente.

A Figura 16 ilustra a estrutura hierárquica final do risco interno destacando, por ordem de prioridade, as variáveis identificadas e detalhadas nesse item.

Figura 16 – Estrutura hierárquica final do fator risco externo, segundo importância de cada variável



Fonte: Dados da pesquisa

### 6.5 Análise da pesquisa

Este tópico dedica-se à análise da avaliação do ambiente externo de risco da empresa foco do estudo, avaliação essa realizada por seus funcionários. Em seguida, apresenta-se o resultado

da capacidade interna para gestão do risco social, frente aos fatores externos identificados, conforme demonstrado na Tabela 7.

Na definição do grau de impacto de um grupo de risco e suas variáveis para a construção de um ambiente externo em maior ou menor grau exposto ao risco social, os fatores relacionados aos riscos intangíveis foram os que apresentaram maior peso (30%). Em contrapartida, na avaliação da empresa em análise, esse grupo foi identificado como o de maior sensibilidade (avaliação 4,8 em 10).

No detalhamento dessa análise, identificou-se que o risco de mercado é o de maior peso para o cenário geral do risco social (37%) e, na opinião dos participantes da pesquisa, é também o que apresenta maior impacto para a construção do ambiente de risco da empresa pesquisada (avaliação 3,97 em 10).

Das três variáveis validadas para o risco de mercado, a de maior sensibilidade foi a exigência por altos custos de investimentos para compensação de impacto ambiental (avaliação 1,62 em 10 para a afirmativa de que a atividade econômica desenvolvida pela empresa não requer alto custo de investimento para compensação de impactos ambientais), mostrando a existência de estreita relação entre a natureza da atividade econômica – no caso em análise, mineração – e a exigência por mecanismos diferenciados de gestão.

Outro fator de sensibilidade ressaltado pelos respondentes foi a identificação da ocorrência de exposição negativa na mídia, protestos ou boicotes contra a atividade minerária (avaliação 3,27 em 10 para a afirmativa de que o setor de atuação da empresa não possui histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes).

Contudo, avaliou-se que o setor de atuação da empresa possui um grau mediano quanto à sua imagem e reputação positivas junto à sociedade (avaliação 6,05 em 10), o que pode ser um indicativo de que, apesar dos impactos causados, o setor também é visto como gerador de benefícios.

Constituinte do grupo de riscos intangíveis, o risco social obteve avaliação geral mediana (5,14 em 10). Dentre os fatores previamente mapeados, a pior avaliação foi direcionada para a exposição negativa da empresa na mídia e a ocorrência de protestos (avaliação 3,46 em 10

para a afirmativa que a empresa não possui histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes).

Em seguida, mapeou-se como fator crítico o fato de as comunidades da área de influência das diferentes unidades de negócios da empresa não possuírem recursos suficientes para a promoção de seu próprio desenvolvimento, independentemente da atuação dessas unidades de negócio, o que confere dependência, em grau elevado, entre comunidades e empresa (avaliação 4,11 em 10 para a afirmativa de que as comunidades da área de influência da empresa possuem recursos suficientes para a promoção de seu próprio desenvolvimento, independente da atuação da empresa).

Ainda compõe o quadro de risco social, em medida mediana, a capacidade dessas localidades em se organizarem socialmente (5,71 em 10), ao passo que não foi detectada, pelos participantes da pesquisa, a caracterização das localidades de atuação da empresa como de alto índice de vulnerabilidade social (avaliação 4,45 em 10).

Por fim, dentre as variáveis de risco social, a melhor classificada foi a referente à imagem e reputação positivas da empresa junto às partes interessadas (6,75 em 10), demonstrando que, ainda que haja espaço para melhorias e aprimoramentos, e ainda que alguns indicadores de risco social do cenário de atuação da empresa sejam relevantes, o resultado final da gestão de relacionamentos caminha para índices satisfatórios.

O terceiro e último fator de maior impacto dos riscos intangíveis – risco estratégico – foi o que recebeu, no seu grupo, a melhor avaliação dos entrevistados da empresa pesquisada (5,44 em 10), ainda que duas variáveis tenham se destacado por se constituírem fatores sensíveis.

Identificou-se ser elevado o grau de dependência das localidades perante a empresa, como fonte principal de renda e empregos (7,08 em 10). Identificou-se, ainda, que as localidades de atuação da empresa não possuem índices relevantes de capacidade de oferecimento de mão de obra capacitada para suas operações (avaliação 5,09 em 10).

Por outro lado, a variável referente ao impacto na imagem e reputação da empresa, causado por fornecedores, foi o item de menor risco mapeado (avaliação 2,59 em 10), fato atestado

também pela avaliação mediana da empresa quanto à sua gestão eficiente de fornecedores (avaliação 6,28 em 10).

Dos quatro fatores integrantes do ambiente externo, o risco legal/regulatório foi identificado como o segundo de maior sensibilidade no contexto de atuação da empresa pesquisada (avaliação 5,43 em 10), enquanto que, na análise geral de impacto para a construção de um cenário de risco social, foi considerado o terceiro fator impactante (21%), dentre os quatro identificados.

Conclui-se que os processos de licenciamento da empresa são marcados pela burocracia (obtenção de pontuação elevada de 8,58 em 10) e por relevante número de medidas de compensação social durante esses processos de licenciamento (avaliação 4,45 em 10 para a afirmativa de que os processos de licenciamento da empresa são acompanhados por pequeno número de medidas de compensações sociais).

Em contrapartida, não foi relevante o índice de incapacidade de gestão do poder público local dos diferentes municípios de atuação da empresa (3,79 em 10).

Por sua vez, o risco meio ambiente mostrou-se também muito sensível no grupo de fatores externos da empresa (avaliação 6,62 de 10). A maior sensibilidade foi direcionada à existência de fatores ambientais restritivos, tais como patrimônio histórico e natural e sítios arqueológicos (avaliação 7,2 em 10). Ainda compõe o ambiente de risco para a empresa, em índices relevantes, o impacto da falta de recursos naturais (como, por exemplo, água) para as operações (avaliação 6,53 em 10) e a vulnerabilidade a multas e/ou autuações ambientais em função de irregularidades existentes (avaliação 6,18 em 10).

As variáveis atreladas aos riscos tangíveis – segundo de maior importância para a construção do risco externo (27%) -, obtiveram pontuações satisfatórias (média de 7,14 em 10).

O risco de liquidez (avaliação média de 6,94 em 10) obteve os menores índices do grupo, ainda que com médias altas. Destacam-se, positivamente, a criação de condições para obtenção de incentivos tributários (7,36 em 10), o aproveitamento de oportunidades geradas pelo mercado (7,28 em 10) e a existência de estratégias internas eficientes para a garantia de saúde financeira (7,06 em 10).

O risco tecnológico obteve alta média de 7,01, entre os 10 pontos possíveis. Destaca-se o fato de o setor de atuação da empresa ser marcado pela evolução constante de tecnologia (7,56 em 10) e, internamente, ocorrer a revisão constante de processos, de forma a garantir a adoção de recursos tecnológicos para a redução de impactos (7,13 de 10).

O risco de perda de ativos conquistou média de 7,29 em 10, ressaltando-se a atratividade conquistada pela empresa de forma a garantir a retenção de recursos financeiros (avaliação 7,5 em 10) e também humanos (avaliação 7,38 em 10).

A maior pontuação média foi concedida ao risco de crédito (média 7,34 em 10). Para os funcionários da empresa pesquisada, a organização é considerada, pelo mercado, saudável sob o ponto de vista financeiro (7,97 em 10) e, ainda, não encontra dificuldades para a obtenção de financiamentos ou crédito (7,42 em 10), sendo uma boa opção para investimento (7,11 em 10).

O que se identifica, portanto, é a tomada de consciência de que o setor da mineração carrega consigo passivos referentes a impactos ambientais e sociais, sendo amparado por uma legislação restritiva e burocrática e pela imposição de medidas compensatórias. Esse cenário visa dar suporte à tratativa dos impactos mapeados pela ocorrência da atividade minerária, elevando os custos de investimento para a compensação de impactos ambientais.

A exposição negativa da empresa na mídia e a ocorrência de manifestações contrárias acompanham o histórico do setor, ainda que a organização esteja em vias de construir uma reputação positiva frente às partes interessadas.

As localidades das áreas de influência direta das operações da empresa apresentam índices medianos de vulnerabilidade social, em especial quanto à sua capacidade para a promoção do autodesenvolvimento, de oferecimento de mão de obra capacitada e elevado grau de dependência da organização, sendo a empresa a principal fonte de emprego e renda.

Ainda dentre os fatores sensíveis identificados, destacam-se aqueles relacionados a aspectos ambientais, sendo eles a existência de fatores ambientais restritivos, tais como patrimônio histórico e natural e sítios arqueológicos; a existência de impactos relacionados à falta de

recursos naturais; e a vulnerabilidade da empresa a multas e sanções em função de irregularidades em sua atividade.

Por outro lado, a imagem da empresa perante o mercado é positiva e foi destaque na avaliação realizada. Ressaltam-se os seguintes aspectos: liquidez, existência de estratégias internas eficientes, investimentos em processos e tecnologias, obtenção de incentivos tributários e atratividade para recursos humanos e financeiros, o que garante um cenário de consolidação e sustentabilidade econômica.

A avaliação do ambiente interno acompanha os índices positivos do grupo de riscos tangíveis, sendo todas as variáveis avaliadas em índices elevados, com média final de 7,6 em 10. Destaca-se a atuação da empresa perante o risco estrutura operacional (avaliação 8,03 em 10), em que se sobressaem a utilização de normas e padrões de referência para a gestão social, a realização de auditorias para a verificabilidade das ações implantadas, o conhecimento dos riscos de relacionamento com cada grupo de partes interessadas, a gestão eficiente desses riscos e a dedicação de recursos financeiros suficientes para a gestão social.

Outro item de destaque foi o gerenciamento das variáveis da política empresarial (avaliação 7,87 em 10). Nesse grupo de variáveis, ressalta-se a identificação da existência de política estruturada de gestão social, incluindo direcionamento para o relacionamento com as partes interessadas e investimento social, além do estabelecimento de canais de relacionamento e comunicação. Reconheceu-se que a política de gestão social é constantemente avaliada, garantindo o atendimento às demandas e expectativas das partes interessadas e sua ampla divulgação.

As atitudes perante o risco (avaliação 7,48 em 10) também foram reconhecidas pelo trabalho de identificação dos riscos sociais da área de influência das unidades de negócio e pelo embasamento do desenvolvimento de planos de ações para mitigação desses riscos. Ressalta-se, contudo, que há espaço para a melhoria no compartilhamento dessas informações com todos os profissionais da organização – próprios e terceiros (este último item obteve pontuação 5,48 em 10).

O conjunto de fatores do risco recursos humanos obteve média de pontuação de 7,35, em 10, mediante o reconhecimento de que os profissionais que atuam diretamente no relacionamento



com as partes interessadas possuem respaldo de treinamentos e esses relacionamentos estabelecidos são amparados por mecanismos de monitoramento. Além disso, avaliou-se que a empresa possui recursos humanos suficientes para a realização da gestão social e que profissionais de diferentes áreas são envolvidos no gerenciamento do risco social.

Por fim, o risco de perda de ativo obteve uma média geral de 7,28 em 10, destacando-se pela existência de sistemas eficazes para prevenção de acidentes envolvendo partes interessadas e de mecanismos de controle de investimentos sociais. Reconhece-se ainda, em índices satisfatórios, o registro do conhecimento daqueles hoje responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas.

Pontuação mediana (6,23) foi concedida para a existência de programa de retenção de talentos visando à criação de relações duradouras com os profissionais-chave responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas.

Assim, em uma avaliação geral, em que pese a análise global de fatores tangíveis e intangíveis, internos e externos à organização, a empresa obteve média de avaliação de 6,79 em 10.

## 7 CONCLUSÕES

O objetivo geral proposto para esta dissertação foi validar um modelo de gestão de risco social para aplicação em empreendimentos sustentáveis mineração. Para isso, buscou-se referência em tipologias de gestão de risco empresarial, considerando variáveis adequadas ao atual contexto do mercado.

Essas tipologias e variáveis, juntamente com a identificação de fatores constituintes do risco social para as organizações, embasaram a proposição de um modelo, então validado junto a profissionais de uma empresa atuante na atividade de mineração.

Durante essa análise, as variáveis para cada conjunto de risco previamente identificado foram confrontadas com variáveis dependentes, partindo-se do pressuposto de que uma gestão do risco social eficaz permite que a empresa se destaque, perante suas partes interessadas, por sua capacidade de gestão social; seja considerada, por investidores, uma fonte segura de investimentos; seja reconhecida por sua capacidade de geração de valor para todas as partes interessadas; possua credibilidade junto à sociedade; e adquira saúde financeira.

A validação do modelo permite concluir que dois são os cenários macro da gestão do risco social – ambiente externo e ambiente interno –, que assumiram igual relevância para a estrutura de gerenciamento do risco geral analisado.

O ambiente externo é constituído por quatro fatores, sendo eles intangíveis, tangíveis, legal/regulatório e meio ambiente, identificados nessa sequência quanto ao grau de importância e priorização para uma gestão eficaz.

Os fatores intangíveis desdobram-se em riscos de mercado, social e estratégico, sendo que as variáveis componentes do risco de mercado são: a imagem e reputação do setor de atuação da empresa; histórico de exposições negativas, boicotes ou protestos relacionados a outras empresas do setor; e a exigência por altos custos de investimentos para compensação de impactos ambientais causados pela natureza econômica da atividade.

Já as variáveis componentes do risco social validadas foram: imagem e reputação da empresa; histórico de exposições negativas, boicotes ou protestos contra a empresa; capacidade de

organização social da comunidade local de atuação da organização; capacidade de promoção de desenvolvimento local pela própria comunidade da área de influência da empresa; e índices de vulnerabilidade social existente nessa área.

Para o risco estratégico, as variáveis componentes são: gestão eficiente de fornecedores; mão de obra capacitada disponível na localidade; fontes de empregos e de renda da localidade; e atuação de fornecedores para o impacto na imagem e reputação da empresa.

Por sua vez, o grupo de riscos tangíveis é composto pelos riscos de liquidez, perda de ativos, crédito e tecnológico. No fator liquidez, as variáveis constituintes são: preparação da empresa para acompanhar mudanças econômicas desfavoráveis; existência de estratégias internas para garantir a saúde financeira da organização; preparação da empresa para absorção de alterações de índices de reajustes de preço; criação de condições para obtenção de incentivos tributários; e aproveitamento das oportunidades de mercado.

As variáveis atratividade para manutenção de recursos financeiros; criação de mecanismos de defesa contra perda de ativos; e atratividade para manutenção de recursos humanos compõem fatores de gestão do risco perda de ativos sob a perspectiva externa.

Para o risco de crédito, as variáveis constituintes são a imagem, perante o mercado, quanto à saúde financeira da organização; também a imagem relacionada à segurança, enquanto fonte de investimentos, e relacionada à reputação positiva construída junto às partes interessadas. Completa o quadro a capacidade de acesso a crédito e financiamento.

Por fim, para o risco tecnológico, têm-se as seguintes variáveis: investimento constante em novas tecnologias; revisão de processos e adoção de recursos tecnológicos para redução de impactos sociais e ambientais; o reconhecimento, pelas partes interessadas, de que a empresa é referência no quesito tecnologia; e a caracterização do setor por sua evolução tecnológica constante.

Completam o quadro do ambiente externo os riscos legal/regulatório e meio ambiente. Para o primeiro, as variáveis componentes estão relacionadas às medidas de compensação social definidas em processos de licenciamento; a capacidade de gestão do poder público local; e a burocratização dos processos de licenciamento.

Já para o risco meio ambiente, as variáveis são: impactos causados na operação por falta de recursos naturais; vulnerabilidade da empresa a multas e/ou autuações ambientais; e existência de fatores ambientais restritivos.

No ambiente interno, cinco são os riscos relacionados: estrutura operacional, atitudes perante os riscos, perda de ativos, política empresarial e recursos humanos, seguindo a ordem de priorização e relevância identificadas.

Na estrutura operacional, as variáveis mapeadas e validadas foram: adoção de melhores práticas; gerenciamento eficaz de riscos sociais; mapeamento de riscos de relacionamento com cada grupo de partes interessadas; realização de auditoria; e dedicação de recursos financeiros suficientes para a gestão do risco social.

Por sua vez, no risco de atitudes perante os riscos, as variáveis estão relacionadas à existência de mapeamento prévio de riscos sociais; capacidade de minimização de impactos sociais; divulgação e compartilhamento dos riscos sociais mapeados; proposição e implantação de planos de ação para mitigação dos riscos; e planejamento financeiro embasado na identificação dos riscos.

Para perda de ativos relacionada ao ambiente interno, as variáveis validadas foram: existência de sistema de prevenção a acidentes; existência de programa de retenção de talentos; envolvimento de partes interessadas na prevenção de acidentes; existência de mecanismos de controle de investimentos sociais; e existência de mecanismos para registro de conhecimento.

As variáveis componentes do risco política empresarial são: ampla divulgação dessa política; reavaliação constante dos termos da política; capacidade de gestão de crises; existência de canais de comunicação e relacionamento; e a própria existência da política que ampare a gestão social da organização.

Por fim, relacionadas ao risco recursos humanos estão as variáveis treinamento; monitoramento de relacionamento com partes interessadas; treinamento introdutório com a abordagem da temática gestão social; existência de recursos humanos suficientes para a gestão do risco social; e gestão multidisciplinar desse risco.

Percebe-se, portanto, que a gestão do risco social demanda envolvimento e atuação integrada de diferentes áreas, em grande parte amparada pelo desdobramento do conceito de sustentabilidade e seus fatores constituintes: econômico, social e ambiental. Esses fatores se somam também a aspectos legais e políticos, tecnológicos e estruturais da organização. Identificando-se ainda a interdependência entre fatores e variáveis identificados, demonstra-se a complexidade da gestão deste risco.

Por ser ainda um tema recente, com abordagem teórica em construção, a gestão do risco social demanda dos profissionais comprometidos com ela, a aliança entre probabilidades, muitas vezes subjetivas, e a tangibilidade dessa natureza de riscos para o negócio, baseada em argumentos consistentes por meio da ocorrência de eventos recentes.

É importante considerar que a tendência para o gerenciamento de riscos sociais varia entre as organizações e em diferentes contextos, o que remete a uma limitação do estudo realizado, que, além de ter sido focalizado em um setor específico – mineração –, dedicou-se também à análise de uma única organização, ainda que se proponha a ser um importante ponto de partida para outros estudos. Assim, para estudos futuros, sugere-se a aplicação do modelo final proposto em outras empresas do mesmo setor, e em setores outros que não a mineração.

## REFERÊNCIAS

ACSELRAD, Henri; PINTO, Raquel Giffoni. A gestão empresarial do “risco social” e a neutralização da crítica. **Revista Praia Vermelha**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 51-54, jul./dez., 2009.

BEBBINGTON, Jan; BROWN, Judy; FRAME, Bob; THOMSON, Ian. Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, vol. 20, n. 3, p. 356-381, 2007.

BECK, Ulrich. **Risk society: towards a new modernity**. Tradução de Mark Ritter. New Delhi: Sage Publications, 1992.

BITEKTINE, Alex. Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status. **Academy of Management Review**, vol. 36, n. 1, p. 151-179, 2011.

BOUTILIER, R.; THOMSON, Ian. Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. **Social Licence**, 2011. Disponível em: <<http://www.sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SL%20O.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2014.

BOAVENTURA, João Maurício Gama; CARDOSO, Fernando Rodrigues; SILVA, Edison Simoni da; SILVA, Ralph Santos da; DONAIRE, Denis. **Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro/RJ, 6 a 10 de setembro de 2008.

BRAMMER, Stephen; MILLINGTON, Andrew. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. **Strategic Management Journal**, n. 29, n. 12, p. 1325-1343, Sept. 2008.

CARNEIRO, Virgínia Conceição Vasconcelos. **A análise do discurso como instrumento de pesquisa para os estudos em sustentabilidade**. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - EnEPQ, 3., João Pessoa/PB, 20 a 22 de novembro de 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2011/ENEPQ81.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ81.pdf)>. Acesso em: 2 jan. 2014.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, vol. 4, n. 4, p. 497-505, Oct. 1979.

CIAVOLINO, E.; NITTI, M. **High-Order Constructs for the Structural Equation Model**. In: MEETING ON DYNAMICS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS, 5., Salento: [s.n.], 2010. p. 1-5.

CHIN, W. W. Frequently Asked Questions. **Partial Least Squares & PLS-Graph**. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>. Acesso em: 6 jun. 2012.

CHURCHILL, G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing**, vol. 16, n. 1, p. 64–73, 1979.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução de Lúcia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROUHY, Michael; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Fundamentos da Gestão de Risco**. Tradução: Kleber Nunes. Revisão técnica: João Carlos Douat. Rio de Janeiro: Qualitymark / São Paulo: Serasa, 2007.

CUNHA, Felipe Arias Fogliano de Souza; SAMANEZ, Carlos Patricio. Análise de desempenho dos investimentos sustentáveis no mercado acionário brasileiro. **Prod.**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 420-434, abr./jun. 2014. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132014000200014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132014000200014&script=sci_arttext) >. Acesso: 23 out. 2014.

CUSTÓDIO, Juliana Cândido; CORSO, Jansen Maia Del. **Controle estratégico: proposição de instrumento de mensuração e análise de riscos estratégicos**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

DELGADO-GARCÍA, Juan Bautista; QUEVEDO-PUENTE, Esther de; DÍEZ-ESTEBAN, José María. The impact of corporate reputation on firm risk: a panel data analysis of Spanish Quoted Firms. **British Journal of Management**, vol. 24, p. 1-20, 2013.

DIAS, Edson Aparecido; BARROS, Lucas Ayres. **Sustentabilidade ambiental e retorno ao acionista: um estudo sobre o ISE**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro/RJ, 6 a 10 de set. 2008.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **The Academy of Management Review**, vol. 20, n. 1, p. 65-91, Jan. 1995. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/258887> >. Acesso: 19 fev. 2014.

DOWLING, Grahame; MORAN, Peter. Corporate reputations: built in or bolted on? **California Management Review**, vol. 54, n. 2, p. 25-42, Winter 2012.

FONTRONDONA, Joan; SISON, Alejo José G. The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology. **Journal of Business Ethics**, vol. 66, n. 1, p. 33-42, 2006.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, vol. 19, n. 4, p. 440-452, Nov. 1982.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, vol. 18, n. 1, p. 39-50, Feb. 1981.

FREEMAN, R. Edward. A stakeholder theory of the modern corporation. In: HARTMAN, L. P. (ed.). **Perspectives in business ethics**. Boston, MA: McGraw-Hill, 2002. p. 171-181.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, vol. XXV, n. 3, p. 88-106, Spring 1983.

FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, vol. 15, n. 3, p. 364-369, May/June 2004.

GIDDENS, Anthony. Admirável mundo novo: o novo contexto da política. **Cad. CRH**, Salvador, n. 21, p. 9-28, dez. 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODFREY, Paul C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective. **Academy of Management Review**, vol. 30, n. 4, p. 777-798, 2005.

GRIFFIN, Jennifer J.; MAHON, John F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. **Business and Society**, vol. 36, n. 5, p. 5-31, Mar. 1997.

GUIMARÃES, Iolanda do Couto; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Anisio Candido. **Análise das práticas de gestão de risco nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo: uma percepção dos gestores de riscos e controllers**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., Salvador/BA, 23 a 27 de setembro 2006.

GUIVANT, Júlia S. A trajetória das análises de risco: da periferia ao centro da teoria social. **Revista Brasileira de Informações Bibliográficas - ANPOCS**, n. 46, p. 3-38, 1998.

GUJARATI, D. N. **Basic econometrics**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill international editions: Economic, 2003.

GUNNINGHAM, Neil; KAGAN, Robert A.; THORNTON, Dorothy. Social license and environmental protection: why businesses go beyond compliance. **Law & Social Inquiry**, vol. 29, n. 307, p. 306-342, 2004. Disponível em: <<http://scholarship.law.berkeley.edu/facpubs/675>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

HAIR JUNIOR, Joseph. F; BLACK, William C.; BABIN, Barry J; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate Data Analysis**. 7<sup>th</sup> ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. **Advances in International Marketing**, vol. 20, n. 2009, p. 277–319, 2009.

HILLMAN, Amy J.; KEIM, Gerald D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what’s the bottom line? **Strategic Management Journal**, John Wiley & Sons, vol. 22, n. 2, p. 125-139, Feb. 2001. Disponível em:



<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3094310?sid=21105121879161&uid=4&uid=70&uid=3737664&uid=2134&uid=2>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

HOLZMANN, Robert; SHERBURNE-BENZ, Lynne; TESLIUC, Emil. **Social risk management**: the World Bank's approach to social protection in a globalizing world. Washington: Social Protection Department – The World Bank, May 2003. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.5004&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2014.

HOURNEAUX JÚNIOR, Flávio; CORRÊA, Hamilton Luiz; GOMES, Claudia Maffini. **Indicadores de sustentabilidade**: em busca de um modelo de integração e de diferenciação estratégica para a gestão empresarial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, ano 4, n. 7, p. 85-97, 2007.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Update of IFC's policy and performance standards on environmental and social sustainability, and access to information policy**. April, 2011.

KANDORI, Michihiro. Social norms and community enforcement. **Review of Economic Studies**, vol., n. 59, p. 63-80, 1992.

KASSAI, José Roberto; HA, Helisa; CARVALHO, L. Nelson. **Diálogo IFRS e GRI para o desenvolvimento sustentável**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., Rio de Janeiro/RJ, 4 a 7 de setembro de 2011.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KLING, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2<sup>nd</sup> ed. New York, USA: The Guilford Press, 2005.

KYTLE, Beth; RUGGIE, John Gerard. Corporate social responsibility as risk management: a model for multinationals. **Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper nº 10**, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005.

LO, Andrew W. The three P's of total risk management. **Financial Analysts Journal**, n. 55, p. 13-26, Jan./Feb. 1999. Disponível em: <<http://web.mit.edu/alo/www/Papers/faj2.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; CÍPOLA, Fabrício Carvalho; FERREIRA, Antônio Francisco Ritter; SOUZA, Márcio Flávio Amaral de. **Desempenhos sócio-ambiental, operacional e contábil-financeiro no setor elétrico brasileiro**: aplicando DEA na análise da sustentabilidade multidimensional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro/RJ, 6 a 10 de setembro de 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, James G.; SHAPIRA, Zur. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, vol. 33, n. 11, p. 1404-1418, Nov. 1987.

MARCONATTO, Diego Antônio Bittencourt. **O desenvolvimento sustentável e as teorias da firma: dois mundos diferentes?** In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

MCGUIRE, Jean B.; SUNDGREN, Alison; SCHNEEWEIS, Thomas. Corporate social responsibility and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, vol. 31, n. 4, p. 854-872, 1988.

MELO, Paulo Thiago N. B de; SALLES, Helena Kuerten de; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Quadro institucional para o desenvolvimento sustentável: o papel dos países em desenvolvimento a partir da análise crítica do discurso da Rio +20.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro de 2012.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. **Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., Rio de Janeiro/RJ, 4 a 7 de setembro de 2011.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Revista de Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications.** New York, USA: Sage Publications, 2003.

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0: A guide to Data Analysis.** [s.l.]: Pearson Education; Pap/Dsk edition, 1999.

NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; BRUNSTEIN, Janette. **Paradoxos e contradições no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: uma investigação em cooperação com gestores.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro de 2012.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory.** 3<sup>rd</sup> ed. New York, USA: McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de; SERIO, Luiz Carlos di; SCHUCH, Luiz Marcelo Siegert; MARTINS, Guilherme Silveira. **Elaboração de um protocolo para análise do processo de implantação da gestão de riscos operacionais de três empresas de classe mundial.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

OLIVEIRA, Pedro Henrique Duarte; REIS, Solange Garcia dos. **Sustentabilidade empresarial: avaliação do equilíbrio socioeconômico e ambiental da empresa Natura Cosméticos S.A.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro/RJ, 6 a 10 de setembro de 2008.

PAULO, Wanderlei Lima de; FERNANDES, Francisco Carlos; RODRIGUES, Luciana Gavazzi Barragan; EIDT, Jorge. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração

dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 43, p. 49-60, jul. 2006.

PEREIRA, Liandra; FENDRICH, Lisandro José. **Políticas e práticas de responsabilidade social corporativa em empresas do interior de Santa Catarina e do Paraná**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro de 2009.

PORTER, Michael E.; LINDE, Class van der. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, vol. 73, n. 5, p. 119-134, Sep./Oct. 1995. Disponível em: <[http://www.uvm.edu/~gflomenh/ENRG-POL-PA395/readings/Porter\\_Linde.pdf](http://www.uvm.edu/~gflomenh/ENRG-POL-PA395/readings/Porter_Linde.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2014.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Dec. 2006. Disponível em: <<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>>. Acesso em: 4 maio 2013.

PETKOVA, Antoaneta P.; WADHWA, Anu; YAO, Xin; JAIN, Sanjay. Reputation and decision making under ambiguity: a study of U.S. venture capital firm's investments in the emerging clean energy sector. **Academy of Management Journal**, vol. 57, n. 2, p. 422-448, 2014.

REZENDE, Idália Antunes Cangussú; NUNES, Julyana Goldner; PORTELA, Simone Salles; NASCIMENTO, Antônio Paula; SALVADOR, Nadir; TELLES, Tânia Eliete Alves Oliveira. **Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro de 2007.

REZENDE, Idália Antunes Cangussú; SANTOS, Luis Sérgio Ribeiro dos. **Análise da rentabilidade e performance dos investimentos socialmente responsáveis: um estudo empírico no mercado brasileiro**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., Salvador/BA, 23 a 27 de setembro de 2006.

RIBEIRO, Wagner Costa. Teorias sociambientais: em busca de uma nova sociedade. **Revista de Estudos Avançados**, v. 24, n. 68, p. 9-13, 2010.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Organicom**, ano 4, n. 7, p. 59-69, 2007.

SHANKMAN, Neil A. Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. **Journal of Business Ethics**, n. 19, p. 319-334, 1999.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; RIBEIRO, Henrique César Melo; JÚNIOR, Celso Machado; CORRÊA, Rosany. **Perfil e evolução da pesquisa em sustentabilidade ambiental: uma análise bibliométrica**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., Rio de Janeiro/RJ, 4 a 7 de setembro de 2011.

SPINK, Mary Jane P.; Trópicos do discurso sobre risco: risco-aventura como metáfora na modernidade tardia. **Cad Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 1277-1311, nov./dez. 2001.

SPIRA, Laura F.; PAGE, Michael. Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, vol. 16, n. 4, p. 640-661, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2007.

VELLANI, Cássio Luiz; ALBUQUERQUE, Andrei Aparecido de; CHAVES, Eduardo de Paula e Silva. **Uma tentativa de mensuração da relação entre valor de mercado e sustentabilidade empresarial nas ações listadas no ISE da Bovespa**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro de 2009.

WOOD, Donna J. Social issues in management: theory and research in corporate social performance. **Journal of Management**, vol. 17, n. 2, p. 383-406, 1991.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESCALA DE RISCOS SOCIAIS

### AVALIAÇÃO DO RISCO SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS DE MINERAÇÃO

Essa pesquisa, parte integrante de uma dissertação (trabalho de conclusão do curso de mestrado), tem por objetivo validar um modelo de identificação e capacidade de gestão do risco social para projetos sustentáveis de mineração (o conceito de sustentabilidade está relacionado à capacidade de uma empresa em gerar resultados positivos considerando os aspectos econômico, social e ambiental).

A lista abaixo está dividida em dois grupos de avaliação: ambiente externo e ambiente interno. Para o primeiro grupo, as afirmativas visam ao mapeamento dos riscos oferecidos pelo ambiente externo de atuação da empresa. Já para o segundo grupo, as afirmativas tem o objetivo de identificar a existência ou não de mecanismos internos de gestão de riscos sociais.

Para cada frase, favor avaliar com nota de 0 a 10, considerando que 0 representa a ausência total do risco ou do mecanismo de gestão em questão e 10 a sua existência em total conformidade com o texto proposto. Você pode utilizar valores intermediários (1 a 9) para demonstrar diferentes níveis de adesão ou existência do item apresentado, sendo que notas próximas a 5 indicam que você não concorda e nem discorda da frase. **Por favor, dê a sua opinião considerando o negócio em que você atua no momento e não deixe questões em branco.**

#### DADOS DO RESPONDENTE

Tempo em que você trabalha na empresa:  menos de 1 ano  entre 1 e 3 anos  
 entre 3 e 5 anos  acima de 5 anos

Posição hierárquica:  Diretor  Gerente  
 Coordenador/ Especialista  Analista

	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente	Não Sabe
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>												
Os investimentos da empresa são determinados pela demanda de mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa está preparada para lidar com a instabilidade do mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O setor de atuação da empresa (mineração) possui imagem e reputação positivas junto à sociedade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O setor de atuação da empresa (mineração) NÃO possui histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A atividade econômica desenvolvida pela empresa NÃO requer alto custo de investimento para compensação de impactos ambientais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa aproveita as oportunidades geradas pelo mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS

	<b>Discordo</b>										<b>Concordo</b>	<b>Não Sabe</b>
	<b>Totalmente</b>											
A empresa está preparada para acompanhar mudanças econômicas desfavoráveis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa está preparada para absorver as alterações de índices de reajuste de preços determinados por organismos governamentais e grupos econômicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui estratégias internas eficientes para garantir sua saúde financeira	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa cria condições para obter incentivos tributários	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A atividade econômica desenvolvida pela empresa NÃO requer alto custo de investimento para compensação de impactos sociais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Na visão do mercado, a empresa possui imagem e reputação positivas no relacionamento com suas partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Na visão do mercado, a empresa é saudável financeiramente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa tem sido vista como uma boa opção para investimento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa não encontra dificuldade para obter financiamentos/crédito	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa está vulnerável a perdas financeiras geradas por causas naturais ou pelo homem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa está vulnerável a perdas de conhecimento especializado de seus profissionais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é considerada atrativa, garantindo a retenção de seus recursos humanos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é considerada atrativa, garantindo a manutenção de seus recursos financeiros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui mecanismos de defesa contra a perda de ativos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é a principal fonte de renda e empregos de suas localidades de atuação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
As localidades/regiões de atuação da empresa oferecem mão de obra capacitada para suas operações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa está sujeita à indisponibilidade de terras/ propriedades para o desempenho de suas atividades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS

	<b>Discordo</b>										<b>Concordo</b>	<b>Não Sabe</b>
	<b>Totalmente</b>											
A atuação de fornecedores pode impactar diretamente a imagem e reputação da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui gestão eficiente de fornecedores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa NÃO possui histórico de exposições negativas na mídia, protestos ou boicotes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui imagem e reputação positivas junto a suas partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
As localidades de atuação da empresa são caracterizadas por elevado índice de vulnerabilidade social, ou seja, altos índices de analfabetismo e violência e/ ou reduzido acesso a serviços públicos de qualidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
As comunidades da área de influência direta da empresa podem ser consideradas organizadas socialmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
As comunidades da área de influência da empresa possuem recursos suficientes para a promoção de seu próprio desenvolvimento, independente da atuação da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O setor em que a empresa atua (mineração) é regido por legislação, convenções e/ ou tratados restritivos em relação ao aspecto social	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O contexto de atuação da empresa inclui a competição entre diferentes grupos de interesse e com objetivos conflitantes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O poder público local das áreas de atuação da empresa é caracterizado por baixa capacidade de gestão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Os processos de licenciamento da empresa são normalmente burocráticos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Os processos de licenciamento da empresa são acompanhados por pequeno número de medidas de compensações sociais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O setor de atuação da empresa (mineração) é marcado pela evolução constante de tecnologia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O(s) produto(s) da empresa pode(m) ser substituído(s) no mercado em função do desenvolvimento tecnológico de produtos semelhantes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa revê seus processos, constantemente, de forma a adotar recursos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS

	<b>Discordo Totalmente</b>										<b>Concordo Totalmente</b>										<b>Não Sabe</b>		
tecnológicos que permitam a redução de seus impactos																							
A empresa investe, constantemente, em novas tecnologias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é reconhecida como fonte de referência tecnológica em seu setor de atuação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
O impacto ambiental causado pelas atividades da empresa é grande	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa está vulnerável a multas e/ ou autuações ambientais em função de irregularidades em sua atividade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Um possível atraso nos processos de licenciamento ambiental pode impactar diretamente a produção e implantação de projetos da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa enfrenta impactos diretos de falta de recursos naturais (como, por exemplo, água)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa enfrenta fatores ambientais restritivos, tais como patrimônio histórico e natural e sítios arqueológicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
<b>AMBIENTE INTERNO</b>																							
A empresa possui canais para relacionamento e comunicação com partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui política estruturada de gestão social, incluindo direcionamento para o relacionamento com as partes interessadas e investimentos sociais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A política de gestão social é amplamente divulgada para as partes interessadas, incluindo público interno	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A política de gestão social é constantemente avaliada, garantindo o atendimento às demandas e expectativas das partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Em caso de crise envolvendo partes interessadas, a empresa é capaz de gerenciá-la efetivamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa conhece os riscos de relacionamento com cada grupo de suas partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
As atividades de gestão social da empresa passam por auditoria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS



	<b>Discordo</b>										<b>Concordo</b>	<b>Não Sabe</b>
	<b>Totalmente</b>											
A empresa utiliza normas e padrões de referência (melhores práticas) para sua gestão social	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é capaz de gerenciar, de maneira eficaz, seus riscos sociais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa dedica recursos financeiros suficientes para sua gestão social	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui recursos humanos necessários para sua gestão social	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Profissionais de diferentes áreas da empresa estão envolvidos no gerenciamento de riscos sociais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa oferece treinamento introdutório a todos os novos profissionais, independente de sua área de atuação, divulgando amplamente suas políticas de gestão social	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa oferece treinamentos para os profissionais que atuam diretamente no relacionamento com as partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa mantém mecanismos de monitoramento do relacionamento de seus profissionais com as partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa registra o conhecimento daqueles hoje responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui programa de retenção de talentos visando à criação de relações duradouras com os profissionais chave responsáveis pelo relacionamento com partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui sistemas de segurança eficazes para prevenção de acidentes envolvendo suas partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
As partes interessadas são envolvidas no planejamento de sistemas de segurança para prevenção de acidentes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui mecanismos de controle de seus investimentos sociais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa conhece os riscos sociais de sua área de influência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa minimiza, de forma nítida, seus impactos sobre as comunidades próximas à sua área de influência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A identificação dos riscos sociais é base para o desenvolvimento de planos de ação para mitigar esses riscos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS

	<b>Discordo</b>										<b>Concordo</b>	<b>Não Sabe</b>
	<b>Totalmente</b>										<b>Totalmente</b>	
A identificação dos riscos sociais contribui para a definição do planejamento financeiro anual da empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
Os riscos sociais identificados são divulgados e compartilhados com todos os profissionais da empresa (próprios e terceiros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
<b>AValiação Final</b>												
A empresa tem se destacado por sua capacidade de gestão social	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é considerada, por investidores, uma fonte segura de investimentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é capaz de gerar valor para todas as suas partes interessadas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa possui credibilidade junto à sociedade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS
A empresa é saudável financeiramente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS

**OBRIGADA POR SUA CONTRIBUIÇÃO E PARTICIPAÇÃO NESSA PESQUISA!**

## APÊNDICE B – TABELAS

Tabela 8 – Análise da normalidade dos dados: assimetria, curtose e teste global

INDICADO- RES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	$\chi^{22}$	SIG
V001	<b>-1,45</b>	0,22	-6,56	<b>0,00</b>	<b>3,65</b>	0,44	8,32	<b>0,00</b>	648,52	<b>0,00</b>
V002	-0,63	0,22	-2,83	<b>0,00</b>	0,63	0,44	1,44	0,15	58,74	<b>0,00</b>
V003	-0,24	0,22	-1,10	0,27	-0,78	0,44	-1,77	0,08	25,06	<b>0,00</b>
V004	0,67	0,22	3,06	<b>0,00</b>	-0,80	0,44	-1,81	0,07	73,34	<b>0,00</b>
V005	<b>1,70</b>	0,22	7,70	<b>0,00</b>	<b>2,99</b>	0,44	6,82	<b>0,00</b>	613,08	<b>0,00</b>
V006	-0,85	0,22	-3,86	<b>0,00</b>	<b>1,99</b>	0,44	4,53	<b>0,00</b>	204,61	<b>0,00</b>
V007	-0,50	0,22	-2,28	0,02	0,02	0,44	0,04	0,97	30,24	<b>0,00</b>
V008	-0,22	0,22	-0,98	0,32	0,05	0,44	0,11	0,91	5,72	0,06
V009	-0,52	0,22	-2,35	0,02	0,32	0,44	0,74	0,46	35,34	<b>0,00</b>
V010	-0,53	0,22	-2,39	0,02	-0,20	0,44	-0,45	0,65	34,36	<b>0,00</b>
V011	<b>1,39</b>	0,22	6,30	<b>0,00</b>	<b>1,50</b>	0,44	3,42	<b>0,00</b>	298,34	<b>0,00</b>
V012	-0,40	0,22	-1,80	0,07	-0,75	0,44	-1,72	0,09	35,72	<b>0,00</b>
V013	<b>-1,11</b>	0,22	-5,01	<b>0,00</b>	<b>1,49</b>	0,44	3,39	<b>0,00</b>	212,27	<b>0,00</b>
V014	-0,93	0,22	-4,21	<b>0,00</b>	0,79	0,44	1,79	0,07	121,98	<b>0,00</b>
V015	-0,83	0,22	-3,78	<b>0,00</b>	0,94	0,44	2,14	0,03	109,58	<b>0,00</b>
V016	-0,76	0,22	-3,45	<b>0,00</b>	0,08	0,44	0,19	0,85	69,76	<b>0,00</b>
V017	-0,79	0,22	-3,59	<b>0,00</b>	-0,31	0,44	-0,70	0,48	77,96	<b>0,00</b>
V018	-0,81	0,22	-3,66	<b>0,00</b>	0,10	0,44	0,23	0,82	78,38	<b>0,00</b>
V019	-0,18	0,22	-0,82	0,41	-0,44	0,44	-1,00	0,32	9,69	<b>0,01</b>
V020	-0,43	0,22	-1,95	0,05	-0,11	0,44	-0,25	0,80	22,58	<b>0,00</b>
V021	<b>-1,08</b>	0,22	-4,89	<b>0,00</b>	0,62	0,44	1,41	0,16	150,66	<b>0,00</b>
V022	-0,03	0,22	-0,12	0,91	-0,82	0,44	-1,87	0,06	20,13	<b>0,00</b>
V023	-0,44	0,22	-1,99	0,05	-0,95	0,44	-2,17	0,03	50,13	<b>0,00</b>
V024	<b>-1,25</b>	0,22	-5,67	<b>0,00</b>	<b>1,95</b>	0,44	4,44	<b>0,00</b>	300,34	<b>0,00</b>
V025	-0,67	0,22	-3,04	<b>0,00</b>	0,31	0,44	0,72	0,47	56,73	<b>0,00</b>
V026	0,65	0,22	2,93	<b>0,00</b>	-0,47	0,44	-1,08	0,28	56,83	<b>0,00</b>
V027	-0,64	0,22	-2,90	<b>0,00</b>	-0,11	0,44	-0,25	0,80	49,42	<b>0,00</b>
V028	-0,28	0,22	-1,26	0,21	<b>-1,29</b>	0,44	-2,94	<b>0,00</b>	58,70	<b>0,00</b>
V029	-0,44	0,22	-1,97	0,05	-0,33	0,44	-0,76	0,45	26,04	<b>0,00</b>
V030	0,22	0,22	1,02	0,31	-0,76	0,44	-1,74	0,08	23,48	<b>0,00</b>
V031	-0,88	0,22	-4,00	<b>0,00</b>	0,40	0,44	0,91	0,36	98,13	<b>0,00</b>
V032	-0,74	0,22	-3,36	<b>0,00</b>	-0,10	0,44	-0,23	0,82	66,10	<b>0,00</b>
V033	-0,48	0,22	-2,16	0,03	-0,35	0,44	-0,80	0,42	30,93	<b>0,00</b>

INDICADO- RES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	$\chi^2$	SIG
V034	<b>-1,34</b>	0,22	-6,05	<b>0,00</b>	<b>1,99</b>	0,44	4,54	<b>0,00</b>	331,68	<b>0,00</b>
V035	0,23	0,22	1,03	0,30	<b>-1,30</b>	0,44	-2,96	<b>0,00</b>	56,41	<b>0,00</b>
V036	<b>-1,13</b>	0,22	-5,10	<b>0,00</b>	0,81	0,44	1,84	0,07	171,12	<b>0,00</b>
V037	0,33	0,22	1,51	0,13	<b>-1,01</b>	0,44	-2,32	0,02	44,09	<b>0,00</b>
V038	-0,66	0,22	-2,97	<b>0,00</b>	-0,35	0,44	-0,81	0,42	55,04	<b>0,00</b>
V039	-0,53	0,22	-2,41	0,02	-0,46	0,44	-1,05	0,29	40,10	<b>0,00</b>
V040	-0,33	0,22	-1,49	0,14	-0,83	0,44	-1,89	0,06	33,34	<b>0,00</b>
V041	<b>-1,22</b>	0,22	-5,52	<b>0,00</b>	<b>1,47</b>	0,44	3,35	<b>0,00</b>	241,92	<b>0,00</b>
V042	-0,51	0,22	-2,33	0,02	<b>-1,06</b>	0,44	-2,43	0,02	65,49	<b>0,00</b>
V043	<b>-2,49</b>	0,22	-11,28	<b>0,00</b>	<b>7,95</b>	0,44	18,14	<b>0,00</b>	2630,41	<b>0,00</b>
V044	-0,74	0,22	-3,34	<b>0,00</b>	-0,64	0,44	-1,46	0,14	77,12	<b>0,00</b>
V045	<b>-1,03</b>	0,22	-4,65	<b>0,00</b>	0,29	0,44	0,66	0,51	128,64	<b>0,00</b>
V046	<b>-1,82</b>	0,22	-8,23	<b>0,00</b>	<b>4,94</b>	0,44	11,28	<b>0,00</b>	1125,25	<b>0,00</b>
V047	<b>-2,03</b>	0,22	-9,20	<b>0,00</b>	<b>6,92</b>	0,44	15,79	<b>0,00</b>	1923,83	<b>0,00</b>
V048	-0,81	0,22	-3,65	<b>0,00</b>	0,97	0,44	2,22	0,03	105,93	<b>0,00</b>
V049	<b>-1,17</b>	0,22	-5,32	<b>0,00</b>	<b>2,40</b>	0,44	5,47	<b>0,00</b>	336,69	<b>0,00</b>
V050	-0,38	0,22	-1,72	0,09	-0,57	0,44	-1,31	0,19	27,10	<b>0,00</b>
V051	-0,76	0,22	-3,45	<b>0,00</b>	0,62	0,44	1,42	0,16	80,83	<b>0,00</b>
V052	<b>-1,73</b>	0,22	-7,83	<b>0,00</b>	<b>4,80</b>	0,44	10,96	<b>0,00</b>	1046,85	<b>0,00</b>
V053	-0,77	0,22	-3,51	<b>0,00</b>	0,26	0,44	0,58	0,56	73,66	<b>0,00</b>
V054	-0,66	0,22	-3,00	<b>0,00</b>	-0,02	0,44	-0,05	0,96	52,39	<b>0,00</b>
V055	-0,90	0,22	-4,05	<b>0,00</b>	0,42	0,44	0,97	0,33	101,12	<b>0,00</b>
V056	-0,84	0,22	-3,82	<b>0,00</b>	0,86	0,44	1,97	0,05	107,52	<b>0,00</b>
V057	-0,82	0,22	-3,72	<b>0,00</b>	0,23	0,44	0,52	0,60	82,22	<b>0,00</b>
V058	-0,89	0,22	-4,04	<b>0,00</b>	-0,23	0,44	-0,53	0,60	96,71	<b>0,00</b>
V059	<b>-1,23</b>	0,22	-5,56	<b>0,00</b>	<b>1,95</b>	0,44	4,46	<b>0,00</b>	294,68	<b>0,00</b>
V060	<b>-1,46</b>	0,22	-6,61	<b>0,00</b>	<b>1,91</b>	0,44	4,37	<b>0,00</b>	364,25	<b>0,00</b>
V061	-0,63	0,22	-2,84	<b>0,00</b>	0,01	0,44	0,03	0,97	46,95	<b>0,00</b>
V062	-0,41	0,22	-1,87	0,06	-0,42	0,44	-0,97	0,33	25,81	<b>0,00</b>
V063	<b>-1,38</b>	0,22	-6,26	<b>0,00</b>	<b>2,33</b>	0,44	5,31	<b>0,00</b>	390,44	<b>0,00</b>
V064	-0,88	0,22	-4,00	<b>0,00</b>	-0,09	0,44	-0,21	0,84	93,74	<b>0,00</b>
V065	-0,52	0,22	-2,36	0,02	-0,29	0,44	-0,65	0,51	34,87	<b>0,00</b>
V066	-0,57	0,22	-2,59	<b>0,01</b>	-0,38	0,44	-0,86	0,39	43,26	<b>0,00</b>
V067	-0,62	0,22	-2,82	<b>0,00</b>	-0,23	0,44	-0,53	0,59	47,97	<b>0,00</b>
V068	-0,73	0,22	-3,31	<b>0,00</b>	0,19	0,44	0,44	0,66	64,80	<b>0,00</b>
V069	-0,79	0,22	-3,59	<b>0,00</b>	<b>1,14</b>	0,44	2,60	<b>0,01</b>	113,95	<b>0,00</b>
V070	-0,13	0,22	-0,57	0,57	-0,86	0,44	-1,97	0,05	24,25	<b>0,00</b>

INDICADO- RES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	$\chi^2$	SIG
V071	-0,77	0,22	-3,47	<b>0,00</b>	0,15	0,44	0,34	0,73	70,92	<b>0,00</b>
V072	-0,66	0,22	-2,99	<b>0,00</b>	0,19	0,44	0,44	0,66	53,16	<b>0,00</b>
V073	-0,62	0,22	-2,80	<b>0,01</b>	-0,17	0,44	-0,39	0,70	46,63	<b>0,00</b>
V074	-0,48	0,22	-2,19	0,03	-0,85	0,44	-1,94	0,05	49,52	<b>0,00</b>
V075	-0,99	0,22	-4,47	<b>0,00</b>	0,97	0,44	2,22	0,03	144,85	<b>0,00</b>

Observações: O valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste. J-B remete ao teste Jarque-Bera de normalidade.  $\chi^2$  é o valor da estatística de teste e SIG é a significância do teste.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores

RELAÇÕES ESTRUTURAIS	PESO	ERRO	TESTE T
V003_RM3 <- Risco de mercado	0,91	0,04	21,25
V004_RM4 <- Risco de mercado	0,84	0,06	14,07
V005_RM5 <- Risco de mercado	0,56	0,15	3,82
V006_RL1 <- Risco de liquidez	0,66	0,06	11,46
V007_RL2 <- Risco de liquidez	0,85	0,03	28,82
V008_RL3 <- Risco de liquidez	0,81	0,04	18,89
V009_RL4 <- Risco de liquidez	0,85	0,03	28,80
V010_RL5 <- Risco de liquidez	0,72	0,05	13,13
V012_RC2 <- Risco de crédito	0,74	0,05	14,48
V013_RC3 <- Risco de crédito	0,79	0,04	19,85
V014_RC4 <- Risco de crédito	0,82	0,03	23,41
V015_RC5 <- Risco de crédito	0,74	0,09	7,92
V018_RPAEXT3 <- Risco de perda de ativos (EXTERNO)	0,73	0,06	12,68
V019_RPAEXT4 <- Risco de perda de ativos (EXTERNO)	0,82	0,04	19,94
V020_RPAEXT5 <- Risco de perda de ativos (EXTERNO)	0,78	0,04	17,82
V021_RE1 <- Risco estratégico	0,49	0,17	2,93
V022_RE2 <- Risco estratégico	0,63	0,15	4,14
V024_RE4_I <- Risco estratégico	0,45	0,17	2,60
V025_RE5 <- Risco estratégico	0,84	0,11	7,71
V026_RS1 <- Risco social	0,68	0,10	6,61
V027_RS2 <- Risco social	0,90	0,04	23,56
V028_RS3_I <- Risco social	0,34	0,17	1,97
V029_RS4 <- Risco social	0,66	0,10	6,53
V030_RS5 <- Risco social	0,43	0,17	2,54
V033_RLP3_I <- Risco legal/ político	0,64	0,21	3,08
V034_RLP4 <- Risco legal/ político	0,54	0,19	2,81
V035_RLP5 <- Risco legal/ político	0,65	0,19	3,35
V036_RTEC1 <- Risco tecnológico	0,75	0,06	12,09
V038_RTEC3 <- Risco tecnológico	0,89	0,02	39,35
V039_RTEC4 <- Risco tecnológico	0,90	0,02	42,39
V040_RTEC5 <- Risco tecnológico	0,83	0,04	22,84
V041_RMA1_I <- Risco meio ambiente	0,56	0,49	<b>1,15</b>
V042_RMA2_I <- Risco meio ambiente	0,65	0,39	1,65
V043_RMA3_I <- Risco meio ambiente	0,17	0,41	<b>0,42</b>
V044_RMA4_I <- Risco meio ambiente	0,77	0,34	2,29
V045_RMA5_I <- Risco meio ambiente	0,61	0,44	<b>1,38</b>
V046_RPE1 <- Risco da política empresarial	0,63	0,09	6,85

<b>RELAÇÕES ESTRUTURAIS</b>	<b>PESO</b>	<b>ERRO</b>	<b>TESTE T</b>
V047_RPE2 <- Risco da política empresarial	0,59	0,10	6,07
V048_RPE3 <- Risco da política empresarial	0,83	0,04	22,27
V049_RPE4 <- Risco da política empresarial	0,79	0,05	14,88
V050_RPE5 <- Risco da política empresarial	0,71	0,05	13,77
V051_ROP1 <- Risco operacional	0,80	0,04	20,22
V052_ROP2 <- Risco operacional	0,67	0,11	6,06
V053_ROP3 <- Risco operacional	0,81	0,04	21,81
V054_ROP4 <- Risco operacional	0,83	0,03	29,29
V055_ROP5 <- Risco operacional	0,62	0,10	6,44
V056_RRH1 <- Risco de recursos humanos	0,69	0,10	6,65
V057_RRH2 <- Risco de recursos humanos	0,63	0,10	6,28
V058_RRH3 <- Risco de recursos humanos	0,80	0,06	12,92
V059_RRH4 <- Risco de recursos humanos	0,82	0,05	16,17
V060_RRH5 <- Risco de recursos humanos	0,84	0,06	13,05
V061_RPAINT1 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,63	0,09	6,80
V062_RPAINT2 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,72	0,10	7,12
V063_RPAINT3 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,82	0,07	12,32
V064_RPAINT4 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,73	0,07	10,23
V065_RPAINT5 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,69	0,06	11,61
V066_RAPR1 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,73	0,07	10,06
V067_RAPR2 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,71	0,08	9,38
V068_RAPR3 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,61	0,07	8,18
V069_RAPR4 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,60	0,10	6,21
V070_RAPR5 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,71	0,06	12,36
V071_RGER1 <- Risco Geral	0,76	0,04	18,20
V072_RGER2 <- Risco Geral	0,84	0,03	25,17
V073_RGER3 <- Risco Geral	0,86	0,03	33,77
V074_RGER4 <- Risco Geral	0,80	0,04	19,68
V075_RGER5 <- Risco Geral	0,77	0,04	17,17

Observações: PESO é o peso estrutural do construto para o indicador. ERRO é o valor do erro padrão da estimativa. Teste t é o valor do TESTE *T* da estimativa (PESO/ERRO).

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 10 – Média de desvio padrão das variáveis do questionário

INDICADORES	N	MIN	MÁX	$\bar{x}$	S
V001	110	0	10	7,43	2,00
V002	117	0	10	6,97	1,89
V003	120	0	10	6,05	2,48
V004	118	0	10	3,28	3,15
V005	117	0	10	1,60	2,12
V006	117	0	10	7,28	1,83
V007	118	1	10	6,73	1,99
V008	104	2	10	6,40	1,84
V009	114	2	10	7,03	1,81
V010	87	2	10	7,38	1,88
V011	114	0	10	1,98	2,37
V012	118	1	10	6,87	2,26
V013	115	2	10	7,98	1,74
V014	110	1	10	7,09	2,14
V015	80	0	10	7,53	2,06
V016	110	0	10	6,58	2,45
V017	113	0	10	6,56	2,74
V018	118	2	10	7,38	2,02
V019	114	4	10	7,51	1,45
V020	84	3	10	6,94	1,84
V021	118	0	10	7,04	2,64
V022	116	0	10	5,13	2,68
V023	110	0	10	6,19	2,78
V024	114	0	10	7,48	2,20
V025	105	0	10	6,22	2,04
V026	111	0	10	3,29	2,88
V027	118	1	10	6,78	1,97
V028	113	0	10	5,55	3,22
V029	110	0	10	5,65	2,29
V030	112	0	10	4,06	2,44
V031	106	0	10	7,27	2,43
V032	110	0	10	6,60	2,55
V033	108	0	10	6,39	2,63



<b>INDICADORES</b>	<b>N</b>	<b>MIN</b>	<b>MÁX</b>	$\bar{x}$	<b>S</b>
V034	113	3	10	8,63	1,43
V035	106	0	10	4,33	3,39
V036	116	1	10	7,58	2,11
V037	105	0	10	3,90	2,92
V038	110	1	10	7,15	2,32
V039	112	2	10	7,03	2,19
V040	105	0	10	6,30	2,65
V041	118	0	10	7,63	2,30
V042	111	0	10	6,18	3,36
V043	118	1	10	9,04	1,55
V044	112	0	10	6,54	3,20
V045	111	0	10	7,25	2,72
V046	112	1	10	8,79	1,60
V047	115	1	10	8,77	1,50
V048	118	0	10	7,29	2,02
V049	101	0	10	7,63	1,83
V050	110	3	10	7,29	1,92
V051	109	2	10	7,90	1,69
V052	91	0	10	8,57	1,78
V053	104	4	10	8,56	1,37
V054	112	3	10	7,72	1,65
V055	103	2	10	7,59	1,85
V056	103	0	10	7,26	2,11
V057	105	0	10	6,92	2,48
V058	113	0	10	7,03	2,88
V059	100	0	10	7,84	2,02
V060	98	0	10	7,52	2,43
V061	85	0	10	7,02	2,31
V062	102	0	10	6,13	2,43
V063	113	0	10	8,17	1,95
V064	103	0	10	6,85	2,88
V065	102	5	10	8,11	1,45
V066	112	5	10	8,38	1,40
V067	111	3	10	7,62	1,78

<b>INDICADORES</b>	<b>N</b>	<b>MIN</b>	<b>MÁX</b>	$\bar{x}$	<b>S</b>
V068	109	3	10	8,26	1,50
V069	101	1	10	7,77	1,79
V070	106	0	10	5,52	2,63
V071	116	2	10	7,44	1,98
V072	103	3	10	7,48	1,70
V073	118	4	10	7,78	1,58
V074	119	3	10	7,78	1,85
V075	116	2	10	8,27	1,62

Observações: N é o tamanho da amostra válida; MIN é a menor resposta obtida para a variável; MÁX é a resposta mais alta da variável;  $\bar{x}$  é a média aritmética da variável; S é o desvio padrão da variável.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11 – Análises fatoriais de primeira ordem

INDICADORES	FATOR 1	FATOR 2	H2
V001_RM1	-0,10	<b>0,77</b>	0,61
V002_RM2	0,05	<b>0,76</b>	0,57
V003_RM3	<b>0,77</b>	0,40	0,75
V004_RM4	<b>0,89</b>	-0,05	0,80
V005_RM5	<b>0,74</b>	-0,33	0,66
<b>Auto Valor</b>	<b>1,95</b>	<b>1,44</b>	<b>3,38</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>39%</b>	<b>29%</b>	<b>68%</b>
V006_RL1	<b>0,63</b>	NA	0,40
V007_RL2	<b>0,86</b>	NA	0,74
V008_RL3	<b>0,83</b>	NA	0,68
V009_RL4	<b>0,85</b>	NA	0,73
V010_RL5	<b>0,70</b>	NA	0,49
<b>Auto Valor</b>	<b>3,03</b>		<b>3,03</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>61%</b>		<b>61%</b>
V011_RC1	0,01	<b>0,99</b>	0,97
V012_RC2	<b>0,72</b>	0,17	0,54
V013_RC3	<b>0,80</b>	-0,18	0,67
V014_RC4	<b>0,80</b>	0,03	0,64
V015_RC5	<b>0,77</b>	0,00	0,59
<b>Auto Valor</b>	<b>2,38</b>	<b>1,03</b>	<b>3,41</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>48%</b>	<b>21%</b>	<b>68%</b>
V016_RPAEXT1	0,06	<b>0,88</b>	0,78
V017_RPAEXT2	-0,22	<b>0,83</b>	0,73
V018_RPAEXT3	<b>0,74</b>	-0,10	0,55
V019_RPAEXT4	<b>0,82</b>	-0,08	0,68
V020_RPAEXT5	<b>0,75</b>	-0,01	0,57
<b>Auto Valor</b>	<b>1,83</b>	<b>1,48</b>	<b>3,31</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>37%</b>	<b>30%</b>	<b>66%</b>
V021_RE1	0,13	<b>0,85</b>	0,75
V022_RE2	<b>-0,64</b>	0,31	0,51
V023_RE3	<b>0,73</b>	0,05	0,54
V024_RE4	<b>0,79</b>	0,06	0,62
V025_RE5	<b>-0,49</b>	<b>0,56</b>	0,55
<b>Auto Valor</b>	<b>1,83</b>	<b>1,14</b>	<b>2,97</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>37%</b>	<b>23%</b>	<b>59%</b>
V026_RS1	<b>0,76</b>	NA	0,58
V027_RS2	<b>0,61</b>	NA	0,38

INDICADORES	FATOR 1	FATOR 2	H2
V028_RS3	-0,63	NA	0,40
V029_RS4	0,75	NA	0,56
V030_RS5	0,72	NA	0,52
<b>Auto Valor</b>	<b>2,44</b>		<b>2,44</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>49%</b>		<b>49%</b>
V031_RLP1	0,34	0,25	0,18
V032_RLP2	0,75	-0,17	0,60
V033_RLP3	0,05	-0,78	0,60
V034_RLP4	0,78	-0,01	0,60
V035_RLP5	0,00	0,75	0,56
<b>Auto Valor</b>	<b>1,29</b>	<b>1,25</b>	<b>2,54</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>26%</b>	<b>25%</b>	<b>51%</b>
V036_RTEC1	0,77	-0,03	0,59
V037_RTEC2	-0,04	1,00	1,00
V038_RTEC3	0,89	-0,03	0,80
V039_RTEC4	0,91	0,03	0,83
V040_RTEC5	0,81	0,08	0,66
<b>Auto Valor</b>	<b>2,88</b>	<b>1,00</b>	<b>3,88</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>58%</b>	<b>20%</b>	<b>78%</b>
V041_RMA1	0,60	NA	0,37
V042_RMA2	0,72	NA	0,52
V043_RMA3	0,63	NA	0,40
V044_RMA4	0,56	NA	0,31
V045_RMA5	0,73	NA	0,53
<b>Auto Valor</b>	<b>2,13</b>		<b>2,13</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>43%</b>		<b>43%</b>
V046_RPE1	0,88	0,17	0,81
V047_RPE2	0,90	0,11	0,82
V048_RPE3	0,48	0,72	0,75
V049_RPE4	0,44	0,73	0,72
V050_RPE5	-0,09	0,82	0,68
<b>Auto Valor</b>	<b>2,03</b>	<b>1,76</b>	<b>3,80</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>41%</b>	<b>35%</b>	<b>76%</b>
V051_ROP1	0,79	NA	0,63
V052_ROP2	0,67	NA	0,44
V053_ROP3	0,82	NA	0,68
V054_ROP4	0,83	NA	0,68
V055_ROP5	0,61	NA	0,38

INDICADORES	FATOR 1	FATOR 2	H2
<b>Auto Valor</b>	<b>2,81</b>		<b>2,81</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>56%</b>		<b>56%</b>
V056_RRH1	<b>0,69</b>	NA	0,48
V057_RRH2	<b>0,70</b>	NA	0,49
V058_RRH3	<b>0,79</b>	NA	0,63
V059_RRH4	<b>0,74</b>	NA	0,55
V060_RRH5	<b>0,89</b>	NA	0,79
<b>Auto Valor</b>	<b>2,93</b>		<b>2,93</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>59%</b>		<b>59%</b>
V061_RPAINT1	<b>0,67</b>	NA	0,45
V062_RPAINT2	<b>0,80</b>	NA	0,65
V063_RPAINT3	<b>0,81</b>	NA	0,65
V064_RPAINT4	<b>0,75</b>	NA	0,57
V065_RPAINT5	<b>0,57</b>	NA	0,32
<b>Auto Valor</b>	<b>2,64</b>		<b>2,64</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>53%</b>		<b>53%</b>
V066_RAPR1	<b>0,78</b>	NA	0,60
V067_RAPR2	<b>0,71</b>	NA	0,51
V068_RAPR3	<b>0,68</b>	NA	0,46
V069_RAPR4	<b>0,64</b>	NA	0,41
V070_RAPR5	<b>0,59</b>	NA	0,35
<b>Auto Valor</b>	<b>2,33</b>		<b>2,33</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>47%</b>		<b>47%</b>
V071_RGER1	<b>0,74</b>	NA	0,55
V072_RGER2	<b>0,85</b>	NA	0,72
V073_RGER3	<b>0,86</b>	NA	0,74
V074_RGER4	<b>0,80</b>	NA	0,65
V075_RGER5	<b>0,78</b>	NA	0,62
<b>Auto Valor</b>	<b>3,27</b>		<b>3,27</b>
<b>Variância Explicada</b>	<b>65%</b>		<b>65%</b>

Observações: Os valores apresentados nas colunas Fator 1 e Fator 2 são as cargas fatoriais (rotacionais com o procedimento varimax se houver dois fatores). Valores NA indicam que somente um fator foi extraído, não havendo cargas para o segundo fator. A coluna H2 é a comunalidade dos indicadores (sugere-se maior que 0,400. Construto RM: KMO = 0,550. Construto RL: KMO = 0,817. Construto RC: KMO = 0,736. Construto RPAEXT: KMO = 0,599. Construto RE: KMO = 0,647. Construto RS: KMO = 0,748. Construto RLP: KMO = 0,506. Construto RTEC: KMO = 0,797. Construto RMA: KMO = 0,684. Construto RPE: KMO = 0,703. Construto ROP: KMO = 0,781. Construto RRH: KMO = 0,791. Construto RPAINT: KMO = 0,701. Construto RAPR: KMO = 0,649. Construto RGER: KMO = 0,795)

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 12 – Validade discriminante por comparação das correlações ao quadrado (abaixo da diagonal) e a variância explicada dos indicadores (diagonal principal)

CONSTRUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Risco Geral	<b>0,65</b>	0,55	0,63	0,74	0,64	0,42	0,62	0,46	0,38	0,38	0,36	0,17	0,67	0,55	0,57
2. Risco da política empresarial	0,30	<b>0,51</b>	0,58	0,52	0,57	0,21	0,48	0,57	0,44	0,15	0,25	0,13	0,72	0,34	0,52
3. Risco de atitudes perante aos riscos	0,39	0,33	<b>0,46</b>	0,44	0,52	0,26	0,61	0,67	0,40	0,26	0,28	0,12	0,68	0,36	0,52
4. Risco de crédito	0,55	0,27	0,19	<b>0,59</b>	0,55	0,45	0,55	0,35	0,36	0,38	0,30	0,21	0,46	0,54	0,44
5. Risco de liquidez	0,41	0,33	0,27	0,30	<b>0,61</b>	0,29	0,65	0,40	0,38	0,36	0,26	0,13	0,54	0,35	0,56
6. Risco de Mercado	0,17	0,04	0,07	0,20	0,08	<b>0,62</b>	0,23	0,08	0,12	0,43	0,16	0,43	0,14	0,66	0,22
7. Risco de perda de ativos (EXTERNO)	0,38	0,23	0,37	0,30	0,42	0,05	<b>0,60</b>	0,52	0,41	0,32	0,26	0,01	0,52	0,37	0,44
8. Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,21	0,33	0,45	0,12	0,16	0,01	0,28	<b>0,52</b>	0,59	0,13	0,08	0,01	0,60	0,17	0,37
9. Risco de recursos humanos	0,14	0,19	0,16	0,13	0,15	0,01	0,17	0,35	<b>0,58</b>	0,26	0,13	-0,02	0,47	0,17	0,38
10. Risco estratégico	0,15	0,02	0,07	0,14	0,13	0,18	0,10	0,02	0,07	<b>0,39</b>	0,09	0,23	0,20	0,36	0,41
11. Risco legal/politico	0,13	0,06	0,08	0,09	0,07	0,03	0,07	0,01	0,02	0,01	<b>0,37</b>	0,10	0,31	0,31	0,16
12. Risco meio ambiente	0,03	0,02	0,01	0,04	0,02	0,18	0,00	0,00	0,00	0,05	0,01	<b>0,35</b>	0,15	0,32	0,30
13. Risco operacional	0,44	<b>0,52</b>	<b>0,46</b>	0,21	0,30	0,02	0,27	0,36	0,23	0,04	0,09	0,02	<b>0,56</b>	0,34	0,59
14. Risco social	0,30	0,12	0,13	0,29	0,12	<b>0,44</b>	0,14	0,03	0,03	0,13	0,10	0,10	0,11	<b>0,40</b>	0,26
15. Risco tecnológico	0,32	0,27	0,27	0,19	0,31	0,05	0,20	0,13	0,15	0,16	0,02	0,09	0,34	0,07	<b>0,72</b>
AVE	0,65	0,51	0,46	0,59	0,61	0,62	0,60	0,52	0,58	0,39	0,37	0,35	0,56	0,40	0,72
CR	0,90	0,84	0,81	0,85	0,88	0,82	0,82	0,84	0,87	0,70	0,64	0,70	0,86	0,75	0,91
AC	0,87	0,78	0,71	0,77	0,83	0,72	0,67	0,77	0,82	<b>0,48</b>	<b>0,16</b>	0,66	0,80	0,73	0,87

Observações: Os dados da parte inferior da tabela mostram a correlação ao quadrado e a diagonal principal é a VME. Toda vez que um valor abaixo da diagonal é superior ao VME da coluna ou da linha, teríamos a situação em que a variância compartilhada pelos construtos supera a variância explicada dos itens, violando a validade discriminante.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 13 – Construtos, indicadores, pesos, importância e médias dos fatores de primeira ordem

CONSTRUTO	INDICADOR	PESO	IMPORTÂNCIA	MÉDIA	MÉDIA X IMPORTÂNCIA	MÉDIA DO CONSTRUTO
Risco de Mercado	V003_RM3	0,91	39%	6,05	2,39	
Risco de Mercado	V004_RM4	0,84	36%	3,27	1,19	3,97
Risco de Mercado	V005_RM5	0,56	24%	1,62	0,39	
Risco de liquidez	V006_RL1	0,66	17%	7,28	1,23	
Risco de liquidez	V007_RL2	0,85	22%	6,74	1,48	
Risco de liquidez	V008_RL3	0,81	21%	6,40	1,33	6,94
Risco de liquidez	V009_RL4	0,85	22%	7,06	1,54	
Risco de liquidez	V010_RL5	0,72	18%	7,36	1,36	
Risco de crédito	V012_RC2	0,74	24%	6,84	1,65	
Risco de crédito	V013_RC3	0,79	26%	7,97	2,03	7,34
Risco de crédito	V014_RC4	0,82	26%	7,11	1,88	
Risco de crédito	V015_RC5	0,74	24%	7,42	1,77	
Risco de perda de ativos (EXTERNO)	V018_RPAEXT3	0,73	31%	7,38	2,31	
Risco de perda de ativos (EXTERNO)	V019_RPAEXT4	0,82	35%	7,50	2,63	7,29
Risco de perda de ativos (EXTERNO)	V020_RPAEXT5	0,78	34%	6,98	2,35	
Risco estratégico	V021_RE1	0,49	20%	7,08	1,43	
Risco estratégico	V022_RE2	0,63	26%	5,09	1,33	
Risco estratégico	V024_RE4_I	0,45	19%	2,59	0,49	5,44
Risco estratégico	V025_RE5	0,84	35%	6,28	2,19	
Risco social	V026_RS1	0,68	23%	3,46	0,78	
Risco social	V027_RS2	0,90	30%	6,75	2,02	5,14
Risco social	V028_RS3_I	0,34	11%	4,45	0,50	

CONSTRUTO	INDICADOR	PESO	IMPORTÂNCIA	MÉDIA	MÉDIA X IMPORTÂNCIA	MÉDIA DO CONSTRUTO
Risco social	V029_RS4	0,66	22%	5,71	1,25	
Risco social	V030_RS5	0,43	14%	4,11	0,58	
Risco legal/ politico	V033_RLP3_I	0,64	35%	3,79	1,32	
Risco legal/ politico	V034_RLP4	0,54	29%	8,58	2,52	5,43
Risco legal/ politico	V035_RLP5	0,65	36%	4,45	1,59	
Risco tecnológico	V036_RTEC1	0,75	22%	7,56	1,68	
Risco tecnológico	V038_RTEC3	0,89	26%	7,13	1,89	
Risco tecnológico	V039_RTEC4	0,90	27%	7,01	1,87	7,01
Risco tecnológico	V040_RTEC5	0,83	25%	6,38	1,57	
Risco meio ambiente	V042_RMA2_I	0,64	30%	6,18	1,86	
Risco meio ambiente	V044_RMA4_I	0,88	41%	6,53	2,68	6,62
Risco meio ambiente	V045_RMA5_I	0,62	29%	7,20	2,09	
Risco da política empresarial	V046_RPE1	0,63	18%	8,74	1,55	
Risco da política empresarial	V047_RPE2	0,59	17%	8,78	1,46	
Risco da política empresarial	V048_RPE3	0,83	23%	7,28	1,70	7,87
Risco da política empresarial	V049_RPE4	0,79	22%	7,67	1,71	
Risco da política empresarial	V050_RPE5	0,71	20%	7,25	1,45	
Risco operacional	V051_ROP1	0,80	21%	7,83	1,67	
Risco operacional	V052_ROP2	0,67	18%	8,55	1,55	
Risco operacional	V053_ROP3	0,81	22%	8,48	1,84	8,03
Risco operacional	V054_ROP4	0,83	22%	7,69	1,72	
Risco operacional	V055_ROP5	0,62	17%	7,58	1,25	
Risco de recursos humanos	V056_RRH1	0,69	18%	7,13	1,30	
Risco de recursos humanos	V057_RRH2	0,63	17%	6,93	1,16	7,35



CONSTRUTO	INDICADOR	PESO	IMPORTÂNCIA	MÉDIA	MÉDIA X IMPORTÂNCIA	MÉDIA DO CONSTRUTO
Risco de recursos humanos	V058_RRH3	0,80	21%	7,08	1,49	
Risco de recursos humanos	V059_RRH4	0,82	22%	7,84	1,69	
Risco de recursos humanos	V060_RRH5	0,84	22%	7,60	1,70	
Risco de perda de ativos (INTERNO)	V061_RPAINT1	0,63	18%	7,11	1,25	
Risco de perda de ativos (INTERNO)	V062_RPAINT2	0,72	20%	6,23	1,25	
Risco de perda de ativos (INTERNO)	V063_RPAINT3	0,82	23%	8,11	1,86	7,28
Risco de perda de ativos (INTERNO)	V064_RPAINT4	0,73	20%	6,81	1,39	
Risco de perda de ativos (INTERNO)	V065_RPAINT5	0,69	19%	8,05	1,54	
Risco de atitudes perante os riscos	V066_RAPR1	0,73	22%	8,42	1,83	
Risco de atitudes perante os riscos	V067_RAPR2	0,71	21%	7,68	1,62	
Risco de atitudes perante os riscos	V068_RAPR3	0,61	18%	8,24	1,50	7,48
Risco de atitudes perante os riscos	V069_RAPR4	0,60	18%	7,73	1,37	
Risco de atitudes perante os riscos	V070_RAPR5	0,71	21%	5,48	1,16	
Risco Geral	V071_RGER1	0,76	19%	7,45	1,40	
Risco Geral	V072_RGER2	0,84	21%	7,48	1,55	
Risco Geral	V073_RGER3	0,86	21%	7,78	1,66	7,74
Risco Geral	V074_RGER4	0,81	20%	7,79	1,55	
Risco Geral	V075_RGER5	0,77	19%	8,24	1,57	

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 14 – Validade discriminante por comparação das correlações ao quadrado (abaixo da diagonal) e a variância explicada dos indicadores (diagonal principal)

CONSTRUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Risco Geral	<b>0,65</b>	0,66	0,52	0,60	0,74	0,63	0,37	0,61	0,44	0,35	0,30	0,28	0,15	0,66	0,36	0,56	0,46	0,79
2. Risco Interno	0,43	<b>0,62</b>	0,79	0,82	0,53	0,59	0,17	0,63	0,84	0,70	0,19	0,16	0,10	0,85	0,16	0,58	0,24	0,73
3. Risco da política empresarial	0,27	0,63	<b>0,53</b>	0,56	0,50	0,55	0,12	0,46	0,53	0,41	0,04	0,17	0,13	0,69	0,12	0,49	0,15	0,62
4. Risco de atitudes perante os riscos	0,36	<b>0,67</b>	0,31	<b>0,46</b>	0,42	0,51	0,20	0,60	0,66	0,38	0,19	0,17	0,14	0,69	0,20	0,51	0,27	0,63
5. Risco de crédito	0,55	0,28	0,25	0,18	<b>0,60</b>	0,55	0,38	0,55	0,34	0,35	0,36	0,27	0,19	0,45	0,35	0,44	0,46	0,79
6. Risco de liquidez	0,39	0,35	0,30	0,26	0,30	<b>0,61</b>	0,24	0,65	0,39	0,38	0,30	0,19	0,16	0,54	0,19	0,56	0,32	0,86
7. Risco de Mercado	0,14	0,03	0,01	0,04	0,15	0,06	<b>0,64</b>	0,20	0,04	0,14	0,49	0,32	0,35	0,09	0,71	0,16	0,89	0,31
8. Risco de perda de ativos (externo)	0,38	0,40	0,21	0,36	0,30	0,42	0,04	<b>0,60</b>	0,53	0,41	0,20	0,19	0,05	0,53	0,19	0,44	0,29	0,82
9. Risco de perda de ativos (interno)	0,19	<b>0,71</b>	0,28	0,44	0,12	0,15	0,00	0,28	<b>0,52</b>	0,61	0,08	0,00	0,03	0,58	0,02	0,35	0,07	0,50
10. Risco de recursos humanos	0,12	0,49	0,17	0,14	0,12	0,14	0,02	0,17	0,38	<b>0,58</b>	0,28	0,08	-0,02	0,47	0,13	0,37	0,21	0,47
11. Risco estratégico	0,09	0,03	0,00	0,04	0,13	0,09	0,24	0,04	0,01	0,08	<b>0,54</b>	0,18	0,27	0,10	0,43	0,29	0,72	0,36
12. Risco legal/ político	0,08	0,02	0,03	0,03	0,07	0,04	0,10	0,04	0,00	0,01	0,03	<b>0,61</b>	0,11	0,13	0,49	0,04	0,39	0,22
13. Risco meio ambiente	0,02	0,01	0,02	0,02	0,04	0,03	0,12	0,00	0,00	0,00	0,07	0,01	<b>0,52</b>	0,13	0,28	0,31	0,38	0,22
14. Risco operacional	0,44	<b>0,73</b>	0,48	<b>0,47</b>	0,21	0,30	0,01	0,28	0,34	0,22	0,01	0,02	0,02	<b>0,56</b>	0,11	0,58	0,16	0,65
15. Risco social	0,13	0,03	0,01	0,04	0,12	0,04	<b>0,51</b>	0,04	0,00	0,02	0,18	0,24	0,08	0,01	<b>0,49</b>	0,11	0,86	0,27
16. Risco tecnológico	0,31	0,33	0,24	0,27	0,19	0,31	0,03	0,20	0,12	0,14	0,09	0,00	0,10	0,34	0,01	<b>0,72</b>	0,26	0,75
17. Riscos Intangíveis	0,21	0,06	0,02	0,07	0,21	0,10	<b>0,80</b>	0,08	0,01	0,05	0,52	0,15	0,14	0,02	<b>0,73</b>	0,07	<b>0,68</b>	0,42
18. Riscos Tangíveis	0,63	0,53	0,39	0,40	<b>0,62</b>	<b>0,74</b>	0,10	<b>0,68</b>	0,25	0,22	0,13	0,05	0,05	0,43	0,07	0,56	0,18	<b>0,65</b>

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
AVE	0,65	0,51	0,46	0,59	0,61	0,62	0,60	0,52	0,58	0,39	0,37	0,35	0,56	0,40	0,72	0,56	0,40	0,72
CR	0,90	0,84	0,81	0,85	0,88	0,82	0,82	0,84	0,87	0,70	0,64	0,70	0,86	0,75	0,91	0,86	0,75	0,91
AC	0,87	0,78	0,71	0,77	0,83	0,72	0,67	0,77	0,82	<b>0,48</b>	<b>0,16</b>	0,66	0,80	0,73	0,87	0,80	0,73	0,87

Observações: Os dados da parte inferior da tabela mostram a correlação ao quadrado e a diagonal principal é a VME. Toda vez que um valor abaixo da diagonal é superior ao VME da coluna ou da linha, teríamos a situação em que a variância compartilhada pelos construtos supera a variância explicada dos itens, violando a validade discriminante.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 15 – Validade convergente dos construtos com múltiplos indicadores

<b>RELAÇÕES ESTRUTURAIS</b>	<b>PESO</b>	<b>ERRO</b>	<b>TESTE T</b>
RAPR <- Risco Interno	0,82	0,03	27,35
RC <- Riscos Tangíveis	0,78	0,03	22,73
RE <- Riscos Intangíveis	0,69	0,07	10,52
RL <- Riscos Tangíveis	0,86	0,02	40,73
RLP <- Risco Externo	0,58	0,08	6,97
RM <- Riscos Intangíveis	0,90	0,01	62,09
RMA_I <- Risco Externo	0,58	0,08	7,02
ROP <- Risco Interno	0,85	0,03	33,43
RPAEXT <- Riscos Tangíveis	0,82	0,03	23,56
RPAINT <- Risco Interno	0,80	0,04	20,25
RPE <- Risco Interno	0,77	0,06	12,19
RRH <- Risco Interno	0,67	0,06	10,65
RS <- Riscos Intangíveis	0,86	0,02	38,69
RTEC <- Riscos Tangíveis	0,75	0,04	16,72
Rintan <- Risco Externo	0,81	0,04	19,47
Rtan <- Risco Externo	0,74	0,04	17,83
V003_RM3 <- Risco de mercado	0,80	0,04	18,82
V004_RM4 <- Risco de mercado	0,90	0,01	67,64
V005_RM5 <- Risco de mercado	0,69	0,06	11,41
V006_RL1 <- Risco de liquidez	0,63	0,06	10,55
V007_RL2 <- Risco de liquidez	0,86	0,02	35,76
V008_RL3 <- Risco de liquidez	0,83	0,03	25,25
V009_RL4 <- Risco de liquidez	0,85	0,03	29,72
V010_RL5 <- Risco de liquidez	0,70	0,05	13,74
V012_RC2 <- Risco de crédito	0,72	0,06	12,60
V013_RC3 <- Risco de crédito	0,80	0,03	22,87
V014_RC4 <- Risco de crédito	0,81	0,05	17,85
V015_RC5 <- Risco de crédito	0,75	0,10	7,57
V018_RPAEXT3 <- Risco de perda de ativos (EXTERNO)	0,74	0,06	13,25
V019_RPAEXT4 <- Risco de perda de ativos (EXTERNO)	0,83	0,03	27,63
V020_RPAEXT5 <- Risco de perda de ativos (EXTERNO)	0,76	0,04	17,40
V022_RE2 <- Risco estratégico	0,80	0,04	20,10
V024_RE4_I <- Risco estratégico	0,64	0,07	8,82
V025_RE5 <- Risco estratégico	0,76	0,06	13,57
V026_RS1 <- Risco social	0,79	0,03	23,28
V027_RS2 <- Risco social	0,65	0,07	8,97
V028_RS3_I <- Risco social	0,60	0,08	7,79

<b>RELAÇÕES ESTRUTURAIS</b>	<b>PESO</b>	<b>ERRO</b>	<b>TESTE T</b>
V029_RS4 <- Risco social	0,72	0,05	13,22
V030_RS5 <- Risco social	0,70	0,07	10,73
V033_RLP3_I <- Risco legal/ político	0,81	0,06	14,02
V035_RLP5 <- Risco legal/ político	0,76	0,08	9,88
V036_RTEC1 <- Risco tecnológico	0,77	0,06	13,17
V038_RTEC3 <- Risco tecnológico	0,89	0,02	44,73
V039_RTEC4 <- Risco tecnológico	0,91	0,02	56,67
V040_RTEC5 <- Risco tecnológico	0,81	0,04	22,00
V042_RMA2_I <- Risco meio ambiente	0,70	0,09	7,84
V044_RMA4_I <- Risco meio ambiente	0,74	0,07	10,87
V045_RMA5_I <- Risco meio ambiente	0,76	0,06	12,49
V046_RPE1 <- Risco da política empresarial	0,69	0,06	11,83
V047_RPE2 <- Risco da política empresarial	0,65	0,07	9,89
V048_RPE3 <- Risco da política empresarial	0,83	0,04	21,87
V049_RPE4 <- Risco da política empresarial	0,81	0,05	17,86
V050_RPE5 <- Risco da política empresarial	0,64	0,05	12,96
V051_ROP1 <- Risco operacional	0,79	0,04	21,10
V052_ROP2 <- Risco operacional	0,65	0,13	5,15
V053_ROP3 <- Risco operacional	0,81	0,04	20,99
V054_ROP4 <- Risco operacional	0,83	0,03	32,83
V055_ROP5 <- Risco operacional	0,64	0,09	7,09
V056_RRH1 <- Risco de recursos humanos	0,68	0,08	8,81
V057_RRH2 <- Risco de recursos humanos	0,69	0,06	11,67
V058_RRH3 <- Risco de recursos humanos	0,77	0,06	12,73
V059_RRH4 <- Risco de recursos humanos	0,78	0,04	19,08
V060_RRH5 <- Risco de recursos humanos	0,88	0,03	34,63
V061_RPAINT1 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,68	0,06	12,12
V062_RPAINT2 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,76	0,05	15,81
V063_RPAINT3 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,80	0,05	16,17
V064_RPAINT4 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,72	0,05	15,24
V065_RPAINT5 <- Risco de perda de ativos (INTERNO)	0,65	0,06	11,78
V066_RAPR1 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,77	0,05	16,76
V067_RAPR2 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,75	0,05	16,38
V068_RAPR3 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,63	0,07	9,57
V069_RAPR4 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,59	0,10	5,97
V070_RAPR5 <- Risco de atitudes perante os riscos	0,64	0,07	9,51
V071_RGER1 <- Risco Geral	0,76	0,04	18,30
V072_RGER2 <- Risco Geral	0,84	0,03	26,50

<b>RELAÇÕES ESTRUTURAIS</b>	<b>PESO</b>	<b>ERRO</b>	<b>TESTE T</b>
V073_RGER3 <- Risco Geral	0,86	0,03	29,75
V074_RGER4 <- Risco Geral	0,81	0,04	21,44
V075_RGER5 <- Risco Geral	0,77	0,05	16,40

Observações: PESO é o peso estrutural do construto para o indicador. ERRO é o valor do erro padrão da estimativa. TESTE T é o valor do teste  $t$  da estimativa (PESO/ERRO).

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 16 – Validade discriminante por comparação das correlações ao quadrado (abaixo da diagonal) e a variância explicada dos indicadores  
(diagonal principal)

CONSTRUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Risco externo	<b>0,47</b>	0,66	0,49	0,42	0,48	0,67	0,60	0,71	0,54	0,26	0,31	0,57	0,58	0,59	0,44	0,69	0,55	0,81	0,74
2. Risco geral	0,44	<b>0,65</b>	0,66	0,52	0,61	0,74	0,63	0,37	0,62	0,45	0,36	0,30	0,28	0,13	0,66	0,35	0,56	0,45	0,79
3. Risco interno	0,24	0,44	<b>0,62</b>	0,79	0,82	0,53	0,59	0,17	0,63	0,84	0,70	0,19	0,16	0,08	0,85	0,16	0,58	0,24	0,73
4. Risco da política empresarial	0,18	0,27	0,63	<b>0,53</b>	0,56	0,50	0,55	0,12	0,46	0,53	0,41	0,04	0,18	0,11	0,69	0,12	0,49	0,15	0,62
5. Risco de atitudes perante os riscos	0,23	0,37	0,67	0,31	<b>0,46</b>	0,42	0,51	0,20	0,60	0,66	0,38	0,19	0,18	0,12	0,69	0,20	0,51	0,27	0,63
6. Risco de crédito	0,44	0,54	0,28	0,25	0,18	<b>0,60</b>	0,55	0,38	0,55	0,34	0,35	0,36	0,27	0,20	0,45	0,35	0,44	0,46	0,79
7. Risco de liquidez	0,36	0,40	0,35	0,30	0,26	0,30	<b>0,61</b>	0,24	0,65	0,39	0,38	0,30	0,20	0,14	0,54	0,19	0,56	0,32	0,86
8. Risco de Mercado	<b>0,50</b>	0,14	0,03	0,01	0,04	0,15	0,06	<b>0,64</b>	0,20	0,04	0,14	0,49	0,32	0,42	0,09	0,71	0,16	0,90	0,31
9. Risco de perda de ativos (externo)	0,29	0,38	0,40	0,21	0,36	0,30	0,42	0,04	<b>0,60</b>	0,53	0,41	0,20	0,19	0,04	0,53	0,19	0,44	0,29	0,82
10. Risco de perda de ativos (interno)	0,07	0,20	<b>0,71</b>	0,28	0,44	0,12	0,15	0,00	0,28	<b>0,52</b>	0,61	0,08	0,00	0,02	0,58	0,02	0,35	0,07	0,50
11. Risco de recursos humanos	0,09	0,13	0,49	0,17	0,14	0,12	0,14	0,02	0,17	0,38	<b>0,58</b>	0,28	0,09	-0,02	0,47	0,13	0,37	0,21	0,47
12. Risco estratégico	0,33	0,09	0,03	0,00	0,04	0,13	0,09	0,24	0,04	0,01	0,08	<b>0,54</b>	0,18	0,29	0,10	0,43	0,29	0,72	0,36
13. Risco legal/político	0,34	0,08	0,03	0,03	0,03	0,07	0,04	0,10	0,04	0,00	0,01	0,03	<b>0,61</b>	0,14	0,14	0,49	0,05	0,38	0,23
14. Risco meio ambiente	0,35	0,02	0,01	0,01	0,01	0,04	0,02	0,18	0,00	0,00	0,00	0,08	0,02	<b>0,54</b>	0,09	0,35	0,27	0,44	0,20
15. Risco operacional	0,19	0,44	<b>0,73</b>	0,48	<b>0,47</b>	0,21	0,30	0,01	0,28	0,34	0,22	0,01	0,02	0,01	<b>0,56</b>	0,11	0,58	0,16	0,66
16. Risco social	<b>0,47</b>	0,12	0,03	0,01	0,04	0,12	0,04	<b>0,51</b>	0,04	0,00	0,02	0,18	0,24	0,12	0,01	<b>0,49</b>	0,11	0,86	0,27
17. Risco tecnológico	0,30	0,31	0,33	0,24	0,27	0,19	0,31	0,03	0,20	0,12	0,14	0,09	0,00	0,07	0,34	0,01	<b>0,72</b>	0,26	0,75
18. Riscos intangíveis	<b>0,66</b>	0,20	0,06	0,02	0,07	0,21	0,10	<b>0,80</b>	0,08	0,01	0,04	0,52	0,15	0,19	0,02	<b>0,74</b>	0,07	<b>0,68</b>	0,42

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
19. Riscos tangíveis	<b>0,54</b>	0,63	0,53	0,39	0,40	<b>0,62</b>	<b>0,74</b>	0,10	<b>0,67</b>	0,25	0,22	0,13	0,05	0,04	0,43	0,07	0,56	0,18	<b>0,65</b>
AVE	0,47	0,65	0,62	0,53	0,46	0,60	0,61	0,64	0,60	0,52	0,58	0,54	0,61	0,54	0,56	0,49	0,72	0,68	0,65
CR	0,77	0,90	0,89	0,85	0,81	0,85	0,88	0,84	0,82	0,84	0,87	0,78	0,76	0,78	0,86	0,82	0,91	0,86	0,88
AC	0,61	0,87	0,84	0,78	0,71	0,77	0,83	0,72	0,67	0,77	0,82	<b>0,58</b>	<b>0,37</b>	<b>0,57</b>	0,80	0,73	0,87	0,76	0,82

Observações: Os dados da parte inferior da tabela mostram a correlação ao quadrado e a diagonal principal é a VME. Toda vez que um valor abaixo da diagonal é superior ao VME da coluna ou da linha, teríamos a situação em que a variância compartilhada pelos construtos supera a variância explicada dos itens, violando a validade discriminante.

Fonte: Dados da pesquisa.