UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELLE BATISTA DOS SANTOS

CIDADANIA CORPORATIVA E A BRASKEM:
UMA ANÁLISE DAS RESPOSTAS ADMINISTRATIVAS DA EMPRESA AO DESASTRE NA CIDADE DE MACEIÓ

MACEIÓ — AL
2024

Danielle Batista dos Santos

CIDADANIA CORPORATIVA E A BRASKEM:
Uma análise das respostas administrativas da empresa ao desastre na cidade de Maceió

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial à obtenção do título de bacharelado em Administração.

Orientador: Gustavo Madeiro da Silva

MACEIÓ — AL
2024

Catalogação na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Girlaine da Silva Santos – CRB-4 – 1127

S237c Santos, Danielle Batista dos.
Cidadania corporativa e a Braskem: uma análise das respostas administrativas da empresa ao desastre na cidade de Maceió / Danielle Batista dos Santos. – 2024.
61 f.: il.

Orientador: Gustavo Madeiro da Silva.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 56 - 61.

1. Cidadania corporativa. 2. Braskem – responsabilidade social. 3. Desastres socioambientais. I. Título.

CDU: 658: 504.05 (813.5)

À minha mãe, Maria Luciana, que veio a Maceió sem nada e me deu tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à bàbá mi Èsù, por transformar meus devaneios em realidade. Laróyè, bàbá, mo júbà.

À Ọyá que, como um furacão, me tirou de mim e me trouxe de volta, para uma vida nova. Mo fé Ìyá mi Ọyá.

Agradeço ao meu orientador Prof. Gustavo Madeiro da Silva, pelo envolvimento e ajuda durante todo o processo.

Sou imensamente grata à minha mãe por ser meu alicerce e principal razão pela qual cheguei e me mantenho aqui.

À Janiele, Grasy e Thayná agradeço por sua disponibilidade e carinho, e por todos os momentos juntas.

À Rissely e Luiza devo muita gratidão por me sustentarem e permanecerem durante tantas fases da minha vida.

À Beatriz e Débora agradeço pelos pensamentos positivos e por todo o apoio e força depositados em mim.

À Sandryele agradeço por sempre acreditar em tudo que sou e em tudo que tenho potencial para ser.

À Haneen devo agradecimento por estar sempre perto, mesmo estando tão longe.

Pela compreensão da minha ausência constante e pelo companheirismo apesar de tudo, agradeço aos meus amigos da turma N-2017.2, em especial João e Anne.

À Arlan Diego agradeço pela sua vida, um dia estaremos juntos na ancestralidade.

À Ìyá mi Yemọjá, dona do meu orí, remédio para meu coração e para minha vida. Mo dúpẹ́ por nunca desistir de mim. Èérú Ìyá!

Por último, porém não menos importante, à bàbá mi Òṣàlùfàn me prostro todos os dias diante de sua grandeza e agradeço por tudo que sou, pois se a vida ainda habita em mim, devo tudo a ti. Epi, epi, bàbá. Ẹ mo ri O!

RESUMO

As empresas desempenham um papel fundamental na sociedade moderna, indo além de suas obrigações econômicas para englobar responsabilidades sociais e ambientais. O desastre causado pela mineradora Braskem, que começou no bairro do Pinheiro e afetou toda a cidade de Maceió, é um exemplo significativo da necessidade de tais práticas, trazendo à tona questões críticas relacionadas à responsabilidade empresarial. O presente trabalho de conclusão de curso (TCC) explora a relação entre a cidadania corporativa, conforme definida por Philip Mirvis e Bradley Googins, e a atuação da Braskem no contexto do desastre ocorrido na cidade de Maceió, em Alagoas. O estudo analisa a conduta da Braskem frente à tragédia, considerando os princípios da cidadania corporativa, examinando a resposta da empresa frente ao caso. O objetivo deste estudo é determinar em qual dos estágios de cidadania corporativa a empresa se encontra, diante do contexto do desastre. Para isso, serão utilizados como referência os estudos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial e ao modelo de Cidadania Corporativa proposto por Mirvis e Googins (2006). Para isso, este trabalho classifica-se como uma pesquisa básica analítica e descritiva, com abordagem qualitativa, e método de análise de conteúdo, através de um procedimento de pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso. A partir disso, concluiu-se que a Braskem possui uma estrutura funcional estabelecida, com sistemas e processos definidos, onde predominam comportamentos e decisões subjetivas, e a mineradora está em processo de desenvolvimento de sua cidadania corporativa.

Palavras-chave: Desastre em Maceió; Responsabilidade Social Corporativa; Cidadania Corporativa; Braskem; Pinheiro.

ABSTRACT

Companies play a fundamental role in modern society, going beyond their economic obligations to encompass social and environmental responsibilities. The disaster caused by the mining company Braskem, which began in the Pinheiro neighborhood and affected the entire city of Maceió, is a significant example of the need for such practices, bringing to light critical issues related to corporate responsibility. This thesis explores the relationship between corporate citizenship, as defined by Philip Mirvis and Bradley Googins, and Braskem's actions in the context of the disaster in Maceió, Alagoas. The study analyzes Braskem's conduct in response to the tragedy, considering the principles of corporate citizenship, and examines the company's response to the situation. The objective of this study is to determine which stage of corporate citizenship the company is in, given the context of the disaster. To this end, studies related to Corporate Social Responsibility (CSR) and the Corporate Citizenship model proposed by Mirvis and Googins (2006) will be used as references. This work is classified as basic, analytical, and descriptive research, with a qualitative approach and content analysis method, through bibliographic, documentary, and case study research procedures. It was concluded that Braskem has an established functional structure, with defined systems and processes, where subjective behaviors and decisions predominate, and the mining company is in the process of developing its corporate citizenship

Keywords: Maceió disaster; Corporate Social Responsibility; Corporate Citizenship; Braskem; Pinheiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Estágios da Cidadania Corporativa.....21
Figura 02 – Dimensões da Cidadania Corporativa.....22
Figura 03 – Evolução da Cidadania Corporativa.....24
Figura 04 – Etapas da técnica propostas por Bardin.....28
Figura 05 – Mapa de Feições.....34
Figura 05 - Mapas de setorização de danos (versões 2, 3, 4 e 5).....36
Figura 06 - Classificação da Cidadania Corporativa.....52

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Coleta de dados.....27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO....10
1.1 Justificativa....11
1.2 Questão da pesquisa....12
1.3 Objetivos....12
1.3.1 Objetivo geral....12
1.3.2 Objetivos específicos....12
2. REFERENCIAL TEÓRICO....13
2.1 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)....13
2.2 Cidadania Corporativa (CC)....18
2.2.1 Estágios de Cidadania Corporativa (Mirvis e Googins)....19
2.2.2 Questões do modelo de Cidadania Corporativa....20
3. METODOLOGIA....25
3.1 Natureza da Pesquisa....25
3.2 Tipologia da Pesquisa....25
3.3 Ambiente da Pesquisa....25
3.4 Estratégia da Pesquisa....26
3.5 Coleta de Dados....26
3.6 Análise dos Dados....27
4. CONTEXTO HISTÓRICO E ORIGEM DO CENÁRIO ESTUDADO....29
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS....37
5.1 Análise das dimensões....37
5.1.1 Conceito de Cidadania....37
5.1.2 Intenção Estratégica....39
5.1.3 Liderança....40
5.1.4 Estrutura....42
5.1.5 Posicionamento Gerencial....43
5.1.6 Relacionamento com os stakeholders....44
5.1.7 Transparência....47
5.2 Classificação da Cidadania Corporativa e Processo Evolutivo....51
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS....54
REFERÊNCIAS....56

1. INTRODUÇÃO

À medida que o processo de globalização avança em um ritmo crescente e contínuo, é inegável observar as constantes transformações que afetam os âmbitos políticos, econômicos, sociais e culturais em escala mundial. Essas mudanças têm gerado um ambiente de mercado em constante expansão, impulsionando uma concorrência entre empresas que se torna cada vez mais acirrada, assim como o mercado se tornou cada vez mais competitivo, o que exigiu que as organizações tivessem que ampliar suas visões estratégicas, levando em consideração não só o ambiente interno, mas também o ambiente externo, buscando uma maior preocupação com seus *stakeholders*. Segundo Freeman (1984), *stakeholders* são grupos ou indivíduos que possuem a capacidade de impactar ou serem impactados pelas atividades de uma organização. Assim, no âmbito organizacional, foi sendo trazido à tona a preocupação com assuntos de responsabilidades socioambientais.

As organizações passaram a tomar decisões não apenas considerando as perspectivas internas, mas também levando em consideração as opiniões e expectativas do ambiente externo. Esse contexto dinâmico e desafiador marcou o início de uma profunda discussão que criou os moldes da abordagem conhecida como Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Ao longo de décadas, a RSE passou por uma evolução teórica significativa, saindo de uma visão curta e restrita a ações pontuais para um conceito complexo e abrangente, com múltiplas facetas e abordando múltiplas esferas, reconhecendo que a responsabilidade social das empresas vai além de iniciativas isoladas.

A RSE é um conceito baseado no compromisso voluntário que as organizações assumem relativo aos impactos que suas atividades têm sobre diversos *stakeholders*. Dessa forma, a ideia da RSE se torna um princípio orientador que deve estar presente em todas as operações organizacionais, desde as definições de estratégias até a implementação delas, deve ser encarada como um investimento estratégico a longo prazo (Carroll, 1991). Cada vez mais, essa perspectiva tem ocupado um espaço importante nas tomadas de decisões das empresas, pois é uma abordagem estratégica que permeia todas as áreas e aspectos das operações organizacionais.

No contexto da Responsabilidade Social Empresarial, surge também a Cidadania Corporativa (CC), um conceito que complementa a ideia da RSE e representa a evolução natural das organizações em direção a um compromisso mais amplo e significativo com o bem-estar social e ambiental, indo além das práticas filantrópicas isoladas para integrar responsabilidades sociais de forma holística em sua cultura e estratégia (Carroll, 1991).

Apesar da RSE e a CC serem conceitos relacionados, ambas apresentam distinções significativas em relação às suas abordagens e ênfases.

Enquanto a RSE coloca a responsabilidade da empresa em equilibrar os interesses dos acionistas com o impacto social e ambiental de suas atividades, a Cidadania Corporativa (CC) se concentra em como as empresas podem ser cidadãs ativas na sociedade, participando de maneira proativa na resolução de problemas sociais e ambientais, ou seja, é uma visão que considera a empresa como um membro ativo da comunidade em que está inserida. A principal diferença entre RSE e CC está na amplitude do compromisso e na profundidade da integração desses princípios nas operações empresariais. Enquanto a RSE se concentra em práticas e ações específicas que uma empresa pode adotar para ser mais socialmente responsável, a Cidadania Corporativa vai além, visando o compromisso de longo prazo com a criação de valor compartilhado, buscando moldar positivamente a sociedade e o meio ambiente.

O caso do desastre envolvendo a empresa Braskem em Maceió é um exemplo marcante de como uma tragédia ambiental pode abalar profundamente a vida de uma comunidade e a economia de uma região, além de acabar se transformando em um marco singular na discussão sobre a relação entre a indústria, sociedade e o meio ambiente.

Nesse contexto, emerge uma questão fundamental: como a mineradora agiu frente ao caso?

1.1 Justificativa

Segundo Carroll (1991), as empresas têm não apenas responsabilidades econômicas, mas também responsabilidades éticas, legais e discricionárias, sendo a responsabilidade social um componente crucial para a legitimidade e sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, Mirvis e Googins (2006) definem a cidadania corporativa como a extensão das responsabilidades sociais das empresas, que envolve não apenas a conformidade legal, mas também a contribuição proativa para o bem-estar da sociedade. O desastre envolvendo a Braskem em Maceió exemplifica uma situação onde a aplicação desses conceitos é crítica. Esse desastre, que teve início em 2018, teve consequências devastadoras não apenas para o bairro onde a tragédia se iniciou, mas também para toda a cidade de Maceió. Conforme sugerido por Wood (1991), crises como essa exigem respostas que vão além da gestão tradicional de crises, abordando questões de ética empresarial e compromisso com o desenvolvimento sustentável das comunidades afetadas.

Este estudo é socialmente relevante ao contribuir para o entendimento do compromisso da mineradora Braskem com seus stakeholders. A análise proposta busca

preencher uma lacuna prática e urgente ao investigar como a empresa respondeu ao desastre, proporcionando insights valiosos para um debate informado e direcionado a soluções tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Ao examinar as ações da Braskem em termos de responsabilidade social corporativa e cidadania corporativa, o estudo visa não apenas avaliar a conduta da empresa, mas também promover a transparência, a ética e o fortalecimento das relações com a comunidade afetada.

1.2 Questão da pesquisa

Com isso, este estudo partiu da seguinte questão: Quais foram as respostas administrativas da empresa ao desastre a partir das práticas de cidadania corporativa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa análise é determinar em qual dos estágios de cidadania corporativa a empresa se encontra, diante do contexto do desastre do bairro do Pinheiro e adjacências. Para isso, serão utilizados como referência os estudos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial e ao modelo de Cidadania Corporativa proposto pelos autores mencionados.

1.3.2 Objetivos específicos

Para o atendimento do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e analisar as estratégias da Braskem;
2. Descrever as dimensões de cidadania corporativa da empresa;
3. Descrever o processo evolutivo da cidadania corporativa da Braskem, de acordo com os estágios presentes no modelo de Mirvis e Googins (2006);
4. Identificar os pontos de melhoria da empresa com relação ao modelo cidadania corporativa estudado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Nesta seção, será explorado o tema da Responsabilidade Social Empresarial, começando com a apresentação do seu conceito, discutindo suas origens e traçando sua evolução ao longo da história, sob a visão de autores relevantes na construção desse conceito, para estabelecer, por fim, a relação entre os conceitos de RSE e Cidadania Corporativa.

Ao longo da história da humanidade, dentro do ambiente organizacional, questões sobre preocupações sociais sempre foram debatidas, porém estudos sobre o tema de responsabilidade social começaram a ter real destaque e desenvolvimento formal no início dos anos 50, as discussões acerca da RSE adquiriram consistência, quando Howard R. Bowen publicou o livro *Social Responsibilities of the Businessman* em 1953, onde o autor considera que, conforme as empresas adquirem uma influência e poder no mercado, elas também possuem grande influência na estruturação e desenvolvimento das sociedades em que estão inseridas. E conforme o poder dessas empresas aumenta, deve também haver um aumento da responsabilidade das mesmas, adotando políticas corporativas que estejam de acordo com os objetivos e os valores da sociedade (Bowen, 1953).

Em 1963, a palavra *'stakeholder'* surge pela primeira vez em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI) e, apenas em 1984, é criada a teoria dos *stakeholders*, pelo filósofo Robert Freeman que declarava que o processo de planejamento não era o suficiente para a existência e sucesso das organizações, que isso dependia da sua habilidade de compreender e integrar as expectativas de seus *stakeholders* à sua estratégia de negócio e sua estrutura organizacional. Freeman (1963, 1984) definiu o termo *stakeholder* como "qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa", incorporando a noção que as empresas possuem responsabilidades com grupos de pessoas constituintes na sociedade além de acionistas e funcionários, e é a definição mais utilizada sobre o assunto.

Já o real conceito de responsabilidade social começa a ser contextualizado e definido no início do século XX, popularizando-se na Europa no final dos anos 70 como uma abordagem ética (Neves *et al.*, 2021). Em território brasileiro, as primeiras impressões sobre este conceito também manifestam-se no fim da década de 1970, com maior visibilidade ao longo dos anos seguintes, onde, em 1977, foi o tema central do II Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas (Neves *et al.*, 2021).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial tem, inicialmente, relação com o princípio econômico da livre iniciativa econômica ou livre empresa, onde o indivíduo é livre

para exercer qualquer atividade econômica e utilizar dos meios de produção que sejam mais eficientes para atingir o lucro. Essa ideia era reforçada por alguns economistas clássicos da época, como o economista norte-americano Milton Friedman (1970), que argumenta que a responsabilidade social das empresas deve se limitar apenas ao seu desempenho econômico, visando gerar e maximizar lucros para os sócios e acionistas, obedecendo às leis do mercado econômico.

Através da evolução dos métodos e sistemas administrativos, junto ao avanço tecnológico, foi possível inserir cada vez mais atividades no âmbito de uma única empresa, trazendo à tona o surgimento da estrutura organizacional multidivisional, baseada na pluralidade de atividades e ações empresariais. Porém, as constantes mudanças do mercado exigem que as empresas tenham uma visão mais ampla referente a sua atuação no mercado, que as empresas invistam além das políticas de preço e qualidade. Isso perpetua a ideia de que conforme o ambiente, o mercado e as tecnologias mudam, as organizações também devem mudar. Equitativamente, as organizações também irão impactar e modificar as sociedades as quais elas estão inseridas. Assim, as pessoas passam a questionar o papel das empresas frente aos problemas socioambientais e seus comportamentos frente a sociedade a qual fazem parte. Desta maneira, conforme a RSE passou a ganhar certa relevância na sociedade, diversos autores contribuíram para fomentar o estudo sobre este conceito.

Em 1960, William C. Frederick traz contribuições importantes para expandir o conceito de RSE, onde defende a conciliação entre interesses econômicos das empresas e os interesses da sociedade, afirmando que recursos econômicos e humanos deveriam ser utilizados visando a sociedade como um todo, não apenas a iniciativa privada.

Em 1963, o autor Joseph W. McGuire tem grande contribuição para a fundamentação do conceito de RSE, onde o mesmo argumenta em seu livro *Business & Society* que “a ideia de responsabilidade social supõe que a corporação não tem apenas obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem além dessas obrigações”. Assim, McGuire reforça a ideia de que as empresas também fazem parte da composição de uma sociedade.

Em 1967, na publicação *Corporate Social Responsibilities* de Clarence C. Walton, o autor contribui para o debate sobre RSE estabelecendo características voluntárias enfatizando que a RSE deve ser incorporada como uma relação íntima entre organização e sociedade, que alguns custos econômicos podem não retornar na mesma medida e as empresas precisam reconhecer e aceitar as necessidades da sociedade, com o propósito de melhorar o bem-estar social.

Por sua vez, também em 1967, Keith Davis, forte defensor da temática de RSE, que também possui grande destaque como contribuidor para a evolução deste conceito, argumenta que as empresas deveriam, obrigatoriamente, avaliar os efeitos de suas decisões em âmbitos sociais, de forma que a empresa se atente em não buscar apenas vantagens econômicas. O autor afirma que a RSE começa onde a obrigatoriedade do cumprimento de leis termina. Além disso, o autor também defendia a ideia de que o poder de uma empresa na sociedade em que está inserida, deveria ser proporcional à sua responsabilidade social com a mesma.

No ano de 1979, o autor Archie B. Carroll desempenhou um papel de destaque no desenvolvimento do conceito de RSE e ficou amplamente reconhecido por sua contribuição para o campo da área de pesquisas, e tornou-se uma importante referência para estudos sobre a RSE, ao desenvolver um dos modelos mais influentes e abrangentes para entender e conceitualizar o tema: um modelo que apresenta a Responsabilidade Social Empresarial como um conjunto coeso e hierárquico de obrigações econômicas, legais, éticas e filantrópicas, interdependentes e específicas às atividades da empresa (Santos; Weber, 2020).

Em 1991, Carroll complementa o seu modelo com o ponto de vista dos *stakeholders* e alguns aspectos sobre Cidadania Corporativa, desenvolvendo assim, um modelo em quatro níveis conhecido como A Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial (1991, 1999, 2016). Segundo o autor, esta pirâmide poderia nortear a criação de iniciativas de RSE, e também ajudaria na tomada de decisões gerenciais, levando em consideração os aspectos morais e os *stakeholders* da organização.

De acordo com Carroll (1991), a dimensão econômica é a base que sustenta a pirâmide, e é o que viabiliza os demais níveis inseridos nessa abordagem, pois tem o intuito de produzir bens e serviços pelos quais a sociedade anseia. O segundo nível da pirâmide é dimensão legal, que refere-se a todo tipo de conformidade legal que se espera das organizações em termos jurídicos estabelecidos pelo Estado e outros órgãos normativos. Junto à primeira dimensão, espera-se que as organizações alcancem seus objetivos econômicos dentro da estrutura legal, junto a ética sistematizada, dentro das normas de segurança e obedecendo às regulamentações impostas pelo governo. O terceiro nível da pirâmide, a dimensão ética, compõe-se através de um conjunto de práticas e decisões justas, que cumpram com as obrigações necessárias e evitem causar prejuízos a terceiros. Por último, o quarto nível da pirâmide é composto pela dimensão filantrópica, onde as organizações podem se posicionar como bons cidadãos corporativos, de forma optativa ou voluntária, buscando agir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em que a organização está inserida.

Wartick e Cochran (1985), a partir do modelo de Carroll (1979), desenvolvem seu modelo de responsabilidade social empresarial, chamado de *Corporate Social Performance* (CSP), ou modelo de Desempenho Social Corporativo (DSC), em português. O DSC engloba os três pilares da RSE (responsabilidade econômica, legal e social), porém incorpora três características (princípios, processos e políticas) para integrar a responsabilidade, responsividade e temas relacionados à gestão estratégica da empresa. Este modelo coloca mais ênfase sobre a análise dos resultados obtidos, sobre o que a empresa foi capaz de realizar e alcançar a partir de suas iniciativas de RSE.

Wood (1991), baseado nas ideias expostas nos modelos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985), também apresenta um novo modelo de avaliação, trazendo os três princípios do DSC junto as dimensões de RSE, que se divide em três níveis: nível institucional, que se refere à legitimidade social; nível organizacional, que se preocupa com a responsabilidade pública; e nível individual, que abrange o critério gerencial.

Conforme a consciência da sociedade passa a mudar e o entendimento sobre temas sociais passa a crescer, vemos que a relevância de conceitos como a RSE passa a ser maior e passa a desencadear maiores discussões sobre esses temas..

Apesar de sua importância, o grande impasse sobre a RSE é que uma grande parcela das empresas em atividade sempre irá buscar a maximização de receita, negligenciando tudo o que a RSE coloca em evidência como algo essencial para o bom funcionamento de uma organização dentro da sociedade onde encontra-se inserida. Além disso, as regulamentações em vigor não estabelecem requisitos rigorosos em relação à responsabilidade social e ambiental das empresas, permanecendo como uma questão inteiramente voluntária, opcional. Entende-se que a RSE está ligada a um tipo de norma moderada chamada de *soft law*, onde predominam as normas voluntárias e de consenso específico, como a ISO 26000 que é uma norma orientadora com recomendações quanto a padrões de boas práticas em programas de sustentabilidade no âmbito organizacional. Esta norma tem o objetivo de traçar diretrizes, porém não há obrigação de sua adoção por parte das empresas. Nesse sentido, as empresas dispõem de instrumentos flexíveis para atuar com seus *stakeholders*.

Segundo Srour (1944), a RSE não é apenas uma questão de vontade ou interesse dos gestores sobre o assunto, tornou-se uma tática para garantir a longevidade das empresas, pois a reputação de uma empresa se tornou um ativo valioso que pode influenciar a percepção dos *stakeholders* em relação à organização.

Imagem, identidade e reputação institucional são conceitos que coexistem e possuem uma ligação entre si. Conforme Hatch e Schultz (2002), cultura e imagem organizacional

estão interligadas em um processo constante de construção de identidade da empresa, sendo a identidade algo que é formado pela forma como a empresa se apresenta e se distingue das outras organizações no mercado, e a imagem corporativa sendo entendida como o conjunto de impressões que a organização gera nas pessoas. Conforme as estratégias de negócios e o próprio mercado de negócios evoluem constantemente, a imagem de uma empresa se tornou cada vez mais importante, visto que a comunicação da imagem busca influenciar a percepção pública sobre a empresa. Devido à natureza voluntária das iniciativas de RSE, onde a empresa impõe normas a si mesma e se "autorregula", muitas empresas utilizam de tais ações apenas para melhorar a imagem e percepção pública de seus negócios, visando gerar uma boa reputação para seus *stakeholders*, mas sem uma mudança profunda de comportamento ou cultura organizacional.

Na década de 80, surgiram abordagens que vinculavam a RSE à gestão estratégica e, no fim da década de 90, Waddock e Graves (1997) já discutiam sobre a RSE como causa de melhora no desempenho financeiro.

Faria e Sauerbronn (2008) enfatizam, ainda, que "grandes corporações passaram a buscar a recuperação de legitimidade e reputação por meio de estratégias focadas no tema RSE", uma vez que o debate sobre o assunto passou a ter um grande aumento e passou a ser um tópico de interesse para diversos indivíduos e pesquisadores, por tornar a imagem corporativa 'atrativa'.

A forma como as empresas lidam com questões sociais, ambientais e éticas tem um impacto direto em sua reputação, principalmente em casos que envolvam tópicos como escândalos éticos, danos ambientais ou controvérsias a longo prazo, e a relação desbalanceada entre discursos socialmente responsáveis e ações que não condizem com ditos discursos ajuda a legitimar práticas controversas de estratégias organizacionais.

Dessa forma, a análise da responsabilidade social nas empresas é uma necessidade crucial nos tempos atuais, visto que as empresas desempenham um papel significativo na sociedade e possuem um impacto abrangente em diversas esferas, podendo ser responsáveis por questões como exploração de recursos naturais, violações dos direitos humanos, entre outros.

Dentro do contexto apresentado, faz-se necessário uma reflexão acerca das dimensões da RSE na empresa Braskem, frente ao cenário do desastre no bairro do Pinheiro.

2.2 Cidadania Corporativa (CC)

A partir dos anos 2000, junto com desenvolvimento teórico do conceito de RSE, surgiram outros diversos conceitos complementares como a ética empresarial, gestão de stakeholders e a cidadania corporativa, todos estes conceitos sendo relacionados e seguindo um mesmo pensamento teórico, mas apresentando algumas diferenças em suas abordagens.

O conceito da Cidadania Corporativa baseia-se na mesma ideia que a RSE, sobre como as empresas coexistem com a sociedade, porém a base da CC vem a partir da ciência política, no sentido de fazer parte de uma comunidade, considerando o papel das corporações como instituições sociais que possuem um papel ativo na manutenção da sociedade (Matten *et al.*, 2003).

Segundo Mirvis e Googins (2006), o conceito de 'cidadania' começa quando as organizações conhecem e desenvolvem seu conceito de RSE, pois é a partir desse momento que os questionamentos começam a surgir sobre como a cidadania corporativa deve ser desenvolvida. Portanto, é possível definir a Cidadania Corporativa como um tipo de filosofia que coordena a organização que participa ativamente da sociedade de forma responsável.

Andriof e Mcintosh (2001) definem a Cidadania Corporativa como uma ação que se divide em três fases: Minimalista, Discricionária e Estratégica. A fase Minimalista é descrita como o estágio onde a organização se preocupa apenas em estar dentro da lei e seguir a legislação. A fase Discricionária é composta por ações filantrópicas feitas por parte da organização independente do que a empresa almeja alcançar. Por fim, a fase Estratégica é quando a cidadania é incorporada na gestão da empresa, em sua estratégia de negócios.

Conforme análise de Swaen & Maignan (2000), apesar de muito utilizado, o termo 'cidadania corporativa' não possui uma definição única. Apesar dos trabalhos de vários pesquisadores, não existe unanimidade entre os autores no que se refere ao conceito de cidadania corporativa, e as principais críticas ao tema são, justamente, direcionadas ao conceito deste assunto em si, pois é possível incluir diversos tópicos que já foram desenvolvidos pela teoria de RSE, então não agrega nada 'novo' para o entendimento da relação empresa *vs* sociedade, apenas elabora um conceito já existente.

Para Carroll (1998), a cidadania corporativa apresenta as mesmas faces da RSE - econômica, legal, ética e filantrópica -, o que faz com que ambos os conceitos abordem uma mesma matéria. Complementando esta ideia, Matten *et al.* (2003) entendem que existe uma relação estreita entre os conceitos e que a cidadania corporativa é, de fato, apenas uma extensão do que já está introduzido no discurso da RSE. Estes autores enxergam a cidadania

corporativa como um elemento que agrega valor, é como um *rebranding* da RSE, debatendo idéias já existentes entre sociedade e empresas.

Podemos dizer, de forma generalista, que o conceito de CC se dá através de ideias de cunho filantrópico, onde a empresa atua conforme o conceito de cidadania, a empresa coopera e toma parte na solução dos problemas sociais (Matten *et al.*, 2003). Enquanto o conceito de RSE baseia-se em estratégias, decisões e ações pontuais que possam atingir parâmetros econômicos, enquanto atendem padrões sustentáveis e éticos (Matten *et al.*, 2003).

Dentro desse contexto, o presente estudo baseia-se especificamente no modelo de Cidadania Corporativa criado por Mirvis e Googins (2006). No modelo dos autores referidos, a Cidadania Corporativa é considerada como uma ferramenta de análise, e através desta ferramenta existe a possibilidade de identificar em qual estágio de responsabilidade social uma organização se encontra, analisando as principais ações da organização que são voltadas ao tópico de sustentabilidade, de acordo com as dimensões estabelecidas no modelo dos autores citados acima. Esse modelo de abordagem sobre o tema será discutido a seguir.

2.2.1 Estágios de Cidadania Corporativa (Mirvis e Googins)

Na visão de Mirvis e Googins (2006), o conceito de cidadania corporativa se concentra no progresso dos estágios pelos quais as empresas podem evoluir com a responsabilidade social e ambiental, assumindo um papel cada vez mais ativo e impactante na sociedade em que operam. Nesse contexto, os autores apresentaram um modelo que permite avaliar o grau de cidadania corporativa de uma empresa, descrevendo-o como um processo evolutivo composto por cinco estágios distintos: elementar, engajado, inovador, integrado e transformador.

A avaliação do progresso da empresa ao longo desses estágios é conduzida por meio de sete dimensões específicas, que atuam como critérios de medição, sendo essas: conceito de cidadania, intenção estratégica, liderança, estrutura, posicionamento gerencial, relacionamento com os stakeholders e transparência, conforme mostrado na figura abaixo:

Figura 01 – Estágios da Cidadania Corporativa

DIMENSÕES	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
Conceito Cidadania	Prestação de contas, lucros e impostos	Filantrópico; proteção aos que vivem ao entorno	Gestão de stakeholders	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Muda o jogo/mercado
Intenção Estratégica	Conformidade Legal	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor (crenças e valores)	Criação de novos mercados ou mudança social
Liderança	Mínima	Dá apoio	Auxilia	Assume causas	Visionário
Estrutura	Marginal	Funcional	Coordenação funcional	Alinhamento organizacional	Integrado
Posicionamento gerencial	Defensivo	Reativo	Responsável	Proativo	Definidor
Relacionamento com os stakeholders	Unilateral	Interativo	Influência múltipla	Parceria	Multiorganizacional
Transparência	Proteção de interesses	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia/ Compromisso	Total transparência

Fonte: Adaptado de Mirvis e Googins (2006)

O modelo proposto por eles, intitulado "Five Stages of Corporate Citizenship" (Cinco Estágios da Cidadania Corporativa), disponibiliza uma estrutura para compreender como as empresas podem desenvolver suas práticas de RSE para se tornarem cidadãs corporativas. Segundo os autores, quanto maior é a complexidade das ações de uma empresa, maior será o desenvolvimento de suas habilidades, tal qual um sistema vivo. Ditos autores consideram que, organizações socialmente responsáveis - com ações sociais, princípios adotados e praticados legalmente - conseguem obter maior êxito na tomada de decisão, adotando melhores estratégias que minimizem os riscos e maximizem os benefícios de todos os *stakeholders*.

É importante ressaltar que nem todas as empresas passam por todos esses estágios e que a progressão pode ser irregular, assim como as empresas podem permanecer em estágios específicos por longos períodos. A posição de uma empresa nesse modelo depende da coesão entre sua cultura, valores, recursos e objetivos estratégicos.

2.2.2 Questões do modelo de Cidadania Corporativa

Figura 02 – Dimensões da Cidadania Corporativa

Dimensão	Questões
Conceito de cidadania	– Qual a definição de cidadania corporativa? – Como o conceito é compreendido na organizaçãp?
Intenção Estratégica	– Qual o propósito da cidadania corporativa na companhia? – Que objetivos quer alcançar por meio da cidadania?
Liderança	– Os líderes apoiam a cidadania? – Lideram esforços no sentido deste conceito? – Qual nível de comprometimento da liderança a respeito desse conceito?
Estrutura	– Como são administradas as iniciativas que envolvem a cidadania corporativa? – Existe integração entre estrutura, processos e sistemas da empresa?
Posicionamento Gerencial	– Como a empresa lida com questões que surgem relacionadas à cidadania? – O quão responsiva é a empresa em termos de políticas de cidadania, programas e performance?
Relacionamento com stakeholders	– Como a empresa se engaja com os stakeholders?
Transparência	– O quão "aberta" é uma empresa com relação a sua performance financeira, social e ambiental?

Fonte: Adaptado de Mirvis e Googins (2006)

A começar pela dimensão do conceito de cidadania corporativa, é analisado quais características definem o sentido de CC dentro da organização e como esse conceito influencia nas suas atividades. A dimensão de intenções estratégicas se concentra em entender qual o propósito da cidadania corporativa dentro da empresa, o que se busca atingir através da prática desse conceito.

Na dimensão da liderança, se analisa qual o envolvimento dos líderes frente às práticas de cidadania corporativa. Os autores entendem que existe a necessidade de líderes que reconheçam os impactos causados pelas ações da organização e que tenham comprometimento com as práticas do conceito de CC.

Na dimensão estrutural se analisa como a empresa lida com o gerenciamento das práticas de cidadania corporativa, como é feita a manutenção das práticas deste conceito. As práticas devem ser de fácil compreensão no dia a dia de todos envolvidos nas atividades da empresa.

A dimensão de posicionamento gerencial analisa como uma empresa se relaciona com assuntos voltados à cidadania corporativa, como questões políticas, de desempenho e programas voltados ao conceito geral de cidadania.

Já a dimensão de relacionamento com *stakeholders* analisa com maior profundidade como a empresa integra as partes interessadas em seus processos administrativos. É a

dimensão que analisa como é feita a comunicação e o envolvimento dos stakeholders na organização, visto que essas partes interessadas influenciam em mudanças constantes dentro da empresa.

Na última dimensão, a transparência, analisa-se o quão nítida a empresa é em relação a disponibilização de relatórios de seus desempenhos financeiro, social e ambiental, visto que muitas empresas utilizam de temas socioambientais para ter maior vantagem competitiva, criar uma reputação e imagem melhores, sem estarem - de fato - comprometidos com o que apresentam em seus relatórios anuais.

Analisada todas estas dimensões, é possível verificar, através das atividades voltadas a RSE, se existe uma relação ativa entre as práticas da empresa e esses conceitos, fazendo com que seja possível classificar em qual estágio de Cidadania Corporativa uma empresa se encontra. Assim, a empresa pode estar dentro de um mesmo estágio em todas as dimensões, mas também pode estar em estágios diferentes em cada dimensão, estando ou não em transição para o estágio seguinte.

De acordo com a classificação dos estágios propostos por Mirvis e Googins (2006), no estágio elementar, as empresas atuam cuidando apenas de seus interesses próprios e de acordo com aquilo previsto em lei. É um estágio onde pouca ou quase nenhuma ação de RSE é vista, e os projetos ou programas sustentáveis ocorrem de maneira esporádica. São empresas sem compromisso com causas a questões socioambientais ou que envolvem seus *stakeholders*. Nesse estágio, Mirvis e Googins (2006) afirmam que esse tipo de comportamento acontece devido à falta de liderança comprometida com algo e a falta de compreensão sobre sustentabilidade empresarial como um todo.

No estágio engajado, a liderança tem um papel mais importante, pois o gestor visa levar em consideração alguns aspectos de sustentabilidade e modifica o papel da empresa frente a sociedade, buscando ir além de apenas cumprir o que a legislação pede. Nesse estágio, as empresas possuem alguma consciência da RSE, dando início a algumas práticas de ações mais responsáveis, mas visando a manutenção e melhoria da reputação da empresa. Para Mirvis e Googins (2006), o ponto baixo desse estágio é a comunicação pouco efetiva e limitada com seus *stakeholders*.

No estágio inovador, os líderes das organizações coordenam as suas ações com maior desenvolvimento do conceito de cidadania, com uma visão mais ampla. Os gestores assumem uma postura com maiores responsabilidades, buscando expandir o aprendizado e inovação, entrando em contato com diferentes *stakeholders*. Entretanto, Mirvis e Googins (2006) ressaltam que nesse estágio existe uma falta de coerência entre as atividades e a

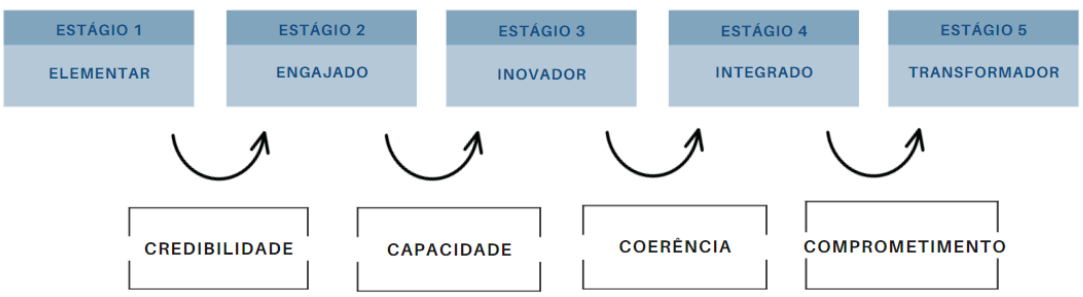
sustentabilidade corporativa, as empresas colhem as informações, mas não as utilizam por completo para propor melhorias na gestão.

No estágio integrado, existe uma estrutura integrada para lidar com a sustentabilidade, vinculando sistemas e processos, junto a uma liderança que toma a frente dos processos com uma visão mais ampla, estabelecendo metas, indicadores de desempenho e o monitoramento contínuo de informações para propor uma melhoria sustentável na gestão. Porém, nesse estágio existe uma necessidade de aprofundamento junto aos colaboradores sobre o comprometimento com as questões relativas à sustentabilidade corporativa. Mirvis e Googins (2006) veem necessário mostrar para os colaboradores como o comprometimento está presente na estratégia de negócios da organização.

Por fim, no estágio transformador, as empresas deixam de copiar os padrões existentes de RSE e passam a criar o seu próprio modelo de RSE, tornando-se assim cidadãs. São empresas que possuem um ativismo social e ambiental, colocando o conceito de cidadania e a sustentabilidade como pontos centrais para o seu modelo de negócios, com um caráter visionário, buscando adaptar seus produtos ou serviços de uma forma responsável para gerar mercados inclusivos, e assim essas empresas passam a ser referência nesse assunto. Nesse estágio, a empresa possui responsabilidade e sustentabilidade com todos os seus *stakeholders*, se mostra uma empresa 'cidadã', tendo capacidade de corresponder às expectativas da sociedade, enquanto busca mostrar coerência entre sua estratégia de negócio e as ações que visam à sustentabilidade (Mirvis; Googins, 2006).

Dessa forma, ao passarem pelos cinco níveis citados acima, é possível ver que existe um processo evolutivo natural dentro das organizações, e para que esse processo evolutivo aconteça é necessário compreender o que leva esse processo natural de evolução a acontecer. Mirvis e Googins (2006) definem que, para ir de um nível a outro, são necessários 'gatilhos' que impulsionem a empresa a tal mudança, conforme mostrado na figura abaixo.

Figura 03 – Evolução da Cidadania Corporativa



Fonte: Adaptado de Mirvis e Googins (2006)

Para uma empresa evoluir do estágio elementar para o estágio engajado, é necessário passar pela fase ou gatilho da credibilidade, onde a empresa deve utilizar de boas práticas corporativas e que venha a ser reconhecida por isso. É uma fase complexa na qual a empresa precisa trabalhar seus valores e crenças para poder incorporar o conceito de RSE e Cidadania Corporativa em sua estrutura .

A segunda fase ou gatilho pelo qual a empresa terá que passar para evoluir do estágio engajado para o inovador está voltada a capacidade, onde a empresa já possui a credibilidade e agora deverá ser capaz de oferecer e garantir suporte aos projetos e ações voltadas à RSE e Cidadania Corporativa.

Para evoluir do estágio inovador para o integrado, a empresa passa pela fase ou gatilho da coerência, onde existe a necessidade de clareza e conexão entre suas ações. A empresa precisa de aprofundamento sobre o impacto da RSE e cidadania corporativa e como estas questões estão alinhadas com a própria cultura organizacional.

E por fim, para evoluir do estágio integrado para o transformador, a organização deverá ter comprometimento, e para isso, é necessário que as práticas da empresa estejam de acordo com as práticas de cidadania corporativa, devem ter um caráter ativo e contínuo.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza da Pesquisa

O método utilizado na pesquisa foi de natureza qualitativa. De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa é uma abordagem que se concentra na compreensão e interpretação do fenômeno estudado a partir de uma perspectiva subjetiva. Esta abordagem difere da pesquisa quantitativa, que se concentra na mensuração e na análise estatística de dados objetivos.

Na pesquisa qualitativa, o foco recai sobre a exploração aprofundada de contextos, processos, significados e experiências das pessoas envolvidas no estudo. É frequentemente utilizada quando se deseja compreender fenômenos complexos e multifacetados, como o caso analisado neste estudo, explorando perspectivas individuais e culturais, ou investigando questões em profundidade. Como método de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas, dados jornalísticos, análise de conteúdo de documental e análise de dados textuais.

3.2 Tipologia da Pesquisa

De acordo com a classificação de Collis e Hussey (2005), a pesquisa caracteriza-se como analítica e descritiva. Tal abordagem visa a obtenção de informações detalhadas sobre as características relacionadas à temática em análise que, neste estudo, diz respeito às práticas de cidadania corporativa no contexto do desastre socioambiental ocorrido no bairro do Pinheiro, tendo a empresa Braskem como foco central. Dessa forma, realizou-se uma interpretação aprofundada das ações da empresa Braskem frente ao cenário do desastre do bairro do Pinheiro e adjacências.

3.3 Ambiente da Pesquisa

O ambiente da pesquisa limita-se à empresa Braskem, que está inserida no setor químico e petroquímico, que tem participação relevante em inúmeras cadeias produtivas, é considerada como a maior produtora de resinas termoplásticas do continente americano contando com 13 unidades industriais, escritórios e bases operacionais no Brasil, Argentina e Estados Unidos (Braskem, 2022). A Braskem produz resinas plásticas e produtos químicos que são matérias-primas base para diferentes segmentos de mercado, como agronegócio, construção civil, embalagens alimentícias, infraestrutura, automotivo, saúde e higiene, entre outros (Braskem, 2022). Inicialmente fundada em 1966, a mineradora utilizava a razão social de Salgema Indústrias Químicas S.A e apenas em agosto de 2002, após integração de seis empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani, a empresa passou a utilizar o nome

de Braskem e, desde então, atua há 20 no mercado. Conforme informações disponibilizadas no site da empresa, a Missão, Visão e Valores da Braskem são descritas como:

- **Missão:** criar soluções sustentáveis e inovadoras em petroquímica, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, buscando a melhoria contínua e o respeito ao meio ambiente. A empresa visa fornecer produtos que atendam às necessidades de seus clientes, promovendo a competitividade e o crescimento responsável;
- **Visão:** ser reconhecida como líder global na produção de resinas termoplásticas, destacando-se pela excelência operacional, inovação sustentável e compromisso com a responsabilidade social. A empresa busca constantemente aprimorar sua atuação em termos de eficiência, competitividade e impacto positivo na sociedade e no meio ambiente;
- **Valores:** refletir seu compromisso em contribuir para o desenvolvimento econômico e social, bem como para a preservação do meio ambiente, ao mesmo tempo em que busca constantemente melhorar suas práticas empresariais em todos os aspectos.

3.4 Estratégia da Pesquisa

Trata-se de um estudo de caso que, de acordo com Collis e Hussey (2005), envolve uma investigação profunda e detalhada de um caso específico, com o objetivo de compreender amplamente um fenômeno particular em seu contexto e complexidade.

Portanto, a pesquisa conduzida neste estudo é classificada como um estudo de caso, uma vez que utiliza fontes qualitativas para coletar dados que serão posteriormente analisados. Essa abordagem se alinha com a natureza predominantemente qualitativa do método, abrangendo a formulação e delimitação do problema, bem como os procedimentos da pesquisa, de acordo com as percepções do pesquisador. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo.

3.5 Coleta de Dados

As fontes de dados utilizadas neste estudo incluíram os seguintes recursos: os relatórios anuais disponibilizados pela empresa sob análise, que foram submetidos à análise de conteúdo. Esta análise visou compreender, detalhar e coletar informações específicas relacionadas às dimensões examinadas no estudo, abrangendo um período de análise de 2018 a 2023. Também foram considerados os relatórios do Ministério Público Federal, Serviço

Geológico do Brasil, Conselho Nacional de Justiça, DPE, DPU e Senador Federal que foram submetidos à análise de conteúdo. Além disso, foram coletados e analisados clippings, que consistem em uma compilação de matérias jornalísticas sobre o tema. Essa análise de conteúdo permitiu explorar aspectos relacionados às dimensões do estudo, abrangendo um período de análise que se estendeu, principalmente, entre o período de 2018 a 2023.

Quadro 01 – Coleta de dados

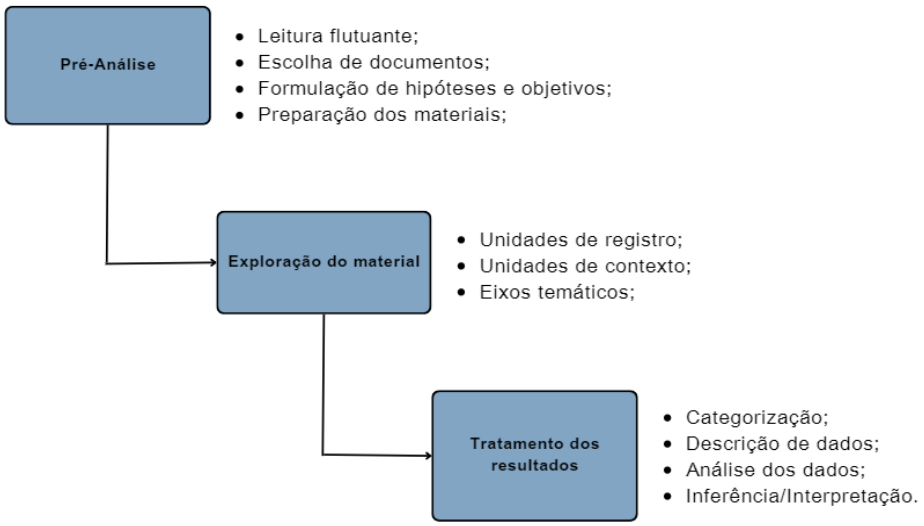
Fonte	Material	Ano de publicação
Braskem	Relatórios Integrados	2018—2023
Serviço Geológico do Brasil — CPRM	Relatório Síntese	2019
CNJ — Conselho Nacional de Justiça	Relatório de atividades	2019
Fecomercio — Federação do Comércio do Estado de Alagoas	Pesquisa — Comércio local	2019
Prefeitura de Maceió/Defesa Civil	Mapa de Setorização	2019—2023
MPF — Ministério Público Federal	Caso Pinheiro/Braskem	2019—2023
DPE, MPF, DPU, BRASKEM	Termos de acordos	2020
Fundação Oswaldo Cruz — Fiocruz	Mapa de Conflitos	2022
MUVB — Movimento Unificado das Vítimas da Braskem	Dossiê crítico	2023
Senado Federal	Relatório — CPI da Braskem	2024

Fonte: Elaboração própria (2024)

3.6 Análise dos Dados

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, de acordo com a abordagem de Bardin (2011), é uma técnica de pesquisa qualitativa que visa analisar o conteúdo de documentos ou materiais textuais, com o objetivo de identificar padrões e significados subjacentes.

Figura 04 – Etapas da técnica propostas por Bardin



Fonte: Baseado em Bardin (2011)

Conforme proposto por Bardin (2011), a pré-análise constituiu-se através da seleção das fontes de dados utilizadas no estudo, posteriormente os materiais foram explorados e examinados conforme os eixos temáticos das dimensões da cidadania corporativa delineados por Mirvis e Googins (2006).

Logo após, para o tratamento dos resultados, utilizou-se como unidade de análise as ações tomadas pela empresa mediante o cenário estudado para verificar a existência de padrões significativos relativos a cada dimensão. E, com base nesses critérios, foi possível fazer o levantamento das conclusões e a empresa foi então categorizada conforme os cinco estágios de cidadania corporativa identificados por Mirvis e Googins (2006).

4. CONTEXTO HISTÓRICO E ORIGEM DO CENÁRIO ESTUDADO

As raízes da indústria no estado de Alagoas estão diretamente ligadas à evolução histórica do sistema econômico estadual em torno da produção açucareira que não apenas impulsionou o crescimento da região, mas também desempenhou um papel fundamental na configuração da estrutura social e política do estado. Levando em consideração as necessidades das produções tradicionais, em função do açúcar ou por conta dele, foram estabelecidas estruturas industriais e comerciais em Alagoas que tiveram grande impacto e moldaram significativamente o curso do desenvolvimento econômico da região até meados do século XIX (Federação das Indústrias do Estado de Alagoas, 2018).

Nesse contexto, a evolução industrial no estado de Alagoas incentivou a instalação de usinas e a criação de infraestrutura para o transporte e comercialização de diversos produtos, uma nova fase industrial alagoana, estimulada - em grande parte - pelo forte apelo creditício do Estado e seu Departamento de Fomento Industrial, ao longo dos anos. Além disso, os principais fatores que atraíram novos empreendimentos para a região foram a abundância de recursos naturais e o crescimento dos mercados urbanos. O aumento da população nas áreas urbanas também contribuiu para a expansão industrial em Alagoas, criando uma demanda crescente por produtos manufaturados (Federação das Indústrias do Estado de Alagoas, 2018).

Dentro desse contexto, uma parte igualmente significativa da história econômica de Alagoas está relacionada a uma descoberta que ocorreu nas margens da lagoa do Mundaú, localizada em Maceió. No ano de 1941, o Conselho Nacional do Petróleo (CNP) fez pesquisas em busca de encontrar petróleo em áreas da lagoa e, durante tais pesquisas, a capital passa um processo histórico de descoberta da potencial existência de um sal mineral que, posteriormente, ficaria conhecido como sal-gema, no subsolo de Maceió. Mas, os responsáveis pelas pesquisas não deram importância à descoberta.

Três anos após tal descoberta, em 1944, o empresário Euvaldo Freire de Carvalho Luz, responsável pela manutenção das máquinas operadas nas pesquisas, tentou obter a concessão do Governo Federal para exploração do mineral, porém essa concessão já havia sido concedida a um grupo internacional, por um período de 22 anos. Foi somente em 1966, quando a concessão expirou, que o empresário conseguiu o direito de exploração do recurso mineral, e a empresa Salgema Indústrias Químicas Ltda foi criada, com a participação do grupo Euluz S/A e Euvaldo Luz (Ticianelli, 2015).

De acordo com Lustosa (1997), o projeto inicial, aprovado pela SUDENE em 1967, visava a produção de 100 mil t/ano de soda cáustica, porém, até o ano de 1975 houveram indefinições quanto à técnica de exploração da jazida mineral, junto a diversas mudanças na

composição acionária da empresa, como por exemplo, o empresário Euvaldo Luz vendendo suas ações, sendo as mesmas repassadas para a Petroquisa, que passou a dividir o controle da empresa junto com o grupo americano Du Pont. Então, em 1977, se deu início à exploração do mineral pela Salgema Indústrias Químicas S/A, estabelecendo a base para uma nova indústria, contribuindo para a diversificação econômica do estado. Portanto, nessa década de 1970, inaugura-se o ciclo da indústria química, a partir da instalação de filiais de outras regiões do país (Ticianelli, 2015).

A empresa Salgema Indústrias Químicas S.A. estabeleceu-se em Alagoas como parte de uma iniciativa estratégica durante o regime militar brasileiro, conhecida como o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que visava promover a industrialização através da criação de pólos de desenvolvimento (Vieira apud Viegas *et al.*, 2021).

Visando uma estratégia desenvolvimentista baseada na ideia de crescimento a qualquer custo, os governos militares brasileiros adotaram a implantação de Indústrias Químicas em ambientes frágeis. Segundo Cavalcante (2020), o mesmo poder que licenciou, praticamente abdicou, em todos os níveis, da efetiva fiscalização da instalação da Salgema na restinga do Pontal da Barra e isso gerou um conflito urbano, do ponto de vista ambiental, devido a sua localização questionável situada dentro da região metropolitana, não levando em conta a expansão urbana, o zoneamento industrial correto ou o próprio ecossistema lagunar.

Durante a década de 1980, o Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Alagoas, funda o Movimento pela Vida, movimento que nasceu com um objetivo claro: a defesa da categoria jornalística e da liberdade de informação. No entanto, à medida que se desenvolvia, sua atenção se voltava cada vez mais para questões ambientais, em particular aquelas relacionadas à Salgema Indústrias Químicas S/A. Devido a localização da Salgema Indústrias Químicas S/A e sua duplicação, e a urgência do assunto, o movimento passa a priorizar as pautas envolvendo a empresa.

Em 1982, um evento significativo ocorreu quando o jornalista Mendonça Neto, eleito deputado federal naquela época, usou seu tempo no plenário para fazer uma denúncia crucial contra a empresa, após uma explosão na unidade de dicloroetano, alegando incompetência do processo de exploração da jazida de sal-gema em Maceió, e questionou sobre a segurança de centenas de moradores que viviam próximos à localidade da empresa. Em suma, a falta de um planejamento de desenvolvimento sustentável, junto a uma série de acidentes recorrentes na planta industrial da Salgema, envolvendo vazamentos de cloro e explosões, afetando tanto moradores e quanto funcionários da empresa, naquela época, gerou uma mobilização de

diferentes atores sociais em defesa do seu lugar de moradia, a cidade como um todo (Cavalcante, 2020).

Esse período conturbado já ilustrava o conflito entre o desenvolvimento industrial e a necessidade de um planejamento sustentável, bem como a importância de responsabilidade socioambiental. Nesse contexto, há mais de quatro décadas, a indústria do mineral de sal-gema se estabeleceu em Maceió, e o setor petroquímico vem experimentando um desenvolvimento acelerado, com uma grande expansão e intensificação do uso de cloro-soda e seus derivados no sistema capitalista mundial (Ticianelli, 2015).

De acordo com Ticianelli (2015), a exploração do sal-gema em Maceió passou por uma série de acontecimentos, tais como a exploração para a produção de dicloroetano na fábrica localizada no Pontal da Barra, que teve início efetivo em 1977. Durante o período de 1976 a 1981, foram registrados 35 poços com profundidade entre 900 e 1.2 mil metros, utilizados para a extração do mineral. Em 1995, a administração da empresa mudou e, no ano seguinte, a petroquímica foi renomeada como Trikem. Já em 2002, após a fusão com outras empresas do setor petroquímico (Copene, OPP, Proppet, Nitrocarbono e Polialden), nasce a Braskem.

A Braskem surge, então, de uma ação organizada para aglutinar os investimentos realizados da década de 1990 a 2000 pela Odebrecht. Assim, o estado de Alagoas passou a possuir uma relevância significativa no cenário petroquímico do Brasil, por possuir a maior planta de processamento de cloro-soda e de PVC da América Latina, bem como da maior jazida de sal-gema do país, e em um curto espaço de tempo se transformou na maior empresa petroquímica da América Latina. A partir de então, a empresa manteve suas operações ativas em Alagoas entre 2002 e 2017. No ano de 2018, a empresa se envolveu em uma grande polêmica ambiental que vem fragilizando o nome da petroquímica em território brasileiro.

Com base em informações disponibilizadas no site oficial da Prefeitura de Maceió, em 15 de fevereiro de 2018, a Defesa Civil recebeu um chamado para investigar uma fissura com cerca de 280 metros de comprimento em uma via pública localizada no bairro Pinheiro, sem explicações evidentes. Após uma minuciosa inspeção, os especialistas da Defesa Civil reuniram evidências e estabeleceram contato com geólogos e engenheiros geotécnicos para realizar uma avaliação mais aprofundada do incidente. Como parte dessa ação, a Defesa Civil emitiu uma recomendação para evacuar um edifício.

A situação se agrava em 3 de março, com o acontecimento de um tremor de 2,5 na Escala Richter, que foi sentido em outros bairros da capital (Bebedouro, Mutange, Bom Parto), onde havia um conjunto de poços perfurados pela Braskem. A Prefeitura de Maceió, juntamente

com outros órgãos municipais, deu início à avaliação dos danos a fim de identificar as causas do fenômeno que ocorreu (SGB-CPRM, 2019).

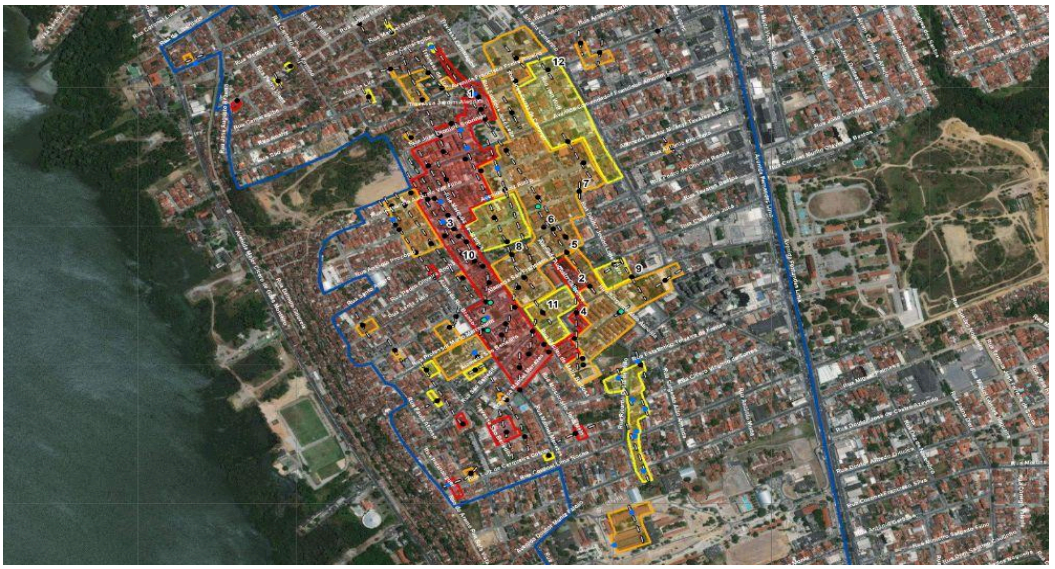
O fenômeno ocorrido na capital nunca havia sido registrado em nenhuma outra área urbana do Brasil. As análises preliminares sobre o caso foram realizadas por uma extensa força-tarefa, composta por membros de diversas entidades como a Prefeitura Municipal de Maceió e instituições governamentais, como o Serviço Geológico do Brasil (SGB-CPRM), a Agência Nacional de Mineração (ANM), o Centro Nacional de Gerenciamento de Riscos e Desastres (CENAD-MI) e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Em 12 de março de 2018, por conta de novo tremor ocorrido, o SGB-CPRM encaminhou dois técnicos a Maceió com o propósito de conduzir avaliações específicas no bairro Pinheiro, fazendo uso de equipamentos geotécnicos. Logo após, no dia seguinte, a Defesa Civil de Maceió emitiu a primeira recomendação de evacuação para cerca de mais de 100 residentes que ocupavam 24 apartamentos no Conjunto Habitacional Divaldo Suruagy, devido aos danos significativos em suas estruturas.

Em 27 de julho de 2018, após uma análise aprofundada e estudos conduzidos por especialistas técnicos, o SGB-CPRM divulgou o Mapa do Levantamento das Feições de Instabilidade no Bairro do Pinheiro. O conhecido como "Mapa de Feições", detalha a magnitude das feições, que é um termo técnico utilizado para descrever rupturas, ou, em linguagem popular, rachaduras, encontradas em propriedades particulares e vias públicas.

O mapa divide o bairro em três áreas distintas, identificadas por cores - vermelha, laranja e amarela - que representam a intensidade e a persistência das rachaduras e fissuras mapeadas, sendo as áreas destacadas em vermelho a representação de regiões com uma deformação mais intensa, onde havia uma concentração significativamente maior de trincas e rachaduras. Por outro lado, as áreas em laranja e amarelo correspondem a regiões onde esse processo foi identificado como tendo uma intensidade média e baixa, respectivamente.

Figura 05 – Mapa de Feições



Fonte: CPRM (2018)

Apesar da interrupção das atividades da mineradora, os habitantes da área permaneceram em um estado de insegurança constante. Com o objetivo de melhorar a comunicação com a população impactada, em agosto de 2018, houve uma sequência de encontros entre a Defesa Civil de Maceió e comunidades residentes do bairro Pinheiro.

Subsequentemente, dada a complexidade da situação e a urgência em fornecer respostas à comunidade, a Prefeitura de Maceió emitiu um decreto de "Situação de Emergência" em 4 de dezembro de 2018. No ano seguinte, em 18 de janeiro de 2019, a Prefeitura de Maceió divulgou o "Plano de Contingência do bairro Pinheiro", um instrumento legal que era exigido pelo Governo Federal em situações de risco social. Este plano foi desenvolvido com contribuições de órgãos governamentais em níveis federal, estadual e municipal e consiste em um conjunto de estratégias para a evacuação da população local, como medida preventiva em caso de um possível agravamento da situação de desastre ambiental.

Desde o início dos problemas de subsidência que assolaram o bairro, a realidade do comércio na região do Pinheiro mudou drasticamente e os negócios localizados na região sentiram imediatamente os impactos disso em sua receita. A partir da situação vivenciada pelos moradores do Pinheiro, os desdobramentos do evento ao longo do ano de 2018 causaram um efeito êxodo na região, assim, empreendimentos que antes prosperavam passaram a enfrentar dificuldades financeiras, supermercados viram suas portas se fecharem, lojas precisaram realizar demissões em massa, e o bairro, outrora movimentado, começou a se esvaziar. No início de 2019, de acordo com pesquisa realizada pela Federação do Comércio de

Bens, Serviços e Turismo do Estado de Alagoas (Fecomércio) em fevereiro do mesmo ano, já nos 2 primeiros meses do ano um impactante 95% dos empresários no bairro do Pinheiro enfrentaram uma queda em suas receitas.

De acordo com informações fornecidas pela Junta Comercial do Estado de Alagoas (Juceal), dados coletados pela Fecomércio revelaram que, até janeiro de 2019, existiam aproximadamente 2.700 empresas ativas no bairro do Pinheiro. Deste total, 2.060 eram classificadas como microempresas, 360 como Empresas de Pequeno Porte (EPP) e 248 não puderam ser identificadas em termos de seu porte empresarial. Esses números refletem a diversidade e o dinamismo do tecido empresarial que existia no bairro.

Conforme relatado pelo presidente da Associação dos Empreendedores do Pinheiro na época, Alexandre Sampaio, em uma entrevista ao Jornal Extra em fevereiro de 2019, no início daquele ano, praticamente todas as empresas do bairro haviam demitido entre 1 e 5 funcionários. Isso ilustra o impacto direto do acontecido sobre o emprego local e a economia da região.

O impacto negativo da subsidência na economia local pode ser medido pelos dados da Fecomércio que apontavam que essas 2 mil empresas locais geravam um faturamento anual estimado entre R$ 1 bilhão e R$ 1,3 bilhão de reais. Essa cifra substancial demonstra o potencial econômico da região, mas também destaca o quanto esse acontecimento afetou significativamente a capacidade de geração de renda e emprego na região.

Após extensa análise e estudos aprofundados, no mês de abril de 2019, o SGB-CPRM publicou um relatório que apontava que a extração de sal-gema foi feita de forma inadequada e apontava também a empresa de mineração Braskem como responsável pelos danos causados. Ainda em abril, a Braskem assina um primeiro Termo de Cooperação com o poder público para doar equipamentos de monitoramento para a Defesa Civil e para realizar obras de infraestrutura no bairro do Pinheiro (Braskem, 2022).

Entretanto, apesar da empresa petroquímica colaborar com as entidades envolvidas no estudo das áreas afetadas e fechar um acordo bilionário para indenizar os afetados da tragédia, a mesma não reconheceu a responsabilidade pelos danos causados, alegando que houveram “inconsistências de metodologias usadas na elaboração do Relatório” e, assim, decidiu encerrar a exploração de sal-gema em Maceió, em novembro do mesmo ano (ENSP/Fiocruz, 2020).

No início de 2020, a Prefeitura de Maceió e a Braskem celebraram um novo Acordo com o propósito de monitorar de maneira apropriada a questão da instabilidade do solo que impactava os bairros do Pinheiro, Mutange, Bebedouro e Bom Parto. Este Acordo estabelecia a obrigatoriedade da Braskem em executar o Programa de Compensação Financeira e Apoio à

Realocação da população, além de estipular outras medidas de apoio na desocupação das áreas consideradas de risco. O documento do Acordo foi assinado em conjunto pelos Ministérios Públicos Estadual e Federal, bem como pelas Defensorias Públicas do Estado de Alagoas e da União, em parceria com a empresa. Junto ao acordo, foi divulgado um novo mapa, de setorização de danos e zonas de desocupação dos bairros, um documento formulado com base em relatórios apresentados pela empresa Braskem com dados de monitoramento realizados pelos órgãos públicos na região afetada, que ao longo dos meses, era atualizado com a evolução das áreas de desocupação e um panorama futuro para as áreas afetadas.

Figura 05 - Mapas de setorização de danos (versões 2, 3, 4 e 5)

Fonte: Prefeitura de Maceió (2020-2024)

O valor estimado para o processo de remoção e realocação foi estimado em R$ 1,7 bilhão, além de um montante adicional de R$ 1 bilhão foi alocado para o encerramento de todos os poços de exploração de sal-gema em Maceió, pertencentes à mineradora.

De acordo com Santos *et al.* (2022), até o ano de 2022, essa situação devastadora tinha resultado na remoção e desativação de diversos equipamentos urbanos, como 24 instalações de saúde, sendo 4 hospitais; 24 escolas; 17 instalações de uso institucional, incluindo o Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA), responsável pelo licenciamento ambiental; pelo menos quatro praças públicas; e uma estação ferroviária, levando à interrupção da via férrea. Além disso, muitas vias foram interditadas, impactando negativamente o sistema rodoviário da cidade.

O mercado imobiliário local também sofreu imediatamente as consequências do esvaziamento dos bairros e da alta demanda por imóveis. Tudo isso culminou para que os preços dos imóveis em Maceió registrassem aumento contínuo do metro quadrado. Em agosto de 2023, Maceió se tornou a capital com a maior alta no preço do metro quadrado no Brasil, no decorrer de 12 meses, conforme dados coletados pela Agência Tatu, que foram compilados pelo FipeZAP+, uma parceria entre a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas e a plataforma de anúncio de imóveis ZAP+.

Mediante a todo este contexto, esta pesquisa parte de alguns questionamentos acerca do que se diz respeito às partes afetadas pelas atividades da organização e as respostas administrativas da empresa frente ao cenário apresentado.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados, realizou-se uma descrição das dimensões de cidadania para identificar o estágio em que a empresa Braskem se encontra frente ao cenário do bairro do Pinheiro e suas adjacências; em seguida, procedemos com a análise das dimensões da cidadania corporativa com base nos relatórios e materiais coletados; sendo descrito o processo evolutivo da empresa na ótica da cidadania corporativa; e por fim, com base em todas as informações coletadas e análises realizadas, apoiadas por evidências retiradas dos diversos documentos disponibilizados, podemos proceder com a classificação do estágio atual em que a Braskem se encontra em termos do modelo de cidadania corporativa proposto.

5.1 Análise das dimensões

Para iniciar a análise das ações da empresa Braskem, utilizamos como base a descrição das dimensões de cidadania corporativa de acordo com a ótica de Mirvis e Googins (2006). Para entender o panorama completo, a análise se baseou em relatórios anuais disponibilizados no site da própria empresa, relatórios oficiais do Ministério Público Federal, bem como em materiais documentais coletados em fontes jornalísticas, com o objetivo de traçar o processo evolutivo da Braskem e, assim, classificá-la em um dos estágios do modelo de Cidadania Corporativa.

5.1.1 Conceito de Cidadania

Com base na descrição da dimensão 'Conceito de Cidadania' fornecida por Mirvis e Googins (2006), que avalia a maneira como a cidadania é definida e inserida pela empresa. Nos relatórios da Braskem, até o ano do tremor, a empresa mantinha um engajamento com a sociedade alagoana por meio de ações de programas sociais como o Programa de Educação Ambiental Lagoa Viva, Programa Pescadores de Mel, e Estação Ambiental - Cinturão Verde. Segundo a empresa (2023), por meio desses programas e projetos, as atividades exercidas visavam, ao longo dos anos, “contribuir de forma relevante para a melhoria da qualidade de vida dos moradores da comunidade do entorno, configurando-se como agente influenciador de políticas públicas nas cidades de Alagoas”.

Após o acontecimento dos tremores, a empresa não reconheceu a responsabilidade pelos danos causados, mas decretou encerramento definitivo de suas atividades de extração de sal em Maceió—continuando suas atividades através de compra de matéria-prima vinda do Chile, e passou a colocar maior dedicação às medidas decretadas no primeiro Termo de Cooperação Técnica para medidas emergenciais, assinado com as autoridades em abril de

2019, para a adoção de medidas de apoio à comunidade, como instalação de equipamentos de medição meteorológica, para identificar movimentações no solo, inspeção de imóveis e a realização de obras de drenagem e pavimentação de ruas. Isso ocasionou uma realocação da ênfase dos recursos e investimentos da empresa, concentrando-os principalmente em iniciativas voltadas para reparação e compensação.

De acordo com Mirvis e Googins (2006), para estar classificada no estágio Elementar da dimensão de Cidadania Corporativa, a empresa foca principalmente em atender aos requisitos mínimos estabelecidos pela lei, sem necessariamente buscar iniciativas proativas para além dessas exigências legais.

Com base na análise documental, especialmente nos relatórios anuais da empresa (2018 a 2023), no que diz respeito à dimensão "conceito de cidadania" e sua aplicação, no contexto do desastre do bairro do Pinheiro, as ações da empresa Braskem se enquadram dentro do primeiro estágio desse modelo de Cidadania Corporativa, o Elementar, onde a ênfase recai principalmente na prestação de contas e na busca pela lucratividade. Nesse estágio, diante desse cenário, a Braskem tomou medidas, porém, limitadas ao âmbito legal e financeiro, onde restringiu-se a cumprir as obrigações elementares, como a prestação de contas.

Apesar de a empresa estudada não demonstrar uma baixa conscientização sobre o conceito de responsabilidade social e cidadania, sua resposta às pressões externas se caracteriza por uma postura defensiva. Isso indica que, neste contexto, não podemos enquadrar as ações da empresa no estágio seguinte, o chamado "Engajado", conforme proposto no modelo de cidadania corporativa, pois esse estágio implica em um compromisso e foco na proteção socioambiental e em atividades filantrópicas o que não se alinha com a realidade organizacional da empresa Braskem nesta situação, visto que a empresa não corroborou com os relatórios emitidos pela CPRM e, apesar de todos os estudos técnicos e acordos firmados com autoridade públicas, a Braskem continuou não reconhecendo sua responsabilidade pelos danos causados.

A empresa agiu conforme imposto pela legislação e regulamentação vigente, onde as ações realizadas a esses estes tópicos não foram voluntárias, mas sim medidas de compensação e reparação em resposta aos danos causados pelo desastre. Isso demonstra que a empresa respondeu às pressões externas e às obrigações legais, mas não necessariamente agiu com um compromisso genuíno e proativo em relação à responsabilidade socioambiental no cenário em questão.

5.1.2 Intenção Estratégica

A intenção estratégica de uma empresa é a bússola que orienta seus esforços e direciona suas ações em direção a metas e objetivos específicos. Como o próprio nome já indica, a intenção estratégica representa o que a empresa busca alcançar por meio de suas iniciativas e decisões.

Na visão de Mirvis e Googins (2006), a Intenção Estratégica refere-se à disposição deliberada e planejada de uma empresa em integrar considerações sociais e ambientais em sua estratégia de negócios. Os autores argumentam que a intenção estratégica é um reflexo do desejo de uma empresa de alinhar suas operações e estratégias com valores e princípios que abordam preocupações sociais e ambientais. Em outras palavras, não se trata apenas de realizar ações de responsabilidade social por obrigação ou pressão externa, mas sim de integrar essas preocupações de forma intrínseca em sua missão, visão e operações.

No caso, foram avaliadas as ações quanto ao cenário analisado, ou seja, qual a intenção estratégica da empresa para com os bairros afetados.

Em 30 de dezembro de 2019, após intensas negociações, o Ministério Público Federal e Estadual, a Defensoria Pública Estadual e da União chegaram a um acordo com a Braskem. Neste acordo, a empresa comprometeu-se a viabilizar a desocupação de certas áreas de risco e a compensar a população pelos danos materiais e morais sofridos.

No ano seguinte, a Braskem firmou um novo acordo em uma ação civil pública ambiental, comprometendo-se a implementar medidas de estabilização e monitoramento da subsidência, além de ações de reparação, mitigação ou compensação dos impactos ambientais, reparação urbanística, preservação do patrimônio histórico e cultural, melhoria da mobilidade urbana, compensação social e indenização por danos coletivos.

Apesar de cooperar com o Poder Público na gestão dos problemas decorrentes da instabilidade do solo, até aquele momento, a Braskem havia criticado as conclusões da CPRM. A empresa não admitia publicamente a responsabilidade pela subsidência e defendia a necessidade de novos estudos para esclarecer os fatos. Nos processos judiciais, a Braskem solicitou repetidamente a realização de uma prova pericial multidisciplinar, apontando inconsistências nas conclusões do Relatório Síntese da CPRM.

A empresa decretou encerramento definitivo de suas atividades de extração de sal nas minas em foco de investigação e adotou uma nova forma de operar, criou estratégias voltadas para o caso; como doação de equipamentos de monitoramento para a prefeitura e a realização de obras de infraestrutura, assim como tomou algumas medidas de apoio à comunidade; como a criação do Programa de Compensação Financeira e Apoio à Realocação, incluindo a

abertura da Central do Morador, estabelecendo um canal de comunicação com a comunidade impactada por meio de telefone e postos de atendimento instalados nos bairros, com técnicos sociais especializados para darem orientações às pessoas em relação às suas dúvidas. Assim como criou políticas e práticas formais, além de intensificar os seus processos de revisão de risco.

Porém, apesar de garantir os direitos dos moradores e da coletividade, as ações voltadas para o Caso do Pinheiro, mesmo indicando o reconhecimento por parte da empresa da importância de integrar considerações sociais e ambientais em sua estratégia corporativa, observa-se através dos relatos da população à imprensa e em ações judiciais que há uma disparidade entre a imagem divulgada pela empresa e a intenção real de suas ações.

Segundo Mirvis e Googins (2006), limitar-se ao cumprimento estrito das regulamentações legais é indicativo das características de uma empresa que está no estágio elementar. A Braskem não demonstra ir além do que é estipulado por lei, apesar de constantemente enfatizar positivamente as iniciativas tomadas, tudo o que a empresa fez foi incentivado pela pressão externa de órgãos públicos, para reparar os danos causados à sociedade.

Assim, essa intenção estratégica da empresa pode ser interpretada como defensiva e tática, visto que a divulgação do Relatório Síntese da CPRM e subsequente ajuizamento de ações coletivas influenciaram negativamente a avaliação de risco dos investidores, sobretudo porque houve pronunciamentos judiciais desfavoráveis à empresa.

Dessa forma, através dos dados coletados, percebe-se que as ações tomadas foram uma resposta às pressões públicas e regulatórias, o que sugere que, nessa dimensão, a empresa ainda está no estágio Elementar. Esse comportamento é característico das empresas cuja intenção estratégica está voltada principalmente para a conformidade legal e para garantir as licenças necessárias para operar. Isso implica que tais empresas buscam o reconhecimento da sociedade de que suas atividades estão em conformidade com as normas estabelecidas e devem ser continuadas. Esse aspecto contribui para a fragilidade de intenção real das iniciativas tomadas pela mineradora, resultando em controvérsias públicas sobre suas ações frente ao cenário estudado.

5.1.3 Liderança

No que diz respeito à dimensão da Liderança, examinou-se o grau de comprometimento dos líderes da organização com as iniciativas de Cidadania Corporativa.

Isso incluiu uma avaliação das maneiras pelas quais os gestores implementam e promovem práticas responsáveis.

De acordo com Mirvis e Googins (2006), a promoção da sustentabilidade nas organizações depende crucialmente do respaldo e estímulo da liderança, e é fundamental questionar até que ponto as lideranças da empresa estão bem informadas e conscientes de seu papel como gestores, bem como se elas efetivamente praticam e promovem a adoção de práticas responsáveis. Além disso, os autores mostram que a liderança em uma empresa pode se manifestar por meio de uma abordagem formal ou informal, através de diferentes maneiras. Isso envolve desde assumir causas e liderar em questões específicas até a atender às necessidades básicas, oferecendo o suporte necessário para garantia das atividades, ou até mesmo apenas adotar uma abordagem visionária.

Conforme dados analisados por meio documental, dentro do cenário analisado, percebe-se que na dimensão de liderança o envolvimento está mais focado em um nível gerencial-operacional, enquanto a alta administração da empresa pode não parecer envolvida diretamente nas decisões imediatas, mas se encontra presente atendendo a questões mínimas, dando suporte e acompanhando para que as atividades propostas tenham continuidade. Todas as implementações das ações da empresa têm sua origem no nível superior, ou pelo menos sua aprovação.

Através dos relatórios anuais disponibilizados no site da empresa, de 2018 a 2023, o envolvimento da alta administração com atividades que estão incluídas na agenda de cidadania da empresa e o engajamento da liderança com iniciativas voltadas para o cenário estudado se mostram minimamente presentes, como o Conselho de Administração da empresa que acompanha as decisões tomadas em relação às comunidades afetadas pelo ‘evento geológico’, além da empresa ter buscado capacitar suas lideranças reforçando a matriz de riscos corporativos resultado de avanços em relação a due dilligence em direitos humanos, visando desenhar planos de gestão e mitigação adequados às especificidades necessárias ao caso.

Mirvis e Googins (2006) destacam que para ser categorizada no estágio Elementar, o estágio inicial, é característico que haja uma escassa ou até mesmo nenhuma conscientização de RSE ou CC. No entanto, nessa dimensão, isso não se aplica à Braskem, já que evidencia-se o envolvimento dos líderes nas questões pertinentes ao cenário analisado, não refletindo, portanto, essa falta de consciência no contexto total de sua atuação.

Devido a essa postura, nesta dimensão, a empresa se alinha ao estágio dois, o "Engajado". Esse estágio indica que a liderança estabelece políticas, procedimentos e sistemas

de monitoramento relacionados à RSE, visando integrar considerações socioambientais nas operações da empresa. Porém, mesmo que os líderes demonstrem tal compromisso, existe certa hipocrisia organizacional na liderança, visto que a empresa continua a se envolver em situações e práticas controversas, apesar do compromisso declarado com a responsabilidade social.

Portanto, com base nas informações disponíveis até a data desta análise, não seria apropriado classificar a Braskem em estágios posteriores, como o estágio "Integrado" ou qualquer estágio subsequente neste modelo de análise, neste momento.

5.1.4 Estrutura

A avaliação da dimensão "Estrutura" está relacionada ao progresso da CC no contexto da estrutura empresarial, abordando como a empresa conduz suas práticas voltadas à RSE dentro de sua administração e organização. Refere-se à organização interna e aos sistemas formais que uma empresa estabelece para implementar e sustentar suas práticas de responsabilidade social empresarial ao longo do tempo, em termos de organização, processos e sistemas. Alguns elementos-chave que compõem essa dimensão incluem: políticas e diretrizes formais estabelecidas pela empresa para orientar suas atividades relacionadas à responsabilidade social, processos e sistemas que a empresa utiliza para identificar, avaliar e gerenciar os riscos e oportunidades relacionados à responsabilidade social e ambiental, sistemas utilizados pela empresa para monitorar e relatar seu desempenho em questões de responsabilidade social e ambiental, etc.

No estágio elementar, as responsabilidades relacionadas às questões sociais e ambientais não são claramente definidas e podem estar dispersas em várias áreas. No estágio engajado, essas responsabilidades são funcionalmente definidas e executadas em áreas específicas. No estágio de inovador, a estrutura organizacional opera de forma interligada. Já no estágio integrado, a empresa alinha suas estratégias, ajustando os moldes das decisões. E no estágio final, o transformador, a cidadania corporativa é conduzida de maneira integrada e a CC se torna parte intrínseca da cultura organizacional, incorporada aos negócios.

As práticas de responsabilidade que foram identificadas na dimensão estrutural estão relacionadas por meio de políticas, processos e sistemas que visam integrar considerações sociais e ambientais, frente ao cenário estudado. Essas ações ocorreram em termos de acordos assinados entre Braskem e autoridades, além do programa de compensação financeira e apoio e realocação dos atingidos pelo desastre.

Frente ao cenário analisado, as ações da empresa são identificadas e desenvolvidas por estudos técnicos, com o gerenciamento de riscos e o acompanhamento do desempenho dos projetos socioambientais propostos, por meio de indicadores e com equipes definidas dentro da estrutura organizacional.

Sendo assim, nessa dimensão, essa coordenação entre as funções é o que classifica a empresa no estágio Engajado, o qual são incorporadas considerações de RSE em seus processos operacionais e de tomada de decisão, porém os processos, sistemas e programas podem ser limitados em termos de abrangência e transparência, pois existe uma prioridade limitada às questões de RSE, tratando-as como uma preocupação secundária em relação aos objetivos financeiros e operacionais e há espaço para melhorias na integração dessas considerações em todos os níveis de decisão da empresa.

5.1.5 Posicionamento Gerencial

Mirvis e Googins (2006) destacam a importância do posicionamento gerencial como um componente crítico na abordagem das questões relacionadas aos desafios sociais e ambientais, tanto em termos do interesse da organização quanto do público em geral. Essa dimensão diz respeito à capacidade proativa de uma empresa em lidar com uma variedade de questões gerenciais relacionadas à cidadania, bem como sua capacidade de responder de forma eficaz às políticas, programas e desempenho.

A assinatura de termos, disponibilização de relatórios, investimentos financeiros e indicadores são ações que contribuem para a construção de uma imagem relativamente responsável da empresa Braskem, fazendo com que fosse possível encaixar a empresa no terceiro estágio do modelo de CC de Mirvis e Googins, onde a empresa assume compromissos sociais de forma planejada e articulada, tendo ações responsivas e criando programas voltados para as práticas de RSE.

No entanto, no contexto da análise das principais atividades da empresa em relação ao evento em foco neste estudo, torna-se clara a abordagem reativa adotada pela empresa no que diz respeito às suas iniciativas socioambientais.

Diante dessa constatação, podemos classificar a empresa no segundo da dimensão de Posicionamento Gerencial, o "Engajado". Essa categorização é resultado da observação de que, perante o cenário do desastre em questão, existe uma definição da direção e prioridades das iniciativas de RSE, sendo estabelecidas políticas e procedimentos formais, porém a postura gerencial da empresa se manifesta como uma resposta a pressões externas, demandas

dos stakeholders e questões emergentes, mas não está plenamente comprometida com a sustentabilidade ou cidadania corporativa como parte central de sua estratégia de negócios.

A abordagem reativa, característica do estágio "Engajado", pode ser explicada pelo fato de que, mesmo sendo apontada como possível causadora do incidente em curso, a empresa teve ações de iniciativa ao evento somente quando confrontada legalmente com a necessidade de mitigar danos, em abril de 2019, quando assinou o 1º Termo de Cooperação junto a Prefeitura de Maceió. Isso implica que o posicionamento gerencial ainda não incorporou plenamente o conceito de RSE, mas se mostra disposta a agir apenas quando confrontada com desafios iminentes.

Os estágios subsequentes são caracterizados por uma mudança substancial na abordagem da empresa em relação às questões socioambientais relacionadas ao caso estudado. Durante a análise, o que excluiu a possibilidade de categorizar a empresa nesses estágios foi o fato de que todas as ações executadas foram instigadas pela imposição de órgãos públicos e pressão pública, em vez de serem resultado da proatividade gerencial e iniciativa independentes da empresa.

5.1.6 Relacionamento com os stakeholders

A gestão eficaz das relações com os stakeholders é um elemento fundamental para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empresa no mercado atual. Em um mundo cada vez mais interconectado e dinâmico, a capacidade de entender, envolver e colaborar com os diversos públicos que têm interesse ou impacto sobre o negócio tornou-se uma competência essencial. De acordo com Mirvis e Googins (2006) e suas classificações, propostas dentro deste modelo de análise, essas relações podem ser divididas em cinco categorias distintas:

- **Unilaterais:** a empresa comunica informações ou decisões de forma unilateral para seus stakeholders, sem necessariamente esperar ou receber feedback.
- **Interativas:** as empresas interagem de forma bidirecional com seus stakeholders. Isso envolve a troca de informações e feedback em um processo contínuo.
- **Influência mútua:** tanto a empresa quanto os stakeholders têm a capacidade de influenciar um ao outro, normalmente, o poder de negociação é equilibrado e as partes envolvidas buscam encontrar soluções mutuamente benéficas.
- **Formação de parcerias:** essa categoria vai além da interação e da influência mútua, envolve a colaboração e a co-criação de valor. As parcerias podem ser estratégicas, parcerias de pesquisa ou desenvolvimento.

- **Multiorganizacional:** nesse nível mais avançado, as empresas estabelecem alianças estratégicas de longo prazo, muitas vezes com o objetivo de atingir objetivos comuns que vão além dos interesses individuais. Isso pode incluir fusões, aquisições ou até criação de joint ventures, em busca de exercer cada vez mais práticas voltadas ao conceito de responsabilidade social e cidadania.

Em 2019, a Braskem implementou um Programa de Compensação Financeira e Apoio à Realocação (PCF) e, segundo relatos da empresa, do total de 19.085 propostas submetidas aos moradores pelo PCF, 18.533 foram aceitas, sendo que 17.828 delas já foram devidamente pagas, enquanto cerca de 130 foram rejeitadas. Já os comerciantes receberam um total de 6.106 propostas, das quais 5.559 foram aceitas. No entanto, apesar das compensações recebidas, os moradores expressam insatisfação com as ações da empresa.

O montante da indenização corresponde ao valor do imóvel afetado, conforme avaliado por uma empresa contratada pela própria Braskem, acrescido de R$ 40 mil por danos morais. De acordo com muitas famílias, esse valor considerado baixo obrigou várias pessoas a se mudarem para locais mais distantes, precários e com infraestrutura deficitária, e até mesmo provocou o deslocamento de diversas famílias para outras cidades (MUVB, 2023).

Em relação às propostas de acordo oferecidas, a Braskem comunicou através de sua assessoria de imprensa que já desembolsou mais de R$3,8 bilhões, considerando todos os auxílios financeiros concedidos (Braskem, 2024). Além disso, salientou que os moradores têm a opção de rejeitar o acordo e buscar uma solução judicial para o caso, caso discordem da proposta. Esse mesmo argumento foi mencionado pelos moradores como uma forma de pressão.

Um acordo específico foi estabelecido para os moradores e comerciantes de Flexais, envolvendo o pagamento de uma quantia única de 25 mil reais para permanecerem em suas casas. Segundo informações da assessoria de comunicação da Braskem, das 1.724 propostas apresentadas, 1.672 já foram efetivamente pagas até o ano de 2023. A advogada Marluce Margareth da Silva Sobral Furtado, coordenadora da Comissão para Acompanhamento do Caso Pinheiro na seção alagoana da OAB, em entrevista a CartaCapital, avalia que as pessoas se sentiram pressionadas a aceitar os termos desse acordo para permanecerem em suas casas, uma vez que não enxergavam outra alternativa para se mudarem para uma área segura naquele momento, porém, claramente, foram prejudicadas.

De acordo com Neirevane Nunes, coordenadora do Movimento Unificado de Vítimas da Braskem (MUVB), em entrevista a Mídia Caeté, a relação da empresa com a população afetada era problemática. Ela observa que a Braskem realiza ações sem comunicar

previamente a comunidade sobre suas intenções. Posteriormente, a empresa veicula propagandas na televisão sob o nome 'Braskem Explica', o que, segundo a coordenadora, pode ser visto como uma tentativa de enganar a população.

Durante os diálogos participativos e Escutas Públicas promovidas pela mineradora, a presidente do Instituto para o Desenvolvimento de Alagoas (IDEAL), Isadora Padilha, em entrevista a Mídia Caeté, destaca que, desde o início das reuniões junto a empresa terceirizada pela petroquímica, Diagonal, a falta de transparência com seus stakeholders era evidente. As pessoas não tinham acesso prévio aos textos e relatórios, o que comprometia a possibilidade de debate. Segundo ela, as reuniões serviam mais para apresentação de dados, sem espaço para discussão, resultando em uma situação onde as informações eram aceitas sem questionamentos.

Ainda, em uma carta aberta divulgada entregue ao Ministério Público do Estado de Alagoas (MP/AL) em 6 de dezembro de 2023, as famílias expressam tal descontentamento com a pouca participação nas discussões referentes às ações voltadas ao desastre e enfatizam a necessidade de uma participação significativa das vítimas na resolução dos problemas. Relatam também, que as apresentações de informações são superficiais e refletem as críticas constantemente levantadas em todas as fases do envolvimento da mineradora com as comunidades afetadas. Isso inclui os mecanismos amplamente divulgados pela empresa como canais de comunicação, os quais frequentemente operam de forma unilateral.

Segundo a Carta de Alagoas, um documento assinado pelo governador de Alagoas, Paulo Dantas, e pelos 13 prefeitos de municípios que compõem a região metropolitana de Maceió em dezembro de 2013, os dados apresentados pela mineradora poderiam não refletir de forma precisa a realidade investigada, tornando-se inválidos e desprovidos de legitimidade dentro do contexto das informações obtidas, assim, os moradores solicitaram a criação de um Portal da Transparência com dados ambientais, fiscais, financeiros e sociais.

De acordo com Mirvis e Googins (2006), uma empresa tende a ter um relacionamento unilateral com seus stakeholders quando o foco interno é predominante, ou seja, quando a atenção da empresa está quase totalmente voltada para as operações internas, com pouca ou nenhuma consideração pelas expectativas e necessidades dos stakeholders externos. Segundo os autores, isso pode ocorrer quando a empresa adota uma abordagem mais centrada em suas próprias necessidades e interesses, sem considerar de forma adequada as preocupações e perspectivas de seus stakeholders. Um relacionamento unilateral muitas vezes envolve a empresa comunicando suas decisões e ações de forma unidirecional, sem proporcionar oportunidades significativas para que haja feedback e participação ativa dos stakeholders.

Após examinar os dados coletados nesta dimensão, podemos classificar a Braskem no estágio Elementar, onde a empresa adota algumas práticas básicas de engajamento com seus stakeholders, como compartilhar informações, porém, a abordagem da empresa se caracteriza por uma abordagem reativa e limitada.

A empresa realiza interações superficiais e unilaterais com os stakeholders, onde as comunicações e reuniões ocorrem, mas o envolvimento real e a consideração das opiniões dos stakeholders são mínimos ou inexistentes. São estabelecidos canais de comunicação abertos, que deveriam ser bidirecionais, porém são canais que não são eficazes com os stakeholders, tornando tais meios unilaterais, o que acaba não promovendo um diálogo contínuo com os mesmos.

O relacionamento com as partes interessadas tende a ser superficial e transacional, com pouca ênfase na compreensão real das necessidades e expectativas dos stakeholders e na construção de relações de longo prazo, falhando em responder adequadamente ao feedback e às preocupações levantadas pelos stakeholders, ignorando ou minimizando questões importantes levantadas pelos mesmos. Além de não garantir uma representação adequada de todas as partes interessadas afetadas por suas operações.

A empresa interage com os stakeholders de forma *ad hoc*, respondendo a demandas ou crises específicas, sua abordagem para o engajamento sendo mais orientada para a resolução de problemas imediatos do que para o diálogo aberto e compreensivo.

5.1.7 Transparência

A transparência empresarial é um conceito fundamental que se refere ao grau de divulgação das atividades, objetivos, metas e resultados de uma empresa. Segundo Mirvis e Googins (2006), uma organização pode optar por diferentes níveis de transparência, que vão desde a divulgação seletiva de informações apenas para seu público-alvo até a divulgação completa e aberta de todas as suas ações.

A divulgação seletiva de informações ocorre quando uma empresa compartilha apenas parte das informações relevantes, muitas vezes direcionando-as exclusivamente para o público de interesse, como investidores, parceiros ou autoridades governamentais. Essa abordagem pode ser vantajosa em certas situações, como quando informações sensíveis precisam ser protegidas ou quando a empresa deseja focar a divulgação em questões estratégicas específicas.

Por outro lado, a divulgação completa e aberta implica que a empresa compartilha todas as informações relevantes com o público em geral, por meio de relatórios públicos,

canais de comunicação acessíveis e transparentes. Isso geralmente envolve a prestação de contas completa sobre suas operações, desempenho financeiro e impacto social e ambiental. Essa abordagem promove a confiança e a credibilidade da empresa, pois demonstra um compromisso com a transparência e a responsabilidade perante a sociedade em geral.

A escolha entre essas abordagens de transparência depende das circunstâncias e dos objetivos da empresa. Em muitos casos, um equilíbrio é alcançado, com informações estratégicas sendo compartilhadas seletivamente e informações financeiras e de conformidade sendo divulgadas de forma mais aberta.

A Braskem alega ter estabelecido uma sólida rede de canais de comunicação direta com as famílias afetadas, buscando fornecer suporte e informações essenciais. Segundo a empresa, essa abordagem incluiu desde atendimento presencial na Central do Morador até assistência via aplicativos de mensagens, entre outros meios. Além disso, a Braskem destaca que a comunicação com a sociedade evoluiu significativamente ao longo de 2021, resultando em mais de 1.000 ações para prestar contas das iniciativas da empresa em Maceió. De acordo com informações disponíveis no site da mineradora, até abril de 2022, mais de 200 mil atendimentos telefônicos foram realizados por meio do número 0800.

A empresa afirma ainda que, para melhorar a acessibilidade e a transparência das informações, o site de comunicação da Braskem foi reformulado e se transformou em uma plataforma mais abrangente, contendo informações relevantes para os moradores e a comunidade em relação ao caso. A empresa também utiliza canais nas redes sociais e o "Braskem Explica", divulgado pelos principais veículos de imprensa locais, com o objetivo de garantir que as informações mais atualizadas estejam sempre disponíveis e acessíveis à população.

A empresa também disponibilizou um site como uma iniciativa para reforçar o diálogo entre a população e as partes que assinaram o Acordo Socioambiental firmado pela Braskem e pelo Ministério Público Federal, com participação do Ministério Público Estadual, para a construção coletiva das ações e medidas sociourbanísticas que a serem realizadas. Este conjunto de ações visava buscar, especialmente, compensar os potenciais impactos nas dinâmicas sociais e urbanas.

No site da empresa ainda é disposto que, ao longo de 2021, foram alcançados avanços significativos com a desocupação de mais de 97% dos imóveis na região impactada e a realocação das famílias afetadas. O PCF, criado em dezembro de 2019, foi uma iniciativa abrangente que envolveu mais de 1,2 mil profissionais dedicados a encontrar as melhores soluções para os moradores afetados. Isso inclui técnicos sociais, apoio legal e psicológico.

Entretanto, a mineradora tem sido alvo de críticas devido à sua abordagem questionável no que diz respeito à gestão de sua imagem e às questões ambientais sobre o caso em Maceió. A empresa adotou uma estratégia que envolve a coleta de uma ampla quantidade de conteúdos fragmentados em seus canais de comunicação, usando táticas que muitas vezes são interpretadas como *"greenwashing"* (lavagem verde) e exploram os algoritmos digitais para controlar a narrativa da história. Essas táticas têm o objetivo de obscurecer a verdadeira extensão dos problemas causados pela Braskem em Maceió. O resultado é um cenário onde a Braskem, por um lado, parece contribuir para a divulgação de informações, e por outro, se beneficia da confusão e falta de clareza de tais informações que afetam tanto as vítimas quanto a opinião pública.

Além disso, a empresa terceirizada Diagonal, contratada pela Braskem para conduzir um diagnóstico e desenvolver um plano de ação sócio-urbanístico em áreas afetadas, esteve no centro de uma intensa discussão. A crítica, vinda tanto de pesquisadores quanto de moradores envolvidos, foi dirigida principalmente à ausência de métodos claramente apresentados para o processo de levantamento de informações nas escutas públicas propostas pela mineradora.

Em abril de 2023, foi disponibilizado um dossiê crítico sobre as “escutas públicas” da empresa Diagonal, foi desenvolvido pelo Movimento Unificado das Vítimas da Braskem – MUVB, Associação dos Empreendedores no Bairro do Pinheiro, Instituto para o Desenvolvimento das Alagoas – IDEAL e entre outras entidades científicas, contando com 89 páginas, o documento foi destinado a discorrer criticamente a análise técnica-científica contida no Diagnóstico Técnico-Participativo do Plano de Ações Sociourbanísticas (PAS), elaborado pela empresa Diagonal nos anos de 2021 e 2023, visando expor para a sociedade as falhas, omissões e lacunas dos estudos apresentados pela empresa terceirizada e informar a sociedade sobre os potenciais impactos socioambientais que não estavam dispostos no documento construído pela Diagonal.

No dossiê mencionado, é enfatizado que, quando indagada sobre a metodologia e as terminologias utilizadas no documento, que foi objeto da maioria das críticas, as respostas dos representantes da terceirizada eram apresentadas como se as diferenças terminológicas e metodológicas fossem simplesmente tratadas como uma "discordância de opiniões". Em suma, o documento aponta inconsistências metodológicas; correlações e interpretações que induzem ao erro; ausência de referenciais bibliográficos consistentes, atuais e que considerem os ambientes e sociabilidades locais, e ausência de dados empíricos que sustentem os argumentos do diagnóstico. Nenhum desses tópicos é abordado pela empresa em seu site.

O site oficial escolhido pela mineradora para a divulgação de informações sobre o caso é o https://www.braskem.com/alagoas-explica, e apresenta, além da barra de início, uma estrutura dividida em quatro abas: “Entenda o Caso”, “Programa de Compensação”, “Futuro dos Bairros” e “Comunicação”. Na própria linha do tempo disponibilizada no site, é possível ver que a linha do tempo apresenta lacunas significativas, como a ausência do estudo do SGB-CPRM, que aponta a responsabilização da Braskem pelo desastre, o que pode levantar questões sobre a integridade e a clareza das informações apresentadas nesse site da empresa. Pode-se notar também um salto significativo de informações entre o início dos tremores em 2018 e o início dos estudos com sonares em 2019.

Em resumo, o site oficial escolhido pela Braskem para divulgar informações sobre o caso do bairro do Pinheiro disponibiliza informações relevantes, mas levanta preocupações devido a lacunas na linha do tempo e à aparente falta de detalhes e certas informações sobre o evento e estudos críticos, como o relatório do SGB-CPRM. Além da mineradora levantar um discurso que cria descontinuidades em relação aos fatos e problemas reais, por meio da construção de argumentos persuasivos, nos quais são apresentadas ações supostamente benéficas e imagens que não refletem a realidade. Essa construção de táticas de controle de narrativa levanta questões importantes sobre a transparência da mineradora.

Ainda, em 2023, a Polícia Federal fez buscas contra a Braskem durante uma investigação sobre a exploração de sal-gema em Maceió. Em suma, segundo nota oficial da PF, as investigações apontaram indícios de uso de dados falsos e omissão de informações na mineração de sal-gema na capital alagoana, não seguindo os parâmetros de segurança previstos.

De acordo com Mirvis e Googins (2006), uma empresa pode ser seletiva em sua transparência quando escolhe divulgar apenas determinadas informações ou dados que possam beneficiar sua imagem ou atender a interesses específicos, enquanto omite ou minimiza outras informações que possam ser prejudiciais ou controversas. Isso pode acontecer como uma estratégia para gerenciar a percepção pública, mantendo o controle sobre a narrativa e protegendo algumas informações que podem ser consideradas sensíveis do ponto de vista estratégico ou comercial, focando apenas em dados que favorecem sua imagem pública.

Diante deste contexto, dentro dessa dimensão, a empresa se enquadra no estágio Elementar. A dimensão da Transparência, neste estágio, é caracterizada por uma abordagem superficial em relação à comunicação das práticas, políticas e desempenho da empresa em relação aos seus aspectos sociais e ambientais frente ao cenário estudado.

A divulgação de informações tende a ser limitada e seletiva, focada principalmente em destacar as realizações positivas da empresa, não oferecendo acesso fácil a certas informações relevantes ao caso, mostrando-se relutante em reconhecer e abordar desafios ou problemas relacionados à situação, preocupada com possíveis repercussões negativas em sua reputação. A transparência é vista mais como uma obrigação regulatória, a divulgação de informações tende a ser seletiva e, assim, existe a necessidade de equilibrar a divulgação transparente com divulgar informações que possam ser negativas para sua imagem ou reputação.

Para evoluir para próximos estágios, a empresa precisa superar a tendência de enfatizar apenas os aspectos positivos e estar disposta a compartilhar informações sobre áreas onde ainda precisa melhorar ou enfrentar desafios. Isso requer um compromisso genuíno com a responsabilidade empresarial e uma cultura de prestação de contas e transparência mais robusta.

5.2 Classificação da Cidadania Corporativa e Processo Evolutivo

Conforme observado por Mirvis e Googins (2006), uma organização pode estar passando por uma fase de transição, com suas práticas de cidadania corporativa assumindo diferentes estágios de desenvolvimento. Esse é o cenário analisado no presente estudo. Conforme demonstrado na figura abaixo, a Braskem está em estágios diferentes em algumas das dimensões analisadas no cenário estudado, o que confirma a observação dos autores de que isso é comum na maioria das empresas.

Figura 06 - Classificação da Cidadania Corporativa

DIMENSÕES	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
Conceito Cidadania	Prestação de contas, lucros e impostos	Filantrópico; proteção aos que vivem ao entorno	Gestão de stakeholders	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Muda o jogo/mercado
Intenção Estratégica	Conformidade Legal	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor (crenças e valores)	Criação de novos mercados ou mudança social
Liderança	Mínima	Dá apoio	Auxilia	Assume causas	Visionário
Estrutura	Marginal	Funcional	Coordenação funcional	Alinhamento organizacional	Integrado
Posicionamento gerencial	Defensivo	Reativo	Responsável	Proativo	Definidor
Relacionamento com os stakeholders	Unilateral →	Interativo	Influência múltipla	Parceria	Multiorganizacional
Transparência	Proteção de interesses	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia/ Compromisso	Total transparência

Fonte: Baseado em Mirvis e Googins (2006), adaptação própria.

Conforme delineado por Mirvis e Googins (2006), o conceito de cidadania pode ser compreendido em diversos estágios. No estágio elementar, a organização se concentra principalmente na prestação de contas e na busca pela lucratividade. Em um segundo estágio, surgem iniciativas filantrópicas e de apoio à comunidade local, por conta própria. Em um estágio intermediário, destaca-se o gerenciamento dos stakeholders. O quarto estágio envolve o compromisso com a sustentabilidade, enquanto o último estágio indica a aspiração da organização em transformar seu contexto e "mudar o jogo". Observa-se que a Braskem não ultrapassa o estágio de priorização da lucratividade e não promove iniciativas filantrópicas ou de responsabilidade social de forma proativa, mas sim em resposta a pressões externas. Isso evidencia sua posição no estágio elementar quanto ao conceito de cidadania.

A intenção estratégica da empresa também encontra-se em um estágio elementar, pois as iniciativas e ações delineadas pela Braskem foram tomadas visando cumprir o que foi regulamentado, suas iniciativas não demonstraram ir além do que foi estipulado por lei, o que indica que não há um desenvolvimento para o próximo estágio, o Engajado.

Na dimensão liderança, é evidente que o envolvimento é maior para aqueles que tomam a frente na parte operacional e de projetos. O envolvimento da alta administração é mínimo, aceitando decisões e implementações, porém, a liderança oferece suporte nas ações e iniciativas voltadas ao caso.

Quanto à sua estrutura, as questões socioambientais são administradas formalmente, com processos e sistemas definidos que orientam as atividades relacionadas ao caso. Nessa dimensão, não é possível indicar um deslocamento do estágio engajado para inovador pois a preocupação com a RSE se torna secundária em relação aos objetivos financeiros e operacionais da empresa.

Conforme Mirvis e Googins (2006) destacam, uma empresa que responde de forma reativa às demandas tanto internas quanto externas encontra-se no estágio engajado quanto a dimensão Posicionamento Gerencial. Assim, por tomar iniciativas e ações após exigências externas, nessa dimensão, a Braskem encontra-se no estágio engajado.

Na dimensão Relacionamento com Stakeholders, Mirvis e Googins (2006) afirmam que para que exista uma relação engajada entre empresa e seus stakeholders, existe a necessidade de interação de forma bidirecional. Isso envolve a troca de informações e feedback em um processo contínuo, e isso não pode ser constatado nesse caso, então, a empresa foi classificada no estágio elementar. Porém, a empresa está inclinada para progredir para o estágio Engajado, para que isso aconteça é necessário que a empresa mantenha um diálogo bidirecional com os stakeholders, permitindo e encorajando o feedback e a

comunicação aberta. É necessário que exista um esforço ativo para ouvir e responder às preocupações dos stakeholders.

Por fim, na dimensão Transparência, apesar de divulgar relatórios anuais, a empresa apresenta transparência parcial e seletiva, selecionando e/ou omitindo informações, assim, encontra-se no estágio elementar dessa dimensão.

A análise revelou que a Braskem possui uma estrutura funcional estabelecida, com sistemas e processos definidos, onde predominam comportamentos e decisões subjetivas. Além disso, sua divulgação de informação é seletiva, sugerindo uma transparência parcial. A empresa tende a adotar ações reativas em resposta às demandas emergentes frente ao caso, sem demonstrar um comprometimento significativo com o desenvolvimento de sua cidadania corporativa. Isso indica que, frente ao cenário estudado, a empresa busca lucro e cumpre as leis vigentes, porém não vai além do que é exigido legalmente e não contribui de forma substancial para o bem-estar da comunidade em que está inserida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos de responsabilidade social empresarial e cidadania corporativa não são apenas tendências passageiras, mas sim uma parte essencial da estratégia de negócios de muitas organizações. Ao longo deste trabalho, exploramos os diferentes aspectos e implicações dessas práticas, desde o impacto positivo nas comunidades locais até o fortalecimento da reputação e da sustentabilidade das empresas.

É notável o papel fundamental que ambos os conceitos desempenham na construção de uma sociedade mais sustentável, onde as empresas não apenas buscam o lucro, mas também assumem um compromisso genuíno com o bem-estar das pessoas. No entanto, apesar dos avanços significativos, ainda há muito a ser feito. É essencial que as empresas continuem a aprimorar suas práticas e políticas de responsabilidade social, buscando sempre o equilíbrio entre os interesses econômicos, sociais e ambientais.

Com base nos conceitos abordados na pesquisa e no Modelo de Cidadania proposto por Mirvis e Googins (2006), não foi possível determinar o estágio de cidadania corporativa da empresa Braskem diante do contexto do desastre ocorrido no bairro do Pinheiro e áreas adjacentes, que foi o objetivo geral deste estudo.

Segundo Mirvis e Googins (2006), a evolução da cidadania no contexto organizacional ocorre por meio de uma progressão em estágios, nos quais os recursos internos são direcionados para abordar desafios socioambientais, impulsionando, assim, o desenvolvimento desse conceito. Para determinar em qual estágio de cidadania corporativa uma empresa se encontra, é necessário analisar as sete dimensões propostas pelos autores: conceito de cidadania, intenção estratégica, liderança, estrutura organizacional, posicionamento gerencial, relacionamento com stakeholders e transparência. A partir desses conceitos, procedeu-se à análise da Braskem.

A empresa apresentou características distintas e diversas, tornando difícil determinar o estágio específico em que a mesma se encontra. Isso indica que a empresa está em processo de desenvolvimento de sua cidadania. Conforme observado por Mirvis e Googins (2006), a maioria das empresas está em um estágio de transição em relação à cidadania corporativa, com práticas que se encontram em estágios diversos de desenvolvimento. Portanto, a Braskem está em uma condição considerada típica de evolução referente à cidadania corporativa.

A empresa apresentou algumas características que a colocaram no estágio Elementar nas dimensões de conceito de cidadania, intenção estratégica, relacionamento com stakeholders e transparência; enquanto está no estágio Engajado em relação à sua liderança, estrutura e posicionamento gerencial. Conclui-se então que não foi viável classificar a

empresa em um único estágio de cidadania corporativa, no entanto, observou-se que a empresa demonstra uma inclinação mais forte em relação às práticas organizacionais associadas ao estágio Elementar.

Diante desse contexto, é fundamental reconhecer que a avaliação da cidadania corporativa não se limita a uma classificação estanque, mas sim a uma compreensão dinâmica das práticas e comportamentos organizacionais analisados. Embora a Braskem mostre uma inclinação para as práticas do estágio elementar, é importante destacar que o progresso em direção a estágios mais avançados é possível e necessário para uma verdadeira integração da responsabilidade socioambiental nas operações da empresa. Portanto, o próximo passo seria identificar áreas específicas de melhoria e desenvolver estratégias para avançar em direção a uma cidadania corporativa mais robusta e abrangente. Isso envolveria o fortalecimento do engajamento com stakeholders, o aprimoramento da transparência, além do compromisso contínuo com a sustentabilidade e o real bem-estar das comunidades afetadas.

REFERÊNCIAS

AL, G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2019/02/05/apos-surgimento-de-rachaduras-95-dos-empresarios-do-pinheiro-tem-queda-no-faturamento.ghtml>. Acesso em: 11 de setembro de 2023.

ABREU, Mônica Cavalcanti Sá et al. ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DA CIDADANIA CORPORATIVA: PARTINDO DO ELEMENTAR PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL/STAGES OF CORPORATE CITIZENSHIP: MOVEMENT FROM ELEMENTARY TO TRANSFORMING. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 3, p. 52, 2013.

ANDRIOF, Jörg; MCINTOSH, Malcolm (Ed.). Perspectives on corporate citizenship (1st Edition).. Routledge, 2001.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Ed. **Revista e Ampliada**, 2011.

BRASKEM. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/alagoas>. Acesso em: 7 de abril de 2023.

BRASKEM. **Programa de Compensação Financeira chega a 17.998 indenizações pagas até dezembro de 2023.** Disponível em: <https://www.braskem.com.br/noticia-alagoas/programa-de-compensacao-financeira-chega-a-17998-indenizacoes-pagas-ate-dezembro-de-2023>. Acesso em: 20 de janeiro de 2023.

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

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, n. 34, p. 39 – 48, 1991.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, n. 38, p. 268-295, 1999.

CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International journal of corporate social responsibility**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2016.

CAVALCANTE, Joaldo. **Salgema: do erro a tragédia**. Maceió: Editora CESMAC, 2020.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Writing up the Research. In: **Business Research**. Palgrave, London, 2014. p. 297-330.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório de atividades: observatório nacional sobre questões ambientais, econômicas e sociais de alta complexidade e grande impacto e repercussão. Brasília, DF: CNJ;CNMP, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/3relatorio-trimestralobservatorionacional.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2023.

DAVIS, Keith. Understanding the social responsibility puzzle. **Business horizons**, v. 10, n. 4, 1967.

DOS SANTOS, Caroline Gonçalves; LIMA, Gustavo Figueiredo; BULHÕES, Júlia Amorim. Subsidência do solo e remoções forçadas em Maceió-AL: as disputas pela cidade: Land subsidence and forced removals in Maceió-AL: the disputes over the city. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 10, p. 65711-65734, 2022.

DPE, MPF, DPU, BRASKEM. Termo de acordo que celebram as partes. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/braskem-fecha-acordo- afundamento-solo.pdf>. Acesso em: 7 de abril de 2023.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 7-33, 2008.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE ALAGOAS. **95% dos empresários do Pinheiro perderam receita, 2019.** Disponível em <https://www.fecomercio-al.com.br/2019/02/95-dos-empresarios-do-pinheiro-perderam-receita/#:~:text=Conforme%20os%20entrevistados%2C%20o%20movimento,Pinheiro%20n%C3%A3o%20possuem%20outra%20renda>. Acesso em: 7 de abril de 2023

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE ALAGOAS. **Trajetória da indústria em Alagoas: 1850/2017**. Maceió: FIEA, 2018.

FIOCRUZ. **Mapa de Conflitos Envolvendo Injustiça Ambiental e Saúde no Brasil. Fiocruz, 2022**. Disponível em <http://mapadeconflitos.ensp.fiocruz.br/conflito/conflito-de-extrema-complexidade-entre-populacao-de-maceio-e-mina-de-sal-gema-da-braskem-envolve-danos-irreparaveis/. Acesso em: 7 de abril de 2023.

FREEMAN, Robert Edward. Strategic management: a stakeholder approach, Pitman. **Boston, MA**, 1984.

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

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 13 Sept. 1970.

G1. **Carta de Alagoas: leia na íntegra o documento que cobra reparo pelos danos causados pela mineração em Maceió.** Disponível em: <https://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2023/12/11/carta-de-alagoas-leia-na-integra-o-documento-que-cobra-reparo-pelos-danos-causados-pela-mineracao-em-maceio.ghtml>. Acesso em: 10 de janeiro de 2024.

GOMES, A., & Moretti, S. L. A. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas.** São Paulo: Saraiva, 2007.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **The Dynamics of Organizational Identity.** Human Relations, V. 55, N. 989, 2002.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **Encontro anual da Anpad,** v. 28, 2004.

LUSTOSA, Maria Cecilia Junqueira. O pólo cloroquímico de Alagoas. **Série Apontamentos.** Maceió: Edufal, 1997.

MADEIRO, Carlos. **Paredes racham, solo afunda e bairro tenta achar anomalia no solo em Maceió**. UOL, 2018. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2018/12/11/rachaduras-pinheiro-maceio-alagoas-prefeitura-emergencia.html>. Acesso em: 7 de abril de 2023.

MAIA, Lucas et al. Disponível em: <https://www.agenciatatu.com.br/noticia/imoveis-de-maceio-tem-o-maior-aumento-de-preco-entre-as-capitais-do-nordeste/>. Acesso em: 11 de setembro de 2023.

MAIGNAN, Isabelle; SWAEN, Valérie. The social responsibility imperative. In: **European Business Forum**. 2000. p. 18.

MATTEN, Dirk; CRANE, Andrew; CHAPPLE, Wendy. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. **Journal of business ethics**, v. 45, p. 109-120, 2003.

MCGUIRE, J. W. (1963). Business and Society. New York: McGraw-Hill.

NEVES, Lívia Ferreira et al. Sustentabilidade, ética e responsabilidade social nas organizações: uma reflexão teórica. Sustainability, ethics and social responsibility in organizations: a theoretical reflection. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 7, p. 72666-72690, 2021.

PREFEITURA DE MACEIÓ. **Mapa de Setorização é atualizado e amplia área de realocação na região do Pinheiro. 2020.** Disponível em:

<http://www.maceio.al.gov.br/mapa-de-setorizacao-e-atualizado-e-amplia-area-de-realocacao-na-regiaodo-pinheiro/>. Acesso em: 02 de abril de 2022.

TICIANELLI, Edberto. **Descoberta de sal-gema em Alagoas foi por acaso. História de Alagoas, 2015**. Disponível em: <https://www.historiadealagoas.com.br/descoberta-da-sal-gema-em-alagoas-foi-por-acaso.html>. Acesso em: 05 de abril de 2023.

TICIANELLI, Edberto. **Salgema e o movimento contra a ampliação de 1985, 2019**. Disponível em: <https://www.historiadealagoas.com.br/salgema-e-o-movimento-contra-a-ampliacao-de-1985.html>. Acesso em: 05 de abril de 2023.

SANTOS, GF dos; WEBER, Arlete Longhi. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial: uma análise entre a teoria e a prática. Desenvolvimento em Questão, v. 18, n. 51, p. 247-267, 2020.

SENADO FEDERAL. **Relatório Final.** Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/comissoes/comissao?codcol=2642>. Acesso em: 21 de junho de 2024.

SGB-CPRM. SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS. **Estudos sobre a instabilidade do terreno nos bairros pinheiro, mutange e bebedouro, Maceió (AL): ação emergencial no Bairro Pinheiro: relatório síntese dos resultados nº 1.** Brasília, DF: Ministério de Minas e Energia; SGP;CPRM, 2019. Disponível em: <https://rigeo.cprm.gov.br/jspui/bitstream/doc/21133/1/relatoriosintese.pdf>. Acesso em: 7 de abril de 2023.

SROUR, R. H. **Ética empresarial sem moralismo.** Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 3. 1994.

VIEIRA, Maria do Carmo. **Daqui só saio o pó: Conflitos urbanos e mobilização popular: a Salgema e o Pontal da Barra**. Maceió: EDUFAL, 1997.

VIEGAS, Maria Ester Ferreira da Silva et al. **Cidade, Capitalismo e Sofrimento. SIMPÓSIO NACIONAL DE GESTÃO E ENGENHARIA URBANA**, 2021.

WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B. Quality of management and quality of stakeholder relations: Are they synonymous?. **Business & society**, v. 36, n. 3, p. 250-279, 1997.

WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B. The corporate social performance–financial performance link. **Strategic management journal**, v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.

WALTON, Clarence. C. Corporate social responsibilities. 1. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1967.

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WEBER, Max. Ensaios de Sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of management review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.