



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA SUSTENTABILIDADE - CCTS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO  
AMBIENTAL – PPGSGA

Camila Dinat

**REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA DO MODELO DE  
GOVERNANÇA DA FUNDAÇÃO RENOVA: SUBSÍDIOS PARA UMA  
ANÁLISE CRÍTICA**

Sorocaba

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA SUSTENTABILIDADE - CCTS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO  
AMBIENTAL – PPGSGA

Camila Dinat

**REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA DO MODELO DE  
GOVERNANÇA DA FUNDAÇÃO RENOVA: SUBSÍDIOS PARA UMA  
ANÁLISE CRÍTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade na Gestão Ambiental, como parte para obtenção do título de Mestre em Sustentabilidade para Gestão Ambiental.

Orientação: *Prof. Dr. Carmino Hayashi*

Sorocaba / SP

2022

**CAMILA DINAT**

**REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA DO MODELO DE  
GOVERNANÇA DA FUNDAÇÃO RENOVA: SUBSÍDIOS PARA UMA  
ANÁLISE CRÍTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade na Gestão Ambiental, como parte para obtenção do título de Mestre em Sustentabilidade para Gestão Ambiental. Sorocaba, 28 de abril de 2022.

Orientador(a)

---

Dr. (a) Nome Sobrenome

Instituição a que pertence

Examinador(a)

---

Dr. (a) Nome Sobrenome

Instituição a que pertence

Examinador(a)

---

Dr.(a) Nome Sobrenome

Instituição a que pertence

Dinat, Camila

Revisão sistemática de literatura do modelo de governança da Fundação Renova: subsídios para uma análise crítica / Camila Dinat -- 2022.  
71f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba  
Orientador (a): Carmino Hayashi  
Banca Examinadora: Mireile Reis dos Santos, André Cordeiro Alves dos Santos, Ricardo Serra Borsatto, Antônio Donizetti Gonçalves de Souza  
Bibliografia

1. Modelo de governança. I. Dinat, Camila. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática  
(SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -  
CRB/8 6979

À Joana.

Sua chegada tornou a conclusão do mestrado muito mais desafiadora do que eu podia imaginar. Por outro lado, recheou de ainda mais valor e significado essa jornada.

## AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente ao Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade e Gestão Ambiental pela oportunidade em desenvolver essa pesquisa. A conclusão de um mestrado sempre foi um objetivo pra mim, então agradeço também a UFSCar pelo oferecimento de programas de Mestrado Profissional, como este, que possibilita a conciliação do mundo do trabalho com a academia.

Agradeço ao meu orientador, professor Carmino Hayashi, sempre atencioso, compreensivo e disponível, e mesmo distante fisicamente, nos momentos difíceis soube me aconselhar. Agradeço também a todos os professores da UFSCar que apoiaram de alguma maneira este trabalho.

Agradeço imensamente a minha família, especialmente minha querida rainha mãe Elizabeth, meu amado pai Eudenis e minha irmã amada Bianca, por serem o melhor alicerce que eu poderia ter, sempre acreditando em mim e me incentivando a superar os desafios da vida. Muito amor e gratidão por vocês!

Agradeço, por fim, ao Pablo, meu incrível companheiro, que me deu força, conselhos, carinho, e me deu todo o suporte para que eu pudesse completar este ciclo da minha vida. A você, todo meu amor.

## APRESENTAÇÃO

Sou engenheira agrônoma, daquelas que não percorreu o caminho convencional do curso, nem durante a graduação e nem depois dela. Considero como convencional o caminho consolidado, hegemônico, que para o caso da agronomia representa a dedicação ao agronegócio e a produção de grandes culturas. Curiosamente, minha paixão pela agricultura sempre foi mais focada nas pessoas do campo, e na relação da prática agrícola com a natureza.

Profissionalmente me envolvi com educação rural, com agroecologia, atuei junto aos movimentos sociais do campo. Atualmente trabalho pela conservação da biodiversidade, principalmente com foco em unidades de conservação (UC).

E foi durante esta jornada que pude conhecer a Fundação Renova mais diretamente. No ano de 2018, coordenei uma equipe de especialistas reunidos pelo Instituto Ekos Brasil - ONG onde atuo até os dias de hoje -, para realizar o estudo de avaliação de impacto em seis unidades de conservação do médio-baixo rio Doce. O resultado deste trabalho foi incrível e para quem tiver interesse, é possível acessá-lo no site da Fundação.

Na ocasião do projeto, interagimos com as instâncias executivas da Renova, com a Câmara Técnica de Biodiversidade, com os gestores das UCs e com representações de atingidos pelo rompimento da barragem de Fundão. Ter tido contato com o cenário do maior desastre ambiental do país me marcou profundamente, e o fato de conhecer as pessoas atingidas diretamente por ele, me deixou bastante sensibilizada.

Durante as expedições de campo deste projeto, eu estava atenta a tudo ao meu redor. De olhos na paisagem, com os ouvidos dispostos a escutar todas as histórias, e mãos prontas para tomar nota de cada detalhe, foi como se eu tentasse absorver tudo o que se passava naqueles municípios mais profundamente, aproveitando a experiência ao máximo para além de algumas (meras) visitas técnicas. Obviamente, só pude colher algumas impressões e alguns achismos, e a partir daí um mundo de dúvidas, curiosidades e questões se abriram.

Foi então em 2019 que decidi concorrer a uma vaga para o Mestrado Profissional da UFSCar, propondo aprofundar o tema da governança como maneira de entender os conflitos velados e desvelados que incidem sobre o território da bacia do rio Doce.

E aqui estou, tratando de um tema não convencional no contexto da agronomia, e tampouco familiar no meu percurso profissional. Estudar o tema do modelo de governança foi um desafio enorme o qual me coloquei. Confesso que por vezes quase desisti.

Tenho que confessar também que o resultado deste trabalho é menos ambicioso do que foi inicialmente idealizado. Mas eu aprendi muito no processo. Inclusive que as expectativas iniciais eram irreais.

Depois de muitos ajustes, após ter superado as dificuldades inerentes ao processo solitário da dissertação, tendo vivido também os desafios colocados pelo meu recém materno - com o nascimento da minha filha Joana em 2020 -, e sob o pano de fundo da pandemia mundial da covid-19, ainda assim, cá estou.

Além de brevemente apresentar-me, este tópico tem o objetivo de informar o contexto de onde este trabalho foi realizado, bem como reafirmar a minha intenção de contribuir com reflexões sobre este marcante episódio do país. Assim espero.

*“O desafio da modernidade é viver sem ilusões, sem se tornar desiludido”*

Antônio Gramsci.



## RESUMO

DINAT, Camila. “Revisão Sistemática de Literatura do modelo de governança da Fundação Renova: subsídios para uma análise crítica”. 2022. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade e Gestão Ambiental) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2022.

Em decorrência do rompimento da Barragem de rejeitos de minério de ferro de Fundão no dia 05 de novembro de 2015, em Mariana (MG), crime ambiental e que resultou em morte, foi firmado um Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC) entre as empresas responsáveis Samarco, Vale e BHP Billiton, e órgãos públicos dos níveis federais e estaduais de MG e ES. O TTAC definiu a criação da Fundação Renova para dedicação exclusiva ao processo de reparação dos danos causados. Para tal, foi necessário o estabelecimento de um modelo de governança robusto, sobre o qual claramente parece não haver consenso a respeito da eficácia frente às proporções do desastre. Para aprofundar o entendimento sobre o modelo proposto foi realizada uma revisão sistemática de literatura (RSL) visando identificar o estado da arte, e à luz de princípios de boa governança, o estudo buscou identificar os pontos críticos do sistema. O resultado da RSL foi a classificação da literatura sobre o tema em três perspectivas de análise complementares: i) a governança sob o olhar da política pública; ii) as lógicas governativa e participativa presentes no modelo; e iii) a crítica sob a ótica da democracia deliberativa. O estudo conclui que as autoridades públicas, os órgãos ambientais e os dispositivos institucionais em matéria ambiental, mostraram-se despreparados para promover a gestão do desastre dessa magnitude, o que culminou, entre outras definições, numa estrutura de governança para executar tal gestão, inadequada. Os pontos críticos identificados podem sugerir caminhos para melhorias no sistema vigente.

**Palavras-chave:** Governança; Fundação Renova; Princípios de Boa Governança

## ABSTRACT

DINAT, Camila. “Systematic Literature Review of the Renova Foundation's governance model: subsidies for a critical analysis”. 2022. Dissertation (Master's in Sustainability and Environmental Management) - Federal University of São Carlos, Sorocaba, 2022.

As a result of the failure of the Fundão iron ore tailings dam on November 5, 2015, in Mariana (MG), an environmental crime that resulted in death, a Transaction and Conduct Adjustment Agreement (*TTAC*) was signed between the responsible companies Samarco, Vale and BHP Billiton, and public institutions at the federal and state levels of MG and ES. The *TTAC* defined the creation of the Renova Foundation for exclusive dedication to the process of repairing the damage caused. It was necessary to establish a robust governance model, on which there clearly seems to be no consensus regarding the effectiveness in the face of the proportions of the disaster. To understanding the proposed model, a systematic literature review (*RSL*) was carried out to identify the state of the art, and in the light of good governance principles, the study sought to identify the critical points of the system. The result of the *RSL* was the classification of the literature in three complementary perspectives of analysis: i) governance from the point of view of public policy; ii) the governing and participatory logics present in the model; and iii) criticism from the point of view of deliberative democracy. The study concludes that public authorities, environmental agencies and institutional arrangements in environmental matters, have shown themselves to be unprepared to promote disaster management of this magnitude, which culminated, among other definitions, in a governance structure to perform such management, inadequate. The critical points identified can suggest ways to improve the current system.

**Keywords:** Governance; Renova Foundation; Principles of Good Governance

## LISTA DE FIGURAS

<p>Figura 1: Extensão percorrida de 39,2 milhões de m<sup>3</sup> de rejeito de mineração, oriundos do rompimento da barragem de Fundão da empresa Samarco Mineração S.A, ao longo da Bacia do Rio Doce. (escala 1:2.500.000) Fonte: CPRM, 2016 .....</p>	15
<p>Figura 2: Estrutura das instâncias de governança interna da Fundação Renova. Fonte: Adaptado de Renova 2022.....</p>	25
<p>Figura 3: Governança Externa composta pelo “Sistema CIF” definido no TTAC, o Comitê Interfederativo e as Câmaras Técnicas de apoio. Fonte: Autoria própria.....</p>	27
<p>Figura 4: Composição do Sistema CIF após o TAC GOV. Fonte: Autoria própria.....</p>	28
<p>Figura 5: Ilustração esquemática do sistema de governança da Fundação Renova. Fonte: Renova, 2022.....</p>	29
<p>Figura 6: Ilustração esquemática das etapas de trabalho que compuseram o estudo. Fonte: Autoria própria. ....</p>	31
<p>Figura 7: Instâncias da governança da Fundação Renova, classificada sob às lógicas governativa e participativa. Fonte: Losekann, 2018.....</p>	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição das etapas realizadas para a revisão sistemática de literatura.....	32
Quadro 2: Sistematização dos artigos encontrados pelo método de RSL, com as palavras chaves “Governança” e “Fundação Renova”. .....	33
Quadro 3: Sistematização dos artigos encontrados pelo método de RSL, com as palavras chaves “Governance” e “Renova Foundation”.....	37
Quadro 4: Princípios de boa governança para a Fundação Renova, elaborados como instrumento de análise na identificação de pontos críticos do funcionamento do sistema.	39
Quadro 5: Pontos críticos encontrados na governança da Fundação Renova, identificados sob a ótica dos princípios de boa governança. ....	48

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AT	Assessorias Técnicas
CIF	Comitê Interfederativo
CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
DP	Defensoria Pública
ES	Espírito Santo
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MAB	Movimento dos Atingidos por Barragens
MG	Minas Gerais
MP	Ministério Público
MSI	<i>Multi-Stakeholder Initiatives</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ONG	Organizações Não Governamentais
RSCP	Responsabilidade Social Corporativa Política
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
TAC Gov	Termo de Ajustamento de Conduta sobre a Governança
TTAC	Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UICN	União Internacional para a Conservação da Natureza
UNESP	Universidade Estadual Paulista
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
2.	OBJETIVOS.....	17
3.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1.	Reflexões sobre a governança no contexto socioambiental.....	18
3.2.	Reflexões sobre a governança no ambiente corporativo.....	22
3.3.	Caracterização do modelo de governança da Fundação Renova.....	23
4.	MÉTODOS.....	30
4.1.	Revisão Sistemática da Literatura.....	31
4.2.	Princípios de boa governança para Fundação Renova - Construção das categorias de análise.....	39
4.3.	Análise do sistema de governança para identificação dos pontos críticos..	40
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
5.1.	Análise sob a perspectiva de política pública.....	41
5.2.	Análise sob a perspectiva das lógicas governativa e participativa.....	43
5.3.	Análise sob a ótica da democracia participativa.....	45
5.4.	Análise dos pontos críticos.....	48
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE – A.....	63
	APÊNDICE - B.....	65
	APÊNDICE - C.....	67
	ANEXO – A.....	68

## 1. INTRODUÇÃO

O rompimento da Barragem de rejeitos de minério de ferro de Fundão no dia 05 de novembro de 2015, em Mariana – MG, foi responsável pelo lançamento de 39,2 milhões de m<sup>3</sup> de rejeitos de mineração no ambiente. A lama de rejeitos atingiu diretamente diferentes cursos d'água, provocou a morte de 19 pessoas, sendo 14 trabalhadores da barragem e cinco moradores do município de Bento Rodrigues, destruiu 218 edificações e afetou outras 806; impactou aproximadamente 2000 hectares de terras em mais de 200 propriedades rurais; e provocou o deslocamento de mais de 220 famílias (IBAMA, 2015; UICN, 2018).

Em nota técnica, o IBAMA (2015) constatou que a biota local foi gravemente impactada, inclusive causando a extinção de espécies endêmicas ao longo do curso do rio. As atividades socioeconômicas das populações ribeirinhas foram prejudicadas pela água contaminada, impedindo, por exemplo, a pesca artesanal. O material de rejeito que lançado no curso d'água na região do Quadrilátero Ferrífero do estado de Minas Gerais alcançou o mar no norte do estado do Espírito Santo, onde formou, ao longo de toda coluna d'água, uma pluma de sólidos suspensos com raio de 15 km. Houve deposição do material particulado em áreas próximas da foz do rio Doce, e ainda, ocorreu o desabastecimento de água em vários municípios que dependiam principal ou unicamente do rio Doce.

A Figura 1 apresenta o percurso da pluma de rejeitos desde a origem, a barragem de Fundão, até a foz, onde desaguou no oceano Atlântico.

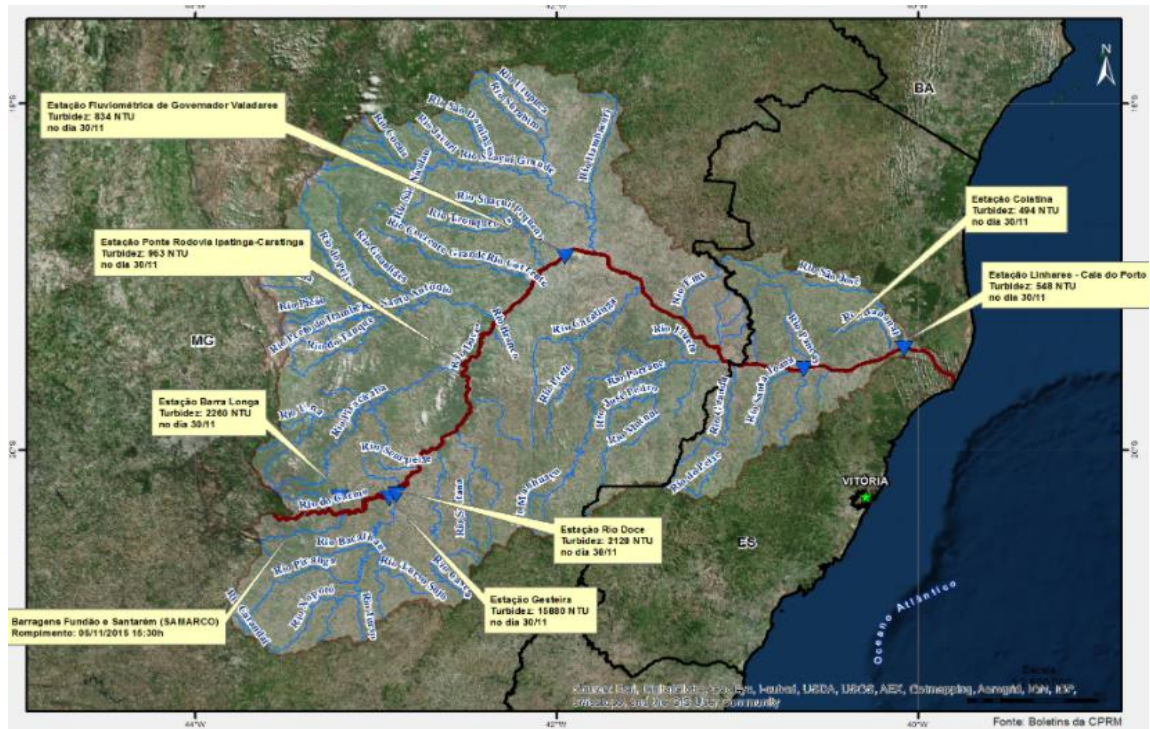


Figura 1: Extensão percorrida de 39,2 milhões de m<sup>3</sup> de rejeito de mineração, oriundos do rompimento da barragem de Fundão da empresa Samarco Mineração S.A, ao longo da Bacia do Rio Doce. (escala 1:2.500.000) Fonte: CPRM, 2016

Considerado o maior desastre ambiental do país e um dos maiores ligados à mineração do mundo (LEAL; ZILLIKENS, 2017), o rompimento da barragem de Fundão foi também enquadrado como crime ambiental e de inundação que resultou em morte, foi firmado um Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC) entre as empresas responsáveis pela barragem de Fundão - Samarco Mineração S.A, a Vale S.A. e a BHP Billiton Brasil Ltda –, e órgãos públicos<sup>1</sup> das esferas federal e estadual dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, em março de 2016 (UICN, 2018).

A Samarco - empresa proprietária, operadora e administradora da barragem de Fundão - é uma joint venture de propriedade das empresas Vale e BHP Billiton, que atua no segmento da mineração de ferro desde 1977. A empresa tem sede em Belo Horizonte (MG) e duas unidades operacionais, sendo uma delas a Mina de Germano, em Bento Rodrigues, Mariana,

<sup>1</sup>Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), Instituto Chico Mendes de Biodiversidade (ICMBio), Agência Nacional de Águas (ANA), Fundação Nacional do Índio (Funai), Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM); o governo do estado de Minas Gerais e suas autarquias estaduais, Secretarias de Meio Ambiente de Minas Gerais e Espírito Santo, Instituto Estadual de Florestas (IEF), Instituto Mineiro de Gestão de Águas (IGAM), a Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM); o governo do estado de Espírito Santo e suas autarquias estaduais, e Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA), Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do Espírito Santo (IDAF), Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH).



Minas Gerais, e a outra é a unidade de Ubu, no município de Anchieta, no Espírito Santo (SAMARCO, 2021).

Dentre as condições e obrigações definidas pelo TTAC, o instrumento legal determinou a criação de uma fundação com o exclusivo objetivo de promover, gerir, executar e monitorar as ações previstas nos programas socioeconômicos e socioambientais, considerando inclusive, a assistência social aos impactados pelo rompimento da barragem de Fundão (RENOVA, 2016).

A partir da determinação do TTAC foi instituída a Fundação Renova, tendo como mantenedoras a Samarco, a Vale e a BHP Billiton. No website oficial da empresa Samarco está registrado que a Fundação Renova é “uma instituição autônoma e independente [...] entidade privada, sem fins lucrativos, garante transparência, legitimidade e censo de urgência a um processo complexo e de longo prazo” (SAMARCO, 2019).

A criação de uma organização exclusivamente dedicada ao processo de reparação dos danos provocados pelo rompimento da barragem de Fundão, em uma análise superficial, demonstra ser a solução na priorização das ações de reparação. Com um modelo de governança robusto e inovador, criado para incluir os todos os atores envolvidos, conta com “70 entidades e cerca de 400 pessoas participando de um processo colegiado, com controle compartilhado entre os vários atores” (RENOVA. 2022), resultando em um complexo desenho institucional capaz de acomodar as demandas, especificidades e diversidades dos setores engajados nas tomadas de decisões.

Segundo dados disponibilizados em janeiro de 2022 pela Fundação, já foram desembolsados pelas mantenedoras via Renova, 19,8 bilhões de reais destinados diretamente às ações de reparação e compensação. Cerca de 9 bilhões de reais foram pagos em indenizações e auxílios financeiros emergenciais, atingindo mais de 360 mil pessoas (indenizações relativas aos danos na água e outros danos emergentes). Mais de 1.600 obras foram concluídas e entregues, incluindo casas e infraestruturas (RENOVA 2022). Porém, o olhar da reparação centrado nos números divulgados certamente não reflete as profundezas da realidade.

Passaram-se seis anos do rompimento da barragem de Fundão e da criação da Renova e, apesar de avanços, frequentemente o sistema é alvo de críticas. Além das dificuldades inerentes ao próprio processo de construção coletiva, as críticas mais contundentes são relacionadas ao processo de indenização e seus problemas associados, e à lentidão na entrega dos reassentamentos (MAROUN, 2021). Na sociedade paira desinformação quanto à dimensão dos impactos do desastre na saúde e no meio ambiente, bem como dúvidas sobre a efetividade das ações de remediação e restauração das áreas impactadas (MAROUN, 2021).

O sentimento de desconfiança é ainda mais forte nas comunidades atingidas, o que atualmente parece ser um dos grandes percalços no trabalho da Fundação (LEAL; ZILLIKENS, 2017). Segundo Vieira (2017), esse fenômeno pode ter uma origem latente no histórico de relação das empresas mantenedoras com a sociedade local, onde devido interesses corporativos, o benefício das empresas era alcançado em detrimento aos interesses da sociedade local. A Fundação Renova parece carregar consigo a imagem e a bagagem da mineradora Samarco na sua relação com a comunidade, uma imagem construída ao longo do tempo, e anterior ao rompimento, pelo acúmulo de falhas da empresa (VIEIRA, 2017).

Os tensionamentos existentes na interlocução da Fundação Renova com a população local aumentam os impasses na implantação das ações em campo (VIEIRA, 2017). E quanto menos (ou pouco eficientes) ações em campo, mais cresce a desconfiança e descontentamento com a Fundação.

Dessa forma, questiona-se, se ao possibilitar o diálogo e negociação entre os diferentes setores da sociedade, não seria este, um caso modelo de exercício da democracia deliberativa na atualidade? Por que, apesar da robusta governança estabelecida, os atores envolvidos questionam a legitimidade da Fundação Renova como instrumento democrático de tomada de decisões?

Certamente há uma infinidade de questionamentos possíveis, e debates interessantes a serem feitos. Para o presente trabalho parte-se da premissa de que o modelo de governança é peça chave nesse contexto, sendo que o seu objetivo consiste no aprofundamento da compreensão acerca de tal modelo, buscando encontrar os pontos críticos de funcionamento do sistema.

O caminho percorrido no estudo toma como base os princípios da boa governança corporativa e ambiental, estabelecendo o referencial para análise e identificação dos pontos críticos do sistema de governança da Renova. Possivelmente, é nesses pontos críticos onde residem as razões pelas quais o sistema é alvo de críticas e desconfiança, e talvez sejam também a oportunidade para encontrar melhorias no processo de governança (ainda que futuramente).

## **2. OBJETIVOS**

O objetivo da pesquisa é o aprofundamento da compreensão acerca do modelo de governança da Fundação Renova, buscando encontrar os pontos críticos de funcionamento do sistema.

Espera-se ainda, como objetivos específicos, gerar resultados que contribuam com o

processo de construção e melhoria das práticas da governança da Fundação Renova; além de contribuir para reflexões sobre a governança ambiental na Bacia do Rio Doce.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para atender aos objetivos da pesquisa, o referencial teórico está organizado em três pilares que trazem conceitos importantes e embasam, do ponto de vista teórico, as análises críticas do modelo de governança em questão.

No primeiro bloco, buscou-se entender o que é governança no contexto de organizações que tratam de temáticas socioambientais, a governança ambiental. Considerando a governança da Fundação Renova como o conjunto de normas, instituições e processos que coloca os atores na tomada de decisão sobre como estes serão impactados pela gestão das ações de reparação socioeconômicas e do meio ambiente, optou-se por buscar na literatura referências dos conceitos e princípios que regem este modelo de compartilhamento de poder e responsabilidades sobre os recursos naturais e arranjos sociais, denominado governança ambiental.

No segundo momento, fez-se um breve panorama sobre os conceitos e princípios da governança corporativa. Já que há uma vasta literatura sobre o tema, buscou-se, neste momento, compreender quais são as boas práticas adotadas por organizações para promover maior integridade e ética em suas ações seu funcionamento interno.

O terceiro bloco tratou da caracterização do funcionamento do modelo de governança da Fundação de maneira descritiva, pois este sistema foi o objeto de análise da pesquisa.

#### **3.1. Reflexões sobre a governança no contexto socioambiental.**

Os dilemas socioambientais contemporâneos são complexos e afetam um conjunto diverso de atores e de interesses sociais. Para que sejam construídas mudanças nas formas de pensamento e ação ante questões ambientais, a sociedade necessita realizar profundas reflexões sobre os modos de vida e de organização perante os desafios para que eles possam ser enfrentados. “A dimensão ambiental representa a possibilidade de lidar com conexões entre diferentes dimensões humanas, abrindo espaço para entrelaçamentos e múltiplos trânsitos entre múltiplos saberes” (JACOBI, 2007, p.59).

Os problemas socioambientais, a exemplo da degradação da biodiversidade e mudanças climáticas, evidenciam os limites e as consequências das práticas sociais e econômicas

cotidianas. A mudança radical nos paradigmas da racionalidade, que geram valores e comportamentos alicerçados nos aspectos econômicos de desenvolvimento, “precisa ser realizada como condição imprescindível ao enfrentamento dos problemas ambientais” (SANTOS, 2017, p.200).

O rumo para a construção de sociedades sustentáveis exige novos paradigmas nas formas de acesso e produção de conhecimento e informação, sustentados na troca entre diferentes saberes, interdisciplinaridade, e na criação de novos valores e comportamentos.

O desafio político da sustentabilidade, ancorado na transformação das relações sociais e econômicas, está estreitamente vinculado ao “processo de fortalecimento da democracia e da construção da cidadania ambiental” (JACOBI, 2007, p. 61).

Para Santos (2017), o desenvolvimento de sociedade mais sustentáveis nos coloca diante da necessidade urgente de promover processos participativos e fortalecer práticas dialógicas, alicerçadas em práxis educativas capazes de promover a compreensão sobre as complexidades da sociedade e os conceitos de ambiente que a envolve.

Implica dizer, portanto, que para se tratar de soluções reais de problemas ambientais complexos, faz-se necessário multiplicar práticas sociais corresponsabilizadas, promotoras de ações colaborativas que apontam para a construção de lógicas de governança mais participativas e horizontalizadas.

Dessa maneira, é fundamental compreender quais são as boas práticas e os conceitos que regem os princípios de governança pautados na construção de sociedades sustentáveis.

Embora o debate sobre governança seja amplo na literatura, “há um consenso de que o termo se refere ao desenvolvimento de estilos de governo nos quais as fronteiras entre e no interior dos setores públicos e privados têm se ofuscado” (ZORZAL E SILVA, 2019).

Nesse contexto, ganha importância o conceito de governança ambiental. Governança ambiental pode ser entendida como o sinônimo de intervenções que visam mudanças nos incentivos relacionados ao meio ambiente, conhecimento, instituições, tomada de decisão e comportamentos (LEMOS; AGRAWAL, 2006). Os autores usam o termo para se referir, mais especificamente, ao conjunto de processos, mecanismos e organizações através das quais os atores políticos influenciam as ações e resultados ambientais. A chave para diferentes formas de governança ambiental são as relações político-econômicas que as instituições incorporam e como essas relações moldam as identidades, ações e resultados (LEMOS; AGRAWAL, 2006).

O conceito de governança ambiental é também definido como "os meios pelos quais a sociedade determina e atua sobre metas e prioridades relacionadas à gestão dos recursos naturais. Isso inclui as regras formais e informais, que regem o comportamento humano nos

processos de tomada de decisão, bem como nas próprias decisões” (IUCN, 2015).

A governança ambiental se dá na construção e implementação de formas inovadoras de gestão dos recursos naturais, por meio da incorporação dos determinantes políticos, dos vários interesses e realidades e dos diferentes atores sociais no debate sobre políticas ambientais (SANTOS, 2017). Para a autora, o envolvimento dos diversos atores por meio da participação e negociação, promove a descentralização do poder e transfere os mecanismos de resolução de conflitos para a localidade.

Lemos e Agrawal (2006) organizaram possíveis tipos de governança ambiental, e avaliaram a importância das diferentes escalas espaciais e institucionais. São elas: i) governança ambiental globalizada; ii) governança ambiental descentralizada; iii) focada nos agentes de mercado; iv) governança de escala cruzada. Os autores apontam que “as melhores estratégias de governança são as que tentam alinhar mercado e incentivos individuais com processos de autorregulação e cogovernança”, sustentadas em parcerias e conceitos de autonomia incorporados a todas as esferas Estado-sociedade (LEMOS; AGRAWAL, 2006).

Para Santos (2017) as práticas da governança ambiental no exercício e funcionamento da política podem potencialmente ser estendidas para envolver os vários tipos de problemas e conflitos socioambientais brasileiros.

A governança ambiental também implica uma partilha mais equitativa dos benefícios da exploração dos recursos naturais entre diferentes grupos da sociedade, estando, portanto, muitas vezes relacionado ao conceito de "desenvolvimento sustentável" e a ideia normativa de "boa governança" (FUCHS, 2016).

Em suma, a governança ambiental estabelece regras que organizam as múltiplas formas de exploração, uso e conservação dos recursos naturais em todos os seus significados. Idealmente, deve fazer uso da melhor tecnologia disponível (incluindo regulamentações) para garantir sustentabilidade e equidade entre as diferentes demandas dentro de uma sociedade. (FUCHS, 2016, p. 222).

No exercício dos processos de governança ambiental, é importante destacar o conceito de Aprendizagem Social como o (re)pensar, a construção dos novos valores e conhecimentos dos atores envolvidos; onde a reflexão crítica sobre os problemas comuns, o reconhecimento de sobre si e a relação com os demais, é base para negociação de interesses no exercício democrático visando o uso sustentável do ambiente (JACOBI, 2007; SANTOS, 2017).

Significa dizer que na construção de novas práticas de governança ambiental participativa, é importante o desenvolvimento de espaços pedagógicos coletivos que promovam

a aprendizagem para o exercício da cidadania, por meio da inovação nas formas de convivência. Nesse processo, são fundamentais o aprendizado conjunto e a construção de uma visão coletiva sobre a complexidade das questões socioambientais que precisam ser enfrentadas.

Alguns autores destacam que nos desafios para os processos organizacionais inovadores, pautados na governança ambiental, o terceiro setor (ou Organizações não Governamentais, ONG) cumprem importante papel.

Vasconcelos (2015) argumenta, que embora as ONGs tenham uma flexibilidade que lhes permite acessar uma variedade de atores sociais e podem dialogar com os diversos interesses, o desafio posto é como construir pontes entre os interesses das macropolíticas (esferas municipais, estaduais e federais, por exemplo) e as comunidades.

Para guiar processos coletivos de gestão dos recursos comuns (recursos hídricos, por exemplo), a ONU propõe alguns Princípios da Boa Governança. Nesses casos, a governança ambiental deve ser participativa, contando com estruturas imparciais e incorruptíveis, incluindo transparência nos processos de tomada de decisão que devem ser orientados por consenso, onde diferentes interesses têm de ser considerados para que as decisões alcancem amplo acordo sobre o que é melhor para toda a comunidade, e dispor de alta capacidade de resposta, equidade e inclusão, efetividade e eficiência, e responsabilização.

Um programa de apoio às ações coletivas para aumentar as respostas da governança frente aos desafios relacionados ao recurso hídrico, denominado Iniciativa de Governança da Água da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), e que envolve setores públicos, privados e sem fins lucrativos, elaborou os doze princípios da Governança da Água com três razões principais: eficácia, eficiência e capacidade de gerar confiança e engajamento (JUNQUEIRA, 2021). A razão eficácia relaciona-se à contribuição da governança na definição de metas e objetivos claros para políticas hídricas sustentáveis em todos os níveis de governo, implementar os objetivos e cumprir as metas estabelecidas; a eficiência trata-se da contribuição da governança para maximizar os benefícios do gerenciamento sustentável da água (no caso) com o menor custo para a sociedade; e a confiança e engajamento relaciona-se à contribuição da governança para a construção da confiança dos usuários e a garantia da inclusão de todas as partes interessadas, por meio da legitimidade democrática e justiça para a sociedade em geral (JUNQUEIRA, 2021).

Os conceitos colocados à postos são importantes para subsidiar análises sobre os processos de governança praticados no âmbito da Fundação Renova, pois se por um lado a fundação tem o papel de coordenar e executar as ações de reparação decorrentes do rompimento da barragem de Fundão, por outro lado, trata-se de um caso pioneiro no país e com chances

reais de implantar processos coletivos e democráticos na construção de uma perspectiva de futuro mais sustentável na Bacia do Rio Doce.

A reparação dos problemas socioambientais decorrentes do rompimento da barragem é o objetivo central que permeia todo o sistema de governança da Fundação Renova. Ao promover a coparticipação e corresponsabilização entre os atores no planejamento e na busca de soluções, ficamos diante de uma grande oportunidade de promover os conceitos de aprendizagem social em seu sentido integral, fortalecendo as entidades envolvidas, garantindo o exercício da cidadania, e gerando transformação na realidade da Bacia do rio Doce, sociais e ambientais. À luz desta expectativa é que se embasa as reflexões e análises presentes no trabalho.

### **3.2. Reflexões sobre a governança no ambiente corporativo**

O debate sobre a governança ambiental está localizado no contexto externo à organização, ou seja, na atuação dela no território a partir de sua relação com os demais atores, centrados no objetivo comum. Porém, para este trabalho, faz-se necessário entender também, do ponto de vista conceitual, o que é a governança interna, ou seja, aquela relativa ao funcionamento do corpo da organização.

Para tal, buscou-se referências na literatura sobre governança corporativa. Crisóstomo (2021) conclui em seus estudos que ao atentar para a boa gestão, comportamento ético, e controle interno, a organização tende a promover também o melhor relacionamento com o seu amplo conjunto de stakeholders e com o meio ambiente. Na medida em que são adotadas melhores práticas de governança corporativa, melhores práticas de responsabilidade social para com os stakeholders são também implementadas pela organização.

Neste sentido, entende-se a governança corporativa como um conjunto de práticas adotadas pela organização com o objetivo de dirimir desvios de conduta da direção, promovendo seu melhor desempenho, continuidade e edificação da imagem (CRISÓSTOMO, 2021)

Em sua última atualização de 2015, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) definiu governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”; e conceituou alguns princípios básicos de funcionamento, são eles: transparência; equidade; *accountability*; e responsabilidade corporativa.

Para o IBGC, o princípio da transparência se correlaciona à qualidade da comunicação (interna e externa) e propicia um clima de confiança e boa-fé nas relações. A equidade é o princípio que busca promover isonomia e tratamento justo dos grupos minoritários em relação às demais partes interessadas (stakeholders), considerando os direitos e deveres de todos. Já o princípio *accountability* abrange o dever de prestação de contas, atuação de modo a assumir integralmente as consequências e responsabilidades de cada uma das funções e, por fim, a responsabilidade corporativa zela pelos princípios da viabilidade econômico-financeira das organizações, no curto, médio e longo prazos, buscando reduzir as externalidades negativas e aumentar as positivas no seu modelo de negócios (IBGC, 2015).

Os conceitos e princípios da governança corporativa são importantes para subsidiar análises sobre os processos de governança interno praticados no âmbito da Fundação Renova, não apenas na sua relação (externa) para com os stakeholders, mas também para compreender seu modelo de funcionamento.

### **3.3. Caracterização do modelo de governança da Fundação Renova**

Posteriormente ao rompimento da Barragem de Fundão, no dia 2 de março de 2016, em resposta a ação civil pública movida pelo Ministério Público Federal, foi firmado o TTAC, o Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta, instrumento que compete à Samarco, Vale e BHP, mineradoras responsáveis pelo desastre, a obrigação de financiar a recuperação dos danos causados. O termo é também assinado pelo governo federal, os governos estaduais de Minas Gerais e do Espírito Santo, e uma série de autarquias estatais com funções técnicas e regulatórias relacionadas aos aspectos sociais e ambientais impactados pelo rompimento.

A Fundação Renova, organização criada pelo TTAC e destinada a executar as ações de reparação, nasceu poucos meses depois do desastre, em 30 de junho de 2016, e teve suas atividades iniciadas em 2 de agosto de 2016, quando passou a assumir a responsabilidade de executar os 42 programas temáticos definidos no TTAC (RENOVA, 2021).

Não havia até então, na legislação brasileira, dispositivos prontos em matéria de proteção ambiental que pudessem lidar de maneira apropriada com o caso. Nem mesmo os órgãos públicos ambientais dispunham de modelos de gestão ou estratégias para tratar do desastre da magnitude do rompimento da barragem de Fundão (LAVALLE, 2019).

Conforme Batista *et al.* (2017), o objetivo de criação de uma nova pessoa jurídica para a efetivação de medidas, de natureza privada e sem fins lucrativos, surgiu a partir de quatro constatações básicas descritas a seguir.



A primeira constatação foi a de que o modelo “o causador repara o dano que causou”, como comumente ocorre no Brasil, é um muitas vezes improdutivo, visto que a empresa possui uma atuação incompatível com as ações necessárias para reparação de danos. As empresas têm finalidade exclusivamente empresarial e dentro da lógica de acumulação de lucros, as ações de reparação ficariam em segundo plano (BATISTA *et al*, 2017).

Por outro lado, observou-se que o poder público não poderia atrair para si a responsabilidade inerente aos causadores da tragédia ao assumir as ações concretas necessárias para reparar os danos advindos do desastre (BATISTA *et al*, 2017). Além do mais, um desastre da magnitude do rompimento da barragem de Fundão e as ações reparatórias decorrentes não poderiam esperar pelo lento processo licitatório e de aplicação das regras de direito financeiro a que qualquer órgão ou entidade de direito público deve se sujeitar. Segundo os autores, para além da ineficiência, responsabilizar o Estado a se ocupar das complexas tarefas de recuperação social, econômica e ambiental (por exemplo contratação da dragagem dos rios; promoção de plantios; reconstrução de edificações, por meio de lentos processos licitatórios etc.) equivaleria a socializar parcela considerável dos custos da reparação, aliviando, assim, as incumbências que deveriam recair unicamente sobre os verdadeiros responsáveis, as empresas mineradoras.

A terceira constatação foi a necessidade de afetação e destinação de valores significativos, dissociados do patrimônio da Samarco, exclusivamente para suportar as despesas que surgiriam com a implantação dos programas de recuperação. Considerando-se que apenas dessa maneira seria possível evitar que recursos inicialmente destinados para a recuperação das áreas afetadas fossem remanejados para outras finalidades (BATISTA *et al*, 2017).

E, por fim, verificou-se a demanda de criação de instrumentos de interlocução e de participação dos cidadãos, da sociedade civil, de instituições acadêmicas e dos entes públicos envolvidos na tomada de decisões atreladas à catástrofe, ou seja, um fórum ou instrumento apto a viabilizar o diálogo de todos esses atores (BATISTA *et al*, 2017).

Assim a Fundação Renova foi instituída com um modelo de governança organizado entre instâncias internas, mais ligadas às tarefas executivas, e às externas, onde participam as demais partes interessadas, como governos e sociedade civil.

As estruturas de governança interna desenhadas pelo TTAC estão em acordo com as boas práticas recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016) e são elas: Conselho Curador, Diretoria Executiva, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal, Compliance, Ouvidoria, descritas a seguir.

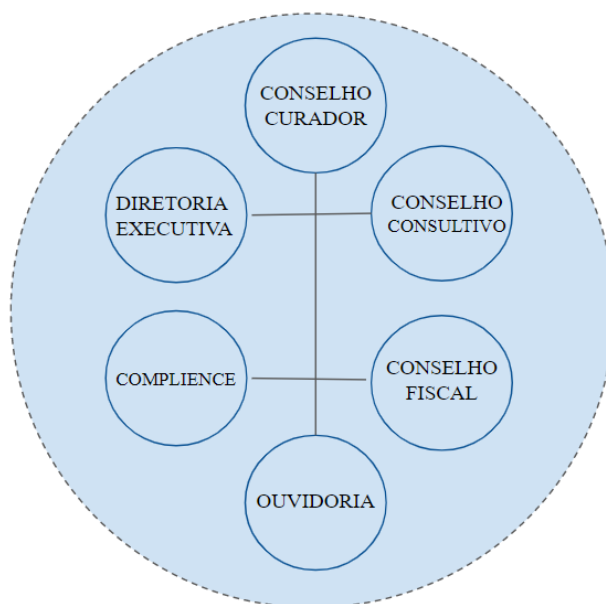


Figura 2: Estrutura das instâncias de governança interna da Fundação Renova. Fonte: Adaptado de Renova 2022.

i) Conselho Curador: instância deliberativa com a competência de aprovar os planos, programas e projetos propostos pela Diretoria Executiva da Fundação Renova, o conselho é constituído por até nove membros efetivos e igual número de suplentes, indicados pelas mantenedoras da Fundação (Samarco, Vale e BHP), pelo CIF (Comitê Interfederativo) e pela defensoria pública.

ii) Diretoria Executiva: responsável por elaborar e propor planos, programas e projetos, bem como viabilizar e executar aqueles aprovados pelo conselho curador; responsável também pela gestão dos trabalhos, prestação de contas das atividades da fundação e demais atividades rotineiras pertinentes ao funcionamento da organização;

iii) Conselho Consultivo: cujo objetivo é opinar sobre planos, programas e projetos, indicando propostas de soluções e melhorias; é o espaço formal dentro da governança composto por 17 membros da sociedade civil (sendo cinco representantes do Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Doce; dois da Comissão Interministerial para Recursos do Mar; cinco representantes de notório saber sobre a temática, pesquisadores especialistas; três representantes das comunidades impactadas de Minas Gerais e dois do Espírito Santo). O mandato dos integrantes do conselho consultivo não tem prazo definido para término.

iv) o Conselho Fiscal, responsável pelas funções de fiscalização das contas e da gestão financeira, verificando a conformidade das ações executadas em termos financeiro e contábil; é constituído por sete integrantes, sendo um indicado por cada uma das três mantenedoras da

Fundação (Samarco, Vale e BHP), um pelo Conselho Curador, um representante da União e um representante do governo do estado de Minas Gerais e outro do Espírito Santo.

v) Compliance/Conformidade, cujo papel é criar regras para que os processos estejam de acordo com a lei e monitorar ativamente sua aplicação, tanto da Fundação, como de terceiros. A área está diretamente ligada ao Conselho Curador e funcionalmente ao seu diretor-presidente.

vi) Ouvidoria, tem o objetivo de atender, registrar, apurar e tratar as reclamações e “denúncias relativas ao descumprimento do código de conduta, normas internas e valores da Fundação Renova, como também questões de desrespeito à legislação nacional e aos direitos humanos”. (RENOVA, 2022). A comunicação pode ser anônima ou identificada.

Para a execução das ações de reparação dos danos, a Fundação Renova reúne em seu corpo técnico especialistas de diversas áreas de conhecimento científico do Brasil e de outros países. Seu corpo soma atualmente, entre colaboradores próprios e parceiros, cerca de 6 mil pessoas trabalhando no processo de reparação, desde Mariana à foz do rio Doce, entre diretos e indiretos (RENOVA, 2022).

Claramente, tais estruturas mostraram-se insuficientes para suportar o processo participativo, e por esta razão, estruturas de governança externas também foram criadas, entre elas, o denominado “Sistema CIF” tem grande relevância.

O Comitê Interfederativo (CIF), determinado pelo TTAC, é o fórum externo e independente da Fundação Renova, constituído dos órgãos públicos dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, representantes dos governos dos municípios impactados, pessoas atingidas, Ministério Público Federal, Ministério Público Estadual, Defensoria Pública, e representantes do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce. O colegiado, que é liderado e presidido pelo IBAMA, tem a função de “orientar, acompanhar, monitorar e fiscalizar a execução das medidas de reparação” (RENOVA, 2019; IBAMA, 2018).

O destaque do CIF para o sistema de governança pode ser entendido por alguns fatores. O primeiro deles que, particularmente chama atenção, é a reunião periódica e sistemática de instâncias federais, estaduais e municipais, ao lado de representantes da sociedade civil e ministérios públicos. Neste sentido, a prática do CIF é uma rica experiência no exercício da governança participativa promovida pela fundação, pois há escassez de arenas interfederativas e de caráter deliberativo no desenho da institucionalidade brasileira.

Outro aspecto que merece atenção é que apesar de ser presidido pelo IBAMA, no âmbito do CIF as decisões são tomadas por mais de um membro, onde o poder entre os constituintes do colegiado possui igual valor, promovendo a repartição de responsabilidades (corresponsabilização) entre os diferentes níveis da federação.

Explicando melhor o funcionamento do fluxo do desenho institucional criado: a Fundação Renova elabora os estudos técnicos e diagnósticos que servirão de subsídio para as definições das ações, elaboração e execução dos programas temáticos definidos pelo TTAC. Uma vez formulados os programas em ações e metas (pela Fundação Renova com base nos estudos e diagnósticos), esses são enviados ao CIF (Comitê Interfederativo) para análise e aprovação do planejamento. Para a tarefa de análise e avaliação, o CIF criou onze Câmaras Técnicas - sendo cada uma especializada com um tema (biodiversidade, manejo de rejeitos, saúde, etc) - cuja atribuição é apoiar o CIF no desempenho da sua finalidade de orientar, acompanhar, monitorar e fiscalizar a execução das medidas impostas no TTAC (CIF, Deliberação nº 07/2016).

Por sua vez, as Câmaras Técnicas emitem pareceres sobre os documentos, estudos e diagnósticos produzidos pela Fundação Renova para deliberação pelo CIF, os quais podem ser aprovados na íntegra, aprovados com ressalvas, ou então, são emitidas notas técnicas com orientações para ajustes a serem efetuados pela Fundação Renova, para posteriormente voltar ao CIF para análise e aprovação (CIF, Deliberação nº 07/2016).

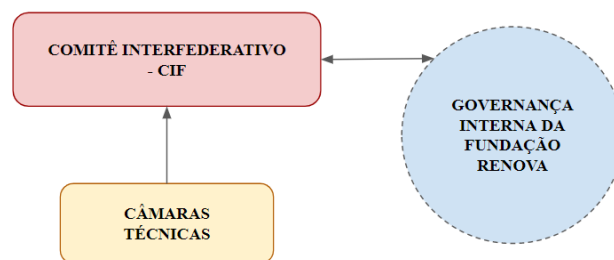


Figura 3: Governança Externa composta pelo “Sistema CIF” definido no TTAC, o Comitê Interfederativo e as Câmaras Técnicas de apoio. Fonte: Autoria própria.

Deste desenho institucional, que relaciona governança interna e a governança externa, decorrem dinâmicas muito complexas e distintas, sendo os governos e suas diversas instituições envolvidas - o Comitê Interfederativo e as Câmaras Técnicas - de um lado, interagindo com o executivo da Fundação Renova e suas mantenedoras de outro (ZORZAL E SILVA, 2019).

Neste modelo desenhado pelo TTAC é evidente a ausência da participação dos atingidos e atingidas, o que era uma das principais denúncias de movimentos sociais. Atendendo às reivindicações, o Ministério Público Federal firmou o Termo de Ajustamento de Conduta

(TAC) celebrado no âmbito de duas Ações Civas Públicas<sup>2</sup>, em 2016. O TAC Governança (TAC Gov) não discute os programas de reparação, apenas cria procedimentos e garantias para que os atingidos possam se organizar nas suas territorialidades, contando com assistências das assessorias técnicas, de modo a reivindicarem seus direitos e lutarem por ações reparatórias condizentes com as suas realidades (MPF, 2021).

O TAC Gov criou instrumentos com objetivo de garantir a participação dos atingidos nos processos deliberativos e executivos da reparação dos danos, para além de audiências públicas como previstas no TTAC. O TAC Gov também assegurou que os órgãos deliberativos e executivos sejam integrados por pessoas indicadas pelos atingidos, além do apoio dos Ministérios Públicos, das Defensorias Públicas e das assessorias técnicas (MPF, 2021), portanto, essas cadeiras foram incorporadas ao Sistema CIF, que desde então está configurado da seguinte maneira, representado pela figura abaixo.

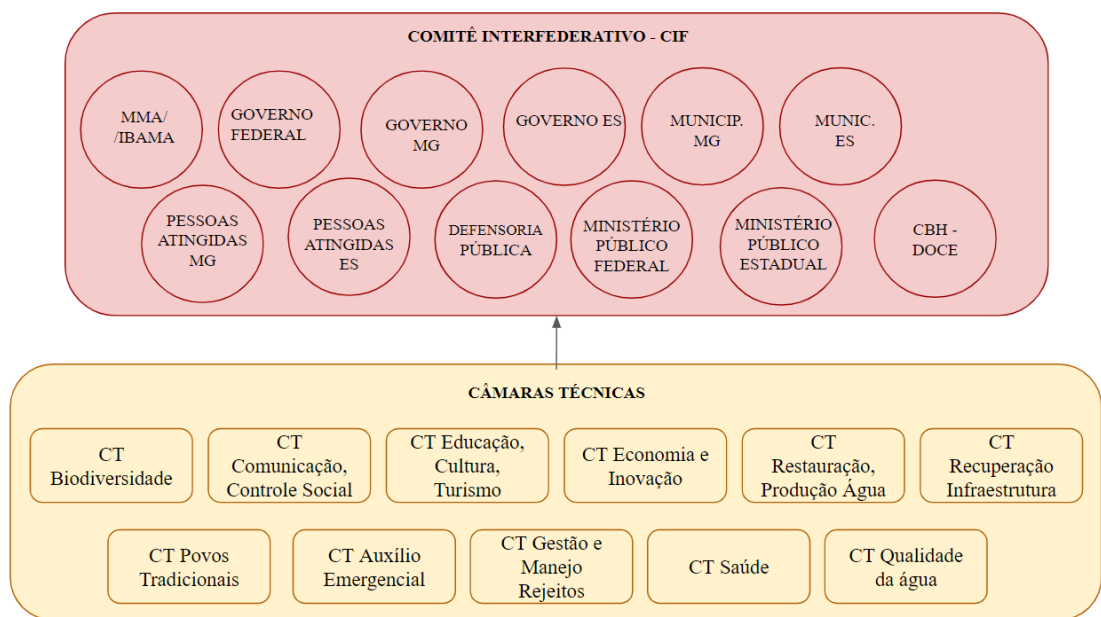


Figura 4: Composição do Sistema CIF após o TAC GOV. Fonte: Autoria própria.

A partir do TAC GOV foram constituídas 39 (trinta e nove) comissões locais (um em cada município atingido), 06 (seis) câmaras regionais e de um fórum de articulação das câmaras, todos compostos pelos atingidos e sob supervisão dos Ministérios Públicos e Defensorias Públicas, custeados pelas mineradoras.

<sup>2</sup>A Ação Civil Pública (ACP) nº 0023863-07.2016.4.01.3800, ajuizada pelo Ministério Público Federal (MPF), e a ACP nº 0069758-61.2015.4.01.3400, ajuizada por União, Estado de Minas Gerais Estado do Espírito Santo (entes federativos) e outros entes das suas respectivas administrações públicas direta e indireta) (MPF, 2021).

O arranjo da governança (interna e externa) instituído pelo TAC GOV pode ser representado pela Figura 5, modelo de governança com múltiplos stakeholders que compreende mais de 70 organizações, incluindo 40 ONGs e 25 universidades.

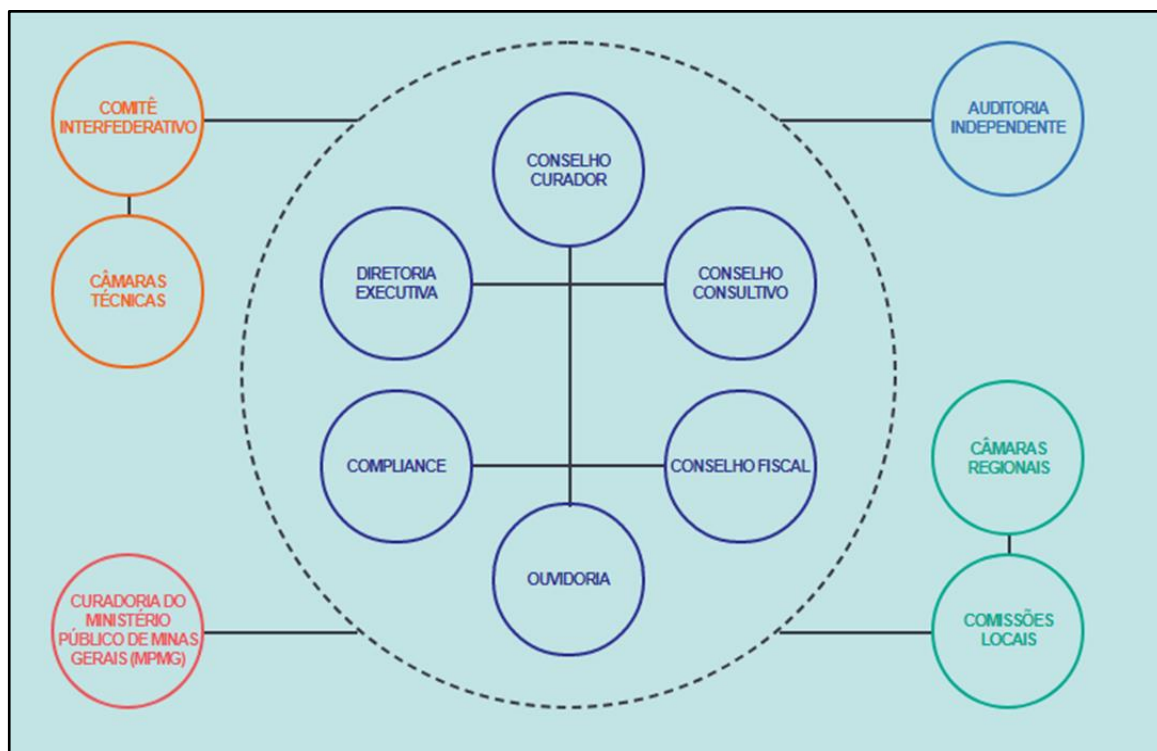


Figura 5: Ilustração esquemática do sistema de governança da Fundação Renova. Fonte: Renova, 2022.

As comissões locais, com o suporte de assessorias técnicas independentes, ganharam a atribuição de adequar as medidas reparatórias às suas respectivas necessidades e territorialidades (MPF, 2021). As câmaras regionais, além de um papel de articulação das comissões no seu âmbito de abrangência, podem propor novos programas reparatórios ou revisões daqueles já existentes (MPF, 2021)

Foram criados mecanismos externos denominados pelo MPF como mecanismos de controle social. É o caso da criação do Fórum de Observadores, onde participa a sociedade civil de maneira geral; e o Poder Público passou a contar com orçamento específico, provido pelas empresas, para realizar maior controle das atividades executadas pela Fundação; além disso, o Ministério Público e da Defensoria Pública, passaram a ter poderes de vetar nomes que não tenham perfil adequado para compor o quadro da Fundação.

Na perspectiva do Ministério Público Federal, com o TAC Gov os atingidos puderam se organizar em seus respectivos territórios, de acordo com seus valores e determinações, contando com o apoio das assessorias técnicas escolhidas livremente pelas próprias comunidades atingidas, independente das empresas e da Fundação Renova. Ademais, o acordo prevê que a atuação dos atingidos pode ser redefinido por eles próprios no processo de autoconstituição territorial, quando já tenham sido instaladas as assessorias técnicas independentes.

Passaram a existir também instituições independentes com função de monitoramento e auditoria do processo, como é o caso do próprio Ministério Público (MP), que assegura o funcionamento desse modelo de reparação de desastres inédito no Brasil e o cumprimento dos seus objetivos; da União Internacional para a Conservação da Natureza e Recursos Naturais (UICN) que por meio de um painel de especialistas acompanha a evolução dos componentes científicos do processo; de uma auditoria externa que acompanha e fiscaliza os investimentos realizados (RENOVA, 2019).

#### **4. MÉTODOS**

Trata-se, neste trabalho, de um estudo qualitativo. Modelo fundamental para aprofundar o conhecimento sobre determinados assuntos no cenário acadêmico. Embora pesquisas de sólidas metodologias e coletas sistemáticas de dados sejam indiscutivelmente fundamentais para o avanço da ciência, Gil (2008) destaca a importância de estudos qualitativos, pois a pluralidade é um fator que influencia diretamente o conhecimento sobre o tema, por considerar todos os aspectos teóricos e pontos de vistas de diferentes autores.

Para tal, o método do presente trabalho foi dividido em três etapas principais: i) a Revisão Sistemática de Literatura sobre o modelo de governança da Fundação Renova; ii) elaboração dos princípios de boa governança para a Fundação Renova, elaborados a partir da transformação conjunta dos conceitos de governança ambiental e corporativa, e; iii) identificação dos pontos críticos, a partir da análise crítica da literatura sobre governança da Fundação Renova à luz dos princípios de boa governança.

Esquemáticamente, o caminho percorrido para a elaboração do estudo pode ser representado pela figura abaixo.

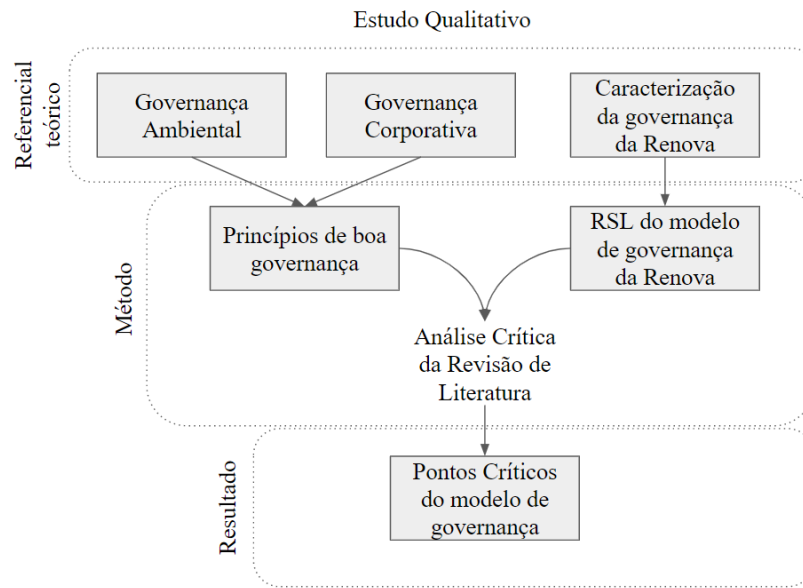


Figura 6: Ilustração esquemática das etapas de trabalho que compuseram o estudo. Fonte: Autoria própria.

#### 4.1.Revisão Sistemática da Literatura

A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) consiste no método de escolha de estudos e/ou materiais para o desenvolvimento de artigos, com base em critérios pré-definidos e evidências científicas consistentes (GOMES, 2014). O método é usado para evitar viés nas pesquisas, colaborando para uma análise mais direta dos resultados, e facilitando sínteses conclusivas (GOMES, 2014). “A finalidade de uma revisão sistemática é localizar os estudos mais relevantes existentes com base em questões de pesquisa formuladas anteriormente para avaliar e sintetizar suas respectivas contribuições” (CAIADO et al, 2016).

A busca por artigos foi realizada no Portal de Periódicos da CAPES, por meio da ferramenta “Busca Avançada”, tendo como premissa o período de publicação dos últimos 10 anos (2012 a 2022). Para isso, atendendo ao protocolo de RSL definido pelos acadêmicos, a pesquisa conteve os seguintes passos: definição das perguntas da pesquisa; definição das palavras-chave e caracteres de pesquisa; definição de critérios e de exclusão; operação de pesquisa em si; análise dos resultados com base em títulos e resumos; leitura, execução dos registros e sistematização das informações, e posteriormente, condução da análise de contexto com foco nos artigos mais relevantes encontrados.



Quadro 1: Descrição das etapas realizadas para a revisão sistemática de literatura

<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Produtos</b>
<b>Etapa 1</b>	Definição das perguntas de pesquisa	P1. Quais são os estudos sobre a governança da Fundação Renova e o que dizem?
<b>Etapa 2</b>	Definição das palavras-chave	“Governança” AND “Fundação Renova” “Governance” AND “Renova Foundation”
<b>Etapa 3</b>	Definição de critérios de Inclusão de periódicos	- Trata sobre o rompimento da barragem de Fundão da Samarco em Mariana - Aborda os setores envolvidos no rompimento: poder público, empresas, atingidos
<b>Etapa 4</b>	Definição de critérios de exclusão de periódicos	-Trata do rompimento da barragem da Vale em Brumadinho - Aborda multinacionais e outras corporações, não relacionado ao rompimento - Foca em gestão de desastres -Trata de temas não relacionados a govrenança
<b>Etapa 5</b>	Análise dos resultados com base em títulos e resumo	Identificação dos artigos selecionados pelos critérios de inclusão; e dos não selecionados, definidos pelo critério de exclusão
<b>Etapa 6</b>	Leitura, registros e sistematização	Extração e sistematização das informações em planilhas
<b>Etapa 7</b>	Execução da análise de contexto	Respostas às perguntas de pesquisa com foco nos artigos mais relevantes; e elaboração final.

Fonte: Autoria própria.

Na busca avançada do Portal Periódicos Capes, a partir das palavras chave “Governança” e “Fundação Renova”, nos últimos 10 anos, encontrou-se o total de 16 artigos. Se considerados apenas os revisados por pares, o número cai para 8. Se aplicado o filtro de artigos publicados nos últimos dois anos, são encontrados 7 artigos, sendo destes 5 revisados por pares. Os artigos encontrados foram tabulados no quadro a seguir. Para encontrar detalhes da sistematização completa, verificar APÊNDICE A.

Quadro 2: Sistematização dos artigos encontrados pelo método de RSL, com as palavras chaves “Governança” e “Fundação Renova”.

nº	Título do Artigo	Autores	Ano	Periódico	Foi analisado	Principais pontos do artigo
1	Deliberando ou protelando por justiça? Dinâmicas de remediação corporativa e resistência às vítimas pelas lentes do parentalismo: o caso da Fundação Renova no Brasil	Maher, Rajiv	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-09, Vol.19 (3), p.607-622	sim	-a lente da responsabilidade social corporativa política (RSCP) - campo revelou doze tensões dialéticas nas tentativas da Fundação Renova de reparar as injustiças causadas às vítimas. -as organizações justificam seu parentalismo culpando os atrasos na burocracia e a responsabilidade compartilhada
2	Social and environmental disaster and Transaction and Adjustment of Conduct Term (TTAC) as an instrument of public policy: the case of the dam of Fundão, MG, Brazil	Zorzal e Silva, Marta; Cayres, Domitila Costa; Souza, Luciana Andressa Martins	2019	Civitas (Porto Alegre, Brazil), 2019-08-09, Vol.19 (2), p.464-488	sim	- sobre processos de governança e participação social nas políticas públicas que estão sendo formuladas e implementadas visando à reparação da bacia do rio Doce; -análise centrada no protagonismo tanto da Fundação Renova, quanto nos órgãos públicos responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização
3	Desastre socioambiental e Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) como instrumento de política pública: o caso da barragem de Fundão, MG	Silva, Marta Zorzal	2019	Civitas (Porto Alegre, Brazil), 2019-01-01, Vol.19 (2), p.464-488	sim	idem nº 2
4	As dificuldades da participação: Desencontro de interesses na recuperação do rio doce	Adrian Gurza Lavalle; André Leirner; Maria do Carmo A de Albuquerque; Fernando PeresRodrigues	2019	Revista psicologia política, 2019-01-01, Vol.19, p.121	sim	-implementação de uma tecnologia participativa (CRCMOP) nas comunidades atingidas, no ES; -sobre a dificuldades da participação da população atingida na governança da gestão do desastre; - a formulação de demandas e respostas institucionais depende de pressupostos relativos a duas dimensões: cognitivo simbólica e sócio institucional
5	Deliberating or stalling for justice? Dynamics of corporate remediation and victim resistance through the lens of parentalism: the case of the Renova Foundation in Brazil	Maher, Rajiv	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-07-01, Vol.19 (3), p.607	sim	idem nº1
6	Civil Society and Social Mobilizations in the Context of the Rio Doce Socioenvironmental Disaster	Carlos, Euzeneia	2020	Integrated environmental assessment and management, 2020-	texto completo não	-identificou um processo de inovação organizacional nos movimentos sociais locais; -inovação ocorreu através da territorialização de novas formas organizacionais, intermediadas por movimentos sociais que

				09, Vol.16 (5), p.681-690	disponível na plataforma	atuaram como incubadoras, Por outro, consistiu na combinação entre repertórios extra institucionais, institucionais e multiescalares e na inovação nas táticas e performances
7	Mining Dam Failures in Brazil: Comparing Legal Post-Disaster Decisions	Primo, Paola Pinheiro Bernardi; Antunes, Michele Nacif ; Arias, Ana Rosa Linde ; Oliveira, Adauto Emmerich ; Siqueira, Carlos Eduardo	2021	International journal of environmental research and public health, 2021-10-28, Vol.18(21), p.11346	não	-aim of thisarticle is to understand the similarities and differences of post-disaster actions and controversies inMariana and Brumadinho; - even though therewere particularities in post-disaster management, the ultimate goal of the corporations responsible forthe disasters was to protect their profits.
8	Reforma Estrutural: um diagnóstico do caso e da judicialização do reassentamento coletivo de Gesteira, MG	Costa, Frederico Cunha	2022	Revista eletrônica de direito processual, 2022-01-01, Vol.23 (1), p.502	não	- objetivo proposto neste artigo é o de demonstrar que a judicialização do reassentamento coletivo de Gesteira, MG, povoado atingido pelo rompimento da barragem de Fundão, deveria ter tramitado em consonância com o processo estrutural
9	Buscando Conexões para o Desastre: Poder e Estratégia na Rede Global de Produção da Vale	Milanez, Bruno; Dos Santos, Rodrigo Salles Pereira; Mansur, Maíra Sertã; Coelho, TádzioPeters	2019	Internext, 2019-08-01, Vol.14 (3), p.265-285	não	- argumenta-se que os fatores que levaram ao rompimento da Barragem I, da Vale S.A., em Brumadinho (MG) em 2019, podem ser interpretados a partir do exercício de poder corporativo, que anulou os sistemas existentes de pesos e contrapesos, e da captura de valor por meio da redução de custos operacionais para garantir o aumento da remuneração aos acionistas, em um contexto de crescente financeirização
10	Pluralizing Discourses: Multinationals and Gender Equality	Leite, Marianna	2019	Journal of international women's studies, 2019-03-01, Vol.20 (3), p.COVK	não	- investigates the impact of multinational corporations with respect to theconcept of gender equalit; -an empirical examination is proposed to understand the role exerted by multinationalcorporations in the development and implementation of International Human Rights Law by focusingon the concept of gender equality.
11	Mecanismos de Resposta a desastres ambientais antropogênicos	Gomes, Marcelo Kokke	2021	Quaestio iuris, 2021-02-01, Vol.14 (1), p.409	não	- propõe uma interpretação amplificada do potencial de respostas privadas como vias reativas em face de desastres ambientais; - a utilização dos recursos de contas vinculadas ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) é enquadrada como mecanismo privado de resposta a desastres
12	Litigio Estratégico em Direitos Humanos: Desafios e Oportunidades para Organizações Litigantes	Osorio, Leticia Marques	2019	Revista Direito e Práxis, 2019-03-01, Vol.10 (1), p.571	não	-discute o papel do litigio como uma ferramenta de mudança no campo dos direitos humanos; - analisa como as organizações que atuam em litigio estratégico de direitos humanos tem apoiado novas maneiras de fortalecer

						o litigio no âmbito do mosaico de ferramentas de defesa de direitos para a mudança.
13	O desastre de Mariana/MG: Um estudo de caso na perspectiva das alterações legislativas ambientais	Kauling, M F; Gohara, C; Giese, C; Sikora, D; Gutstein, E; Borges, I; Pereira, K; Oliveira, T; Gandin, V; Balliana Jr., G.	2019	Revista Brasileira Multidisciplinar (ReBram), 2019-05-01, Vol.22 (2), p.59	texto completo não disponível na plataforma	- discussão sobre o tratamento legislativo brasileiro às demandas ambientais e a necessidade existente de fiscalização e cumprimento das leis; -O artigo conclui que não adiantam mudanças legislativas para garantir responsabilidade ambiental, se os interesses políticos e econômicos não estiverem alinhados ao cumprimento das leis, à preservação dos recursos naturais e à qualidade da vida humana
14	Análise da autocomposição e da Ação Coletiva como causas de suspensão e de interrupção da prescrição para Ações Individuais no desastre do Rio Doce	Zaneti, Hermes, Jr; Schimidt, Rafaella Boone; Machado, Cristina de Freitas Caiado	2022	Revista eletrônica de direito processual, 2022-01-01, Vol.23 (1), p.578	não	-demonstração da inoccorrência da prescrição das pretensões individuais indenizatórias no Desastre do rio Doce em razão da ação coletiva e da autocomposição como causas, respectivamente, de interrupção e de suspensão do prazo prescricional para ações individuais advindas desse desastre
15	Trinta e oito anos em um dia: Samarco, é possível recuperar sua legitimidade?	Rufino, Maria Audenôra Silva, Polyandra Zampiere Pessoa da; Lucena, Wenner GlaucioLopes	2019	Administração (São Paulo), 2019-09-01, Vol.20 (3), p.837-871	não	-objetiva auxiliar a compreensão de estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação sobre a sobrevivência das organizações em um ambiente dinâmico; -desenvolve uma análise crítica da Samarco partir dos pressupostos da Teoria da Legitimidade
16	Thirty-eight years in one day: Samarco, is it possible to regain its legitimacy? /Trinta e oito anos em um dia:Samarco, e possível recuperar sua legitimidade?	Rufino, Maria Audenora; da Silva, Polyandra Zampiere Pessoa; Lucena, Wenner GlaucioLopes	2019	Administração (São Paulo), 2019-09-01, Vol.20 (3)	não	idem nº 15

Fonte: Autoria própria

Após o exercício das etapas das etapas 5 e 6 (“análise dos resultados com base em título e resumo”; e “leitura, registro e sistematização”) do protocolo definido na revisão sistemática de literatura, pode-se observar que dentre os artigos encontrados no resultado da busca, 3 deles aparecem duplicados. Dos 13 artigos restantes, 7 não atenderam aos critérios de inclusão do estudo, e portanto, foram excluídos da análise. O principal critério de exclusão desses artigos é que tratam de outros assuntos não relacionados à governança da Fundação Renova, há também ocorrência de artigos que estudam o rompimento da barragem de Brumadinho. Assim o estudo mais aprofundado se deu sobre os 6 artigos restantes

Aplicando-se as palavras chaves “Governance” e “Renova Foudation”, e desconsiderando os artigos já analisados em português, obteve-se 7 artigos, destes, 4 revisados por pares. Para visualização completa dos detalhes da sistematização, verificar APÊNDICE B.

Quadro 3: Sistematização dos artigos encontrados pelo método de RSL, com as palavras chaves “Governance” e “Renova Foundation”.

nº	Título do Artigo	Autores	Ano	Periódico	Foi analisado	Principais pontos do artigo
4	A Vast New Source for Social Purpose Finance	Lester M Salamon	2020	Stanford social innovation review, 2020-10-01, Vol.18 (4), p.53-54	não	- Carefully designed, PtP institutions can assure citizens that penalty assets are used to prevent the reoccurrence of the infractions that gave rise to them; that fines for environmental damage, consumer fraud, health and safety violations, and other similar illegalities can be reliably devoted to protecting the environment, defending consumers, and advancing citizen health and safety.
5	Entendimento da Responsabilidade Social Corporativa da Samarco no rompimento da barragem de Fundão	José Paulo Cosenza ; Cintia de Melo de Albuquerque Ribeiro ; Ariel Levy ; Selma Alves Dios	2018	Revista de contabilidade e organizações, 2018-01-01, Vol.12	não	-aplicou o modelo de Basu e Palazzo (2008) baseado em um processo de entendimento organizacional para explicar como a empresa expressa seu pensamento, como ela o discute e como ela atua para lidar com as expectativas e consequências do acidente - evidências mostram que a empresa não antecipou qualquer informação relevante sobre os perigos reais ou impactos críticos de suas atividades operacionais.
6	The tragedy of Mariana in management’s tragedy	Saraiva, Carolina Machado ; Ferreira, Pamella Thaís Magalhães	2022	Critical perspectives on international business, 2022-01-28, Vol.18 (1), p.74-96	sim	-Purpose This paper aims to unveil the spheres that were silenced by the media and academia with regard to the collapse of the Fundão Dam that occurred in 2015, in Mariana -The conclusions of this study point to the existence of subjects who were silenced about the phenomenon of the Fundão Dam collapse, a situation that reveals the power exercised by corporations and the totalitarian domination of the one-dimensional society as a social factor that favors the occurrence of corporate crimes
7	Corporate social responsibility, multinational companies and economic globalization	Dios, Selma Alves ; Cosenza, José Paulo	2019	Dimensión empresarial, 2019-09-15, Vol.17 (4), p.49-78	não	-This paper presents theoretical reflections whose purpose is to discuss the performance of Multinational Enterprises (MNEs) and the fact that the impacts of their activities are the result of their management, despite their focus on Corporate Social Responsibility (CSR); -The construction of a favorable image through CSR contributes to MNEs success, but at the cost of a complex and intense process of concentration of wealth and deepening of social inequality and poverty.
8	Contesting extractivism: international business and people’s struggles against extractive industries	Flores, Rafael Kruter ; Böhm, Steffen ; Misoczky, Maria Ceci	2022	Critical perspectives on international business, 2022-01-28, Vol.18 (1), p.1-14	não	-Purpose This paper aims to introduce the special issue “Extractivism and the Links between International Business and People’s Struggles,” which is part of our joint research efforts oriented to advance critical knowledge on the impacts

						and strategies of extractive transnational corporations and social struggles against them.
9	Academia on the verge of a nervous breakdown: searching for ethics in social relations	Irigaray, Helio Arthur Reis; Stocker, Fabricio	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-07-01, Vol.19 (3), p.1-4	não	-Academia is idealized as an immaculate locus, in which wise and educated people create and share knowledge and exchange ideas respectfully. [...]we propose a collective reflection on the academic environment we have inherited and (co)create.
10	BHP, Vale Strike Deal to Suspend Samarco Lawsuit	-	2018	Engineering and mining journal (1926), 2018-07-01, Vol.219 (7), p.14	não	-

Fonte: Autoria própria

A partir da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão para seleção dos artigos, apenas 1 artigo foi incluído na etapa 6 da RSL, para uma leitura mais aprofundada. Os artigos que não tiveram seu conteúdo analisado apresentam temas ligados à responsabilidade social de corporações, críticas a atividades minerárias e outros temas não relacionados a governança e nem diretamente sobre a Fundação Renova.

Durante a discussão dos resultados, outros artigos não rastreados a partir do método RSL foram pontualmente citados. Isso se deve ao fato de que foi necessário buscar referências complementares, com a finalidade de explicar melhor um determinado conceito, ou até mesmo reforçar/ embasar uma ideia.

#### **4.2.Princípios de boa governança para Fundação Renova - Construção das categorias de análise**

Como o caso da Renova é único em sua complexidade, conforme apresentado anteriormente, tanto os princípios da governança corporativa, quanto os princípios da governança ambiental, não refletem exatamente a situação em análise. Por isso, os princípios de boa governança adotados neste estudo – e elaborados a partir da adaptação de conceitos de governança ambiental e corporativa já existentes na literatura -, serão utilizados como referência na análise do funcionamento da governança da Fundação Renova.

Os resultados desta adaptação estão representados no quadro abaixo.

Quadro 4: Princípios de boa governança para a Fundação Renova, elaborados como categorias de análise para a identificação de pontos críticos do funcionamento do sistema.

<b>Princípio</b>	<b>Conceito</b>	<b>Descritores</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Transparência</b>	Correlaciona-se à qualidade da comunicação (interna e externa) e propicia o clima de confiança e boa-fé nas relações	Comunicação Externa (andamento das ações/ resultados)	Comunicação das ações realizadas
		Comunicação Interna	Definições regulatórias/ regimentos internos das instâncias Clareza no papel dos atores (entre os envolvidos)
<b>Equidade</b>	Busca promover isonomia e tratamento justo dos grupos minoritários em relação às demais partes interessadas (stakeholders), considerando os direitos e deveres de todos.	Processo participativo	Representatividade dos grupos atingidos Influência na tomada de decisão
		Consenso	Concordância coletiva sobre o que é melhor para todos
<b>Eficácia</b>	Relaciona-se à contribuição da governança na definição de metas e objetivos claros.	Relação das entregas versus tempo e recurso investido	Demonstração de Indicadores de desempenho



	Em outras palavras, implementar os objetivos e cumprir as metas estabelecidas		Demonstrações financeiras
<b>Eficiência</b>	Trata-se da contribuição da governança para maximizar os benefícios, considerando o bom funcionamento das estruturas que a sustentam	Estrutura	Funcionamento dos espaços Institucionais
		Benefício	Funcionamento da participação
<b>Confiabilidade</b>	Relaciona-se à contribuição da governança para a construção da confiança dos atores e a garantia da inclusão de todas as partes interessadas, por meio da legitimidade democrática e justiça para a sociedade em geral	Engajamento	Aderência das instâncias às formas de organização social dos atores locais
			Práticas de diálogo e promoção da integridade
			Capacitação dos atores

Fonte: Autoria própria, adaptado de conceitos apresentados no item 3.

#### **4.3. Análise do sistema de governança para identificação dos pontos críticos**

Entender a governança da Fundação Renova não é uma tarefa trivial. O objetivo dessa etapa do trabalho consiste em identificar pontos críticos deste modelo de governança, não por um fim em si mesmo, mas como forma de identificar um caminho para possíveis melhorias, gerando maior confiança e integridade ao processo desafiador que é a reparação dos danos socioeconômicos e ambientais na Bacia do rio Doce.

Os pontos críticos foram obtidos a partir do cruzamento do conteúdo apreendido pelo processo da revisão de literatura com os princípios de boas práticas de governança (categorias de análise) estabelecidos para o caso da Fundação Renova.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O aprofundamento do estudo sobre o modelo de governança por meio dos trabalhos publicados sobre o tema, possibilitou que a leitura do tema fosse feita sob três perspectivas complementares: análise crítica sob a perspectiva da política pública; análise crítica sob as lógicas governativa e participativa presentes no modelo; e análise crítica sob os moldes da democracia deliberativa. O resultado apresentado neste tópico é como se o objeto de estudo fosse apresentado em ângulos diferentes, para que a descrição pudesse ser feita de maneira mais completa e ampla.

Aqui apresenta-se também a discussão dos pontos críticos obtidos através do cruzamento dos princípios de boa governança, as categorias analíticas, com a revisão de literatura.

### **5.1. Análise sob a perspectiva de política pública**

Para analisar a governança da Fundação Renova, deve-se primeiro compreender o instrumento o qual a constituiu. Carvalho (2018), aponta que o estabelecimento do TTAC, se justifica como uma forma alternativa/extrajudicial de administração dos conflitos que reside no fato de que esses mecanismos possibilitariam uma reparação mais célere, justa e eficaz, em contraste com a morosidade e o foco na punição que caracterizam os processos que seguem o caminho da via judicial. Essa forma de atuação do Estado brasileiro diante do desastre parece apontar para uma possível mudança na forma de se pensar os direitos e a justiça. Pautadas em discursos vinculados à ideia de eficiência, harmonia, pacificação, consenso, negociação, acordo e participação, a criação dessas novas instituições voltadas para a solução extrajudicial de conflitos tem como um de seus objetivos centrais “desburocratizar” as formas tradicionais de tratamento dos conflitos ambientais (VIÉGAS *et al.*, 2015).

Zorzal e Silva (2019) defende que a criação da Fundação Renova deve ser analisada sob a perspectiva de política pública, pois na medida em que esta ação orientou as relações entre os envolvidos - entes governamentais, os atingidos e as empresas mineradoras -, e despreendeu dispositivos técnicos e sociais com o objetivo de coordenar o desenvolvimento das variadas ações de reparação e compensação dos danos.

Para elucidar um pouco mais a análise, faz-se necessário compreender o conceito de política pública. Nunes (2017) define como “programa de ação governamental, do qual se extrai a atuação do Estado na elaboração de metas, definição de prioridades, levantamento do orçamento e meios de execução para a consecução dos compromissos constitucionais, que se exterioriza mediante arranjos institucionais”. Bucci (2006) complementa que “políticas públicas devem ser vistas também como processo ou conjunto de processos que culmina na escolha racional e coletiva de prioridades, para a definição dos interesses públicos reconhecidos pelo direito”.

No Brasil, especificamente os conflitos ambientais definidos pela Lei de Crimes Ambientais (nº 9.605/1998) fazem “referência à celebração de termo de compromisso como instrumento extrajudicial para atendimento de exigências impostas pelas autoridades ambientais, visando à correção de atividades efetivas ou potencialmente poluidoras ao meio

ambiente” (ZORZAL E SILVA, 2019). Para a autora, os Termos de Ajustamento de Condutas como instrumentos de soluções de conflitos, são propostas alternativas às Ações Cíveis Públicas, pois evitam a burocratização típica dos processos judiciais, possibilitando espaços para criatividade e flexibilidade na adequação aos casos específicos, e por isso, são também considerados como mecanismos de solução negociada, amigável ou harmônica.

Significa dizer que a opção pelo TTAC - acordo materializado pelas duzentas e sessenta cláusulas negociadas entre as empresas mineradoras e o governo - em perspectiva de instrumento de política pública, no contexto do rompimento da barragem de Fundão, buscou “harmonizar” os interesses das populações de quarenta e um municípios diretamente afetadas com aqueles das empresas mineradoras causadoras do desastre.

Pode-se identificar a lógica da solução negociada/ pacífica entre os múltiplos e assimétricos interesses daqueles impactados pelo rompimento, sob a justificativa da busca de uma maior agilidade e evitando complicações judiciais.

Encarar o instrumento TTAC sob a perspectiva da política pública, permite com que seja revelado sua lógica interna, evidenciando, sobretudo, a maneira como determinados interesses são tratados e priorizados enquanto outros permanecem preteridos ao segundo plano, desassistidos. A lente da política pública também permitirá verificar o arranjo designado às instituições federais, estaduais e municipais no acompanhamento e controle dos programas e ações previstos no TTAC (ZORZAL E SILVA, 2019).

Roland *et al.* (2018), aponta que o mecanismo de solução negociada adotado no caso do rompimento da barragem de Fundão a partir dos instrumentos jurídicos que criaram a Fundação Renova, não é aceitável em um contexto de violação de direitos humanos, para conciliar interesses antagônicos por partes substancialmente desiguais, pois essa dinâmica pode resultar na impunidade dos agentes violadores, pode implicar de que as vítimas abram mão de parte de seus direitos para receberem de forma mais rápida alguma prestação.

Ademais, mesmo no tocante ao processo de formulação da governança no âmbito do TAC Gov, é possível notar a disparidade de representatividade dos atingidos e atingidas em relação às empresas mineradoras, marcada pela ausência de representação em instâncias mais estratégicas, como por exemplo no Conselho Curador. (ROLAND, et al, 2018).

Dito isto, nota-se no caso em tela uma aliança entre empresas mineradoras e determinados atores do poder público que, a partir de instrumentos da política pública, produziu “compensações nem sempre equitativas e justas em relação ao conjunto dos municípios e populações impactadas” (ZORZAL E SILVA, 2019).

## 5.2. Análise sob a perspectiva das lógicas governativa e participativa

O modelo de governança da Fundação Renova, na forma como atualmente se apresenta, é, em parte, uma tentativa de resposta ao processo de mobilização dos atingidos que demandou participação, mas estabelece uma série de funções e atribuições novas para acomodar os ajustes demandados. Assim, é possível visualizar duas lógicas normativas propostas distintas: uma governativa e outra participativa (LOSEKANN, 2018).

A Figura 7 abaixo ilustra as relações entre as instâncias de governança após as definições do TAC Governança. Identifica quais são as instâncias diretas de governança, e as instâncias de participação, bem como as instâncias de transição, ou intermediárias, entre os dois tipos. Observa-se também o tipo de relação entre as instâncias como “*enforcement*” (aplicação/execução), fiscalização, negociação, proposição e assessoria.

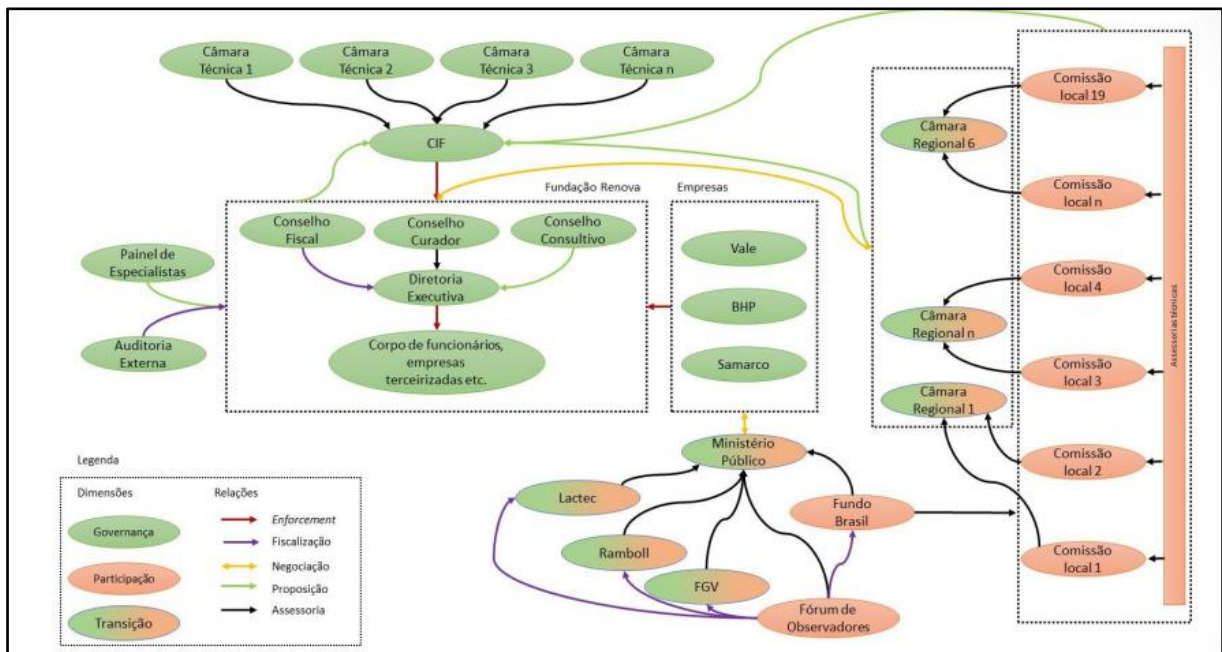


Figura 7: Instâncias da governança da Fundação Renova, classificada sob às lógicas governativa e participativa. Fonte: Losekann, 2018.

As instâncias enquadradas por Losekann (2018) como lógica governativa estão mais ligadas ao modelo já existente criado pelo TTAC. Envolve tanto os agentes privados, quando as instâncias criadas para acomodar o, já fraco, controle governamental. Esse modelo é dual, tentando se equilibrar na interação entre uma instância decisória (Diretoria Executiva da Fundação Renova) e uma instância de fiscalização e controle (o Comitê Interfederativo).

Seguindo a “racionalidade” dos modelos de governança, ela transmite ao setor privado o protagonismo e reduz a atuação do Estado.

Por sua vez, a lógica participativa, está mais ligada à proposta do MP e da Defensoria Pública (DP) de incluir as comunidades atingidas de forma institucionalizada no debate sobre as ações de mitigação, compensação e reparação do desastre. Esta inclusão responde, em parte, a um processo de mobilização que foi ampla e difusamente brotando entre as pessoas atingidas nos territórios, e articulado de forma mais organizada pelo Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) e outras organizações (LOSEKANN, 2018). Ver ANEXO – A para encontrar o detalhamento do desenho de cada instância.

Dentre as instâncias desenvolvidas a partir do TAC Gov, vale o destaque das diferentes funções das Câmaras Regionais e às Comissões Locais, pois a princípio, a pessoa atingida poderia buscar tanto uma como a outra:

“as primeiras (CR) teriam a atribuição de realizar adequações pactuadas com a Fundação Renova enquanto as segundas (CL) podem propor programas à Fundação Renova ou fazer propostas ao CIF. Essa divisão sugere que as Câmaras Regionais seriam principalmente espaços para negociação de possíveis impasses com a Fundação Renova, o que diminui consideravelmente a capacidade de influência dos atingidos, uma vez que se mostra como uma etapa a mais entre as demandas das comunidades e as esferas decisórias. Ficamos mais inclinados a compreender as Câmaras Regionais como instâncias de governanças ou de intersecção entre a lógica da governança e a da participação” (LOSEKANN, 2018).

O resultado do modelo institucional que combina lógicas distintas - a governativa e a participativa, conforme classificou Losekann (2018) - é a presença de instâncias decisórias cujos valores éticos e políticos refletem práticas e racionalidades distintas, as quais se orientam a partir de origens divergentes: a lógica do interesse público versus a lógica do mercado. Fato que, na maioria das vezes, resulta em conflitos, frequentemente observados nas relações entre a Fundação Renova e os atingidos, expressando as assimetrias presentes nessa relação.

A divergência entre as lógicas pode, além de conflito, tender ao impasse. E aí reside uma dinâmica que contribui para aumentar a morosidade na execução das ações de reparação dos programas. Soma-se ainda o não estabelecimento de uma comunicação dialógica, transparente capaz de lidar com diversidade de públicos envolvidos nas diferentes instâncias. “Como consequência para a população atingida, resta muita insegurança, sofrimento e dor com

as perdas inestimáveis causadas pelo desastre socioambiental da barragem de Fundão” (ZORZAL E SILVA, 2019).

Em uma leitura complementar na escala da localidade das comunidades, Lavallo *et al* (2019) observa que o arranjo institucional, ainda que pensado para acomodar a lógica participativa, não dispunha condições reais de promover tal participação. Pois, segundo os autores, houve um desencontro entre os interesses das comunidades atingidas e a instituição incumbida da gestão do desastre. Tal desencontro é devido à ausência das duas dimensões necessárias neste tipo de relação: cognitivo-simbólica e sócio-institucional. Os autores explicam que para que uma demanda ou pauta social seja endereçada a uma determinada estrutura institucional, pressupõem-se que a formulação desse problema esteja madura suficiente a ponto de ser uma demanda coletiva (dimensão cognitivo-simbólica), enquanto por outro lado, espera se encontrar à disposição um repertório institucional capaz de dar encaminhamento e processos de negociação para solução dessa demanda (dimensão sócio - institucional).

No fenômeno estudado em questão, torna-se especialmente improvável que as dimensões cognitivo-simbólica e sócio-institucional estivessem presentes na relação comunidades e Renova (em suas estruturas de governança). Pois, por um lado, tratou-se de um episódio inédito, de efeitos amplos e difusos, dificilmente estimáveis, não apenas desconhecidos pelas comunidades atingidas, mas também porque tais efeitos mudam e ganham expressões diferentes ao longo do tempo, em um contexto de acesso limitado a informações; e por outro, teve-se uma instituição recém criada, de caráter não governamental, sem repertório que orientasse o encaminhamento estratégico de quaisquer demandas não previstas no TTAC (LAVALLE, 2019).

E mesmo posteriormente ao TAC GOV, o desenho da estrutura de governança continuou não favorecendo a interação entre comunidades e as câmaras técnicas da Fundação, pelo mesmo motivo, já que a formulação e projeção de demandas para instituições capazes de processá-las não ocorre em uma interação única entre os atores envolvidos, mas sim como expressão de capacidades de ação desenvolvidas ao longo de um processo de interação sócio-institucional (LAVALLE, 2019).

### **5.3. Análise sob a ótica da democracia participativa**

Uma análise complementar sobre a governança é proposta por Maher (2021). Para ele, a governança da Fundação Renova deve ser analisada sob a ótica da democracia deliberativa por meio de iniciativas multi-stakeholders, ou multissetoriais (sigla em inglês: MSIs *multi-*

*stakeholder initiatives*). Iniciativas multissetoriais (MSI), são um tipo de mecanismo regulatório de “*soft law*” (regras cujo valor normativo é limitado e não são juridicamente obrigatórias), que por meio do incentivo da participação e diálogo, preenchem lacunas deixadas pelos Estados na medida que envolvem os diversos setores da sociedade, empresas, sociedade civil e governos (MENA & PALAZZO, 2012).

Para Hemmati (2002), as iniciativas multi-stakeholders descrevem quaisquer processos que visam reunir as principais partes interessadas em uma forma de comunicação, organização e possivelmente tomada de decisão, sobre determinada questão. Baseiam-se em princípios democráticos de transparência e participação e visam desenvolver parcerias e redes fortalecidas entre as partes interessadas. As MSIs cobrem um amplo espectro de estruturas e níveis de engajamento, que podem compreender diálogos sobre políticas ou debruçar-se sobre a implementação de soluções práticas. A natureza exata de qualquer processo desse tipo dependerá das questões, seus objetivos, participantes, escopo e prazos, entre outros fatores. (HEMMATI, 2002)

A democracia deliberativa exercida por meio de uma organização é entendida como o meio ideal para alcançar o consenso entre diferentes as partes envolvidas em disputa, já que as iniciativas multissetoriais se valem dos princípios de diálogo intensivo, participação e engajamento entre os diferentes interesses na solução de uma questão comum.

Idealmente, as abordagens democráticas envolvem Organizações Não Governamentais (ONGs) ou Movimentos Sociais que representam setores da sociedade para enfrentar, de maneira mais legítima, os desafios políticos relacionados aos diálogos e enfrentamentos com empresas e governos. “As MSIs são um exemplo de arranjo de governança popular em que a democracia deliberativa pode florescer, visando a se alcançar um consenso em relação a temas socioambientais” (MENA & PALAZZO, 2012).

Entretanto, autores demonstram ceticismo quanto à eficácia da democracia deliberativa para o caso em análise, devido ao interesse mercadológico inerente das empresas mineradoras e mantenedoras da Fundação (obtenção de lucros) e ao desequilíbrio de poder econômico-político entre elas em relação às demais partes interessadas (atingidos). Roland et al (2018), Maher (2021) e outros, defendem que fundamentalmente, nesses mecanismos de governança, as empresas podem explorar as iniciativas multi-stakeholders para legitimar seus atos de irresponsabilidade e solidificar suas posições em cenários de conflito.

Para Maher (2021), a Fundação Renova, por meio da deliberação, implementa estratégias parentalistas de Responsabilidade Social Corporativa Política (RSCP), que em um processo dialético, promove diferentes estratégias de resistências pelas partes interessadas. O

autor exemplifica o conceito de parentalismo a partir da metáfora que equipara o padrão de comportamento das empresas ao de pai liberal moderno com seus filhos (que no caso seriam as partes interessadas); ou seja, as empresas (ou o pai) convidam ao diálogo, permitem alguma autonomia (ou autonomia sobre determinados assuntos), enquanto elas próprias detêm o poder de tomada de decisão, e controlam os resultados dessa pseudo-negociação.

A democracia deliberativa tem o objetivo de garantir a legitimidade das deliberações finais assumidas por todas as partes interessadas, por meio do diálogo, negociações e livre de manipulação por atores mais poderosos (MAHER, 2021), portanto, o autor conclui que o caso em questão, não pode ser entendido como um bom exemplo de MSI.

A rigor, a obsessão em atingir consenso por meio da deliberação pode obscurecer os processos de dominação, e acaba por não permitir espaços de diferença e coexistência, excluindo a dimensão dos conflitos (MAHER, 2021).

Para o autor, o “tempo” pode ser encarado como um recurso estratégico, pois sob a ótica do parentalismo, a morosidade das ações é explorada pelo ator parental para obter submissão das partes interessadas (dos ‘filhos’), por meio do cansaço e de uma sensação de desesperança. E caso seja reivindicada maior influência na tomada de decisões, as empresas (ou partes detentoras do poder de decisão final) podem também ameaçar as partes interessadas com mais atrasos.

A análise do caso revela como as mineradoras “justificam atrasos ao predizer que a democracia deliberativa e a busca pela construção de consenso constituem um processo lento, muitas vezes burocrático, mas legítimo, que não permite decisões e soluções rápidas por um único ator” (MAHER, 2021). Esta justificativa parece especialmente insensível, na medida em que é tratada como resposta às queixas relacionadas a atos corporativos, quando a fundação é cobrada das responsabilidades para as quais foi criada.

A Renova, assim como organizações parentais, pode se defender de críticas desviando a responsabilidade para os demais atores, como as próprias vítimas, enfatizando que a responsabilidade é compartilhada entre as partes interessadas. Outra estratégia de proteger-se das avaliações, é apoiar-se em discursos jurídicos para pleitear legitimidade, como quando a Renova faz ao conceber a governança e a operacionalização das ações baseada em uma lei, o TTAC. (MAHER, 2021).

É de se esperar que as partes interessadas reajam de diferentes maneiras às estratégias de parentalismo corporativo, contornando e/ou confrontando a institucionalidade por meio de mecanismos, os quais Maher (2021), definiu como: autoexclusão, ou a não participação das instâncias; opção por canais legais, em alianças com defensores dos direitos humanos, estatais



e da sociedade civil; ações diretas organizadas por movimentos sociais e organizações contrárias à fundação.

#### 5.4. Análise dos pontos críticos

Ainda que possa existir fundamentação teórica que questione as motivações e os instrumentos utilizados, a criação da Renova é um fato. Sendo assim, neste tópico é pretendido um olhar propositivo para a situação, entendendo que, como sociedade, devemos ser capazes de extrair dessa experiência lições, reflexões e, sobretudo, mudanças de condutas, em um processo contínuo de aprendizagem social.

Dessa maneira, a discussão apresentada a seguir almeja contribuir na construção de futuro (e presente) a partir de uma realidade posta, sem perder de vista a história e as limitações do processo.

Para esse exercício propositivo foi feita analogia ao conceito de “ponto crítico” extraído da matemática<sup>3</sup>, onde foram identificados os aspectos de importância sobressaltada, colocados como centro da discussão, entendendo que, a partir deles, em outra oportunidade, possam ser construídas coletivamente alternativas de melhorias.

Os pontos críticos encontrados na governança da Fundação Renova, identificados sob a ótica dos princípios de boa governança, seguem detalhados abaixo. Para visualização detalhada dos princípios de boa governança, relacionados aos pontos críticos identificados, verificar APÊNDICE – C.

Quadro 5: Pontos críticos encontrados na governança da Fundação Renova, identificados sob a ótica dos princípios de boa governança.

Princípio	Ponto Crítico	Detalhamento
<b>Transparência</b>	Falta de transparência na comunicação das ações	-Fragilidade da transparência na comunicação reforçou o sentimento de desconfiança -Canais de comunicação oficiais: a narrativa é de (auto) defesa das empresas envolvidas no desastre -Comunicação extremamente institucionalizada
<b>Equidade</b>	Baixa capacidade de influência dos atingidos na tomada de decisão	-Desequilíbrio de poder econômico-político entre as partes envolvidas no processo -Conceito de participação como a presença do participante em alguns espaços -Participação minoritária de atingidos em instâncias

<sup>3</sup> Ponto Crítico: é um ponto no domínio de uma função, onde a primeira derivada é nula ou não é definida. Os pontos críticos serão sempre pontos de máximos ou mínimos relativos, ou pontos de inflexão, podendo-se descobrir em que categoria o ponto representa, analisando-se a curvatura da função – Disponível em Thomas, George B. Cálculo I, Volume 1 – Ed. Pearson Education do Brasil, 11ª edição, 2009.

		de decisão
	Incapacidade de atingir o consenso	-O consenso a qualquer custo pode acabar favorecendo as partes dotadas de maior poder -No modelo de governança da Fundação Renova há disposição de poder equitativo entre os diferentes interesses, e portanto, pode acabar por excluindo a dimensão dos conflitos inerentes na relação interesse público versus interesse privado
<b>Eficácia</b>	Morosidade no tempo de resposta das ações	-Disparidade entre as lógicas de atuação entre as instâncias promove impasses -Descompassos entre o que está sendo discutido no âmbito do CIF e Renova e o que está sendo implementado em campo
<b>Eficiência</b>	Complexidade no funcionamento das instâncias	-Espaços delimitados para a integração dos atingidos possuem regras que distanciam essas instâncias da lógica da participação, caracterizando tais espaços com uma lógica híbrida, complexificando ainda mais o modelo
	Baixa efetividade da participação	- A baixa efetividade da participação relacionada ao desgaste (físico e emocional) que a participação na governança exige do atingido
	Falta de integração das ações entre os programas	- A falta de integração entre os programas pode gerar fluxos de decisões divergentes ou conflitantes entre as diferentes instâncias que tratam dos temas específicos
<b>Confiabilidade</b>	Baixa aderência das instâncias às formas de organização social	- Os atingidos não tiveram envolvimento na concepção ou desenho da fundação. - O processo distanciou o desenho das instâncias de governança de maneira a refletir as organizações locais já existentes
	Formação/Capacitação dos atores envolvidos nos processos	- Os quadros gestores da fundação, em grande parte, tem origem nas empresas mantenedoras, sem experiência profissional na tratativa com a população em geral e sem trajetória na execução de políticas públicas -Capacidade de promoção da aprendizagem social pelo processo

Fonte: Autoria própria.

Tendo o princípio da transparência como aquele que “correlaciona-se à qualidade da comunicação (interna e externa) e propicia o clima de confiança e boa-fé nas relações”, considerou-se como ponto crítico nesta categoria de análise, a transparência na comunicação das ações, sobretudo relativo à comunicação externa das ações de reparação. Segue detalhe:

- ***Falta de transparência na comunicação das ações:***

Considerando a complexidade das questões decorrentes da tragédia, as estratégias de comunicação dialogada e participativa são chaves para a transparência, sobretudo para lidar com a diversidade do público. Porém, a ausência de clareza e transparência na comunicação

das ações de reparação é aspecto frequentemente registrado pelos movimentos sociais e também na literatura acadêmica.

A fragilidade da comunicação e transparência constituiu-se em um aspecto que reforçou (ainda mais) o sentimento de desconfiança. Não há uma estratégia de interlocução organizada com a população que não seja pelos canais instituídos pela Fundação Renova, onde a perspectiva da narrativa é de (auto)defesa das empresas envolvidas no desastre. (ZORZAL E SILVA, 2019). Além disso, a comunicação extremamente institucionalizada acaba recebendo o tom de propaganda, cujo objetivo parece ser mais a “venda” da ideia do que a informação dos fatos

Resgatando o conceito de Equidade proposto como aquele princípio que “busca promover isonomia e tratamento justo dos grupos minoritários em relação às demais partes interessadas (stakeholders), considerando os direitos e deveres de todos”, merece destaque como ponto crítico a capacidade de influência dos atingidos na tomada de decisão, sendo este aspecto diretamente relacionado à própria limitação do processo participativo; e ainda a capacidade de atingir o consenso, como uma limitação na concepção dos instrumentos aplicados ao caso.

- ***Baixa capacidade de influência dos atingidos na tomada de decisão:***

Na leitura do TAC Gov é possível interpretar que o sentido de participação na tomada de decisão é tido como a mera presença do participante nos espaços promovidos. A fragilidade desta interpretação foi amplamente discutida nos itens 5.1, 5.2 e 5.3 deste estudo, onde se entendeu que o desequilíbrio de poder econômico-político entre as partes envolvidas no processo de tomada de decisão não está livre de manipulação por parte dos atores mais poderosos.

A mera presença do participante nos espaços promovidos revela uma aproximação ao modelo de audiências públicas, o modelo mais praticado pelo MP e amplamente problematizado pelos próprios atingidos e em diferentes estudos sobre o tema (LOSEKANN, 2018). Sob a ótica da governança nos moldes parentalista, a participação como sinônimo de presença - que parece permear as concepções atreladas ao TAC Gov - aponta para um processo de legitimação das decisões já tomadas.

Outra forma de participação prevista no TAC Gov é o Fórum de Observadores que aparece com um sentido de controle social, mas que, pelas suas funções, é mais ligado à função de controle de informação e algum canal para sugerir medidas de responsabilização, já que sua função é acompanhar os trabalhos gerando críticas e sugestões. (LOSEKANN, 2018).

A partir daí, já é possível notar outra lacuna na governança da Fundação Renova e do Comitê Interfederativo: as comunidades atingidas não são dotadas de poder decisório também dentro dessas estruturas. Tanto o Conselho Consultivo da Fundação Renova, como as Câmaras Técnicas do CIF, dos quais participam as comunidades atingidas, emanam recomendações e opiniões de caráter não vinculante. Além disso, no caso do Conselho Consultivo da Fundação Renova, os representantes das comunidades atingidas são uma reduzida minoria – apenas cinco de dezessete membros.

Um importante aspecto no conflito parece ser a contraposição de um forte discurso sobre uma lógica participativa, que não é percebida na mesma medida na prática do funcionamento das instâncias da governança.

- ***Incapacidade de atingir o consenso:***

Diretamente relacionado à equidade dentro dos processos de governança, a busca pelo consenso se traduz como sendo o alcance entendimento coletivo sobre o que é melhor para todos. Até mesmo a concepção do TTAC que criou o modelo de governança da Renova tem seu discurso vinculado à ideia de pacificação e busca pelo consenso, afinal a democracia deliberativa exercida entre diferentes partes busca, por meio da negociação, favorecer a todos os envolvidos.

Porém, a meta de atingir consenso a qualquer custo pode acabar favorecendo as partes dotadas de maior poder, afinal, parte-se da leitura que as partes interessadas no modelo de governança da Fundação Renova não dispõe de poder equitativo entre os diferentes interesses, e portanto, pode acabar por excluindo a dimensão dos conflitos inerentes na relação interesse público versus interesse privado.

Pode-se entender por fim, que o modelo de governança deveria considerar as diferenças como ponto de partida das negociações, e não apontar para estruturas de governanças incapazes de lidar com as dimensões inconciliáveis entre as partes.

O princípio da eficácia relaciona-se à “contribuição da governança na definição de metas e objetivos claros”. Em outras palavras, representa a capacidade de implementar os objetivos e cumprir as metas estabelecidas. Neste sentido, chama atenção o desempenho das entregas em relação ao tempo e recurso investidos, amplamente abordado na literatura como a morosidade no tempo de resposta das ações de reparação.

- ***Morosidade no tempo de resposta das ações:***

O conjunto de órgãos governamentais e a Fundação Renova no âmbito do CIF devem discorrer sobre os objetivos e as metas dos programas a serem implementados, o que nem sempre encontra trânsito fácil nos acordos dentro da instância - entre outros fatores, devido à disparidade das lógicas de funcionamento entre os dois grupos -, e acaba gerando lentidão nas definições dos mesmos e, por conseguinte, maior atraso no atendimento das populações impactadas.

As Câmaras Técnicas, desenhadas para suportar tecnicamente o CIF na tomada de decisões, no exercício de sua função, emitem as notas técnicas (NT) que tratam de inadequações, inconsistências, etc, encontradas nos estudos apresentados pela Fundação Renova ao CIF. Como consequência, muitas vezes, instala-se um círculo vicioso, que faz com que um dado estudo/material retorne diversas vezes à Fundação, para que seja revisado e alterado conforme as exigências apresentadas nas NT pela Câmara Técnica que o avaliou (ZORZAL E SILVA, 2019).

Em termos processuais, o resultado dessa dinâmica gera descompassos enormes entre o que está sendo discutido no âmbito do CIF e Renova e o que está sendo implementado em campo, evidenciando a morosidade no tempo de respostas às ações.

O princípio da eficiência “trata da contribuição da governança para maximizar os benefícios, considerando o bom funcionamento das estruturas que a sustentam”. Este princípio de boa governança é abordado em diversas ocorrências na literatura. Do ponto de vista da eficiência da estrutura, destaca-se a complexidade no funcionamento das instâncias e a pouca efetividade da participação, sobretudo, dos atingidos. A integração entre os programas é uma maneira para maximizar os benefícios, porém, sabe-se que este é ainda um relevante ponto crítico.

- ***Complexidade no funcionamento das instâncias:***

A reformulação do desenho institucional da governança proposto a partir do TAC Gov para acomodar a lógica participativa foi, em grande parte, devido a um processo de mobilização amplamente difundido entre as pessoas atingidas nos territórios, e articulado de forma mais organizada pelo Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) e outras organizações.

A resposta a essa demanda, foi a criação de espaços específicos para a representação das pessoas atingidas, onde as Câmaras Regionais seriam os espaços principais para negociação de possíveis impasses com a Fundação Renova, o que diminui consideravelmente a capacidade de influência dos atingidos, uma vez que esta se mostra como uma etapa a mais entre as demandas das comunidades e as esferas decisórias. Se somarmos isso ao fato de que estes

espaços não foram projetados na proposta original, ficamos mais inclinados a compreender as Câmaras Regionais como instâncias de governanças ou de intersecção entre a lógica da governança e a da participação. (LOSEKANN, 2018).

Em outras palavras, os espaços delimitados para a integração dos atingidos possuem regras que distanciam essas instâncias da lógica da participação, caracterizando tais espaços com uma lógica híbrida, complexificando ainda mais o modelo.

- ***Baixa efetividade da participação:***

A ideia de efetividade, em geral, está ligada à capacidade de que aquilo que foi decidido seja implementado. É considerada baixa efetividade pois a participação prevista no TTAC não encontrou canais de participação com capilaridade territorial, tampouco diretrizes para seu desenvolvimento, ou mesmo dispositivos orientados para garantir informações diretamente aos atingidos (LAVALLE, 2019). O TTAC sequer contemplou como uma questão o desafio da formulação das demandas coletivas, por meio do reconhecimento e assimilação das perdas pela própria comunidade (LAVALLE, 2019)

O problema reside no fato de que a expressão “efetiva participação” observadas nos documentos oficiais (como o TAC Gov, e relatórios da Fundação Renova) não tem força de concretização, expressando mais um desejo do que um real mecanismo de controle para efeitos de efetivação da decisão.

Autores apontam ainda para o fato de que a complexidade do sistema, somada a outros problemas observados, pode gerar uma fadiga da participação. Será que as pessoas vão querer aderir a um modelo de participação complexo para que consigam a reparação do desastre a longo prazo? Além disso não ser necessariamente justo por si só, pode ser desestimulante quando traz baixas perspectivas de ganhos reais.

Para produzir efetividade, no sentido proposto aqui, “um modelo institucional democrático deveria pressupor um instrumento de controle”. (LOSEKANN, 2018). A falta de participação efetiva pode comprometer, inclusive, a própria legitimidade da organização. A baixa efetividade da participação está também relacionada ao desgaste (físico e emocional) que a participação na governança exige do atingido.

- ***Falta de integração das ações entre os programas:***

Talvez devido à urgência na qual o TTAC foi acordado, os programas foram criados a partir dele sem haver diagnóstico técnico razoável que mensurasse de maneira mais aproximada as dimensões do desastre e os potenciais efeitos a médio e longo prazos (LAVALLE, 2019).

Na leitura do TTAC percebe-se que o mecanismo de reparação instituído pelos 42 programas impossibilita uma abordagem integrada de questões de direitos humanos e do meio ambiente. Por exemplo, a questão da pesca artesanal na bacia do Rio Doce permeia diferentes programas (PG): PG 1. Levantamento e Cadastro dos Impactados; PG 2. Ressarcimento e Indenização dos Impactados; PG 3. Proteção e Recuperação da Qualidade de Vida dos Povos Indígenas; PG 16. Retomada das atividades pesqueiras; PG 28. Conservação da Biodiversidade.

Os programas de recuperação do eixo socioeconômico têm por objetivo, justamente, implementar medidas sociais e econômicas, de modo que o encerramento desses programas apenas deveria ocorrer uma vez que tivesse sido concluída a recuperação ambiental. Portanto, a separação entre os eixos socioeconômico e socioambiental, sem que haja uma abordagem comum e coerente que os une, é uma falha metodológica que necessita de correção para que os danos sofridos pelas pessoas atingidas sejam efetivamente reparados.

Do ponto de vista da governança, a falta de integração entre os programas pode gerar fluxos de decisões divergentes ou conflitantes entre as diferentes instâncias que tratam dos temas específicos.

O princípio da confiabilidade relaciona-se “à contribuição da governança para a construção da confiança entre os atores e a garantia da inclusão de todas as partes interessadas, por meio da legitimidade democrática e justiça”. Extremamente relacionado ao engajamento, como resultado dessa boa prática, dois pontos críticos apontam para a fragilização deste atributo, a falta de aderência das instâncias às formas de organização social presentes no território; e a capacidade de formação dos atores envolvidos no processo.

- ***Aderência das instâncias às formas de organização social:***

Embora tenham havido sessões de consulta com as vítimas sobre as perspectivas da reparação pós rompimento, ao final, os atingidos não tiveram envolvimento na concepção ou desenho da fundação. “A notícia da criação da Fundação Renova inclusive surpreendeu os atingidos e a sociedade civil” (MAHER, 2020).

O desenho institucional da governança, apesar de ter a definição (inclusive jurídica) de contar com a participação dos atingidos, sua concepção foi elaborada e negociada sem qualquer tipo de participação dos representantes dos municípios e de suas respectivas populações atingidas. É amplamente denunciado por organizações sociais e pelo MP, que nem prefeitos, atingidos, movimentos sociais e/ou organizações da sociedade civil local tiveram oportunidade de tomar parte na discussão, muito menos influenciar na definição dos termos em que se daria

o acordo. Ainda que este fato supostamente tenha sido corrigido pelo TAC Gov, a legitimidade do processo percebida pela sociedade ficou comprometida.

Esse processo distanciou o desenho das instâncias de governança de maneira a refletir as organizações locais já existentes, entre outros problemas decorrentes.

Na literatura, os autores constataram um processo de inovação organizacional impulsionado pela imposição das estruturas de governança do desastre, o que levou à alteração/adaptação do papel cumprido pelas organizações pré-existentes. A inovação pode ser percebida de duas maneiras, a primeira pela territorialização das formas organizacionais, agora intermediadas por movimentos sociais que atuaram como incubadoras de organizações locais menores. Outra, consiste na inovação das táticas e performances que combina repertórios extrainstitucionais e multiescalares (EUZENEIA, 2020).

- ***Formação/Capacitação dos atores envolvidos nos processos:***

Os quadros gestores da fundação, em grande parte, tem origem nas empresas mantenedoras, sem experiência profissional na tratativa com a população em geral e sem trajetória na execução de políticas públicas. Este fato, impõe um custo adicional ao processo, na medida em que é necessário a formação desses profissionais para adaptá-los e capacitá-los para lidar com as questões de interesse público (ZORZAL E SILVA, 2019).

Da mesma maneira, a população atingida integrada nas instâncias de governança tem pouca capacidade e/ou experiência de participação em espaços de diálogo e negociação. Este fato impõe outro custo adicional a todo o processo, que precisou contar com assessorias aos atingidos, de maneira que nas discussões entre as pessoas atingidas e a Fundação Renova, sobre os Programas, Projetos e Ações, aquelas precisam ser assistidas pelas Assessorias Técnicas (ATs), conforme prevê a Cláusula Quinta, reforçando a imprescindibilidade das ATs e a sua implementação como requisito de validade para as negociações das reparações (SOUZA, 2018). Ainda que contando com o apoio das ATs, as pessoas atingidas terão que despender uma enorme quantidade de tempo e esforço para acompanharem e contribuírem com os espaços da governança, o que, de certa maneira, é uma externalização de parte dos custos de reparação do dano.

Se por um lado a falta de experiência dos atores envolvidos em processos coletivos implica em custos, desprendimento de tempo e energia do sistema de governança, do ponto de vista da aprendizagem social, este cenário deve ser avaliado como um ponto positivo da governança da Fundação Renova. O exercício contínuo do diálogo e negociação, minimamente promovido pelas instâncias, é força motriz para mudança nos mapas cognitivos dos atores



sociais envolvidos, de modo que o aprendizado coletivo dessa interação fortalece os próprios espaços da governança. Dessa maneira, apesar de crítico, este ponto pode também ser analisado como uma fortaleza do sistema.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao aprofundar os estudos na literatura sobre a governança da Fundação Renova, é possível identificar algumas visões divergentes do tema. A maioria deles aponta análises de questões mais sistêmicas, para além do modelo de governança em si, nas quais as principais críticas residem na concepção dos instrumentos de política pública utilizados para o caso, pois estes são, nas perspectivas desses estudos, de natureza protetiva aos interesses das empresas, com a intenção de desviar o caso do caminho jurídico, sob o discurso de maior agilidade ao processo.

A partir da literatura chegamos à conclusão de que as iniciativas multi-stakeholders centradas na deliberação, ou os denominados mecanismos de solução negociada, não devem ser aplicadas em casos com inúmeras vítimas, com ocorrência de violação de direitos humanos, num contexto de impactos ambientais imensuráveis. E mais ainda, que as empresas infratoras, responsáveis pelo desastre, não deveriam decidir sobre a maneira como as vítimas receberão a reparação, pois estas são guiadas naturalmente pela lógica do mercado, e não pelos princípios do bem comum.

E apesar das aparentes tentativas dos Ministérios Públicos e órgãos responsáveis em reparar o isolamento dos atingidos, gerado na concepção inicial da governança da Fundação Renova, as estruturas criadas posteriormente parecem insuficientes (ou até ineficientes) para dar conta da demanda, e resultaram em maior complexidade e, por vezes, maior burocracia no acesso dos atingidos aos fóruns de decisão.

O fato é que a gestão de desastres da magnitude do rompimento da barragem de Fundão é uma tarefa extremamente complexa, para a qual as autoridades públicas, os órgãos ambientais e até mesmo os dispositivos institucionais em matéria ambiental, mostraram-se despreparados. E o resultado desse processo que culminou, entre outras definições, no desenho da estrutura de governança criado para executar tal gestão, também se apresenta inadequado.

Tendo tais análises como ponto de partida, e ainda assim buscando contribuir com o processo em uma leitura pragmática da realidade, faz-se necessário nomear os erros e os acertos desse caso na perspectiva da construção de uma governança ambiental na bacia do rio Doce.

O levantamento dos pontos críticos do funcionamento do sistema - a partir dos princípios de boa governança como referência -, contribui para delimitar os problemas mais concretos que sustentam as críticas à Fundação Renova com maior exatidão. E também, por esta análise, podem sugerir alguns caminhos possíveis de melhoria. Para efeitos deste trabalho, os pontos críticos identificados foram: falta de transparência na comunicação das ações; baixa capacidade de influência dos atingidos na tomada de decisão; incapacidade de atingir o consenso; morosidade no tempo de resposta das ações; complexidade no funcionamento das instâncias; baixa efetividade da participação; falta de integração das ações entre os programas; baixa aderência das instâncias às formas de organização social; formação/capacitação dos atores envolvidos nos processos.

Apesar de não ser um objetivo deste trabalho, em termos de recomendações para a situação presente, ainda está em tempo de sugerir a participação das comunidades atingidas com representação paritária dentro de órgãos internos dotados de poder decisório no âmbito da Fundação Renova e do Comitê Interfederativo, em resposta ao ponto crítico “baixa capacidade de influência dos atingidos na tomada de decisão”, por exemplo. Isso poderia ser importante não apenas para garantir o respeito aos direitos dessas comunidades, mas também para tornar realidade os princípios da governança multi-stakeholders.

Lembrando que uma vez cumprida as ações de reparação previstas no TTAC, a Fundação Renova, possivelmente deixará de existir. Enquanto isso, esperamos que a Fundação tenha a oportunidade e a capacidade de deixar um legado ao território, para além do cumprimento das exigências do acordo. Nesse sentido, merece destaque o processo coletivo de aprendizagem social promovido por todo este processo.

E com este pensamento, numa perspectiva de futuro, todos nós enquanto sociedade, devemos, a partir das fatalidades e erros que aconteceram no processo, avaliar objetivamente os cenários buscando soluções, para que estes não se repitam.

Se antes, nos primeiros anos após o rompimento da barragem de Fundão, não havia estrutura cognitivo-simbólica para nomeação das demandas sociais e tampouco estruturas sócio-institucionais capazes de acolhê-las, nós devemos aproveitar os recursos investidos neste processo para que, a longo prazo, as comunidades se empoderem, e que as estruturas institucionais se fortaleçam neste sentido.

Se quisermos construir uma governança territorial mais sustentável na bacia do rio, partindo da compreensão de que existem atores com objetivos diferentes, precisaremos de estruturas institucionais fortalecidas e comunidades empoderadas, para que processos de

negociações verdadeiras sejam feitas sem o uso da força de uma das partes (seja ela econômica, política).

Para governança ambiental a ser construída no território, precisaremos incorporar verdadeiramente em sua estrutura os demais atores sociais (para além da iniciativa privada e poder público) e o diálogo deve ser condição prioritária para reduzir a intensidade do confronto, para construir acordos e coalizões viáveis, gerando mudanças em atitudes e, sobretudo, promovendo mudanças de comportamento dos envolvidos.

## REFERÊNCIAS

BATISTA JÚNIOR, O. A.; VIEIRA, R. R.; ADAMS, L. I. L. O Desastre de Mariana Atuação Interfederativa para Superação dos Impactos da Maior Tragédia da História do Brasil. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 16, n. 02, p. 45-76, abr./jun. 2017

BESSA, Nelita Gonçalves Faria De; PEREIRA, Aline Gonçalves; ZITZKE, Valdir Aquino. Foro De Negociação E Comitês De Cogestão Em Empreendimentos Hidrelétricos No Brasil: Uma Análise Sob a Perspectiva Da Governança, Do Controle Social E Da Participação Cidadã. **Sustentabilidade Em Debate** 2.2 (2011): 115-34.

BRASIL. Governo Federal, Governo do estado de Minas Gerais, Governo do estado Espírito Santo e as mineradoras Samarco Mineração S/A, Vale S/A e BHP Billiton Brasil Ltda. Termo de transação e ajustamento de conduta – TTAC, homologado em 02 de março de 2016.

BUCCI, Maria Paula Dallari (org.). Políticas públicas: reflexões sobre o conceito jurídico. **São Paulo: Saraiva**, 2006.

CAIADO, Rodrigo; RANGEL, Luiz Alberto; QUELHAS, Luiz Gonçalves; NASCIMENTO, Daniel. Metodologia de Revisão Sistemática da Literatura com aplicação do Método de apoio Multicritério à decisão SMARTER. In: XX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2016, ISSN 1984-9359.

CAMPESE, J., Nakangu, B., Silverman, A. e Springer, J. The NRGF Assessment Guide: Learning for Improved Natural Resource Governance. NRGF Paper. Gland, Switzerland: IUCN and CEESP. 2016. Disponível em: [https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/the\\_nrgf\\_assessment\\_guide\\_working\\_paper.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/the_nrgf_assessment_guide_working_paper.pdf)

CARVALHO, N. F.; ALMEIDA, J. Sentidos de justiça e mediação de conflito ambiental: o caso do rompimento da barragem de Fundão, Mariana/MG, Brasil. **Braz. Ap. Sci. Rev.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 982- 998, jul/set. 2018.

COMITÊ INTERFEDERATIVO. Deliberação nº 7, de 11 de julho de 2016. Institui as Câmaras Técnicas Permanentes do Comitê Interfederativo – CT/CIF e dispõe sobre sua competência, coordenação, programas afetos e a forma de funcionamento. Brasília, 2016.

CIF, Comitê Interfederativo. Deliberação nº7, de 11 de setembro de 2016.

CONSENZA, José Paulo; RIBEIRO, Cintia De Melo De Albuquerque; LEVY Ariel; DIOS Selma Alves. Entendimento Da Responsabilidade Social Corporativa Da Samarco No Rompimento Da Barragem De Fundão. **Revista De Contabilidade E Organizações** 12 (2018): Revista De Contabilidade E Organizações, 2018-01-01, Vol.12

COVARRUBIAS, Andrés Pereira; RAJU, Emmanuel. The Politics of Disaster Risk Governance and Neo-Extractivism in Latin America. **Politics and Governance** 8.4 (2020): 220-31.

CRISÓSTOMO, Vicente Lima, Victor Daniel Vasconcelos; CARNEIRO, Célia Maria Braga Carneiro. Análise Da Relação Entre Responsabilidade Social Corporativa E Governança Corporativa Na Empresa Brasileira. **Perspectivas Contemporâneas** 16 (2021): 1-20. Web.

EUZENEIA, Carlos. Civil Society and Social Mobilizations in the Context of the Rio Doce Socioenvironmental Disaster. **Integrated Environmental Assessment and Management** 16.5 (2020): 681-90

FUCHS, Vanessa Boanada. Blaming the weather, blaming the people: socio-environmental governance and a crisis attitude in the Brazilian electricity sector. **Ambiente & Sociedade** 19.2 (2016): 221-46.

FUNDAÇÃO RENOVA, Quem Somos. Disponível em <https://www.fundacaorenova.org/a-fundacao/>. Acessado 08/11/2019

FUNDAÇÃO RENOVA, Relato de Atividades. Disponível em <https://www.fundacaorenova.org/relato-de-atividades/governanca/> . Acessado 20/11/2019.

FUNDAÇÃO RENOVA, Ouvidoria da Fundação Renova. Disponível em <https://canalconfidencial.com.br/fundacaorenovacomunidade/>. Acessado 05/03/2022.

FUNDAÇÃO RENOVA, Os Dados da Reparação. Disponível em <https://www.fundacaorenova.org/dadosdareparacao/> . Acessado em 13/03/2022.

FUNDAÇÃO RENOVA, Estatuto da Fundação Renova. Belo Horizonte, 28 junho de 2016.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas S.A., 2008. GOMES, J. L.;

GOMES, Isabelle; CAMINHA, Iraquitan. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. **Movimento**, Porto Alegre, v. 20, n. 01, p. 395-411, jan/mar de 2014.

HEMMATI, Minu. Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability. Earthscan Publications LTD. London, 1<sup>a</sup> ed. 2002.

IBAMA, Laudo Técnico Preliminar: Impactos ambientais decorrentes do desastre envolvendo o rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais. 26 nov. 2015. Ibama: Brasília, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. - São Paulo, SP: IBGC, 2015

JACOBI, P. R. Educar na sociedade de risco: o desafio de construir alternativas. **Pesqui-Educação Ambiental**, v.2, n.2, p.49-65, 2007.

JUNQUEIRA, Deise Aparecida Princípios da governança ambiental na gestão de recursos hídricos com foco em áreas úmidas (AU's) na Depressão Periférica Paulista / Deise Aparecida Junqueira. - **Dissertação (mestrado) - campus Rio Claro**, 2021

LAVALLE, A. G.; LEIRNER, A.; ALBUQUERQUE, M. C. A.; RODRIGUES, F. P. R. As dificuldades da participação: Desencontro de interesses na recuperação do rio doce. **Revista Psicologia Política**. vol. 19, n. spe. pp. 121-145, São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades, 2019

LEAL, CARLOS I. S.; ZILLIKENS, KLAUS (Org.). Desastres Ambientais: Experiências Nacionais e Internacionais. **FGV-Projetos e Consulado Geral da República Federal da Alemanha**, Rio de Janeiro, 2017.

LEMOS, M. C.; AGRAWAL, A. Environmental Governance. **Annual Review of Environment and Resources**, v.31, p.297-325, 2006.

LOSEKANN, C.; MILANEZ, B. A emenda e o soneto: notas sobre os sentidos da participação no TAC de Governança. **Versos**, 2018, v.2, n. 1, p. 26-45

MAHER, Rajiv. Deliberando ou Protelando por Justiça? Dinâmicas De Remediação Corporativa E Resistência às Vítimas Pelas Lentes Do Parentalismo: O Caso Da Fundação Renova No Brasil. **Cadernos EBAPE.BR** 19.3 (2021): 607-22.

MAROUN, C., Renshaw, J., Sánchez, L.E., Barbosa, F.A.R., Brito, M.C.W., May, P., Kakabadse, Y. (2021). Da restauração à governança responsiva: O Rio Doce após o rompimento da Barragem de Fundão. **Relatório Temático Nº 4 do Painel do Rio Doce**. Gland, Suíça: UICN.

MENA, S., & PALAZZO, G. Input and output legitimacy of multistakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(3), 527-556. (2012, julho). Recuperado de <https://doi.org/10.5840/beq201222333>

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. Política Nacional de Defesa Civil. Secretaria da defesa civil, Brasília, 2000

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Dúvidas sobre o TAC Governança. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/duvidas-sobre-o-tac-governanca>. Acessado em: 05 de janeiro de 2022.

NUNES, Andréia R. Schneider. Políticas públicas. **Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Tomo: Direitos Difusos e Coletivos**. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.

PRIMO, Paola Pinheiro Bernardi, ANTUNES, Michele Nacif; ARIAS, Ana Rosa Linde; OLIVEIRA, Adauto Emmerich; SIQUEIRA, Carlos Eduardo. Mining Dam Failures in Brazil: Comparing Legal Post-Disaster Decisions. **International Journal of Environmental Research and Public Health** 18.21 (2021): 11346

PRODANOV, C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**/ Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROLAND, M. C.; FARIA JÚNIOR, L. C. S.; MANSOLDO, F. F. SENRA, L. M.; FERREIRA, L. F. Negociação em contextos de violações de Direitos Humanos por empresas. **Versos**, 2018, v.2, n. 1, p. 3-25

SAMARCO LTDA, disponível em <https://www.samarco.com/fundacao/>. Acessado 08/11/2019

SAMPAIO RF E MANCINI MC. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. bras. fisioter.**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SANTOS, Vânia Maria Nunes Dos; BACCI, Denise De La Corte Bacci. Proposta Para Governança Ambiental Ante Os Dilemas Socioambientais Urbanos. **Estudos Avançados** 31.89 (2017): 199-212.

Saraiva, C.M. and Ferreira, P.T.M. The tragedy of Mariana in management's tragedy. Critical perspectives on international business, 2022, Vol. 18 No. 1, pp. 74-96.

SIEGEL, Karen M. Environment, Politics and Governance in Latin America. **European Review of Latin American and Caribbean Studies / Revista Europea De Estudios Latinoamericanos Y Del Caribe** 102 (2016): 109-17.

SOUZA, H. J. Como se faz análise de conjuntura. 11a ed. **Petrópolis: Vozes**, 1991. 54p.

SOUZA, T. R.; CARNEIRO, K. G. O papel das Assessorias Técnicas no TAC Governança. **Versos**, 2018, v.2, n. 1, p. 46-63

UICN. Os Impactos do Rompimento da Barragem de Fundão. O caminho para uma mitigação sustentável e resiliente. **Relatório Temático nº1 do Painel do Rio Doce**. Gland, Suíça, 2018.

VARGAS, G. M. Conflitos Sociais e Sócio-Ambientais: proposta de um marco teórico e metodológico. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, 19 (2): 191-203, dez. 2007

VASCONCELLOS, Ana Maria De Albuquerque, SOBRINHO, Mário Vasconcellos. Institutional Development for Good Governance: The Role of Intermediary NGOs in Pará State, Amazonia. **Revista de Administração Pública**. Rio De Janeiro. 49.3 (2015): 793-815.

VIÉGAS, R. N.; PINTO, G.R.; GARZON, N. F. L. Negociação e acordo ambiental: o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como forma de tratamento dos conflitos ambientais. Rio de Janeiro: **Fundação Heinrich Böll; FASE e ETTERN/IPPUR**, 2015.

VIEIRA, D. Diálogos de um desastre: comunicação e discursos da Samarco/Renova em sua interlocução com os atingidos pela catástrofe socioambiental no Vale do Rio Doce. **II Seminário de Ciências Sociais - PGCS UFES**, Vitória-ES. 21 a 23 de novembro de 2017, UFES.

ZORZAL E SILVA, Marta, CAYRES, Domitila Costa; SOUZA, Luciana Andressa Martins. Desastre Socioambiental E Termo De Transação E Ajustamento De Conduta (TTAC) Como Instrumento De Política Pública: O Caso Da Barragem De Fundão, MG. **Civitas** (Porto Alegre, Brazil) 19.2 (2019): 464-88

## APÊNDICE A

Sistematização da Revisão Sistemática de Literatura com as palavras chave: GOVERNANÇA AND FUNDAÇÃO RENOVA

nº	Título do Artigo	Autores	Assuntos	Ano	Periódico	Editor	Idioma	Revisado por pares	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão	Foi analisado	Principais pontos do artigo
1	Deliberando ou protelando por justiça? Dinâmicas de remediação corporativa e resistência às vítimas pelas lentes do parentalismo: o caso da Fundação Renova no Brasil	Maher, Rajiv	Compensation ; Dams ; Dialectics ; Foundations ; Mining industry ; Parentalismo ;Protelação ; Remediação corporativa de abusos de direitos humanos ; RSC política ; Socialresponsibility ; Stakeholders	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-09, Vol.19 (3), p.607-622	Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Inglês; Português	não	todos	nenhum	sim	-a lente da responsabilidade social corporativa política (RSCP) - campo revelou doze tensões dialéticas nas tentativas da Fundação Renova de reparar as injustiças causadas às vítimas. -as organizações justificam seu parentalismo culpando os atrasos na burocracia e a responsabilidade compartilhada
2	Social and environmental disaster and Transaction and Adjustment of Conduct Term (TTAC) as an instrument of public policy: the case of the dam of Fundão, MG, Brazil	Zorzal e Silva, Marta ; Cayres, Domitila Costa ; Souza, Luciana Andressa Martins	Antropology; Political Science; Sociology	2019	Civitas (Porto Alegre, Brazil), 2019-08-09, Vol.19 (2), p.464-488	Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Inglês; Português	sim	todos	nenhum	sim	- sobre processos de governança e participação social nas políticas públicas que estão sendo formuladas e implementadas visando à reparação da bacia do rio Doce; -análise centrada no protagonismo tanto da Fundação Renova, quanto nos órgãos públicos responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização
3	Desastre socioambiental e Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) como instrumento depolítica pública: o caso da barragem de Fundão, MG	Silva, Marta Zorzal	desastres ecológicos ; minerais - brasil - exploração ; políticas públicas ; risco ambiental	2019	Civitas (Porto Alegre, Brazil), 2019-01-01, Vol.19 (2), p.464-488	Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (EDIPUCRS)	Português	sim	todos	nenhum	sim	idem nº 2
4	As dificuldades da participação: Desencontro de interesses na recuperação do rio doce	Adrian Gurza Lavalle ; André Leirner ; Maria do Carmo A de Albuquerque ; Fernando PeresRodrigues	Compensation ; Disaster management ; Participation ; Reparations ; Resource management	2019	Revista psicologia política, 2019-01-01, Vol.19, p.121	Sao Paulo: Escola de Artes, Ciencias e Humanidades	Português	não	todos	nenhum	sim	-implementação de uma tecnologia participativa (CRCMOP) nas comunidades atingidas, no ES; -sobre a dificuldades da participação da população atingida na governança da gestão do desastre; - a formulação de demandas e respostas institucionais depende de pressupostos relativos a duas dimensões: cognitivo simbólica e sócio-institucional
5	Deliberating or stalling for justice? Dynamics of corporate remediation and victim resistance through the lens of parentalism: the case of the Renova Foundation in Brazil	Maher, Rajiv	Analysis ; Corporate social responsibility ; Dams ; Human rights ; Usage	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-07-01, Vol.19 (3), p.607	Fundacao Getulio Vargas	Inglês; Português	não	todos	nenhum	sim	idem nº1



6	Civil Society and Social Mobilizations in the Context of the Rio Doce Socioenvironmental Disaster	Carlos, Euzeneia	Brazil ; Civil society ; Disasters ; Fundão dam collapse ; Humans ; Organizationalinnovation ; Repertoires of contention ; Rio Doce disaster ; Rivers ; Social Conditions ; StructureCollapse	2020	Integrated environmental assessment and management, 2020-09, Vol.16 (5), p.681-690	United States	Inglês	sim	todos	nenhum	texto completo não disponível na plataforma	-identificou um processo de inovação organizacional nos movimentos sociais locais; -inovação ocorreu através da territorialização de novas formas organizacionais, intermediadas por movimentos sociais que atuaram como incubadoras. Por outro, consistiu na combinação entre repertórios extrainstitucionais, institucionais e multiescalares e na inovação nas táticas e performances
7	Mining Dam Failures in Brazil: Comparing Legal Post-Disaster Decisions	Primo, Paola Pinheiro Bernardi ; Antunes, Michele Nacif ; Arias, Ana Rosa Linde ; Oliveira, Adauto Emmerich ; Siqueira, Carlos Eduardo	Brumadinho disaster ; legal decisions ; Mariana disaster ; post-disaster management	2021	International journal of environmental research and public health, 2021-10-28, Vol.18(21), p.11346	MDPI AG	Inglês	sim	-	Trata do rompimento da barragem da Vale em Brumadinho	não	-aim of this article is to understand the similarities and differences of post-disaster actions and controversies in Mariana and Brumadinho; - even though there were particularities in post-disaster management, the ultimate goal of the corporations responsible for the disasters was to protect their profits.
8	Reforma Estrutural: um diagnóstico do caso e da judicialização do reassentamento coletivo de Gesteira, MG	Costa, Frederico Cunha	Dams ; Human rights	2022	Revista eletrônica de direito processual, 2022-01-01, Vol.23 (1), p.502	Universidade do Estado do Rio de Janeiro- Uerj	Português	sim	-	sobre gestão de desastres, ou outros temas não ligados a governança	não	- objetivo proposto neste artigo é o de demonstrar que a judicialização do reassentamento coletivo de Gesteira, MG, povoado atingido pelo rompimento da barragem de Fundão, deveria ter tramitado em consonância com o processo estrutural
9	Buscando Conexões para o Desastre: Poder e Estratégia na Rede Global de Produção da Vale	Milanez, Bruno ; Dos Santos, Rodrigo Salles Pereira ; Mansur, Maíra Sertã ; Coelho, Tázio Peters	Barragem de rejeito ; Dams ; Disasters ; Iron ; Minério de Ferro ; Production functions ; Redes Globais de Produção (RGPs) ; Value chain	2019	Internext, 2019-08-01, Vol.14 (3), p.265-285	Sao Paulo: Assoc. Escola Superior de Propaganda e Marketing	Inglês; Português	não	-	Trata do rompimento da barragem da Vale em Brumadinho	não	- argumenta-se que os fatores que levaram ao rompimento da Barragem I, da Vale S.A., em Brumadinho (MG) em 2019, podem ser interpretados a partir do exercício de poder corporativo, que anulou os sistemas existentes de pesos e contrapesos, e da captura de valor por meio da redução de custos operacionais para garantir o aumento da remuneração aos acionistas, em um contexto de crescente financeirização
10	Pluralizing Discourses: Multinationals and Gender Equality	Leite, Marianna	Banking industry ; Electric utilities ; Gender equality ; Gums and resins industry ; International business enterprises ; Judicial opinions ; Usage	2019	Journal of international women's studies, 2019-03-01, Vol.20 (3), p.COVK	Bridgewater State College	Inglês	sim	-	Sobre multinacionais e igualdade de gênero outros temas não ligados a governança	não	- investigates the impact of multinational corporations with respect to the concept of gender equality; -an empirical examination is proposed to understand the role exerted by multinational corporations in the development and implementation of International Human Rights Law by focusing on the concept of gender equality.

11	Mecanismos de Resposta a desastres ambientais antropogênicos	Gomes, Marcelo Kokke	Damages ; Environmental aspects ; Environmental law	2021	Quaestio iuris, 2021-02-01, Vol.14 (1), p.409	Universidade do Estado do Rio de Janeiro- Uerj	Espanhol	sim	-	sobre gestão de desastres, ou outros temas não ligados a governança	não	- propõe uma interpretação amplificada do potencial de respostas privadas como vias reativas em face de desastres ambientais; - a utilização dos recursos deontológicos vinculados ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) é enquadrada como mecanismo privado de resposta a desastres
12	Litigio Estrategico em Direitos Humanos: Desafios e Oportunidades para Organizacoes Litigantes	Osorio, Leticia Marques	Actions and defenses ; Human rights	2019	Revista Direito e Práxis, 2019-03-01, Vol.10 (1), p.571	Universidade do Estado do Rio de Janeiro- Uerj	Espanhol	não	-	outros temas não ligados a governança	não	-discute o papel do litigio como uma ferramenta de mudanca no campo dos direitos humanos; - analisa como as organizacoes que atuam em litigio estrategico de direitos humanos tem apoiado novas maneiras de fortalecer o litigio no ambito do mosaico de ferramentas de defesa de direitos para a mudanca.
13	O desastre de Mariana/MG: Um estudo de caso na perspectiva das alterações legislativas Ambientais	Kauling, Maria Fernanda ; Gohara, Camila Yukie Nakano ; Giese, Crissie Jaqueline Alba ; Sikora, Danieli Terezinha ; Gutstein, Ester Fani ; Borges, Isadora Cristina Braun ; Pereira, Ketlin Kiste Gonçalves ; Oliveira, Thais Schreiner De ; Gandin, Valéria De Mello ; Balliana Jr., Gildo	Case studies ; Environmental law ; Environmental permits ; Mineral industry ; Mining industry ; Political activity ; Political aspects	2019	Revista Brasileira Multidisciplinar (ReBram), 2019-05-01, Vol.22 (2), p.59	Universidade de Araraquara (Uniarara)	Português	não	todos	nenhum	texto completo não disponível na plataforma	- discussão sobre o tratamento legislativo brasileiro às demandas ambientais e a necessidade existente de fiscalização e cumprimento das leis; -O artigo conclui que não adiantam mudanças legislativas para garantir responsabilidade ambiental, se os interesses políticos e econômicos não estiverem alinhados ao cumprimento das leis, à preservação dos recursos naturais e à qualidade da vida humana
14	Análise da autocomposição e da Ação Coletiva como causas de suspensão e de interrupção da prescrição para Ações Individuais no desastre do Rio Doce	Zaneti, Hermes, Jr ; Schmidt, Rafaella Boone ; Machado, Cristina de Freitas Caiado	Class actions (Civil procedure)	2022	Revista eletrônica de direito processual, 2022-01-01, Vol.23 (1), p.578	Universidade do Estado do Rio de Janeiro- Uerj	Português	sim	-	outros temas não ligados a governança	não	-demonstração da inoocorrência da prescrição das pretensões individuais indenizatorias no Desastre do Rio Doce em razão da ação coletiva e da autocomposição como causas, respectivamente, de interrupção e de suspensão do prazo prescricional para ações individuais advindas desse desastre
15	Trinta e oito anos em um dia: Samarco, é possível recuperar sua legitimidade?	Rufino, Maria Audenôra ; Silva, Polyandra Zampiere Pessoa da ; Lucena, Wenner Glaucio Lopes	Accounting ; College students ; Danos Ambientais e Sociais ; Knowledge ; Legitimacy ;Samarco ; Studies ; Teaching methods ; Teoria da Legitimidade	2019	Administração (São Paulo), 2019-09-01, Vol.20 (3), p.837-871	Rio De Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração- ANGRAD	Inglês, Português	não	-	outros temas não ligados a governança	não	-objetiva auxiliar a compreensão de estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação sobre a sobrevivência das organizações em um ambiente dinâmico; -desenvolve uma análise crítica da Samarco partindo dos pressupostos da Teoria da Legitimidade
16	Thirty-eight years in one day: Samarco, is it possible to regain its legitimacy?/Trinta e oito anos em um dia:Samarco, é possível recuperar sua legitimidade?	Rufino, Maria Audenora ; da Silva, Polyandra Zampiere Pessoa ; Lucena, Wenner Glaucio Lopes	Danos Ambientais e Sociais ; Knowledge ; Legitimacy ;Samarco ; Studies ; Teoria da Legitimidade	2019	Administração (São Paulo), 2019-09-01, Vol.20 (3)	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD	Espanhol	não	-	outros temas não ligados a governança	não	idem nº 15

**APÊNDICE B**

Sistematização da Revisão Sistemática de Literatura com as palavras chave: GOVERNANCE AND RENOVA FOUNDATION

nº	Título do Artigo	Autores	Assuntos	Ano	Periódico	Editor	Idioma	Revisado por pares	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão	Foi analisado	Principais pontos do artigo
1	Deliberating or stalling for justice? Dynamics of corporate remediation and victim resistance through the lens of parentalism: the case of the Renova Foundation in Brazil	Maher, Rajiv	Compensation ; Dams ; Dialectics ; Foundations ; Mining industry ; Parentalismo ;Proteção ; Remediação corporativa de abusos de direitos humanos ; RSC política ; Socialresponsibility ; Stakeholders	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-09, Vol.19 (3), p.607-622	Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Inglês; Portugê s	não	todos	nenhum	sim	-a lente da responsabilidade social corporativa política (RSCP) - campo revelou doze tensões dialéticas nas tentativas da Fundação Renova de reparar as injustiças causadas às vítimas. -as organizações justificam seu parentalismo culpando os atrasos na burocracia e a responsabilidade compartilhada
2	Mining Dam Failures in Brazil: Comparing Legal Post-Disaster Decisions	Primo, Paola Pinheiro Bernardi ; Antunes, Michele Nacif ; Arias, Ana Rosa Linde ; Oliveira, Adauto Emmerich ; Siqueira, Carlos Eduardo	Brumadinho disaster ; legal decisions ; Mariana disaster ; post-disaster management	2021	International journal of environmental research and public health, 2021-10-28, Vol.18(21), p.11346	MDPI AG	Inglês	sim	-	Trata do rompimento da barragem da Vale em Brumadinho	não	-aim of this article is to understand the similarities and differences of post-disaster actions and controversies in Mariana and Brumadinho; - even though there were particularities in post-disaster management, the ultimate goal of the corporations responsible for the disasters was to protect their profits.
3	Deliberando ou protelando por justiça? Dinâmicas de remediação corporativa e resistência às vítimas pelas lentes do parentalismo: o caso da Fundação Renova no Brasil	Maher, Rajiv	Compensation ; Dams ; Dialectics ; Foundations ; Mining industry ; Parentalismo ;Proteção ; Remediação corporativa de abusos de direitos humanos ; RSC política ; Socialresponsibility ; Stakeholders	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-09, Vol.19 (3), p.607-622	Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Inglês; Portugê s	não	todos	nenhum	sim	-a lente da responsabilidade social corporativa política (RSCP) - campo revelou doze tensões dialéticas nas tentativas da Fundação Renova de reparar as injustiças causadas às vítimas. -as organizações justificam seu parentalismo culpando os atrasos na burocracia e a responsabilidade compartilhada
4	A Vast New Source for Social Purpose Finance	Lester M Salamon	Banking ; Case studies ; Community development ; Corporate profits ; Endowment ; Fines & penalties ; Nonprofit organizations ; Privatization ; Regulated industries ; Savings banks	2020	Stanford social innovation review, 2020-10-01, Vol.18 (4), p.53-54	Stanford: Stanford Social Innovation Review, Stanford University	Inglês	não	nenhum	Aborda multinacionais e outras corporações, não relacionado ao rompimento	não	- Carefully designed, PtP institutions can assure citizens that penalty assets are used to prevent the reoccurrence of the infractions that gave rise to them; that fines for environmental damage, consumer fraud, health and safety violations, and other similar illegalities can be reliably devoted to protecting the environment, defending consumers, and advancing citizen health and safety.

5	Entendimento da Responsabilidade Social Corporativa da Samarco no rompimento da barragem de Fundão	José Paulo Cosenza ; Cintia de Melo de Albuquerque Ribeiro ; Ariel Levy ; Selma Alves Dios	Dams ; Environmental impact ; Mining industry ; Social responsibility ; Sustainabilityreporting	2018	Revista de contabilidade e organizações, 2018-01-01, Vol.12	Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto-USP, Dept de Contabilidade	Português	sim	nenhum	Aborda multinacionais e outras corporações, não relacionado ao rompimento	não	-aplicou o modelo de Basu e Palazzo (2008) baseado em um processo de entendimento organizacional para explicar como a empresa expressa seu pensamento, como ela o discute e como ela atua para lidar com as expectativas e consequências do acidente - evidências mostram que a empresa não antecipou qualquer informação relevante sobre os perigos reais ou impactos críticos de suas atividades operacionais.
6	The tragedy of Mariana in management's tragedy	Saraiva, Carolina Machado ; Ferreira, Pamella Thaís Magalhães	Agreements ; Court hearings & proceedings ; Crime ; Criminal investigations ; Culturalheritage ; Epistemology ; Poststructuralism ; Public prosecutors ; Stockholders	2022	Critical perspectives on international business, 2022-01-28, Vol.18 (1), p.74-96	Bradford: Emerald Publishing Limited	Inglês	sim	todos	nenhum	sim	-Purpose This paper aims to unveil the spheres that were silenced by the media and academia with regard to the collapse of the Fundão Dam that occurred in 2015, in Mariana -The conclusions of this study point to the existence of subjects who were silenced about the phenomenon of the Fundão Dam collapse, a situation that reveals the power exercised by corporations and the totalitarian domination of the one-dimensional society as a social factor that favors the occurrence of corporate crimes
7	Corporate social responsibility, multinational companies and economic globalization	Dios, Selma Alves ; Cosenza, José Paulo	Case studies ; Global economy ; Globalization ; Income distribution ; Inequality ; Literaturereviews ; Multinational corporations ; Social responsibility ; Social Sciences, Interdisciplinary	2019	Dimensión empresarial, 2019-09-15, Vol.17 (4), p.49-78	Barranquilla: Universidad Autonoma del Caribe	Inglês	sim	nenhum	Aborda multinacionais e outras corporações, não relacionado ao rompimento	não	-This paper presents theoretical reflections whose purpose is to discuss the performance of Multinational Enterprises (MNEs) and the fact that the impacts of their activities are the result of their management, despite their focus on Corporate Social Responsibility (CSR); -The construction of a favorable image through CSR contributes to MNEs success, but at the cost of a complex and intense process of concentration of wealth and deepening of social inequality and poverty.
8	Contesting extractivism: international business and people's struggles against extractive industries	Flores, Rafael Kruter ; Böhlm, Steffen ; Misoczky, Maria Ceci	Carbon ; Civil society ; Coal mining ; Colonialism ; Corn ; Mines ; Neoliberalism ; Politics ; Social responsibility	2022	Critical perspectives on international business, 2022-01-28, Vol.18 (1), p.1-14	Bradford: Emerald Publishing Limited	Inglês	sim	nenhum	Aborda multinacionais e outras corporações, não relacionado ao rompimento	não	-Purpose This paper aims to introduce the special issue "Extractivism and the Links between International Business and People's Struggles," which is part of our joint research efforts oriented to advance critical knowledge on the impacts and strategies of extractive transnational corporations and social struggles against them.

9	Academia on the verge of a nervous breakdown: searching for ethics in social relations	Irigaray, Helio Arthur Reis ; Stocker, Fabricio	Behavior ; Collaboration ; COVID-19 ; Ethics ; Feedback ; Morality ; Research ; Schoolenvironment	2021	Cadernos EBAPE.BR, 2021-07-01, Vol.19 (3), p.1- 4	Rio de Janeiro: Fundacao Getulio Vargas	Portuguê s, Inglês	não	nenhum	Aborda temas não relacionados ao rompimento. É o editorial de uma revista acadêmica	não	-Academia is idealized as an immaculate locus, in which wise and educated people create and share knowledge and exchange ideas respectfully. [...]we propose a collective reflection on the academic environment we have inherited and (co)create.
10	BHP, Vale Strike Deal to Suspend Samarco Lawsuit	-	Alliances and partnerships ; Australia ; Brazil ; Cases ; Dam failures ; Mineral industry ;Mining industry	2018	Engineering and mining journal (1926), 2018-07-01, Vol.219 (7), p.14	Computers & Applied Sciences Complete; Academic Search Premier	Inglês	não	nenhum	não é artigo acadêmico	não	-

## APÊNDICE C

Relação completa dos princípios de boa governança e os pontos críticos identificados

Princípio	Conceito	Descritores	Detalhamento	Ponto Crítico Identificado	Detalhamento
Transparência	Correlaciona-se à qualidade da comunicação (interna e externa) e propicia o clima de confiança e boa-fé nas relações	Comunicação Externa (andamento das ações/ resultados)	Comunicação das ações realizadas	Falta de transparência na comunicação das ações	Fragilidade da transparência na comunicação reforçou o sentimento de desconfiança -Canais de comunicação oficiais: a narrativa é de (auto) defesa das empresas envolvidas no desastre -Comunicação extremamente institucionalizada
		Comunicação Interna	Definições regulatórias/ regimentos internos das instâncias		
			Clareza no papel dos atores (entre os envolvidos)		
Equidade	Busca promover isonomia e tratamento justo dos grupos minoritários em relação às demais partes interessadas (stakeholders), considerando os direitos e deveres de todos.	Processo participativo	Representatividade dos grupos atingidos		
			Influência na tomada de decisão	Baixa capacidade de influência dos atingidos na tomada de decisão	Desequilíbrio de poder econômico-político entre as partes envolvidas no processo -Conceito de participação como a presença do participante em alguns espaços -participação minoritária de atingidos em instâncias de decisão
			Consenso	Incapacidade de atingir o consenso	O consenso a qualquer custo pode acabar favorecendo as partes dotadas de maior poder -No modelo de governança da Fundação Renova há disposição de poder equitativo entre os diferentes interesses, e portanto, pode acabar por excluindo a dimensão dos conflitos inerentes na relação interesse público versus interesse privado
Eficácia	Relaciona-se à contribuição da governança na definição de metas e objetivos claros. Em outras palavras, implementar os objetivos e cumprir as metas estabelecidas	Relação das entregas versus tempo e recurso investido	Demonstração de Indicadores de desempenho	Morosidade no tempo de resposta das ações	Disparidade entre as lógicas de atuação entre as instâncias promove impasses -Descompassos entre o que está sendo discutido no âmbito do CIF e Renova e o que está sendo implementado em campo
			Demonstrações financeiras		
Eficiência	Trata-se da contribuição da governança para maximizar os benefícios, considerando o bom funcionamento das estruturas que a sustentam	Estrutura	Funcionamento dos espaços Institucionais	Complexidade no funcionamento das instâncias.	Espaços delimitados para a integração dos atingidos possuem regras que distanciam essas instâncias da lógica da participação, caracterizando tais espaços com uma lógica híbrida, complexificando ainda mais o modelo
			Funcionamento dos Programas	Baixa efetividade da participação	A baixa efetividade da participação relacionada ao desgaste (físico e emocional) que a participação na governança exige do atingido
		Benefício	Funcionamento da participação	Falta de integração das ações entre os programas	A falta de integração entre os programas pode gerar fluxos de decisões divergentes ou conflitantes entre as diferentes instâncias que tratam dos temas específicos
Confiabilidade	Relaciona-se à contribuição da governança para a construção da confiança dos atores e a garantia da inclusão de todas as partes interessadas, por meio da legitimidade democrática e justiça para a sociedade em geral	Engajamento	Aderência das instâncias às formas de organização social dos atores locais	Baixa aderência das instâncias às formas de organização social	Os atingidos não tiveram envolvimento na concepção ou desenho da fundação. - O processo distanciou o desenho das instâncias de governança de maneira a refletir as organizações locais já existentes
			Práticas de diálogo e promoção da integridade		
			Capacitações dos atores	Formação/Capacitação dos atores envolvidos nos processos	Os quadros gestores da fundação, em grande parte, tem origem nas empresas mantenedoras, sem experiência profissional na tratativa com a população em geral e sem trajetória na execução de políticas públicas -Capacidade de promoção da aprendizagem social pelo processo

## ANEXO – A

Caracterização das instâncias do modelo de governança da Fundação Renova, relacionando à lógica das dimensões participativa ou de governança. Fonte: LOSEKANN, 2018.

<b>Espaço</b>	<b>Função (o que se espera)</b>	<b>Tipo de Legitimação prevista</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Tipo de recrutamento (inclusividade)</b>	<b>Prática de ação prevista (procedimentos)</b>	<b>Possíveis problemas</b>
<b>Comissões locais</b>	Interlocutor legítimo com Fundação Renova e CIF. Construir propostas/ deliberativo	Presença	Participativa	Comunitário	Reuniões, discussões, etc. aberto à construção	Fadiga da participação; problemas de legitimação; exclusão de certos grupos sociais
<b>Assessorias Técnicas</b>	Definir como será a participação/ organizativo	Engajamento/ auto-organização	Participativa	Comunitário e sociedade civil	Trabalho técnico especializado combinado à expertise da sociedade civil e saber local para aconselhamento, encaminhamentos, mobilização e consultoria	Dependerá muito das relações que forem estabelecidas entre as pessoas contratadas e os atingidos
<b>Fórum de Observadores</b>	Acompanhamento da Fundação Renova e dos experts do MP	Controle e informação	Participativa	Sociedade civil e comunitário	Reuniões, estudos, relatórios	Dependerá da quantidade de pessoas que efetivamente participarem e das condições que serão dadas para a execução do trabalho, incluindo liberdade intelectual
<b>Conselho Curador</b>	Decidir sobre as ações da Fundação Renova	Delegação ou representação	Governança	Comunitário	Reuniões, voto	O modelo de participação é engessado e burocrático podendo ser pouco proveitoso para os atingidos

<b>Conselho Consultivo</b>	Opinar sobre programas e projetos da Fundação Renova	Delegação	Governança	Comunitário	Reuniões	O modelo de participação é engessado e burocrático podendo ser pouco proveitoso para os atingidos
<b>Câmaras Regionais</b>	Produzir adequações negociadas com a Fundação Renova	Delegação	Negocial	Comunitário	Reuniões	Pelo caráter negocial poderá gerar conflitos nas comunidades
<b>CIF - atingidos</b>	Controle sobre a Fundação Renova	Delegação	Governança	Comunitário	Reuniões, voto	O modelo de participação é engessado e burocrático podendo ser pouco proveitoso para os atingidos
<b>CIF - ambiente</b>	Controle sobre a Fundação Renova	Representação	Governança	Sociedade civil	Reuniões, voto	A forma de recrutamento é pouco democrática
<b>Câmaras Técnicas - atingidos</b>	Assessoramento técnico à CIF	Não está definido	Governança	Comunitário	Trabalho técnico especializado e saber local. Mas os procedimentos são predominantemente acadêmicos, pesquisa, saber científico	O modelo de participação é engessado e burocrático podendo ser pouco proveitoso para os atingidos