

# De quem é a Riqueza que Está Ali? Discutindo responsabilidades na Exploração de Minério no Sul Global

## *Whose is that wealth? Discussing responsibilities and mining in the Global South*

**Nicole Spohr**

Doutoranda em administração de empresas na FGV-EAESP. Professora na FGV-EBAPE, [nicole.spohr@gmail.com](mailto:nicole.spohr@gmail.com)  
<http://lattes.cnpq.br/1372719575277298>

**Amon Barros,**

Doutorado em administração pelo CEPEAD-UFMG. Professor assistente - FGV-EAESP, [amombarros@gmail.com](mailto:amombarros@gmail.com)

**Marcus Vinicius Peinado Gomes**

Doutorado em administração pública pela FGV-EAESP. Professor na FGV-EAESP, [marcus.gomes@fgv.br](mailto:marcus.gomes@fgv.br)  
<http://lattes.cnpq.br/5230203400615261>

**Resumo:** Este caso para ensino descreve uma situação de conflito envolvendo uma mineradora, uma organização da sociedade civil e uma comunidade afetada pelas operações da empresa. Embora o foco esteja no gerente da multinacional brasileira, o caso abre espaço para reflexão sobre a atuação de cada uma das personagens. Tendo como fonte de dados coleta de documentos e entrevistas in loco, o caso é direcionado a estudantes de Administração, Administração Pública e Relações Internacionais, especialmente em relação aos temas de empresas e direitos humanos, responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa e negócios internacionais.

Palavras-chave: mineradoras; Relação empresa-comunidade; Governança Global; Multinacionais.

**Abstract:** This teaching case describes a conflict involving a mining company, a civil society organization and the community affected by the company's operations. Although the focus is on the manager of the Brazilian multinational, the case leaves room for reflection on the performance of any of the characters. The data was collected from documents and on-site interviews, and the case is directed to management students, Public Administration students and International Relations students, especially on the issues of business and human rights, corporate social responsibility, corporate citizenship and international business.

Palavras-chave: Mineradoras; Relação Empresa-comunidade; Governança Global; Multinacionais.

**Key Words:** Mining Companies; Business and Society; Global Governance; Multinationals.

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>  
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

### Notas de Ensino

As notas de ensino incluem a sinopse do caso, as fontes de dados utilizadas para a sua elaboração, os objetivos de aprendizagem, sugestões de uso do caso em sala de aula e um plano de aula que poderá ser usado pelo professor.

### Sinopse do caso

O caso descreve o conflito estabelecido em torno da instalação das operações de uma mineradora brasileira em um país africano, aqui chamados respectivamente de Bandeirante e Nzambi, a fim de preservar o sigilo dos envolvidos. Paulo é o gerente da empresa multinacional cuja função é delinear uma estratégia de ação para atuar no país e conseguir atender às demandas sociais a fim de conseguir que a organização opere com tranquilidade. Zaki, por sua vez, é um morador que teve seu modo de vida e tradições afetados pela remoção dos moradores da área de concessão da mina provocada pelas operações da empresa. Malika, por fim, é uma ativista que busca transparência na atuação de multinacionais no Nzambi, bem como um equilíbrio entre as compensações feitas aos atingidos pelas operações com os impactos já sentidos pelos moradores do país. O caso ilustra os desafios colocados pela atuação de uma empresa em um país

estrangeiro em um contexto global de ampliação da pressão por operações socialmente responsáveis e que respeitem os direitos humanos. Assim, o principal objetivo do caso é permitir discussões que tratem tanto da atuação das organizações neste cenário, bem como o debate em torno das formas de atuar de organizações que causam grande impacto no seu entorno e que se veem em meio a conflitos que envolvem a sociedade civil e o estado.

### Fontes de dados

Este caso foi elaborado a partir de uma situação real ocorrida em um país africano na década 2000-2010. Para proteger as fontes de dados, os nomes das organizações e dos envolvidos foram alterados e o caso foi disfarçado com a inclusão de elementos fictícios. Para a coleta de dados, foram realizadas 30 entrevistas tanto com membros da empresa quanto da sociedade civil. A coleta também incluiu a análise de documentos, tais como relatórios de direitos humanos, anuários de sustentabilidade da empresa, informativos produzidos por ONGs e artigos de mídia internacional que foram publicados sobre o caso, entre outros.



### Objetivos de aprendizagem

O principal objetivo do caso é ensinar a discussão sobre responsabilidades de multinacionais e seus impactos sobre comunidades locais. Os outros objetivos deste caso são refletir sobre: (i) os investimentos de multinacionais no continente africano; (ii) a relação entre empresa e sociedade civil; e (iii) a responsabilidade da empresa sobre a violação de direitos humanos.

Os objetivos específicos de aprendizagem são:

i) Expor os alunos a um contexto complexo, com diversas variáveis e caminhos possíveis, similar ao encontrado em situações reais de relações entre multinacionais, comunidades locais e governos.

ii) Introduzir o tema de direitos humanos como uma preocupação relevante na tomada de decisão dos gestores, isto é, os gestores devem considerar as consequências de suas ações nas comunidades envolvidas.

iii) Promover a possibilidade dos alunos agirem empaticamente, se colocando no lugar de cada um dos três personagens, com seus distintos interesses.

Uma sugestão de questão norteadora para o debate: *É possível conciliar o interesse dos múltiplos atores envolvidos nas disputas relatadas?*

### Sugestões de uso do caso

Este é um caso que pode ser lido e discutido em sala de aula. Sua aplicação pode ser feita tanto para alunos de graduação e pós-graduação das seguintes disciplinas: Internacionalização de Empresas, Relações Internacionais, Ética Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Local. Este caso foi desenhado para ser utilizado tanto no início quanto no final dos cursos supracitados. No primeiro caso, serviria para um primeiro contato dos alunos com os temas apresentados, ao passo que para alunos mais maduros, poderia oferecer uma simulação de um conflito real na qual seja possível empregar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Recomendamos que o professor escolha uma das três abordagens teóricas propostas para que a discussão sobre o caso seja focada em temas específicos e não fique abrangente em demasia. Também se recomenda que o professor auxilie os alunos a refletir e a elaborar estratégias de ação para cada um dos personagens (i.e. Paulo, Zaki e Malika). Portanto, as questões para discussão propostas nas próximas seções visam criar um contexto para que o aluno reflita sobre os diferentes interesses e objetivos em questão para que possa se posicionar sobre a questão principal: *É possível conciliar de forma satisfatória o interesse dos vários atores do caso?*

### Discussão em Sala

#### *Investimento de multinacionais no continente africano*

Este caso para ensino traz questões da área de Negócios Internacionais (NI) que podem ser discutidas em sala de aula. As

principais são a atuação do governo brasileiro no ganho da concessão da Bandeirante no Nzambi, o relacionamento desta com a comunidade local e os impactos da internacionalização dos negócios da multinacional.

Embora as pesquisas na área de Negócios Internacionais venham sendo realizadas desde a década de 1950, nos últimos anos a área tem crescido significativamente tanto no Brasil quanto no exterior. Tradicionalmente, as pesquisas no campo têm negligenciado questões de poder, ideologia, dominação e opressão onde os negócios acontecem (Alvesson & Willmott, 1997). No caso do Brasil, a situação se agrava pela importação de referenciais teóricos e metodológicos de países da Europa e dos Estados Unidos, o que induz à produção de um conhecimento pouco adequado à realidade local (Rodrigues & Carrieri, 2001; Storck, 1983). A complexidade da internacionalização de multinacionais de países como o Brasil evidencia a necessidade de ampliar ou ir além das teorias tradicionais de NI (Spohr & Silveira, 2012).

Neste sentido, abordagens críticas em NI têm ganhado força, a exemplo da publicação, a partir de 2005, do periódico *Critical Perspectives on International Business*. A perspectiva crítica em Administração é caracterizada por estudos reflexivos que procuram analisar e denunciar práticas opressivas e abusivas, como desastres ambientais, trabalho escravo, crimes corporativos, assédio moral, entre outros (Spohr & Alcadipani, 2013). Dada a assimetria de poder entre a empresa multinacional e as comunidades locais afetadas pela internacionalização das atividades, muitas questões sobre como este relacionamento deveria ser conduzido têm ficado em aberto. Além disso, muitos mistérios cercam as relações entre empresas brasileiras e governos em locais como África, Ásia e América Latina. A própria política externa brasileira de cooperação com certos países precisa ser questionada, na medida em que se apresenta desinteressada, mas abre caminhos para parcerias comerciais.

Dado que pouca atenção tem sido dada aos impactos das operações das multinacionais, especialmente em países menos desenvolvidos (Spohr & Alcadipani, 2013), é necessário ampliar a discussão e a pesquisa. Sugerimos deslocar o centro de atenção de aspectos internos das multinacionais e incluir as sociedades em que tais operações acontecem, assim como questões políticas, sociais e legais dos países destino dos investimentos.

Com isso em mente, podemos discutir o papel do governo brasileiro na promoção de negócios no continente africano. O discurso oficial do governo brasileiro, no período em questão, foi de cooperação, com foco nos países africanos. Sob um discurso da solidariedade internacional ante a necessidade de compensação de uma dívida histórica com os africanos devido ao tráfico de escravos, há uma declarada desvinculação de interesses econômicos. Entretanto, na última década houve uma onda de internacionalização de empresas brasileiras para a África, assim como aumento expressivo no comércio entre as partes. A partir do exposto é possível interpretar que o governo brasileiro desempenhou papel importante na ida de tais multinacionais ao continente africano. A partir disso, questionamos: *Qual é a*

*responsabilidade do governo brasileiro pelas ações de multinacionais brasileiras em países africanos?*

O relacionamento da Bandeirante com a comunidade local é um importante aspecto da discussão em sala de aula. O caso relata as dificuldades que Zaki e Malika encontraram para se reunir com funcionários da Bandeirante, mesmo diante das transformações que a multinacional trouxe para a vida do bairro. Durante a fase de negociações quanto ao reassentamento, a falta de informações confiáveis foi um dos aspectos que preocupou a população local. As instalações precárias das residências construídas, que após um ano apresentaram rachaduras e o acesso dificultado à água também são questões que impactam negativamente este relacionamento. Por fim, a falta de transparência das ações da Bandeirante e a não publicação de seu contrato com o governo levantam suspeitas na sociedade civil sobre os termos da relação entre a empresa e o governo. A pergunta que levantamos é: *Que ações imediatas, de médio e de longo prazo, Paulo deveria colocar em prática para responder aos protestos da comunidade?*

Um olhar crítico sobre as teorias de NI não pode deixar de fora a reflexão sobre os impactos da internacionalização da Bandeirante no Nzambi. Se, por um lado a vinda da multinacional gerou empregos, trouxe renda em impostos para o governo e dinamizou a indústria extrativa, por outro, a vida de muitos moradores foi fortemente impactada. É possível questionar se a vida daqueles que hoje moram em uma casa com rachaduras está melhor. Eles não conseguem plantar na sua horta e têm dificuldade de acesso a água, por exemplo.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é a riqueza gerada pela extração de recursos minerais em países em desenvolvimento. Se gerenciada responsabilmente, esta pode aumentar os níveis de vida de populações empobrecidas e fomentar outros setores produtivos. Entretanto, países surpreendidos por um *boom* mineral têm sido acometidos pela chamada "doença holandesa" (Resenfeld, 2012), fenômeno que inclui o aumento geral nos preços internos, devido ao choque de demanda, valorização da moeda local com a entrada de moeda estrangeira via exportação e a consequente perda de competitividade de outras indústrias.

Aqui questionamos: *Quais são os riscos de imagem que o protesto e sua divulgação na mídia internacional poderiam trazer para a Bandeirante?*

#### *Relação entre empresa e sociedade civil*

O caso traz ao aluno diferentes dimensões sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), notadamente sobre a relação entre multinacionais e comunidades. Também possibilita refletir sobre a influência e atuação política de corporações, na medida em que destaca a importância da cobertura da mídia sobre esta relação. Igualmente, o caso traz a influência da corporação no desenvolvimento do sistema legal que irá reger suas ações. Esta influência normalmente ocorre de modo mais sutil pelo debate de ideias e opiniões na esfera pública - função que recentemente a literatura tem atribuído à área de RSC (Scherer & Palazzo, 2011), destacando novamente a importância da mídia.

A literatura sobre RSC teve início na década de 1950 (Carrol, 2010), porém apenas entre 1990 e 2000 é que ela se consolida (Crane & Matten, 2009). Sua evolução pode ser analisada em diferentes fases e características. A questão básica, em certa medida, ainda circunda a reflexão sobre qual o propósito dos negócios e qual sua contribuição para a sociedade (Crane & Matten, 2009). Diante deste contexto, este caso oferece elementos que acompanham as diferentes fases da RSC.

Não há um consenso na literatura de RSC sobre a sua definição e conceitos principais. Além disso, ainda há críticas sobre ser ou não possível desenvolver negócios responsáveis ou ainda se os negócios deveriam ou não possuir responsabilidades sociais (Crane & Matten, 2009). Esta polifonia é ainda agravada com o desenvolvimento de novas áreas e termos que navegam em águas similares às da RSC, como sustentabilidade e cidadania corporativa (Crane & Matten, 2009). A sugestão é que se evite debater estas definições buscando um conceito emergente a partir dos pontos levantados pelos próprios alunos. Sugerimos, para isso, que se conduza a discussão para um dos aspectos centrais neste caso, a relação da corporação com a sociedade.

É possível apresentar aos alunos a definição ampla de que: "a responsabilidade social no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa de maximizar seu impacto positivo sobre os *stakeholders* e em minimizar o negativo" (Ferrel, Fraedrich & Ferrel, 2001, p. 68). Assim emerge a seguinte questão: *A empresa Nzambi maximizou seus impactos positivos sobre a comunidade local e minimizou os negativos? Como e por quê?*

O instrutor pode indicar as quatro dimensões da responsabilidade social (Ferrel, Fraedrich & Ferrel, 2001): (i) dimensão legal - cumprir as leis e regulamentos do país de sua operação; (ii) dimensão ética - seguir padrões de consulta aceitável conforme definido pelos *stakeholders*, logo, em contextos de corporações multinacionais isso implica que em cada país pode haver um padrão diferente; (iii) econômico - maximizar a riqueza dos *stakeholders*, e; (iv) filantrópico - restituir à comunidade o que foi dela recebido. Deste modo, é possível recolocar a questão: *A partir destes pilares pode-se dizer que a empresa agiu proativa ou reativamente?*

A literatura de RSC ramificou-se a partir da abordagem inicial, que priorizava a observância à legislação e a diminuição dos impactos negativos. Passou, então, a análise mais geral sobre a atuação política das corporações, por meio da sua relação com a sociedade (Barley, 2010; Scherer & Palazzo, 2011; Gomes, 2014; Joutsenvirta & Vaara, 2015). Esta abordagem permite analisar as ações de RSC não mais como uma ferramenta, mas como um fenômeno constituído de relações sociais que envolvem interesses dos atores envolvidos e processos políticos (i.e. negociações, disputa por sentidos e compreensão dos problemas sociais e ambientais de um determinado contexto). Este reposicionamento das discussões sobre RSC retoma uma questão constitutiva do campo de estudos organizacionais, que estava relativamente esquecida: retomando a discussão acerca da influência das organizações sobre o ambiente em que estão inseridas (Barley, 2010; Gomes, 2014).

Barley (2010) evidenciou que uma das maneiras pelas quais as corporações influenciam o seu ambiente é por meio do desenvolvimento do investimento social privado e parcerias com ONGs. Desta forma, elas buscam mudanças de marcos regulatórios, influenciando a esfera pública sobre quais são os principais problemas sociais e ambientais, e como resolvê-los. Deste modo é possível questionar aos alunos: *Seria possível, para a Bandeirante, estabelecer uma parceria com a ONG Niara, ou financiar as ações de outra organização de modo a diminuir a percepção negativa de sua ação?* O instrutor também pode explorar quais outras ações ligadas à RSC a Bandeirante poderia ter desenvolvido, especialmente porque o caso apresenta que já havia indícios de que o conflito entre a Bandeirante e a comunidade local estava iminente.

Seguindo o caminho sobre a influência política que a corporação pode exercer sobre a esfera pública é possível analisar a primeira matéria sobre o reassentamento. Nela, Paulo afirmou que estava satisfeito com o novo bairro e que os moradores do Nzambi jamais imaginaram morar em casas de alvenaria. Vale lembrar que a matéria contrastava as casas de pau a pique da comunidade e as novas casas entregues pela empresa, sugerindo o desenvolvimento e melhoria do padrão de vida local. Desde modo sugerimos a discussão: *Como a matéria veiculada sobre o reassentamento contribui para o exercício de influência da Bandeirante sobre o desenvolvimento local?*

O instrutor pode propor a discussão sobre como se constroi a percepção acerca dos problemas sociais e a maneira adequada de resolvê-los. De um lado a empresa simboliza o progresso e o desenvolvimento econômico. Possui o saber técnico para elaborar o plano de reassentamento, enquanto a comunidade é retratada como fonte dos problemas sociais já existentes. Este cenário é potencializado já que o Estado não possui marcos regulatórios para balizar tais relações assimétricas de poder. A empresa ensina a agir e cria o marco regulatório necessário para a fluidez dos negócios. Assim, o caso destaca a influência política da corporação, que chega inclusive a abalar a soberania do estado nação.

Gomes (2014) aponta que as ONGs também não são passivas e buscam por estratégias de sobrevivência, tanto financeira quanto por legitimidade. Além disso, a combinação de diferentes estratégias por elas adotadas promove a mudança de comportamento corporativo. São apontadas três estratégias distintas: (i) *guerrilha*: quando as ONGs assumem uma postura combativa em relação às corporações, atacando a imagem da organização e gerando cobertura negativa na mídia; (ii) *acadêmica*: quando não escolhem atacar as corporações, mas buscam maneiras científicas de evidências seus impactos negativos, e; (iii) *consultoria*: quando optam por firmar parcerias com corporações para construir programas e ações para enfrentar um determinado problema (Gomes, 2014). Logo, *De que forma Malika poderia legitimar o trabalho da Niara se valendo dos conflitos da comunidade de Zaki com a Bandeirante?*

É interessante lembrar que o caso narra uma situação na qual a BBC está iniciando uma reportagem que dará evidência mundial para os conflitos em Nzambi. A atuação empresarial sobre questões

sociais e ambientais está relacionada à percepção de risco que o problema em questão traz à empresa (Gomes, 2014), seja o risco de: (i) imagem; (ii) perda de financiamento e contratos; (iii) operacional, como o fechamento de plantas e paralização da produção. Assim, o caso permite contrastar a primeira matéria veiculada e as possíveis consequências que a cobertura da BBC pode trazer tanto à Bandeirantes como à Niara como para a comunidade local. Diante disso, propomos que se discuta: *como a cobertura na BBC pode alterar a conjuntura para a Bandeirante, a Niara e para a comunidade local?*

#### *Responsabilidade da empresa sobre a violação de direitos humanos*

O caso dialoga com as discussões sobre direitos humanos. Especialmente, coloca em tela as dimensões do direito à moradia digna, o respeito à cultura local e o acesso à água. Além disso, evidencia um aspecto cada vez mais destacado dos debates em direitos humanos: a tentativa da consolidação das responsabilidades dos diferentes atores no respeito e proteção aos direitos humanos, especialmente no que se refere à atuação de governos e empresas.

A discussão sobre direitos humanos ganha fôlego em 1948 com a Declaração Universal dos Direitos Humanos proclamada pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015). Esse acordo buscava consolidar uma discussão de longa data sobre a pertinência de se atribuir um conjunto de direitos à todas as pessoas, derivados apenas de sua condição de seres humanos.

Inicialmente os Estados eram vistos como os únicos responsáveis por zelar pelo gozo destes direitos. Isso, se dava de duas maneiras. Por um lado, abstendo-se de violá-los, no caso dos direitos de primeira geração vinculados especialmente à liberdade política. Por outro, garantindo as condições de acesso a direitos de segunda geração, vinculados às condições básicas de dignidade social. A existência desse segundo grupo gerou divergências, tendo em vista que é possível ponderar que nem todos os Estados teriam condições de intervir a fim de estabelecer condições para que vigorassem (Cranston, 1983).

Há autores como Sen (2006) que entendem que essas duas primeiras gerações de direitos humanos devem ser entendidas como ponto pacífico nas discussões sobre os direitos fundamentais. O autor vai além, afirmando que se deve incorporar a estes uma terceira geração de direitos coletivos, como a garantia a um ambiente saudável, ao desenvolvimento socioeconômico e à paz, por exemplo. Dadas as diferentes interpretações que permeiam o campo, é certo que dificilmente se chegará a um consenso em relação ao conjunto de direitos que devem fazer parte daqueles considerados fundamentais. Contudo, há poucas vozes que se levantariam abertamente contra a existência desta categoria dos direitos. De toda maneira, em relação ao caso em discussão, propomos a questão: *No contexto analisado é possível encontrar um meio termo entre o respeito às tradições locais de moradia e a demanda pelo desenvolvimento?*

Essa discussão vem se tornando mais complexa ao longo do tempo, na medida em que as empresas passam a ganhar maior poder relativo em face aos estados nacionais, especialmente a partir dos anos 1970 (ver, por exemplo, Sanders, 2012 e Scherer e Palazzo, 2011). Esse movimento é, em parte, reflexo das reformas do Estado que passaram a ocupar a agenda de governantes em diversos países do mundo. Basicamente, apontavam para a importância da redução do papel do Estado na sociedade. Contudo, não se deve desconsiderar que mais empresas também passaram a operar globalmente e que em termos de receitas anuais o tamanho destas multinacionais é, em muitos casos, maior do que a economia de alguns países. Assim, é possível discutir se as responsabilidades das empresas se ampliam, na medida em que operam em Estados com economia frágeis e baixo poder de regulação e barganha.

Nesse sentido, Ruggie (2013; 2014) aponta que diversas iniciativas como da OECD e da OIT visavam disciplinar a atuação de empresas multinacionais ao redor do globo. A estas, se junta, a partir dos anos 2000 a tentativa da ONU de estabelecer um quadro de referência para a atuação dessas organizações na economia dos países nos quais mantinham negócios. Num primeiro momento, a ONU buscou estabelecer regras rígidas que tivessem força de legislação para regular a atuação das empresas. Contudo, enfrentou resistências de Estados, que temiam por violações de sua soberania, e das empresas, que viam uma ameaça à sua liberdade de atuação, contando apenas com alguma simpatia de organizações do terceiro setor.

Assim, ONU alterou sua estratégia passando da ideia de criar regras obrigatórias para a criação de um quadro de referência negociado com atores participantes do campo. Isso levou à construção dos princípios orientadores da ONU, lançados pela organização em 2011. Embora John Ruggie (2013) por ter se chegado a um marco normativo que apenas orienta e não regula diretamente o comportamento de multinacionais e empresas em geral, ele também evidencia que o processo de construção do marco foi trabalhoso tendo em vista os distintos interesses envolvidos ao redor do tema. Um dos principais conceitos que o autor tenta consolidar é o da responsabilidade das empresas não apenas a partir do nexos causal com violações causadas, mas sob a lógica da responsabilidade indireta analisada a partir da possibilidade de influenciar resultados em processos, ainda que não os controle diretamente. Desta forma, sugerimos que se discuta *quais eram as possibilidades da empresa para impedir que direitos dos moradores de Nzambi fossem violados e como ela deve ser cobrada em relação a isso*.

Por exemplo, será que *foi prudente a Bandeirante contratar uma empresa terceirizada para conduzir o reassentamento*? Esta

era uma questão sensível para o início da operação no Nzambi e talvez a empresa devesse ter acompanhado o processo mais de perto. Outra questão foi a condução das conversas com a comunidade na língua da terceirizada, que não era a primeira língua de muitos moradores. Este fato pode ter facilitado o trabalho da empresa, mas também pode ter ensejado mal entendidos.

Por fim, e de forma articulada, *é possível visualizar o uso dos direitos humanos como ponto de partida para uma atuação articulada de Malika e Zaki para influenciar a adoção de controles mais rígidos que responsabilizem mais diretamente empresas como a Bandeirante*? Neste contexto, pode ser interessante trazer para a discussão iniciativas específicas relativas a indústria extrativas da própria ONU<sup>1</sup>.

### Plano de Aula

A seguir apresentamos um quadro que poderá auxiliar o instrutor, na sua preparação para a aula. Após a escolha do tema que será abordado, o instrutor pode escolher apresentar as questões previamente aos alunos ou apresentá-las durante a discussão em sala. Independente de tal escolha, o instrutor deve reservar tempo suficiente para que os alunos elaborem um plano de ação para cada um dos personagens do caso. Esta atividade pode ser tanto feita individualmente como em grupo. É possível também que cada grupo escolha um dos personagens e elabore seu plano de ação apenas para aquele personagem e ao final da aula uma discussão geral debata as diferentes possibilidades. De toda maneira, é importante frisar aos alunos que em seu plano de ação, eles devem expor os caminhos e razões que apoiam suas escolhas.

Desta forma, a seguir está o plano de aula proposto para uma atividade de 100 minutos:

- **Introdução (10 minutos)**
  - Qual a responsabilidade dos diversos atores na busca do desenvolvimento que, ao mesmo tempo, respeite as comunidades locais?
- **Discussão (30 minutos)**
  - Discussão das questões a partir dos diferentes temas (veja tabela abaixo).
- **Elaboração do plano de ação (30 minutos)**
  - Alunos discutem em grupo as possibilidades de ação para cada um dos personagens.
- **Discussão geral (30 minutos).**

Os grupos apresentam e discutem os caminhos encontrados. Um caminho interessante é após a discussão de cada personagem fazer mais uma rodada perguntando aos grupos o que as ações propostas mudariam nos planos de seu personagem.

<sup>1</sup> Para substanciar a discussão recomendamos: <http://www.undp.org/extractiveindustries>

Quadro 1: Sumário das questões por tema

Tema	Questões
Negócios Internacionais	Qual é a responsabilidade do governo brasileiro pelas ações de multinacionais brasileiras em países africanos? Que ações imediatas, de médio e de longo prazo, Paulo deveria colocar em prática para responder aos protestos da comunidade? Como os conflitos com a comunidade podem impactar os negócios da Bandeirante como um todo no continente africano? Quais são os riscos de imagem que o protesto e sua divulgação na mídia internacional poderiam trazer para a Bandeirante?
Relação entre empresa e sociedade civil	A empresa Nzambi maximizou seus impactos positivos sobre a comunidade local e minimizou os negativos? Como e por quê? A partir destes pilares pode-se dizer que a empresa agiu proativa ou responsivamente? Como a matéria veiculada sobre o reassentamento contribui para o exercício de influência da Bandeirante sobre o desenvolvimento local? De que forma Malika poderia legitimar o trabalho da Niara se valendo dos conflitos da comunidade de Zaki com a Bandeirante? Como a cobertura na BBC pode alterar a conjuntura para a Bandeirante, a Niara e para a comunidade local?
Direitos Humanos e Empresas	No contexto analisado é possível encontrar um meio termo entre o direito à propriedade e à moradia e a demanda pelo desenvolvimento? as responsabilidades das empresas se ampliam, na medida em que operam em Estados com economia frágeis e baixo poder de regulação e barganha? Quais eram as possibilidades da empresa para impedir que direitos dos moradores de Nzambi fossem violados e como ela deve ser cobrada em relação a isso? é possível visualizar o uso dos direitos humanos como ponto de partida para uma atuação articulada de Malika e Zaki para influenciar a adoção de controles mais rígidos que responsabilizem mais diretamente empresas como a Bandeirante?

Fonte: elaboração própria.

## Referências

- Alencastro, M. de. Análise: Brasil arrisca sua imagem na África com práticas neocoloniais. Folha de São Paulo. Mundo. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2014/08/1507830-analise-brasil-arrisca-sua-imagem-na-africa-com-praticas-neocoloniais.shtml>>.
- Alves, A. C. (2013). Brazil in Africa: achievements and challenges. London School of economics and Political Sciences Retrieved from: <http://www.lse.ac.uk/IDEAS/publications/reports/pdf/SR016/SR-016-Alves.pdf>.
- Alvesson, M., Willmott, H. (1996). *Making sense of management: a critical introduction*. London: Sage, 1996.
- Barley, S. R. (2010). Building an institutional field to corral a government: a case to set an agenda for organization studies. *Organization Studies*, 31, 777–805.
- Carroll, A. B. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Business Ethics. Oxford: Oxford University Press.
- Cranston, M. (1983). Are there any human rights? *Dedalus*, 112(4): 1-17.
- Ferrel, O., Fraederich, J., & Ferrel, L. (2001). *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.
- Gomes, M. V. P. (2014). *Creating meanings, changing contexts: contested sustainability in the Brazilian beef industry*. Tese apresentada para obtenção do título de doutor à EAESP. São Paulo, 349p.
- Joutsenvita, M., & Vaara, E. (2015). Legitimacy struggles and political corporate social responsibility in international settings: a comparative discursive analysis of a contested investment in Latin America. 0, March, 2015.
- Madison, M. (2014). Norway's largest pension fund vows to drop coal mine holdings. *Financial Times*. Recuperado em 15 de abril, 2015, de <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ab7b785e-716e-11e4-b178-00144feabdc0.html#axzz3QmTJpy2o>.
- Organização das Nações Unidas (2011). *Guiding principals on business and human rights*. Recuperado em 20 de junho, 2016, de [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)
- Organização das Nações Unidas (2015). Declaração universal de direitos humanos. Recuperado em 28 de janeiro, 2015, de <http://www.dudh.org.br/wp-content/uploads/2014/12/dudh.pdf>.
- Resenfeld, D. (2012). The coal mining sector in Nzambi: a simple model for predicting government revenue. Instituto de Estudos Sociais e Econômicos
- Reuters (2014). World's largest wealth fund to review mining investments in 2014. *Reuters*. Recuperado em 1 de abril, 2015, de <http://www.reuters.com/article/2014/02/28/norway-fund-miners-idUSL6NOLX2K820140228>.
- Rodrigues, S. B., & Carrieri, A. de P. (2001). A tradição anglo-saxônica nos Estudos Organizacionais brasileiros. *RAC*, Edição Especial, p. 81-102.
- Rossi, A. (2015). Nzambi: o Brasil é aqui - uma investigação sobre os negócios brasileiros na África. Rio de Janeiro: Record.
- Ruggie, J. G. (2013). *Just business: multinational corporations and human rights*. New York: W. W. Norton & Company.
- Ruggie, J. G. (2014). Global governance and "new governance theory": lessons from business and human rights. *Global Governance*, 20,5-17.
- Sanders, P. (2012). Is CSR cognizant of the conflictuality of globalisation? a realist critique. *Critical Perspectives on International Business*, 8(2), 157-177.
- Scheller, F. (2012, 3 de novembro). Empresas brasileiras vão à luta na África. *O Estado de São Paulo*. Recuperado em 3 de setembro, 2014, de <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral/empresas-brasileiras-va-a-luta-na-africa,133440e>.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Sen, A. (2006). Human rights and the limits of law. *Cardozo Law Review*, 27(6), 2913-2927.
- Spohr, N., Alcadiapani, R. (2013). Estudos críticos em Negócios Internacionais: uma proposta de diálogo. *Internext*, 8(3), pp.1-18.
- Spohr, N., Silveira, F. F. (2012). Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. *RAE*, 52(3), 300-312.
- Storck, V. (1983). Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 23(3): 57-62.
- The Economist (2000, maio). *Hopeless Africa*. Recuperado em 10 de janeiro, 2014, de <http://www.economist.com/node/333429/print>.
- The Economist (2011a, dezembro). *Africa's hopeful economies: The sun shines bright*. Recuperado em 24 de janeiro, 2015, de <http://www.economist.com/node/21541008/print>.
- The Economist (2011b, dezembro). *The hopeful continent: Africa rising*. Recuperado em 12 de janeiro, 2015, de <http://www.economist.com/node/21541015/print>.
- United Nations (2011). *Guiding principles on business and human rights*. Recuperado em 3 de março, 2015, de [http://shiftproject.org/sites/default/files/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://shiftproject.org/sites/default/files/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf).
- Visentini, P. F. (2010) South-South cooperation, prestige diplomacy or "soft imperialism"? Lula's government Brazil-Africa relations. *SÉCULO XXI*, Porto Alegre, 1(1), 65-84.