



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Winni de Souza e Silva

**A responsabilidade social empresarial como uma ferramenta do processo  
de resolução de conflitos sociais: um estudo de caso da Energisa Mato  
Grosso do Sul**

Porto, Portugal

2021





UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Winni de Souza e Silva

**A responsabilidade social empresarial como uma ferramenta do processo  
de resolução de conflitos sociais: um estudo de caso da Energisa Mato  
Grosso do Sul**

Porto, Portugal

2021

Autor: Winni de Souza e Silva

Título: A responsabilidade social empresarial como uma ferramenta do processo de resolução de conflitos sociais: um estudo de caso da Energisa Mato Grosso do Sul

Assinatura: \_\_\_\_\_

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte integrante dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais sob orientação da Professora Doutora Ana Fonseca e coorientação do Professor Doutor Pedro Cunha.

## Resumo

Vive-se hoje no Brasil, pulsos de uma violência de Estado que coloca em risco a ordem social. Historicamente ineficiente na promoção e garantia de direitos sociais básicos, o Estado brasileiro lança-se em um processo de minimalização orientado por políticas neoliberais. Com o conseqüente decréscimo dos serviços públicos e dos investimentos sociais agravam-se os conflitos do âmbito social oriundos da condição de carência de determinados segmentos da população.

Frente a este cenário, as empresas têm percebido a importância do seu papel social e têm buscado mudar a forma de relacionar-se com a sociedade, incorporando aos seus processos ações das esferas social, política e ambiental, que ao tempo que contribuem para o desenvolvimento social e para a redução das desigualdades, colocam-se em contraponto à ineficiência gerencial do Estado.

Perspectiva em que por meio de um estudo de caso sobre a atuação da empresa Energisa Mato Grosso do Sul perante um conflito de caráter social instaurado em razão da escassez relativa de moradias, o presente trabalho pretendeu analisar o papel da responsabilidade social empresarial aplicada aos processos de resolução de conflitos sociais.

Neste sentido, a ação sócio responsável da empresa assumiu protagonismo na resolução construtiva do conflito Cidade Favela de Deus.

Através do detalhado estudo do caso posto em questão, espera-se haver contribuído para o campo das ciências empresariais, com a inovadora abordagem em simultâneo dos temas responsabilidade social empresarial e gestão de conflitos.

**Palavras-chave:** responsabilidade social empresarial, stakeholders, problemas sociais, conflitos sociais, resolução de conflitos, meios alternativos de resolução de conflitos.

## Abstract

Brazil suffers from a State violence which puts the social order at risk. Historically inefficient to promote and guarantee basic social rights, Brazilian state starts a process of minimization driven by neoliberal policies. As consequence, to the decrease of public services and social investments, conflicts in the social sphere arise and are aggravated from the deficiency of certain segments of the population.

In this scenario, companies have realized the importance of their social role, and worked to change the way they relate to society. The companies sought to incorporate social, political and environmental actions into their processes. Companies are in opposition to the State's inefficient management while contributing to social development and reducing inequalities.

The present work has the objective to analyze the role of corporate social responsibility applied to the resolution processes of social conflicts. This article is based on a case study on the performance of the company Energisa Mato Grosso do Sul, which faced a social conflict due to the scarcity of housing.

Furthermore, the company took the leading role in the effective resolution of the conflict favela Cidade de Deus.

Through the detailed case study used in this article, it is expected to contribute to the field of business sciences. The article is conducted with an innovative approach simultaneously to corporate social responsibility and conflict management.

**Keywords:** corporate social responsibility, stakeholders, social problems, social conflicts, dispute resolution, alternative dispute resolution.

## **Agradecimentos**

À Deus, pela graça da vida e por me oportunizar a realização de tantos anseios nesta existência. Obrigado Senhor, por me permitir errar e por me ensinar a reparar os meus erros, por me permitir aprender e me ensinar a compartilhar o que aprendi, por me permitir evoluir e me ensinar a não esquecer de onde vim. Obrigado pelo Seu amor infinito e pela Sua voz silenciosa que não me permitiu desistir. Obrigado pela família tão especial que tenho. Obrigado por tudo. Confesso, que não sei, ainda, o que eu possa ter feito para merecer tanto.

À minha amada família, minha esposa Juliana e meus filhos, Thayná, Nicóly, Wendy e Pedro, pelas lições diárias de amor, companheirismo, amizade, caridade, dedicação, abnegação, compreensão e perdão. Obrigado por permanecerem ao meu lado, mesmo sem os carinhos rotineiros e sem que eu lhes dispensasse a atenção devida. Obrigado por existirem e resistirem às minhas imperfeições. Obrigado pelo conforto e pela segurança que somente uma família sem igual poderia proporcionar. Amo todos vocês.

Aos professores, Dra. Ana Fonseca e Dr. Pedro Cunha, pelo profissionalismo, pela competência, pela dedicada, valorosa e paciente orientação e, principalmente, pela forma amigável e generosa com que, por vezes, me incentivaram a recobrar ânimos perdidos no decorrer do caminho. Sem o vosso apoio, mestres, cá eu não estaria.

Aos amigos “Brisa” e “Madruga”, pelas atividades realizadas em conjunto e, principalmente, pela preocupação e amparo constantes. A amizade e a dedicação de vocês foram fundamentais.

Por fim, à todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

À todos vocês, a minha gratidão.

## ÍNDICE

<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abreviaturas e/ou Siglas .....</b>	<b>xii</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problema.....	1
1.2 Objetivo do trabalho .....	2
1.2.1. Objetivo geral .....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3 Justificação da escolha.....	3
1.4 Método .....	3
1.5 Estrutura do trabalho .....	4
<b>2. Responsabilidade Social.....</b>	<b>6</b>
2.1. Filantropia e responsabilidade social empresarial.....	7
2.2 Evolução conceitual de responsabilidade social empresarial.....	9
2.3 Stakeholders.....	16
2.4 O Modelo dos três domínios da responsabilidade social .....	22
2.5 Benefícios da gestão socialmente responsável .....	26
2.6 Instrumento de responsabilidade social empresarial .....	30
2.6.1. Código de Ética Empresarial .....	30
2.6.2. Relatórios de sustentabilidade.....	31
2.6.3. Balanço Social .....	32
2.6.4. Pacto Global .....	35
2.6.5 Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais .....	36
2.6.6 Padrões GRI .....	39
2.6.7 Norma AA 1000 Accountability .....	43
2.6.8 Norma AS 8000.....	47
2.6.9 Norma ISSO 14001 .....	48
2.6.10 Norma ISSO 26000.....	50

2.7 A importância da Responsabilidade Social Empresarial no atual cenário brasileiro ....	56
<b>3. Problema e conflitos sociais .....</b>	<b>60</b>
3.1. A função pacificadora do Estado .....	61
3.2. Resolução construtiva de conflitos: os meios alternativos de resolução de conflitos ..	63
3.2.1 Negociação .....	64
3.2.2 Conciliação .....	68
3.2.3 Mediação .....	69
3.2.4 Arbitragem .....	70
3.2.5 Outros meios alternativos de resolução de conflitos .....	72
3.2.5.1. <i>Ombudman</i> .....	72
3.2.5.2. <i>Mini-trial</i> .....	73
3.2.5.3. <i>Fact finding</i> .....	74
3.2.5.4. <i>Summary jury trial</i> .....	74
<b>4. Estudo de Caso .....</b>	<b>76</b>
4.1. A Energia Mato Grosso do Sul.....	76
4.2. Conflito favela Cidade de Deus.....	79
4.3. Análise da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energia Mato Grosso do Sul .....	88
4.4. Outros meios para a resolução do conflito .....	96
<b>5. Conclusão.....</b>	<b>98</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>102</b>

## Lista de Figuras

Figura 1. Diferenças entre filantropia e responsabilidade social empresarial .....	8
Figura 2. Congruência entre responsabilidade social e cultura organizacional da empresa .....	9
Figura 3. Evolução conceitual de responsabilidade social empresarial .....	10
Figura 4. Stakeholders de uma grande empresa.....	18
Figura 5. Modelo dos três domínios da responsabilidade social .....	22
Figura 6. Modelo dos três domínios da responsabilidade social: domínio legal). .....	23
Figura 7. Modelo dos três domínios da responsabilidade social, acrescido do domínio ambiental .....	26
Figura 8. Ciclo de atividades AA 1000.....	46
Figura 9. Os sete temas centrais da responsabilidade social .....	54
Figura 10. Vista aérea dos Lotes nº. 02 e nº. 03 em 20/12/2012 (pré-ocupação) .....	79
Figura 11. Processo de construção das estruturas de moradia.....	80
Figura 12. Vista aérea dos Lotes nº. 02 e nº. 03 em 12/07/2015 .....	81
Figura 13. Estruturas destinadas à moradia atendidas por rede e ligações clandestinas.....	82
Figura 14. Estrutura destinada à moradia destruída por incêndio provocado por curto-circuito na rede elétrica clandestina .....	83
Figura 15. Vista da rede de distribuição de energia elétrica custeada e edificada pela Energisa.....	86
Figura 16. Vista aérea do Lote nº. 02 em 14/05/2020 .....	88
Figura 17. Análise gráfica da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base no modelo dos três domínios da responsabilidade social .....	91
Figura 18. Análise gráfica complementar da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base na proposta de acréscimo ao modelo dos três domínios da reponsabilidade social, do domínio ambiental.....	93

## Lista de Quadros

Quadro 1. Principais contribuições e demandas básicas dos stakeholders .....	21
Quadro 2. Sobre as diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais .....	38
Quadro 3. Estrutura dos Padrões GRI .....	41
Quadro 4. Princípios de qualidade segundo a norma AA 1000) .....	44
Quadro 5. Princípios da responsabilidade social empresarial .....	51
Quadro 6. Práticas fundamentais de responsabilidade social empresarial .....	53
Quadro 7. Temas centrais e questões de responsabilidade social empresarial .....	55
Quadro 8. Algumas características da negociação distributiva e da negociação integrativa ..	66
Quadro 9. Análise da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base no modelo dos três domínios da responsabilidade social .....	89
Quadro 10. Análise complementar da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base na proposta de acréscimo ao modelo dos três domínios da reponsabilidade social, do domínio ambiental .....	92

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1. Taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade, por sexo e cor ou raça: Brasil, 2017 .....	59
Tabela 2. Número de leitos por cada mil habitantes: Brasil, 2009 .....	59
Tabela 3. Perfil socioeconómico das famílias assentadas na favela Cidade de Deus.....	85

## **Abreviaturas e/ou Siglas**

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**CNUMAD** - Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

**DUDH** - Declaração Universal de Direitos Humanos.

**DJSI** - Dow Jones Sustainability Index

**GRI** - Global Reporting Initiative.

**GSSB** - Global Sustainability Standards Board.

**IBASE** - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.

**ISE** - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA

**ISEA** - Institute of Social and Ethical Accountability.

**ISO** – International Organization for Standardization.

**IUCN**- Conferência Mundial sobre Conservação e Desenvolvimento da Natureza

**OCDE** - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

**ODS** - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

**ONG's** – Organizações não Governamentais.

**ONU** - Organização das Nações Unidas.

**PDCA**- Plan do check act

**PND** - Plano Nacional de Privatização.

**RSA** – Responsabilidade Social Ambiental

**RSC** – Responsabilidade Social Corporativa

**RSA** – Responsabilidade Social Empresarial

**SGA** – Sistema de Gestão Ambiental

**SIS** - Síntese de Indicadores Sociais.

**SIGMASS** - Sistema de Gestão em Meio Ambiente, Aspectos Sociais, Saúde e Segurança do Trabalho.

## **1. Introdução**

Atualmente, demandas sociais não constituem preocupação exclusiva do Estado. Empresas socialmente responsáveis buscam crescimento econômico ao tempo que contribuem para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Mediante o desenvolvimento de suas atividades em adequado respeito ao meio ambiente e aos agentes sociais, bem como através da implementação e manutenção de ações voltadas aos seus públicos de interesse, estas empresas estabelecem uma relação de ganho mútuo com a sociedade e com o seu meio de atuação como um todo.

No aspecto social, algumas destas ações acabam por cumprir misteres tradicionalmente estatais, como a atenuação das desigualdades sociais, a redução da pobreza e a pacificação social.

Nesta senda, Andrade *et al.* (2010) entende que a responsabilidade social empresarial vêm em contraponto à ineficiência do governo em prover as questões sociais, que, se deficitárias, injejam a instauração de problemas sociais e, por corolário, de conflitos em âmbito social, decorrentes da insatisfação dos atores sociais envolvidos (Ribeiro, 2019).

Assim, em tempos de conflitos sociais multímodos e de ascensão da política econômica liberal, em que o Brasil, sob uma importante crise de ordem fiscal e econômica e marcado por déficits de cunho social, impulssiona-se em um processo radical de minimalização do Estado, importante se torna a atuação das empresas socialmente responsáveis na assunção de funções outrora exclusivamente estatais, em especial das empresas conciliadoras. E relevante se faz o estudo da pertinência de usar a responsabilidade social empresarial como uma ferramenta do processo de resolução de conflitos do âmbito social.

### **1.1 Problema**

Em atenção à responsabilidade imputada às empresas em decorrência da adoção de políticas econômicas liberais pelo Estado, com a conseqüente redução da sua atuação sobre as questões sociais, propõe-se, através deste trabalho, a satisfação da seguinte questão de pesquisa: *Ações*

---

*de responsabilidade social empresarial constituem ferramenta útil ao processo de resolução de conflitos instaurados em âmbito social?*

Sendo que a resposta à tal questão será obtida mediante o estudo de caso do papel assumido pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul no processo de resolução do conflito favela Cidade de Deus.

## **1.2 Objetivo do trabalho**

O estudo em questão pretende trazer elementos que possibilitem reflexão, com vistas à compreensão da relevância da atuação das empresas sobre questões sociais injeadoras de conflitos, de forma a verificar se responsabilidade social empresarial se mostra como elemento útil ao processo de gestão desses conflitos.

### 1.2.1. Objetivo geral

Avaliar o papel da responsabilidade social empresarial aplicada aos processos de resolução de conflitos sociais.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Explorar o conceito de Responsabilidade Social Empresarial e compreender os seus benefícios e a sua relevância em tempos atuais;
- Compreender o processo de conflito instaurado em âmbito social, identificando meios para a sua resolução construtiva;
- Descrever e compreender o conflito favela Cidade de Deus e o papel que a empresa Energisa Mato Grosso do Sul desempenhou nesse processo;
- Enquadrar a atuação da empresa Energisa Mato Grosso do Sul na perspectiva da Responsabilidade Social Empresarial, identificando o seu potencial como ferramenta de resolução de conflitos sociais.

### **1.3 Justificação da escolha**

A histórica ineficiência do governo brasileiro na resolução de problemas ocasionados por déficits sociais relacionados em essência à emprego e renda, saúde, educação e habitação, incorre na urgência pela busca de alternativas para a resolução dos iminentes conflitos de âmbito social deles decorrentes, o que traz à questão o debate a respeito da responsabilidade social empresarial e o seu papel no processo de gestão desses conflitos, tendo-se em conta que de acordo com o pensamento econômico neoliberal, adotado pelo Estado brasileiro desde a década de 1990, deverá o setor privado compensar as deficiências do Estado, que, por sua vez, deve minimizar-se quanto a sua atuação econômica e social em benefício do mercado.

Em correlação do liberalismo econômico com o aumento dos problemas sociais, Singer (2002 *cit. in* Tenório, 2006, p. 24), pondera que:

O predomínio neoliberal ressuscitou o desemprego em massa e de longa duração, excluindo suas vítimas do gozo dos direitos sociais. Além disso substituiu o assalariamento pela subcontratação e privatizou, onde pôde, redes de seguridade social. Os sindicatos de trabalhadores se debilitaram à medida que o capital, liberado dos controles do Estado nacional, pôde transferir gradualmente milhões de postos de trabalho para esses países e regiões em que direitos sociais nem o gasto social do estado oneram a compra do trabalho.

Neste sentido, importa a atuação socialmente responsável das empresas perante o seu público e a sociedade e ganha causa a revisão literária aposta neste estudo, que abrangeu publicações de teóricos da Administração, da Psicologia Social e do Direito, além de publicações de diversas Entidades e Instituições, e ao desenvolvimento de conhecimento a respeito das implicações geradas por ações de responsabilidade social empresarial, nomeadamente, daquelas implementadas com intuito de gerir problemas e conflitos de ordem social, como contributo de ordem empírica que pode concorrer para o processo de tomada de decisões por parte de profissionais administradores e de organizações em geral.

### **1.4 Método**

O método de investigação científica é um componente primordial do processo de produção do conhecimento levado a termo pela ciência. Distingui-a do senso comum e das demais formas de expressão da subjetividade do homem, a exemplo da filosofia, da religião e da arte.

---

Nas palavras de Marconi e Lakatos (2017, p. 79), o método científico:

[...] é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Assim, pode-se entender o método como o caminho do conhecimento científico. Quanto ao método, o presente trabalho, realizado mediante pesquisas de ordem bibliográfica e documental, será de abordagem qualitativa, baseado em um estudo de caso do tipo descritivo a respeito do conflito favela Cidade de Deus.

Segundo Severino (2016, p. 128), o estudo de caso refere-se à uma: “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

Trata-se de um estudo empírico aplicado à fenômenos amplos e complexos que não podem ser estudados fora do contexto em que ocorrem naturalmente, útil ao esclarecimento de decisões a serem tomadas.

No entanto, a metodologia em questão, aplicada ao estudo de um caso único, apresenta limitação consistente na possibilidade da ocorrência de fenômenos particulares ao caso em específico. O que comprometeria a confiabilidade dos resultados da pesquisa (Prodanov e Freitas, 2013).

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Com o presente capítulo pretendeu-se a introdução ao tema “A responsabilidade social empresarial como uma ferramenta do processo de resolução de conflitos sociais: um estudo de caso da empresa Energisa Mato Grosso do Sul”, de cujo objetivo geral é, mediante um estudo de caso, avaliar do papel da responsabilidade social empresarial aplicada aos processos de gestão de conflitos sociais.

Por sua vez, o capítulo seguinte, “Referencial teórico”, pretende, primeiro, a construção do conceito de responsabilidade social empresarial e a exposição de elementos que possibilitem a

---

sua compreensão e a compreensão de sua relevância para as organizações e para a sociedade. E segundo, a exposição de elementos que possibilitem entendimento a respeito dos conflitos instaurados em âmbito social e dos meios considerados para a resolução dos mesmos.

O terceiro capítulo, “Estudo de caso”, traz a apresentação da empresa Energisa Mato Grosso do Sul e o relato detalhado do caso posto a estudo.

Na sequência, o quarto capítulo, “Análise da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul”, pretende analisar, sob a ótica do modelo dos três domínios da responsabilidade social, desenvolvido por Schwartz e Carroll e apresentado no segundo capítulo, a ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul a respeito do caso posto em estudo, bem como identificar os seus efeitos sobre o processo de resolução do conflito favela Cidade de Deus.

No quinto capítulo, acha-se a “Conclusão” do estudo, mediante a apresentação de considerações a respeito da responsabilidade social empresarial, da sua relevância frente à questões sociais insejadoras de conflitos e do seu papel enquanto ferramenta aplicada aos processos de resolução de conflitos sociais.

Por fim, nas “Referências bibliográficas” encontram-se elencadas, em ordem alfabética, as fontes utilizadas para a pesquisa bibliográfica, eletrônica e processual do presente estudo.

## **2. Responsabilidade Social**

Com o intuito de promover o bem-estar social, empresas desenvolvem e acuram cada vez mais um modelo de gestão conduzido pela responsabilidade social empresarial.

O termo Responsabilidade Social nada mais é que o comprometimento do empresário com um comportamento ético e com o crescimento econômico (Villela, 1999).

Uma empresa assume uma postura socialmente responsável, quando voluntariamente, adota postura e pratica ações, não impostas por força de lei ou normativas sociais, que engedram benefício coletivo ao seu público interno, como proprietários-acionistas, dirigentes e funcionários, e externo, como clientes, fornecedores, sociedade em geral e outros que de alguma forma à influenciam ou por ela são influenciados. Segundo Oliveira (2013, p.56), é neste sentido que o Banco Mundial, define a responsabilidade social:

[...] é o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável através do trabalho dos funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo, a fim de melhorar suas vidas de maneira que isso se reflita nos negócios e no desenvolvimento como um todo.

Na literatura especializada, acha-se três termos distintos para responsabilidade social das empresas, responsabilidade social corporativa (RSC), responsabilidade social empresarial (RSE) e responsabilidade social ambiental (RSA), que, em verdade, acabam por serem sinônimos. O termo responsabilidade social corporativa, geralmente mais usado para se definir a responsabilidade social de grandes empresas, não difere em conceito do termo mais popular, responsabilidade social empresarial, que apenas por distinção, poder-se-ia considerar, refere-se à empresas de pequeno e médio portes. Por sua vez, o termo responsabilidade social ambiental, refere-se ao conceito mais atual, e, portanto, mais abrangente de responsabilidade social das empresas, conforme será explanado subsequentemente.

Em consideração à similitude dos termos, tratar-se-á doravante a responsabilidade social das empresas, por responsabilidade social empresarial.

## 2.1. Filantropia e responsabilidade social empresarial

Em termos de benefícios à sociedade, tanto a filantropia como a responsabilidade social devem ser consideradas. No entanto, é necessário entender a diferença entre os termos, vez que em uma visão generalista, há um certo embaralho quanto a interpretação dos conceitos de filantropia empresarial e responsabilidade social das empresas.

Neste contexto, Neto e Fróes (2001, p. 9), ensinam que:

A filantropia parte de uma ação individual e voluntária e tem muitos méritos. Mas a responsabilidade social vai além de vontades individuais – caminha para tornar-se a soma de vontades que constitui um consenso, uma obrigação moral e econômica a ligar o comportamento de todos os que participam da vida em sociedade.

Em termos etimológicos, a concepção de filantropia, vem do grego *Filo* = amor + *Anthropos* = homem, pelo que, segundo o Dicionário Aurélio, filantropia significa “Amor à humanidade, Caridade” (Ferreira, 1977, p. 221).

“A ação filantrópica empresarial pode ser caracterizada como uma ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária” (Tenório, 2006, p. 28), que prescinde de gerenciamento - não há fiscalização ou acompanhamento da aplicação dos recursos e tão pouco preocupação com o retorno social a ser obtido - e que não guarda necessariamente relação com as atividades da empresa ou com o meio em que ela atua. Ocorre geralmente através de doações financeiras, de caráter individual, feitas por empresas ou indivíduos, de bens materiais ou até mesmo de tempo (na forma de voluntariado), destinadas à comunidades, escolas, organizações não-governamentais e outros (Oliveira, 2013).

De outro norte, a responsabilidade social empresarial pressupõe ações mais complexas, à respeito de um grupo de interesse diretamente ligado aos negócios ou meio de atuação da empresa, pende de princípios éticos, de gestão e de sustentabilidade.

Alencastro (2012, p. 134) explica que:


Responsabilidade social é diferente de filantropia, pois deve estar vinculada à estratégia empresarial, fazendo parte do planejamento da empresa e compreendendo ações pró-ativas, inseridas na cultura da

---

empresa como um todo. Já a filantropia está relacionada apenas às ações, quase sempre pontuais, da organização junto à comunidade. São práticas assistenciais que surgem normalmente por iniciativa pessoal (voluntariado) dos empregados e/ou dirigentes da empresa.

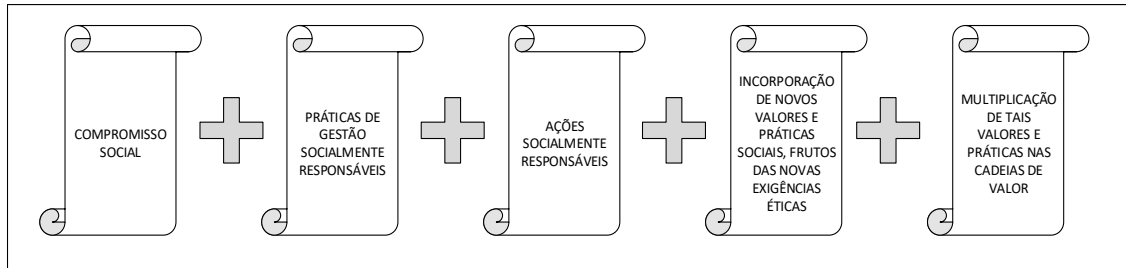
Vale a exposição de ilustração compilativa das diferenças entre filantropia e responsabilidade social empresarial, apresentada na Figura 1, abaixo:

FILANTROPIA	RESPONSABILIDADE SOCIAL
AÇÃO INDIVIDUAL E VOLUNTÁRIA	AÇÃO COLETIVA
FOMENTO DA CARIDADE	FOMENTO DA CIDADANIA
BASE ASSISTENCIALISTA	BASE ESTRATÉGICA
PRESCINDE DE GERENCIAMENTO	DEMANDA GERENCIAMENTO



**Figura 1.** *Diferenças entre filantropia e responsabilidade social empresarial (Fonte: Neto e Fróes, 2001, p. 28)*

Logo, a ausência de associação entre a ação social praticada e o negócio da empresa, de metas a serem atingidas e de mecanismos de avaliação de desempenho e resultados, pressupõe o predomínio da filantropia sobre a responsabilidade social. Ações filantrópicas são tópicas, direcionadas à mitigação dos efeitos de uma determinada situação negativa, ao tempo que ações de responsabilidade social buscam resultados gerais e de maior impacto na sociedade. A responsabilidade social mira as verdadeiras causas dos problemas sociais e, por isso, representa o exercício pleno da cidadania empresarial. Intrínseca à cultura organizacional da empresa, a responsabilidade social, faz com que a organização torne-se um agente de transformação no seu ambiente de atuação (Neto e Brennand, 2004).



**Figura 2.** *Congruência entre responsabilidade social e cultura organizacional da empresa*  
(Fonte: Neto e Brennand, 2004, p. 21)

A Figura 2, acima, ilustra o verdadeiro caminho a ser percorrido por uma empresa responsável que ambiciona assumir seu papel social de empresa cidadã, aquela empresa que é reconhecida pela excelência da sua atuação social, que tem no seu comprometimento com a promoção da cidadania e com o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos (Neto e Fróes, 1999). Atos de filantropia não garantem o posicionamento adequado das empresas solidárias no que tange ao desenvolvimento da cidadania, ao respeito aos direitos de seus colaboradores ou ao meio ambiente. Sentido em que Azambuja (2001 *cit. in* Tenório, 2006, p. 29), explica que:

A filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantara se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local ou utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas.

## 2.2 Evolução conceitual de responsabilidade social empresarial

O conceito de responsabilidade social empresarial é dinâmico. Está sempre em processo de evolução, ante a recorrente necessidade de adaptação às constantes mudanças verificadas em âmbito social e empresarial. A crescente conscientização e presença da sociedade provocou mudanças no modelo tradicional de atuação empresarial, outrora baseado exclusivamente na obtenção do lucro, sem maiores considerações a respeito do seu público envolvente.

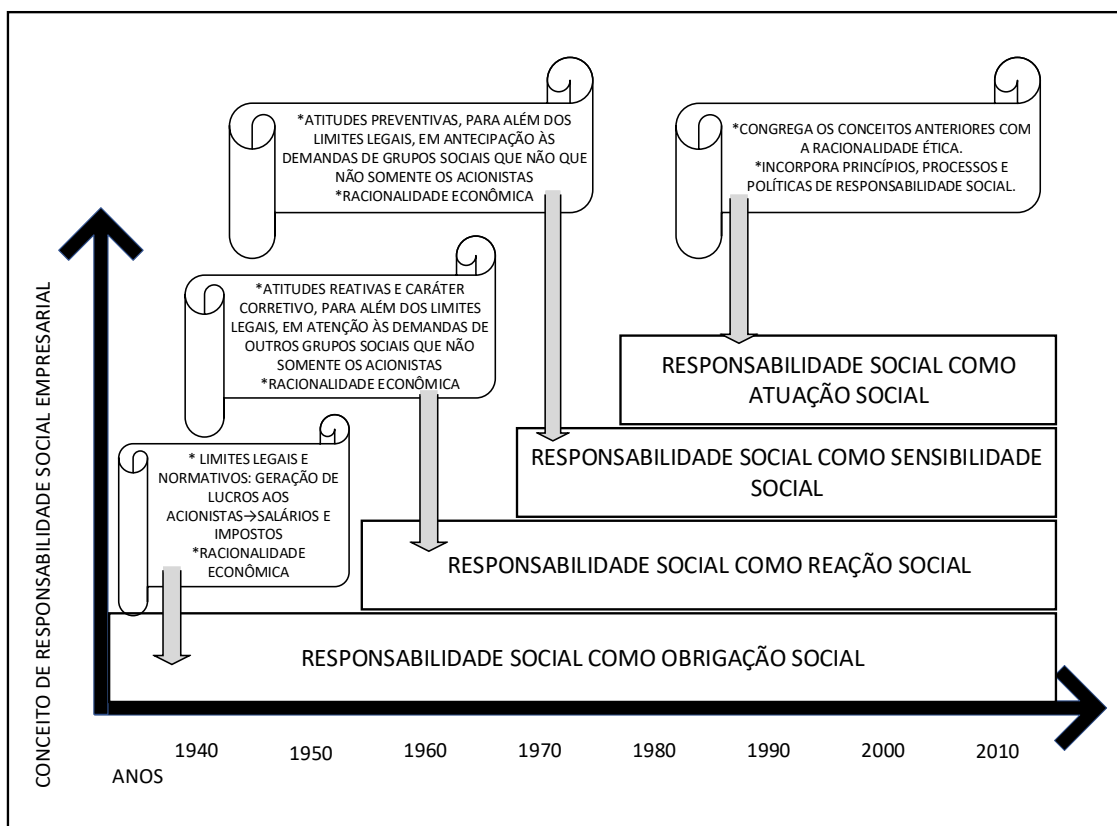
Conforme texto da ABNT e ISO, 2010, p. 5:

Os elementos da responsabilidade social refletem as expectativas da sociedade em um momento específico, sendo, portanto, passíveis de mudança. Conforme as preocupações da sociedade mudam, suas expectativas em relação a organizações também mudam para refletir essas preocupações.

Sentido em que Filho e Pinheiro (2020, p. 16) destaca que: “não é por coincidência que a emergência do conceito de responsabilidade social se aprofunda nas sociedades à medida que as instituições democráticas se consolidam”.

Abordagens sobre o tema, que se difundiu à partir dos Estados Unidos da América, surgiram no início do século XX, com o filantropismo.

Conforme as concepções vigentes, Parra (2006) divide a evolução conceitual de responsabilidade social em momentos, à partir dos quais a responsabilidade social passa a ser entendida em perspectiva de obrigação social, de reação social, de sensibilidade social e de atuação social.



**Figura 3.** Evolução conceitual de responsabilidade social empresarial (Fonte: Adptado de Parra, 2006)

Milton Friedman, economista de linha neoclássica, estatístico e escritor norte americano, ganhador do Prêmio Nobel de Ciências Econômicas de 1976, foi o maior defensor e quem melhor expressou o conceito de responsabilidade social do ponto de vista da obrigação social, cuja concepção remonta à primeira metade do século XX. Para Friedman, gastos destinados ao social, desvirtuariam a empresa e seriam prejudiciais à sociedade, uma vez que ocasionariam a redução dos lucros, e, por consequência, dos investimentos, de forma a afetar a empregabilidade, os ganhos salariais e a recolha de impostos, motivo pelo qual considerava que a geração de lucro em benefício dos proprietários-acionistas, respeitados os limites legais e os normativos sociais, constituiria a única responsabilidade social de uma empresa (Oliveira, 2013).

Conforme Friedman (1970 *cit. in* Ponchirolli, 2007, p. 52):

(...) existe apenas uma responsabilidade social da atividade de negócios – utilizar seus recursos e enganjar-se em atividades destinadas a aumentar seus lucros, tanto quanto possível, dentro das regras do jogo, em busca de um mercado livre e competitivo sem fraudes.

Para Filho e Pinheiro (2020, p. 18), a argumentação de Friedman estava centrada na assertiva de que:

(...) se os administradores incrementam os lucros e se utilizam desses lucros para o aumento do valor da empresa, eles estão respeitando os direitos de propriedade dos acionistas ou cotistas das empresas e, assim, promovendo de forma agregada o bem-estar social.

Neste sentido, Parra (2006, p. 273, tradução do autor) define a responsabilidade social das organizações como “(...) o cumprimento de sua missão específica em sentido estrito, dentro das normas estabelecidas por leis e regulamentos (...)”<sup>1</sup>.

Em tempo do conceito reducionista de Friedman, que delimitava a responsabilidade social às obrigações sociais da empresa, em estrita observação ao normativos legais, a responsabilidade social em sentido mais amplo, se limitava à atos de filantropia, na forma de doações por parte dos empresários ou através da criação de fundações, à exemplo da Ford e da Rockfeller.

---

<sup>1</sup> (...) la responsabilidad social de cualquier organización como el cumplimiento de su misión específica en sentido estricto, dentro de las normas que marcan las leyes y regulaciones (...) (Parra, 2006, p. 273).

---

À partir da metade da década de 50 do século XX, em momento da concepção de responsabilidade social em perspectiva de reação social, assume-se o conceito de responsabilidade social como a atuação das organizações para além dos limites legais e normativos sociais, frente às situações em que demandadas, por outros grupos sociais, além dos proprietários-acionistas, atitudes corretivas da organização, quanto à eventuais excessos cometidos quando do desenvolvimento de suas atividades em estrita observação aos limites legais e normativos vigentes (Bowen, 1953 *cit. in* Rodrigues e Duarte, 2012).

Segundo Parra (2006, p. 274, tradução do autor):

As queixas sobre abusos no uso da informação, falta de segurança em algumas organizações, discriminação racial, práticas abusivas em grupos desprotegidos e muitos outros comportamentos denunciados pela opinião pública levaram muitas organizações a assumir essa abordagem<sup>2</sup>.

Em perspectiva de reação social, as organizações adotariam medidas corretivas em caráter reativo às demandas dos diversos grupos sociais, representando, portanto, significativo avanço em relação à concepção anterior, ante a assunção do caráter protetivo em relação aos grupos sociais desprotegidos (Parra, 2006). Momento em que, segundo, Bowen (1957) *cit. in* Reis e Medeiros (2007, p. 10), “(...) sob a pressão da opinião pública, os homens de negócios poderiam ser persuadidos a aceitar novos deveres e obrigações”, frente aos consumidores, representações sindicais, associações comerciais, ativistas sociais, entre outros.

Em um terceiro momento, à partir do final da década de 60 do século XX, surge o conceito de responsabilidade social como se tratando da atuação preventiva das organizações, para além dos limites legais e normativos sociais vigentes, como uma forma de antecipação à eventuais demandas de outros grupos sociais, além do grupo dos proprietários-acionistas. (Sethi, 1975 *cit. in* Parra, 2006).

Trata-se da responsabilidade social em perspectiva da sensibilidade social. Atenta às suas obrigações e sem dispensar os processos de reação e correção, em postura proativa, a organização passaria a operar em perspectiva de valorização da repercussão das suas atividades,

---

<sup>2</sup> Las quejas por abusos en el uso de la información, la falta de seguridad en algunas organizaciones, las discriminaciones raciales, las prácticas abusivas sobre grupos desprotegidos, y muchos otros comportamientos denunciados por la opinión pública han llevado a numerosas organizaciones a asumir este enfoque (Parra 2006, p. 274).

balizando seu comportamento em função dos resultados positivos ou negativos de suas ações frente à sociedade, em nota de um balanço social (Rodrigues e Duarte, 2012), útil à mensuração do desempenho social da organização.

Nesta linha, o comportamento socialmente responsável atrelado exclusivamente à racionalidade econômica desvirtua-se. “Quando a sensibilidade social tem os únicos princípios de racionalidade, eficiência e eficácia, e esquece a própria dimensão ética, acabaria se tornando uma ferramenta de marketing (...), então seu uso seria limitado aos ditames do mercado<sup>3</sup>” (Parra, 2006, p. 275, tradução do autor).

Superando a racionalidade estritamente econômica, surge, na segunda metade dos anos de 1970, contemporaneamente ao surgimento dos movimentos em prol da ética nas organizações, a concepção de responsabilidade social em perspectiva da atuação social.

Em conjugamento dos conceitos anteriores com a racionalidade ética, a concepção em perspectiva da atuação social pressupõe que deva haver por parte da organização “(...) uma definição básica de responsabilidade social, um conjunto de questões específicas que são objeto de responsabilidade, e uma filosofia ou maneira de lidar com questões sociais<sup>4</sup>” (Carrol, 1979 *cit. in* Parra, 2006, p. 275, tradução do autor).

A responsabilidade social passa a ser resultado do estabelecimento prévio de responsabilidades (princípios) e de planos de ação (processos) para a implementação e avaliação de políticas sociais (respostas concretas e passíveis de revisão) (Strand, 1983, *cit. in* Parra, 2006).

É importante a consideração de que os princípios ou responsabilidades devem abranger os níveis pessoal, organizacional e institucional (Wood, 1991 *cit. in* Parra, 2006), pelo que se torna mais estreita e eficiente a relação das organizações com o meio que permeia as suas atuações.

---

<sup>3</sup> Cuando la sensibilidad social tiene como únicos principios de racionalidad la eficiencia y la eficacia, y olvida la dimensión ética propiamente dicha, terminaría por convertirse en una herramienta más de marketing [...] entonces su utilización quedaría limitada a los dictados del mercado (Parra 2006, p. 275).

<sup>4</sup> (...) ha de incluir una definición básica de responsabilidad social de la organización, un conjunto de temas específicos que son objeto de responsabilidad, y una filosofía o modo de afrontar las cuestiones sociales (Parra 2006, p. 275).

---

Neste sentido, para Parra (2006, p. 275, tradução do autor), a responsabilidade social das empresas: “(...) deve estar integrada em todas as suas ações e, portanto, deve ter princípios éticos de responsabilidade social, com processos para sua implementação e com instrumentos para a avaliação dessas ações”<sup>5</sup>.

A ética, que assumiu papel de destaque no cenário norte americano, à partir de meados dos anos de 1970, em razão de escândalos políticos, como o caso Watergate, e empresariais, como o caso da Lockheed, apresenta-se, agora, como um princípio básico da responsabilidade social, em contexto de homogeneização do comportamento da organização em relação aos seus diferentes grupos de interesse.

Segundo Rodrigues e Duarte (2012, p. 65):

Nos países europeus as ideias sobre responsabilidade social das empresas multiplicaram-se à partir do final da década de sessenta do Séc. XX, com artigos de revistas e notícias de jornais que divulgaram a novidade vinda dos Estados Unidos da América.

Em contexto de internacionalização dos meios de comunicação, a responsabilidade social ganha campo no Brasil à partir do final dos anos de 1980 e consolida-se rapidamente em função do robustecimento dos movimentos sociais e da dificuldade do Estado em cumprir com o seu papel social (Alencastro, 2012).

Contemporaneamente, em uma perspectiva mundial, a responsabilidade social empresarial conecta-se, ainda, ao conceito de desenvolvimento sustentável.

Lançado pela Organização das Nações Unidas (ONU) no início da década de 80 do século XX, o termo desenvolvimento sustentável, segundo Alencastro (2012, p.135), “(...) foi apresentado como um novo paradigma na Conferência Mundial sobre Conservação e Desenvolvimento da Natureza (IUCN) em Ottawa<sup>6</sup>, no ano de 1986”. Acrescenta, ainda, o autor, que houve o

---

<sup>5</sup> (...) debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones (Parra, 2006, p. 275).

<sup>6</sup> Canadá.

---

chancelamento do termo desenvolvimento sustentável através do *relatório Brundtland*, também conhecido por Nosso Futuro Comum (Alencastro, 2012).

De acordo com o referido relatório, publicado pela World Commission on Environment and Development (1987, p. 54, tradução do autor), desenvolvimento sustentável: (...) é o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas próprias necessidades<sup>7</sup>.

Por ocasião da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida como Rio-92 ou Eco-92, o termo desenvolvimento sustentável foi amplamente difundido, fazendo com o tema ganhasse ainda mais força e notoriedade. Naquela oportunidade, de acordo com Louette (2007, p. 52), 179 países se comprometeram com a chamada Agenda 21:

(...) um plano de ação formulado internacionalmente para ser adotado em escala global, nacional e localmente por organizações do sistema das Nações Unidas, pelos governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Reflete um consenso mundial e compromisso político, que estabelece um diálogo permanente e construtivo inspirado na necessidade de atingir uma economia em nível mundial mais eficiente e equitativa. Constitui a mais abrangente tentativa já realizada de orientação para um novo padrão de desenvolvimento no século 21, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica, perpassando em todas as suas ações propostas.

Em contexto de equilíbrio entre desenvolvimento econômico, questões sociais e meio ambiente (Alencastro, 2012), o conceito de responsabilidade social ganha uma nova dimensão, a ambiental. Momento em que Rodrigues e Duarte (2012, p. 65) passam a considerar que a responsabilidade social e ambiental das empresas sempre:

- (...) a) Deva ser encarada como fazendo parte integrante da gestão;
- b) Seja uma forma de comportamento voluntariamente adotado, que vai além das leis existentes;
- c) Seja uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os grupos com os quais se relaciona;
- d) Promova a definição de objetivos empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da Sociedade, preservando recursos ambientais e culturais das gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades.

---

<sup>7</sup> [...] is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 54).

Pode-se então considerar, à nível das empresas, que o crescimento econômico em longo prazo estaria condicionado à sua participação no meio social e à sua preocupação com o meio ambiente, pelo que estas três dimensões devem assumir papel de destaque no processo de gestão (Borger, 2001).

Neste sentido é a definição de responsabilidade social do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, s/d<sup>8</sup>:

(...) é forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A definição empregada na norma ABNT e ISO (2010, p. 4), coligi as concepções anteriores, quando define responsabilidade social empresarial como a:

(...) responsabilidade de uma organização (...) pelos impactos (...) de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (...), por meio de um comportamento ético (...) e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável (...), inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas (...);
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consciente com as normas internacionais de comportamento (...); e
- esteja integrada em toda a organização (...) e seja praticada em suas relações.

Gadelha *et. al* (2017, p. 8), acrescenta que:

A responsabilidade social empresarial tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral, para melhorar a qualidade de vida, e trazendo benefícios ao desenvolvimento das empresas.

Assume-se que a “(,,) responsabilidade social é pertinente em todo o tipo de organizações, pertencentes a qualquer sector de actividade, seja qual for a sua dimensão” (Rodrigues e Duarte, 2012, p. 65).

## 2.3 Stakeholders

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.XH6EIPZFztQ>>. [Consultado em 10.01.2019].

---

No âmbito da administração e da responsabilidade social, a palavra stakeholder apareceu primeiro, em um memorando interno do Stanford Research Institute, no ano de 1963. Expandiu-se por meio das obras de Freeman nos anos de 1980 e tornou-se de uso habitual no Brasil em meados dos anos 1990 (Barbieri e Cajazeira, 2016).

De acordo com o dicionário on line disponibilizado na homepage da Cambridge University<sup>9</sup>, o vocábulo stakeholder refere-se a:

(...) uma pessoa como um funcionário, cliente ou cidadão que esteja envolvido com uma organização, sociedade, etc, e, portanto, tenha responsabilidades em relação a ela e interesse em seu sucesso<sup>10</sup> (tradução do autor).

Para Costa (2004, p. 89):

Stakeholder pode ser definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informal, que tenha algum tipo de interesse que pode afetar ou ser afetado pelo funcionamento, desempenho, comercialização, operação, resultados presentes ou futuros da organização em questão.

Emergido da assunção de que os proprietários-acionistas (stockholders) não são o único público a ser considerado no processo de gestão das empresas, o termo refere-se a outros grupos de interesse dotados de alguma legitimidade junto a organização, e que, portanto, exercem influência sobre a sua atuação.

Para Oliveira (2013, p. 71): “Os stakeholders se consideram parte legitimamente interessada no funcionamento da empresa, seja porque impactam ou são impactados por ela, ou apenas porque se interessam pelo seu comportamento”.

São chamados de stakeholders primários, os proprietários-acionistas, os empregados, os consumidores, os fornecedores, as comunidades e os financiadores em geral, ou seja, aqueles de cujo apoio é vital ao desenvolvimento das atividades das empresas e que, portanto, são indispensáveis ao crescimento sustentado e à própria existência de qualquer organização. Aqueles que de alguma forma estão inseridos no ambiente de atuação das empresas e que

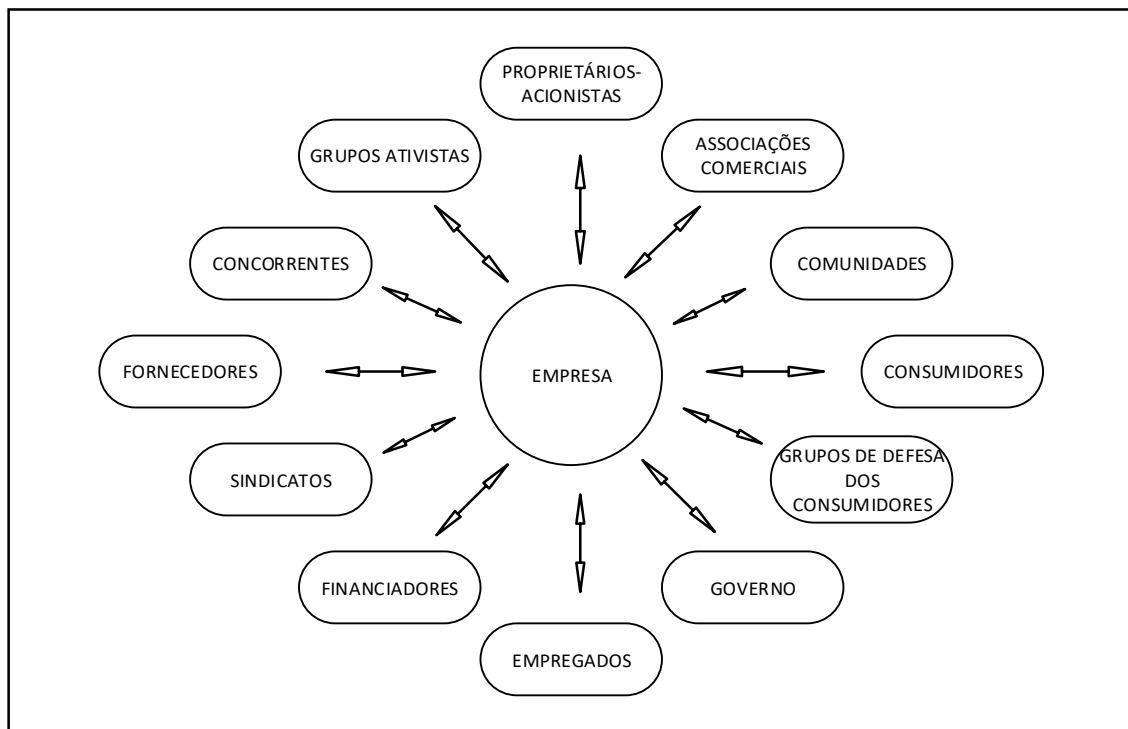
---

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/>>. [Consultado em 10.01.2019].

<sup>10</sup> (...) a person such as an employee, customer, or citizen who is involved with an organization, society, etc. and therefore has responsibilities towards it and an interest in its success.

---

podem impactar as relações da organização com seus stakeholders primários, são chamados de stakeholders secundários; são eles: os grupos ativistas, os grupos de defesa dos consumidores, os sindicatos, as associações comerciais, os concorrentes, o governo, entre outros (Barbieri e Cajazeira, 2016).



**Figura 4.** Stakeholders de uma grande empresa (Fonte: Freeman, 1994, cit. in Barbieri e Cajazeira, 2016, p. 22)

Sob o conceito de Stakeholders a empresa se democratiza, ao passo que adota um processo gerencial mais participativo, mediante a abertura dos processos de decisão ao entremetimento e à participação de grupos de interesse internos e externos à organização.

Para Filho e Pinheiro (2020, p. 15):

(...) os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos de todos os agentes afetados pela empresa e promover o seu bem, incluindo nesse conjunto os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou cotistas (majoritários e monitários), comunidade local, bem como gestores, que devem ser agentes a serviço desse grupo ampliado.

Uma empresa socialmente responsável preserva seu patrimônio e distribui corretamente e com transparência os resultados financeiros aos seus acionistas (havendo que se considerar que as práticas socialmente responsáveis são concretizadas pelos investimentos por eles efetuados), trata seus funcionários com igualdade, dignidade, responsabilidade e liberdade, os valoriza e os motiva, mediante a adoção de políticas remuneratórias, de saúde e de segurança laboral adequadas, afim de se obter um ambiente interno alinhado aos objetivos externalizados da empresa.

A responsabilidade social empresarial para com os consumidores está relacionada ao desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis e de qualidade a preços acessíveis, a respeito dos quais as ações de marketing e publicidade sejam adequadamente elaboradas e veiculadas, de forma a não gerar expectativas excessivas aos usuários. Nesta senda, Rodrigues e Duarte (2012, p.89) explica:

Quando lidam com os consumidores, as empresas devem agir de acordo com práticas leais de marketing e publicidade e percorrer todas as etapas razoáveis para assegurar toda a segurança e qualidade dos produtos que produzem.

Conforme os resultados de uma pesquisa elaborada pela Instituto Akatu (2013), denominada, Rumo à Sociedade do Bem-Estar – Assimilação e Perspectivas do Consumo Consciente no Brasil e Percepção da Responsabilidade Social Empresarial pelo Consumidor Brasileiro, as duas práticas que mais impactam negativamente a disposição dos consumidores em comprar produtos de uma empresa ou de falar bem dela são a prática de publicidade enganosa e a comercialização de produtos que possam causar danos à integridade física dos consumidores.

As relações com os fornecedores envolvem questões delicadas, como transações comerciais, conflitos de interesses, poder econômico, além de favorecimentos e obtenção de vantagens pessoais, merecendo, por isso, atenção especial por parte das organizações. Neste sentido, a transmissão de valores éticos de conduta no cumprimento de contratos e no relacionamento comercial é fundamental para a atuação socialmente responsável da empresa dentro da sua cadeia de produção. Deve a empresa, incentivar seus fornecedores às práticas socialmente responsáveis, de forma a garantir, entre outros, o cumprimento de padrões a respeito de segurança laboral e de proteção ambiental e a não utilização de trabalho infantil.

Constituem prioridade administrativa da organização socialmente responsável, o envolvimento e a promoção de investimentos a respeito da comunidade em que está inserida, e que lhe prove de infra-estrutura e mão-de-obra. As empresas responsáveis devem gerenciar os impactos sociais e ambientais de suas atividades produtivas e cultivar o bom relacionamento com as organizações atuantes em seu meio, fontes de subsídios sócio-culturais diversos, tais como os grupos ativistas, os grupos de defesa dos consumidores, os sindicatos, as associações comerciais e os grupos políticos.

A ética permeia também o relacionamento da empresa com os seus financiadores, dentre os quais figuram predominantemente os bancos. O fornecimento de informações fidedignas e o cumprimento reto dos contratos formalizados com estas instituições representam a manutenção da capacidade empresarial de captação de crédito.

Em respeito aos seus concorrentes deve a empresa, estimular a livre concorrência, evitando práticas monopolistas e oligopolistas, dumpings, formação de trustes e cartéis e a veiculação de propagandas desleais. Neste aspecto, a empresa socialmente responsável mantém um relacionamento ético com os seus concorrentes, se abstendo da prática de ações de espionagem comercial ou industrial ou de quaisquer outras ações não lícitas e imorais que visem a obtenção de vantagem competitiva. “As empresas devem dentro do enquadramento das leis e regulamentos que se lhes aplicam, conduzir suas actividades de maneira competitiva” (Rodrigues e Duarte, 2012, p.90).

Espera-se que uma empresa adepta às práticas de responsabilidade social, relacione-se com o governo de uma forma ética e transparente, cumprindo com suas obrigações fiscais e abstendo-se de práticas ilícitas para a obtenção de benefícios econômicos ou outros decorrentes das atividades de regulação, fiscalização e arrecadação do Estado. A este respeito, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000, p. 29), explana que:

Em suas relações com o setor público, as empresas se vêem diante de uma série de situações de cunho moral. A transparência nos critérios que regem o relacionamento das empresas com os órgãos públicos é estritamente necessária, uma vez que tais relações envolvem processos delicados, como [...] licitações, contratos, processos judiciais, etc.

O Quadro 1 sintetiza as principais contribuições e as demandas básicas dos diversos stakeholders à respeito das empresas:

**Quadro 1.** *Principais contribuições e demandas básicas dos stakeholders (Fonte: Adaptado de Karkotli e Aragão, 2004, p. 24-25)*

Stakeholders	Principais contribuições	Demandas básicas
<b>Acionistas:</b>	→ Capital	→ Lucro e dividendos → Preservação do patrimônio
<b>Empregados:</b>	→ Trabalho → Criatividade	→ Remuneração justa → Condições de trabalho → Segurança → Saúde → Proteção → Reconhecimento → Realização pessoal
<b>Consumidores:</b>	→ Receita	→ Segurança e boa qualidade dos produtos e serviços → Preços acessíveis → Atendimento às necessidades e desejos.
<b>Fornecedores:</b>	→ Matéria-prima → Mercadorias	→ Respeito aos contratos → Negociação leal → Parceria
<b>Comunidade:</b>	→ Infra-estrutura → Mão-de-obra	→ Respeito aos interesses comunitários → Contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade → Conservação dos recursos naturais → Outros
<b>Grupos e Movimentos:</b>	→ Aportes sócio-culturais diversos.	→ Proteção ambiental → Respeito aos direitos trabalhistas → Respeito aos direitos das minorias
<b>Financiadores:</b>	→ Crédito	→ Honestidade → Respeito aos contratos
<b>Concorrentes:</b>	→ Competição → Referência de mercado	→ Lealdade na concorrência → Honestidade na publicidade
<b>Governo:</b>	→ Suporte institucional → Suporte Jurídico → Suporte Político	→ Obediência às leis → Pagamento de tributos

Segundo Oliveira (2013, p. 74):

A visão de stakeholder amplia as responsabilidades da empresa, pois inclui grupos sobre os quais o empreendimento interfere, tornando-a responsável por estes. Não no sentido paternalista, mas do ponto de vista de que as ações da empresa irão afetar o cotidiano dessas pessoas.

No entanto, não é passiva a postura dos stakeholders, “cabe a esses grupos observar e acompanhar questões relativas ao uso de recursos corporativos, que podem ser financeiros, ambientais, políticos ou sociais, entre outros” (Oliveira, 2013, p. 74).

Em perspectiva dos stakeholders as empresas tornam-se instituições de múltiplos objetivos, ao tempo que passam a ser percebidas como responsáveis por questões sociais e ambientais, e não apenas como unidades produtivas de cunho estritamente econômico. Nesta linha, as empresas trilham o caminho da sustentabilidade, se considerado que o seu sucesso econômico de longo prazo, estaria circunstanciado à sua participação positiva no meio social e à sua preocupação com o meio ambiente.

#### 2.4 O Modelo dos três domínios da responsabilidade social

O modelo desenvolvido por Schwartz e Carroll (2003), que possibilita a análise das ações de responsabilidade, representa três domínios compulsórios da responsabilidade social, o econômico, o legal e o ético, através de três círculos interagentes, no formato de um Diagrama de Venn, conforme apresentado na Figura 5.

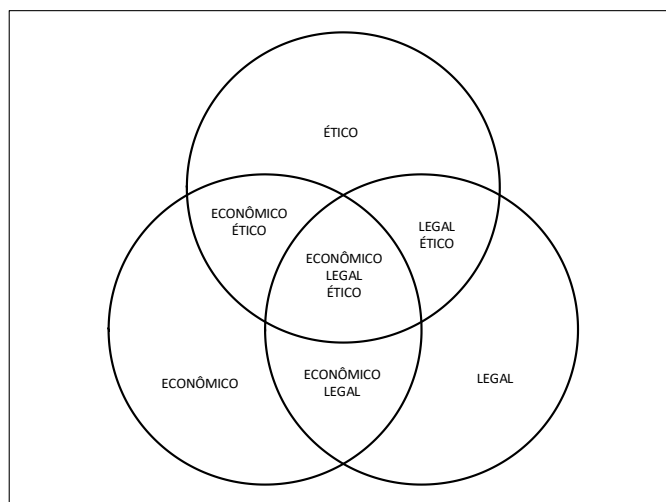
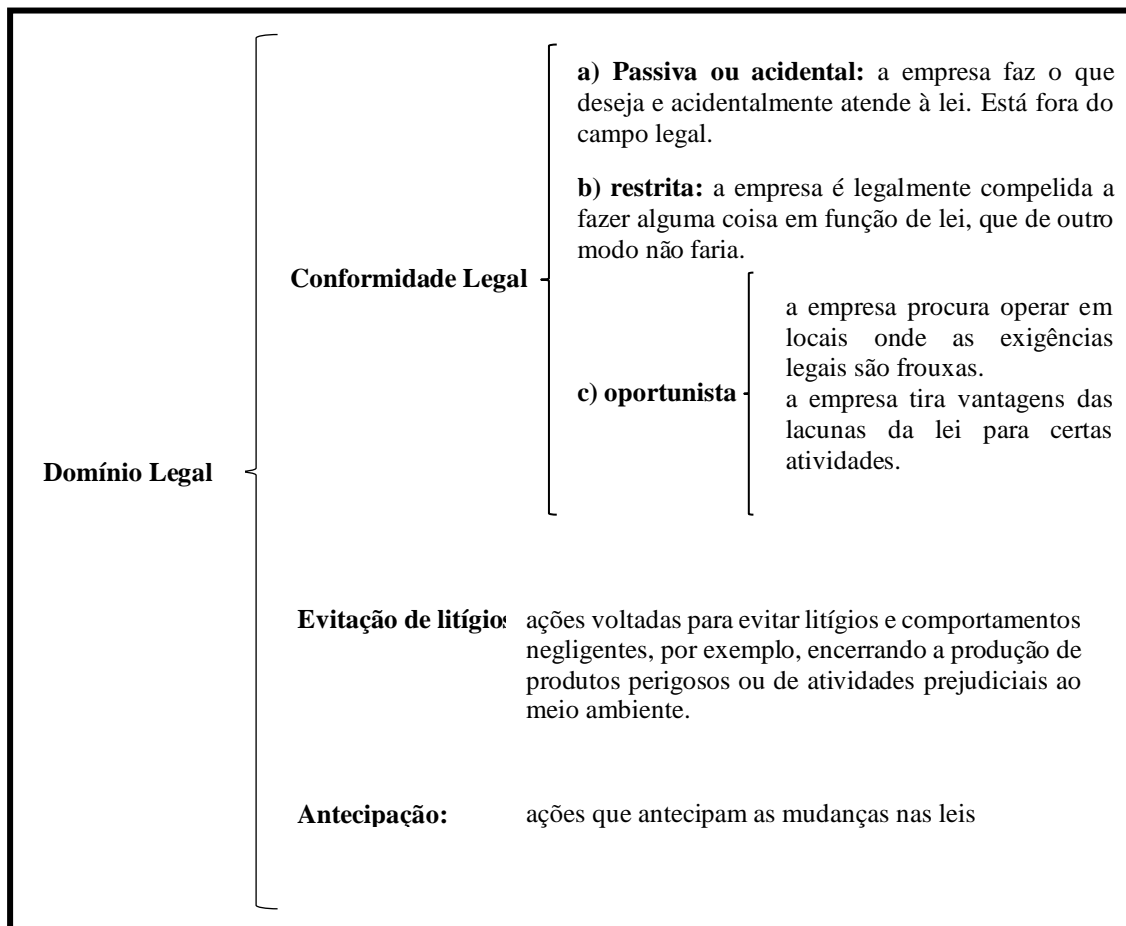


Figura 5. *Modelo dos três domínios da responsabilidade social (Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll, 2003, p. 509)*

O domínio econômico, representado pelo círculo inferior-esquerdo, refere-se às ações direcionadas à geração de benefícios econômicos de caráter direto ou indireto.

---

A maximização dos lucros através de ações que fomentem as vendas é um exemplo de benefício econômico de caráter direto, tal como a promoção de ações para a evitação de litígios. Benefícios econômicos de caráter indireto podem ser obtidos mediante ações que promovam a boa imagem da empresa ou através de ações que beneficiem diretamente os seus funcionários, acarretando ganho de produtividade mediante o incremento motivacional (Barbieri e Cajazeira, 2016). Por sua vez, o domínio legal, representado pelo círculo inferior-direito, refere-se à responsabilidade da organização no que tange às expectativas de natureza legal, que pode ser analisada, segundo Barbieri e Cajazeira (2016, p. 47), “(...) sob três grandes categorias: conformidade legal, medidas para evitar litígios e medidas antecipatórias às leis” (Figura 6).



**Figura 6.** Modelo dos três domínios da responsabilidade social: domínio legal (Fonte: Schwartz e Carroll, 2003 cit. in Barbieri e Cajazeira, 2016, p. 47).

E por fim, o domínio ético, representado pelo círculo superior-central, trata das responsabilidades da empresa em vista das expectativas da sociedade em geral e dos seus

---

stakeholders. Este domínio pressupõe três padrões éticos gerais: o convencional, o consequencialista e o deontológico.

O padrão ético convencional, em correspondência com o relativismo ético da filosofia moral, que pressupõe a inexistência de normas universais aplicáveis a todos os contextos, refere-se à ações promovidas em atendimento aos costumes e normas sociais admitidas pela sociedade em geral e pelos stakeholders de uma organização, como necessárias ao desenvolvimento das atividades da empresa, dentro de seu meio de atuação (Barbieri e Cajazeira, 2016).

O padrão ético consequencialista, em correspondência com o utilitarismo, refere-se à ações promovidas em função do seu resultado, em atenção à máxima de que o certo é o que leva a mais utilidade. Assim, em conformidade com Barbieri e Cajazeira (2016, p. 47):

Uma ação é considerada consequencialista se promove o bem-estar social ou se o seu propósito é produzir a maior quantidade de benefícios líquidos, ou o menor custo líquido, comparativamente às outras alternativas.

O padrão ético deontológico encerra as ações promovidas em função de escolhas moralmente necessárias, que abarcam “(...) as noções de obrigação e dever como motivadores das ações” (Barbieri e Cajazeira, 2016, p. 47). A deontologia pressupõe ações baseadas em princípios e normas universais, independente das suas consequências.

O destaque da abordagem cinge-se na sobreposição dos três círculos de forma a estabelecer sete categorias de responsabilidade social empresarial, em função da ênfase dada aos diferentes domínios. Acha-se a sobreposição ideal ao centro do modelo, em tempo que as responsabilidades econômicas, legais e éticas são cumpridas concomitantemente. Segmentos não sobrepostos do modelo representam situações em que a responsabilidade social está concentrada em um único domínio e segmentos em sobreposição de apenas dois círculos representam que a responsabilidade social está concentrada em dois dos domínios obrigatórios, o que assume-se apenas em função da limitação representativa do modelo, pois sabe-se da impossibilidade de desassociação dos domínios em se considerando que, em atualização do conceito, a responsabilidade social tem a ética por princípio e que, por isso, deve estar integrada à todas as ações da empresa (Parra, 2006), abrangidos os âmbitos econômico e legal. Logo, o que se considera, é apenas que as ações de responsabilidade possam estar mais ligadas aos

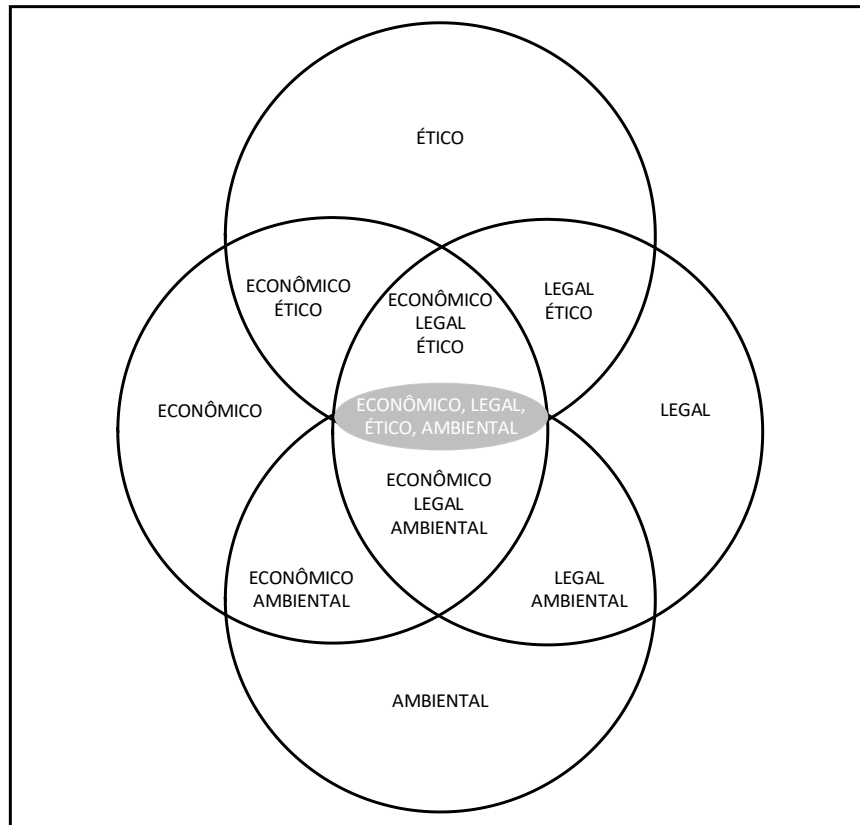
---

fundamentos de um ou de dois domínios em específico, mas nunca totalmente desprendida do terceiro domínio. Ações concentradas no domínio econômico não estariam desprendidas de legalidade e ética; na mesma linha, ações de motivação legal, mesmo em caráter de conformidade restrita, concentradas no domínio correspondente, acarretariam implicações econômicas à organização e não poderiam se desprender de princípios éticos (Barbieri e Cajazeira, 2016).

Neste sentido, Homem da Costa (2010, p. 26), expõe que “[...] uma empresa tem o dever ético e legal de gerar lucro para acionistas, benefícios para os empregados e desenvolvimento para a comunidade”.

O que acaba por expor outra limitação do modelo, a ausência da dimensão ambiental da responsabilidade social, vez que as questões ambientais constituem base para o desenvolvimento sustentável e são, portanto, parte integrante da responsabilidade social das organizações.

Assim, em adaptação do modelo de Schwartz e Carroll (2003), propõe-se a análise das ações de responsabilidade a partir de um modelo de quatro domínios, donde o domínio extra corresponderia ao domínio ambiental, representado por um quarto círculo inserido na posição inferior-central do modelo original, conforme demonstrado na Figura 7.



**Figura 7.** Modelo dos três domínios da responsabilidade social, acrescido do domínio ambiental (Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll, 2003, p. 509)

O domínio ambiental corresponderia às ações praticadas pelas organizações, relacionadas a cuidados com o seu meio de atuação ou com o meio ambiente em geral, ligadas ou não à mitigação de possíveis reflexos oriundos das suas atividades.

De acordo com a proposta, em função da ênfase dada a cada um dos domínios, passariam a ser consideradas onze categorias de responsabilidade social, mantidas as considerações, dante expostas, a respeito da impossibilidade de desassociação dos domínios.

## 2.5 Benefícios da gestão socialmente responsável

No meio empresarial é progressiva a percepção de que a adoção de práticas de responsabilidade social pode trazer retornos positivos à empresa (Filho e Pinheiro, 2020).

Para Gros *et al.* (2005, p. 136): “cada vez mais os empresários estão assumindo que a responsabilidade social nas empresas pode criar o diferencial competitivo em um mundo globalizado”.

A imagem socialmente responsável de uma empresa decorre de fatores como o estabelecimento de princípios éticos, a adoção e a divulgação de compromissos e de práticas éticas e transparentes de gestão, a promoção de investimentos em projetos sociais, o alinhamento estratégico da empresa com os interesses de seus stakeholders e o respeito à legalidade e ao meio ambiente.

Na visão progressista de responsabilidade social, as empresas devem considerar em suas ações os interesses de seus stakeholders, sem se desprender das suas responsabilidades e interesses econômicos, pois assim evitarão conflitos, desfrutarão de credibilidade e de boa imagem (Cheibub e Locke, 2002 *cit. in* Oliveira, 2013).

Segundo Homem da Costa (2010), a responsabilidade social incorre em benefícios para as empresas, tais como a diminuição de conflitos com os seus públicos, a valorização da imagem institucional e da marca perante a fidelização dos consumidores, a maior capacidade de adaptação às demandas da sociedade, a sustentabilidade do negócio e o acesso à mercados e capitais.

Conflitos podem ser evitados ou pelos menos atenuados, com o estabelecimento de valores éticos e de princípios considerados importantes para a organização, através da edição e da implementação de um código de ética e da adoção de práticas éticas e transparentes de gestão, que asseguram o cumprimento de compromissos e negócios por parte das empresas frente aos seus stakeholders, auxiliando nos processos burocráticos ligados aos desempenho de suas atividades, que podem ocasionar aumentos de custos e desgaste institucional, e estreitando e solidificando a relação das empresas com seus públicos. O cumprimento de compromissos em relação aos colaboradores de uma empresa, pode ser garantido, ainda, mediante a formalização de uma convenção ou acordo coletivo de trabalho.

A adoção de práticas de responsabilidade social, contribui para a valorização da imagem e da marca, conferindo às empresas socialmente responsáveis diferenciais competitivos em relação às suas concorrentes. Os consumidores esperam que as empresas operem em benefício da sociedade e, por isso, se fidelizam à medida que cresce a percepção de que as empresas operam em respeito aos seus colaboradores e ao meio ambiente, que engajam-se em projetos sociais e que brigam a corrupção. Conforme pesquisa realizada no ano de 2010, pelos Institutos Akatu pelo Consumo Consciente e Ethos de Responsabilidade, 55% dos entrevistados acreditam que cada consumidor deva incentivar a compra de produtos de empresas que tratam bem de sua comunidade, da sociedade, do meio ambiente e de seus funcionários (Instituto Akatu e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2010). Na mesma linha, foi o resultado de pesquisa realizada nos Estados Unidos pela Business for Social Responsibility, pela qual 76% dos entrevistados afirmaram preferir marcas e produtos ligados à projetos sociais (Neto e Brennand, 2004).

Nesta linha, Coombs e Holladay (2012), acrescentam que os consumidores apoiam as empresas de sua preferência, não só por meio das compras, mas também por meio de propaganda boca a boca e mediante comunicação on line.

O estreitamento da relação entre as empresas e seus públicos lhe conferem maior flexibilidade e capacidade de adaptação às expectativas da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento e para a melhoria de seus produtos e serviços frente à novas necessidades.

O respeito às normativas sociais e legais de combate à corrupção e à discriminação de pessoas e o respeito às questões ambientais, como a preservação do meio ambiente e o combate à poluição e aos desperdícios, garante às empresas acesso à mercados cujos padrões de conduta nestas áreas são rígidos.

A gestão social e ambientalmente responsável garante às empresas acesso à crédito e financiamentos junto a instituições que exigem dos seus clientes um comportamento socialmente responsável e que, por isso, oferecem produtos financeiros mais atrativos.

A empresa socialmente responsável tem maior capacidade de controle e gestão de riscos, o que lhe proporciona sustentabilidade no longo prazo e cria valor para os acionistas. Índices de sustentabilidade como o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA (ISE), considerados por investidores que buscam garantias de rentabilidade, baseiam seus estudos de avaliação de risco em critérios próprios, que, em termos gerais, mensuram a performance econômica, social e ambiental das empresas. O índice de sustentabilidade brasileiro, que tem por objetivo a criação de um ambiente de investimento compatível com as demandas sociais de desenvolvimento sustentável e a estimulação da ética no âmbito empresarial, proporciona uma análise comparativa da performance das empresas, sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseando-se em critérios de eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (Homepage da BM&FBOVESPA).

Para Argenti (2014, p. 145):

Embora a responsabilidade social empresarial esteja assumindo um papel central graças a um ambiente de negócios que enfrenta riscos cada vez maiores, adotar uma estratégia socialmente responsável pode oferecer uma vantagem atraente para grandes empresas.

É possível, portanto, identificar que através de investimentos em responsabilidade social, a empresa gera valor para as suas ações, e, conseqüentemente, para os seus acionistas. Grandes fundos de pensão, na condição e investidores institucionais, exigem responsabilidade social por parte das empresas em que investem.

Segundo Gonzalez (2002) *cit. in* Ashley (2005, p.157):

(...) para subsidiar a avaliação sobre o preço dos papéis que uma companhia tem no mercado, os analistas de mercado financeiro já utilizam os dados constantes no balanço social em conjunto com as demonstrações financeiras.

Não bastasse, em âmbito interno, as empresas são beneficiadas, ainda, em ganhos de produtividade ocasionados pelo maior envolvimento e motivação dos seus colaboradores e pela melhoria das políticas de recrutamento, dada a sua maior capacidade de atração e retenção de mão-de-obra qualificada (Kotler e Lee, 2005).

Neste sentido, Tinoco (2001, p.16), resume:

---

(...) a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, como melhoria de imagem institucional, criação de ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento da demanda por produtos, serviços e marcas, ganhos de participação em mercados e diminuição de instabilidade institucional e políticas locais, entre outros (...).

## 2.6 Instrumento de responsabilidade social empresarial

Sobressai como regra a transparência, entendida como a possibilitação de acesso público à informações, políticas, práticas e resultados, de maneira que impulsionem o modelo de negócio e agreguem credibilidade, competitividade e valor à organização. No entanto, é importante que haja definição a respeito do que divulgar, do porque divulgar, à quem divulgar e de que maneira divulgar. O norte para tais questões converge entre os diversos os instrumentos de normatização e padronização de conduta da empresa socialmente responsável.

### 2.6.1. Código de Ética Empresarial

Os códigos de ética organizam e conferem ordem às exigências éticas no plano da orientação, da disciplina e da fiscalização. Constituem parte do sistema de valores que norteiam o comportamento das organizações. A formalização dos compromissos éticos da empresa, através da composição de um código de conduta, é determinante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Contexto em que Arruda (2001, p. 64), explica:

(...) cada organização estabelece um sistema de valores, explícito ou não, para que haja uma homogeneidade na forma de conduzir questões específicas e relativas a seus *stakeholders*, ou seja, todos os públicos que de forma direta ou indireta contribuem para o bom desempenho da empresa: acionistas ou proprietários, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores concorrentes, governantes e membros da comunidade em que está inserida a empresa.

A elaboração, a disseminação e o cumprimento de um código de ética, são as bases de sustentação de uma empresa socialmente responsável. De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000, p.13):

O código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações.

Resultado do consenso entre as partes envolvidas, o código de ética, de cuja finalidade é fornecer critérios de orientação para a conduta empresarial, reflete a postura da empresa e, por

isso, deve encerrar caráter regulamentador e não se limitar ao estabelecimento e descrição dos ideais, da missão e da visão da empresa, tendo-se, em conta, ainda, que a regulamentação pressupõe repreensão e sanção às condutas desconformes.

Segundo Rodrigues e Duarte (2012), os códigos de ética abordam temas ligados às questões laborais, de direitos humanos e de meio-ambiente. No entanto, questões legais e relacionadas à gestão empresarial também são ordinariamente observadas.

Sentido em que, segundo Ponchirolli (2007, p. 40), destaca que:

A maioria dos códigos aborda temas como: conflitos de interesse, conduta ilegal, segurança de ativos da empresa, honestidade nas comunicações dos negócios da empresa, denúncias, contratos governamentais, responsabilidade de cada stakeholder, assédio moral, assédio sexual, uso de drogas e álcool.

Por contemplar aspectos atinentes às relações da organização com os seus diversos stakeholders, o código de ética empresarial constitui um instrumento de responsabilidade social, que não só materializa os compromissos éticos da empresa, mas que também representa um importante canal de comunicação das organizações para com os seus públicos, útil em fornecer aos gestores e profissionais, diretrizes e orientações sobre modos de agir e para as tomadas de decisões, minorando a insegurança quanto à eventuais interpretações pessoais e subjetivas no que tange às perspectivas morais e éticas.

#### 2.6.2. Relatórios de sustentabilidade

Conforme visto anteriormente, o comprometimento com a responsabilidade social, incluído o conceito de desenvolvimento sustentável, incorre em vários benefícios para as empresas, dentre os quais, alguns exigem a adoção, por parte das organizações, de práticas eficientes de comunicação à respeito de seu “trabalho”, condição de utilidade dos relatórios de sustentabilidade.

Relatórios de sustentabilidade, são relatórios publicados por empresas ou organizações sobre os impactos causados por suas atividades, sejam negativos ou positivos, em âmbitos econômico,

ambiental e social - pilares do Tripé da Sustentabilidade<sup>11</sup>. Os relatórios apresentam também os valores gerados pela organização e o seu modelo de governança, em demonstração da ligação entre o sistema pelo qual é dirigida, monitorada e incentivada e o seu compromisso com a sustentabilidade, ou, em outras palavras, em demonstração da conexão entre a sua estratégia e o seu comprometimento com uma economia global sustentável.

Assim, o documento confere tangibilidade a questões abstratas, possibilitando que as organizações melhor compreendam e gerenciem os efeitos da sustentabilidade sobre suas atividades e estratégias. Em outros termos, “o relato de sustentabilidade auxilia as organizações a estabelecer metas, a aferir resultados e a gerir mudanças, com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis” (Global Reporting Initiative, 2015, p. 3). Segundo Progetti *et al.* (2014, p. 39):

Os relatórios representam uma oportunidade de inovação além de contribuir para a imagem pública da empresa, podem ainda servir como diagnóstico dos principais pontos fortes e fracos com relação ao seu desempenho socioambiental.

O relato é um processo voluntário, podendo as organizações elaborar modelos próprios de relatórios de sustentabilidade ou optar por padronizações, que conferem maior credibilidade ao documento. Atualmente, os Padrões Global Reporting Initiative (Padrões GRI), que serão descritos mais adiante, constituem o modelo de relatório mais acreditado no cenário internacional.

### 2.6.3. Balanço Social

Tal como os relatórios de sustentabilidade, os balanços sociais se constituem em ferramenta útil à disseminação da atuação das empresas no campo da responsabilidade social. Em verdade, pode-se até considerar que os termos balanço social e relatório de sustentabilidade se equivalem, pois, ambos são utilizados para a comunicação da responsabilidade social das empresas aos seus stakeholders e à sociedade em geral (Bianchi e Nardecchia, 2016). No

---

<sup>11</sup> Modelo apresentado pelo economista John Elkington (1997), originalmente conhecido por “Triple Botton Line” ou modelo dos 3P’s, que se manifesta em três dimensões People (em referência às pessoas ou capital humano, o âmbito social), Planet (em referência ao planeta, o âmbito ambiental) e Profit (em referência aos benefícios econômicos, o âmbito econômico), que devem interagir para que se atinja o desenvolvimento sustentável (Alencastro, 2012).

entanto, enquanto os relatórios de sustentabilidade apresentam viés qualitativo – o que não equivale à dizer que não contemplem informações quantitativas - o balanço social refere-se à espécie de relatório que apresenta dados de projetos sociais e ambientais de forma quantitativa e qualitativa. Sentido em que Paiva (2001, p. 33), conceitua:

Balanço social é uma demonstração contábil que (...) pode evidenciar os investimentos da empresa em ações sociais, ambientais e humanas, mostrando o lado não mercantil da atividade empresarial em termos quantitativos.

Ainda que direcionadas ao mesmo propósito, tem-se, portanto, que estas ferramentas de responsabilidade social diferem em estrutura, tendo em vista, ainda, que são regidas e orientadas por organizações diversas. Já sabido que a Global Reporting Initiative mantém o modelo de relatório de sustentabilidade mais acreditado no cenário internacional, no Brasil, por exemplo, predomina o modelo de balanço social orientado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que se constitui em um modelo simples e de fácil interpretação, que reúne informações das empresas a respeito de projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos seus empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. O referido modelo de balanço social contempla dados a respeito de dois exercícios sociais, em planilha com 43 indicadores quantitativos e 8 qualitativos, organizados em 7 grupos: 1) base de cálculo, que contempla os dados base das relações percentuais dos demais grupos, valores da receita líquida, resultado operacional e folha de pagamento bruta; 2) indicadores sociais internos, que compreendem dados sobre alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, educação, creches/auxílio creche, participação nos lucros ou resultados e outros benefícios; 3) indicadores sociais externos, que contemplam informações sobre tributos (exceto encargos sociais), contribuições para a sociedade/investimentos na cidadania, educação e cultura, saúde e saneamento, habitação, esporte e lazer, alimentação, creches e outros; 4) indicadores ambientais, que abrangem os investimentos em meio ambiente relacionados com as atividades da empresa e com projetos externos; 5) indicadores de corpo funcional, que incluem informações a respeito do número de funcionários e de admissões ao final de cada período, do número de mulheres que trabalham na empresa, do percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres, do número de empregados portadores de deficiência, do número de estagiários e da valorização da diversidade; 6) informações relevantes quanto ao exercício da responsabilidade social, que contempla dados inerentes à distribuição de benefícios e

participação interna; 7) outras informações, que abrange os demais dados de responsabilidade social a serem divulgados (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, 2008).

Sobre o balanço social, Kroetz (2001, p. 71) entende que devam ser demonstradas pelas empresas “(...) as políticas praticadas e seus reflexos no patrimônio, objetivando evidenciar sua participação no processo de evolução social”.

Sentido em que ao balanço social caberia a função de acrescer às informações financeiras e econômicas das empresas, informações de caráter social, à exemplo de eventuais lucros provenientes de projetos ambientais, e a respeito de aspectos internos das mesmas, tais como condições de saúde e segurança no trabalho.

Alguns países preveem em legislação, a obrigatoriedade do balanço social. A França foi o primeiro país a regulamentar o balanço social. Através da edição da Lei nº 77.769, de 12 de julho de 1977, a França foi o primeiro país a regulamentar o balanço social, tornado obrigatória a elaboração e divulgação, por parte das empresas, de um conjunto de informações sociais a respeito de emprego, remuneração, encargos sociais, formação profissional, relações profissionais, condições de higiene e segurança no trabalho, outras condições de trabalho e condições de vida dos empregados assalariados e de suas famílias, na proporção em que dependerem da empresa (Cunha e Ribeiro, 2007).

Em Portugal, a obrigatoriedade de elaboração do balanço social para empresas que com mais de 100 funcionários, foi introduzida pelo Decreto-Lei nº 9/92, de 22 de janeiro de 1992. Por sua vez, o balanço social português estaria estruturado sob indicadores a respeito de recursos humanos, estrutura de antiguidade segundo o sexo, estrutura etária, trabalhadores estrangeiros, escolaridade, admissões e demissões, mudança de situação dos efetivos, tipo de contrato de trabalho, assiduidade do emprego, encargos com pessoal, acidentes de trabalho, formação profissional, benefícios e relações profissionais (Silva e Freire, 2001).

Ademais, outros países europeus, como Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha e Inglaterra, também adotaram os preceitos da lei francesa, passando a publicar o balanço social (Karkotli e Aragão, 2004).

No Brasil, em que pese haver regulamentações<sup>12</sup> que forneçam padrões para o desenvolvimento do balanço social, a sua publicação não é obrigatória. No entanto, muitas organizações vêm divulgando de forma voluntária o resultado de suas ações de responsabilidade social.

#### 2.6.4. Pacto Global

Visando a mobilização da comunidade empresarial à nível mundial, para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos em suas práticas de negócios, no ano de 2000, o então secretário-executivo das Nações Unidas, o ganense, Kofi Atta Annan, lançou o Global Compact ou Pacto Global, em tradução, de cujo anúncio já havia sido feito em 1999, durante o Fórum Econômico Mundial. Atualmente, com sede em Nova York, nos Estados Unidos, a iniciativa, que representou um marco na implementação de um regime de direitos humanos e de sustentabilidade empresarial, conta com aproximadamente treze mil signatários, dentre os quais pequenas, médias e grandes empresas, organizações da sociedade civil e do setor público, articuladas em mais de cento e sessenta países.

Conforme a Homepage do Pacto Global, a avença em questão:

(...) não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras.

As empresas e organizações aderentes comprometem-se a seguir princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos (DUDH), da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das nações Unidas Contra a Corrupção. São eles, segundo o site oficial do Pacto Global:

1. Respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência;
2. Assegurar a não participação da empresa em violações dos direitos humanos;
3. Apoiar a liberdade de associação e reconhecer o direito à negociação coletiva;
4. Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. Erradicar todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva;
6. Estimular práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego;
7. Assumir práticas que adotem uma

---

<sup>12</sup> Lei nº 7.672/1998, de Santo André (SP); Lei nº 8.118/1998, de Porto Alegre (RS), alterada pela Lei nº 8.197/1998; Projeto de Lei 32/1999; NBC T 15; Resolução CRC- RJ 292/2001; Lei nº 11.440/2000, do Estado do Rio Grande do Sul; Lei nº 7.987/2002, do Estado do Mato Grosso; Projeto de Lei 1.305/2003; Lei nº 2.843/2003, do Estado do Amazonas; Lei nº 9.536/2004 de Londrina (Ferreira et al., 2009).

abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais; 8. Desenvolver iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade socioambiental; 9. Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis; 10. Combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno.

Assumem, ainda, a responsabilidade em contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), originalmente propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) aos seus países membros, no ano de 2015, na forma de uma agenda para os quinze anos subsequentes, a chamada Agenda 2030.

De acordo com a Homepage das Nações Unidas no Brasil, são estes os objetivos:

1. Erradicação da pobreza; 2. Fome zero e agricultura sustentável; 3. Saúde e bem-estar; 4. Educação de qualidade; 5. Igualdade de gênero; 6. Água potável e saneamento; 7. Energia limpa e acessível; 8. Trabalho decente e crescimento econômico; 9. Indústria, inovação e infraestrutura; 10. Redução das desigualdades; 11. Cidade e comunidades sustentáveis; 12. Consumo e produção responsáveis; 13. Ação contra a mudança global do clima; 14. Vida na água; 15. Vida terrestre; 16. Paz, justiça e instituições eficazes; 17. Parcerias e meios de implementação.

Enquanto instrumento de responsabilidade social, o Pacto Global funciona como uma referência para o estabelecimento de políticas gerenciais e públicas, tornando-se um facilitador de diálogos, e, conseqüentemente, de aprendizagem, através da construção de redes de relacionamento e parcerias entre os seus signatários. O arranjo contribui significativamente para a promoção da cidadania empresarial nos vieses social e da sustentabilidade, ao propiciar ações globais de grande amplitude, relacionadas à gestão de conflitos, transparência, combate à corrupção e meio ambiente.

#### 2.6.5 Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais

As diretrizes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) são parte integrante da Declaração da OCDE sobre Investimento Internacional e Empresas Multinacionais. Tratam-se de princípios e padrões de caráter voluntário para uma conduta empresarial em conformidade com as leis adotadas e os padrões internacionalmente reconhecidos, recomendados conjuntamente pelos governos às empresas multinacionais, pelo que compõem uma espécie de código de conduta internacional, derivado de um compromisso político dos países membros daquela organização, estabelecido no ano de 1976, com vistas à criação de um ambiente de previsibilidade e confiança entre os setores público e privado,

---

trabalhadores e sociedade, para a facilitação dos investimentos diretos externos (que em sentido mais amplo, referem-se à movimentação de capitais internacionais entre os países, para propósitos específicos de investimento) e ao fomento da contribuição das empresas multinacionais para o desenvolvimento sustentável (Homepage do Ministério da Economia).

A adesão não é obrigatória ao setor empresarial, mas tão somente aos Estados membros da OCDE, atualmente, Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Coreia do Sul, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Suécia, Suíça, Turquia (Homepage da Organisation for Economic Co-operation and Development), que assumem o compromisso de colocar as diretrizes em prática junto às empresas multinacionais. No entanto, na Holanda, as empresas são compelidas a aderirem às diretrizes, mediante o oferecimento de incentivos econômicos pelo governo, geralmente na forma de seguro de crédito à exportações, ao passo que na França, as empresas são obrigadas a formalizar junto ao governo, que estão cientes do conteúdo e do teor das diretrizes (Almeida, 2009).

De acordo com a Homepage da Organisation for Economic Co-operation and Development:

Em maio de 2007, o Conselho, reunido em nível ministerial, convidou a Secretaria a fortalecer a cooperação da OCDE com o Brasil, a Índia, a Indonésia, a República Popular da China e a África do Sul por meio de programas de "Envolvimento Aprimorado". Estes Parceiros-chave contribuem para o trabalho da OCDE de forma sustentada e abrangente (tradução do autor)<sup>13</sup>.

Inerentes a todos os “(..) setores da economia e a todas as operações globais de empresas que operam na ou a partir da OCDE e nos ou a partir dos países aderentes” (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012, p. 2), as diretrizes, conforme Almeida (2009, p. 97):

(...) induzem uma conduta responsável para o setor privado em áreas como direitos humanos, abertura de informações, combate à corrupção, impostos, relações trabalhistas, meio ambiente e respeito ao consumidor.

---

<sup>13</sup> In May 2007, the Council, meeting at ministerial level, invited the Secretariat to strengthen OECD cooperation with Brazil, India, Indonesia, the People's Republic of China and South Africa through "Enhanced Engagement" programmes. These Key Partners contribute to the OECD's work in a sustained and comprehensive manner.

Em uma visão geral das principais disposições das diretrizes, importa a demonstração do Quadro 2:

**Quadro 2.** *Sobre as diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais (Fonte: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012, p. 2-3)*

Área	Conduta
Políticas gerais	As empresas devem operar em conformidade com as leis e regulamentos nacionais e de uma forma que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Elas devem avaliar, prevenir e mitigar (ou seja, realizar due diligence sobre) todos os impactos adversos decorrentes de suas próprias atividades e ao longo de suas cadeias de abastecimento e outras relações de negócios. As empresas devem engajar-se de modo significativo com as partes interessadas, manter bons princípios de governança corporativa e abster-se de ingerência indevida em atitudes políticas.
Divulgação	As empresas devem divulgar todas as questões relevantes sobre suas atividades, estrutura financeira e não financeira (ou seja, social e ambiental), desempenho, propriedade e governança. As empresas também devem divulgar informações sobre as suas relações de negócios e atividades e os impactos dessas relações.
Direitos humanos	As empresas devem respeitar os direitos humanos na prática e por meio da adoção de uma política de compromisso. Elas devem realizar due diligence para avaliar e abordar impactos reais e potenciais aos direitos humanos e manter processos corretivos.
Emprego e relações de trabalho	As empresas devem honrar as normas dos direitos trabalhistas fundamentais e proporcionar condições dignas de trabalho e salários que satisfaçam as necessidades básicas dos trabalhadores e de suas famílias.
Meio ambiente	As empresas devem identificar, prevenir e mitigar impactos adversos ao meio ambiente e à saúde e à segurança pública. Elas devem estabelecer um sistema de gestão ambiental e aprimorar continuamente o desempenho ambiental, o que inclui a redução das emissões de gases do efeito estufa.
Suborno e corrupção	As empresas não devem oferecer ou aceitar subornos, direta ou indiretamente. Elas devem manter programas de ética e cumprimento apropriados e controles internos in loco para prevenir e detectar o suborno. Elas devem ser transparentes quanto aos seus esforços para combater a corrupção.
Interesses do consumidor	As empresas devem utilizar práticas de marketing e publicidade justas, garantir a qualidade e confiabilidade de seus produtos e serviços e proporcionar informações precisas, verificáveis e claras para que os consumidores possam tomar decisões informadas.

<b>Ciência e tecnologia</b>	As empresas devem contribuir para o desenvolvimento da capacidade de inovação local e nacional, por meio da transferência de novas tecnologias, com concessão de uso de direitos de propriedade intelectual e emprego de pessoal local.
<b>Concorrência</b>	As empresas devem aderir às leis e regulamentos de concorrência e abster-se de comportamentos anti concorrenciais.
<b>Tributação</b>	As empresas devem contribuir para as finanças públicas dos países de acolhimento por meio do pagamento pontual de impostos, de acordo com a letra e o espírito da lei e dos regulamentos fiscais. Elas devem evitar o deslocamento de lucros ou perdas para reduzir sua carga fiscal.

### 2.6.6 Padrões GRI

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização internacional, fundada em Boston, nos Estados Unidos, no ano de 1997, que auxilia empresas, governos e outras instituições a compreender e a comunicar os impactos de seus negócios em questões de sustentabilidade.

Conforme a Homepage do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social<sup>14</sup>, a GRI foi concebida com o objetivo de elevar os graus de qualidade e confiabilidade dos relatórios de sustentabilidade. As diretrizes e indicadores da GRI proporcionam comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade no que tange às informações do desempenho social, ambiental e econômico das organizações.

Em reestruturação das Diretrizes GRI G4, que compilavam conteúdos e indicadores internacionalmente acordados, de forma a permitir acesso e comparação a respeito de informações lançadas nos relatórios de sustentabilidade, a GRI lançou, em outubro de 2016, os primeiros padrões globais para a elaboração desses documentos. Desenvolvidos pelo Global Sustainability Standards Board (GSSB), os Padrões GRI possibilitam o adequado relato público, por empresas de todos os tamanhos, tipos e setores do mercado, à respeito dos impactos econômicos, ambientais e sociais de suas atividades, ao tempo que mostram como essas

---

<sup>14</sup>Disponível em:

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1400/o\\_instituto\\_ethos/o\\_uniethos/o\\_que\\_fazemos/cursos/relatorio\\_gri/r elatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_-\\_gri.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1400/o_instituto_ethos/o_uniethos/o_que_fazemos/cursos/relatorio_gri/r elatorio_de_sustentabilidade_-_gri.aspx) [Consulta em 05.02.2019].

---

organizações contribuem para o desenvolvimento sustentável. De acordo com a Global Reporting Initiative (2018, p. 3).

Relatórios de sustentabilidade baseados nos padrões da GRI devem fornecer uma representação equilibrada e razoável das contribuições positivas e negativas de uma organização em direção ao objetivo do desenvolvimento sustentável (tradução do autor)<sup>15</sup>.

De adesão voluntária, os Padrões GRI, que incluem todos os principais conceitos e divulgações das Diretrizes GRI G4, aprimorados com uma estrutura mais flexível, requisitos mais claros e linguagem mais simples (Homepage do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável<sup>16</sup>), constituem, ainda, uma importante referência não só para os stakeholders das organizações relatoras, como também para formuladores de políticas e entidades reguladoras. Nesta linha, está disposto na Global Reporting Initiative (2018, p. 3) que:

(...) a geração de relatórios permite que partes interessadas internas e externas possam formar opiniões e tomar decisões, informadas sobre a contribuição de uma organização para o objetivo do desenvolvimento sustentável (tradução do autor)<sup>17</sup>.

Sentido em que Almeida (2009, p. 98) comenta:

O GRI apresenta como um dos pontos fortes de suas diretrizes o fato de dar aos stakeholders a possibilidade de avaliar e comparar rapidamente os desempenhos de diferentes empresas e de uma mesma empresa ao longo do tempo.

O autor, destaca, ainda, o potencial das Diretrizes GRI, atualizadas aos Padrões GRI, em promover o consenso entre os setores públicos e privado, sindicatos e organizações não-governamentais (ONG's) em relação à formatação dos relatórios de sustentabilidade, bem como a sua capacidade de interligação com outras iniciativas, dada a convergência de valores, como o Pacto Global, as Diretrizes da OCDE e a Norma AA1000 Accountability (Almeida, 2009), que será analisada em sequência.

---

<sup>15</sup> Sustainability reporting based on the GRI Standards should provide a balanced and reasonable representation of an organization's positive and negative contributions towards the goal of sustainable development.

<sup>16</sup> Disponível em: <<https://cebds.org/blog/o-que-e-gri/#.XGgQzHdFyUk>>. [Consultado em 06.02.2019].

<sup>17</sup> (...) reporting allows internal and external stakeholders to form opinions and to make informed decisions about an organization's contribution to the goal of sustainable development.

---

Os Padrões GRI estão estruturados na forma de um conjunto de padrões inter-relacionados, a serem concomitantemente considerados para a elaboração de um adequado relatório de sustentabilidade, embora haja a possibilidade de utilização apartada dos padrões, ou até mesmo de parte de seus conteúdos, quando, por exemplo, uma empresa deseja divulgar apenas impactos ambientais relacionados à emissões de gases poluentes (Global Reporting Initiative, 2018).

Os padrões GRI são divididos em quatro séries, conforme descrição do Quadro 3:

**Quadro 3.** *Estrutura dos Padrões GRI (Fonte: Adaptado de Global Reporting Initiative, 2018, p. 4)*

Séries	Descrição
Padrões Universais 100 Séries	<p>A <b>100 Séries</b> inclui três padrões universais:</p> <p><b>GRI 101: Foundation</b> (princípios e critérios) é o ponto de partida para o uso do conjunto de Padrões GRI. Aplica-se os Princípios de Relato para se definir o conteúdo do relatório (princípios para definição do conteúdo) e a sua qualidade (princípios para a definição do guia de qualidade). Inclui requisitos para a elaboração de um relatório de sustentabilidade de acordo com as Normas da GRI e descreve como as normas podem ser usadas e referenciadas. Os Princípios de Relato para a definição do conteúdo do relatório (identificação das partes interessadas, desempenho da organização no contexto de sustentabilidade, materialidade – tópicos que reflitam impactos econômicos e/ou ambientais e/ou sociais relevantes aos stakeholders – e completude – delimitação dos tópicos materiais em amplitude necessária à reflexão dos stakeholders), envolvem a consideração pelas organizações, das suas atividades e dos impactos delas decorrentes, das suas expectativas futuras e dos interesses dos seus stakeholders. Os Princípios de Relato para a definição das escolhas quanto à qualidade da informação (precisão, equilíbrio, clareza, comparabilidade, confiabilidade e pontualidade), tornam-se essenciais à medida que possibilitam avaliações conscientes por parte dos stakeholders.</p> <p><b>GRI 102: General Disclosures</b> (conteúdo geral) é usado para relatar informações contextuais sobre uma organização e suas práticas de relatórios de sustentabilidade. Os conteúdos-padrão gerais, incluem informações sobre o perfil, estratégia, ética e integridade de uma organização, governança, práticas de engajamento dos stakeholders e processos de relato.</p>

	<p><b>GRI 103: Abordagem de Gestão</b> (conteúdo de abordagem gerencial) é usada para relatar informações sobre como uma organização gerência um tópico material. Ele é projetado para ser usado para cada tópico material em um relatório de sustentabilidade, incluindo aqueles cobertos pelo tópico Padrões GRI (séries 200, 300 e 400) e outros temas materiais. A aplicação do GRI 103 em cada tópico material permite que a organização forneça uma explicação narrativa de por que o tópico é material, onde os impactos ocorrem (o limite do tópico) e como a organização gerência os impactos.</p>
<b>Padrões</b>	As <b>200, 300 e 400 Séries</b> incluem padrões específicos subdivididos em tópicos. São usados para relatar informações sobre os impactos de uma organização relacionados a tópicos materiais específicos de cunho econômico, ambiental e/ou social.
<b>Tópicos-Específicos</b>	
<b>200 Séries (Tópicos Econômicos)</b>	Os conteúdos-padrão específicos incluem abordagens de desempenho econômico, presença de mercado, impactos econômicos diretos, práticas de compras, combate à corrupção, concorrência desleal, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, conformidade ambiental, avaliação ambiental e fornecedores, emprego, saúde e segurança ocupacional, treinamento e educação, diversidade e oportunidades iguais, não discriminação, liberdade de associação e acordos coletivos, trabalho infantil, trabalho forçado ou análogo ao escravo, direitos dos povos indígenas, comunidades locais, avaliação social de fornecedores, políticas públicas e conformidade socioeconômica.
<b>300 Séries (Tópicos Ambientais)</b>	
<b>400 Séries (Tópicos Sociais)</b>	

Para a elaboração de um relatório de sustentabilidade conforme as Normas GRI, uma empresa deve inicialmente se valer dos Princípios de Relato para definir o conteúdo do relatório e identificar os tópicos materiais de caracteres econômico e/ou ambiental e/ou social que intui relatar. Esses tópicos relevantes determinam quais Padrões Tópico-Específicos a organização usará para preparar seu relatório de sustentabilidade. Conforme explanado anteriormente, Padrões Tópico-Específicos, ou até mesmo partes de seus conteúdos, também podem ser usados para relatar informações específicas, sem que haja necessariamente a elaboração de um relatório de sustentabilidade (Global Reporting Initiative, 2018).

Atualmente, o Brasil é o terceiro país no mundo em número de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade. Mais de 160 relatórios brasileiros baseados na estrutura da GRI

foram registrados na Lista de Relatórios da GRI, no ano de 2010 (Homepage da Global Reporting Initiative)<sup>18</sup>.

#### 2.6.7 Norma AA 1000 *Accountability*

A produção crescente de relatórios de sustentabilidade gerou uma demanda por mecanismos de garantia, ou seja, por instrumentos garantidores da veracidade do conteúdo e, por corolário, da confiabilidade desses relatórios destinados à divulgação pública, por parte das empresas, de informações a respeito dos impactos econômicos, ambientais e sociais, causados pelas suas atividades.

Lançada em 1999 pelo então ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), hoje, simplesmente, *Accountability*, com sede em Londres, a norma AA 1000 *Accountability*, constituiu a primeira padronização internacional de gestão da responsabilidade social e uma das respostas à estas demandas.

Através do fornecimento de mecanismos de análise avaliativa da métrica empregada na edição dos relatórios de sustentabilidade e de verificação de dados, a AA 1000 *Accountability*, por objetivo, conforme explica Almeida (2009, p. 99): “(...) promover o acompanhamento da produção de relatórios contábeis, de auditoria e de sustentabilidade destinados à divulgação pública, desde a fase de planejamento até a fase de divulgação.”

A norma, que “(...) está voltada sobretudo à informações não financeiras” (Almeida, 2009, p.99), é composta por princípios e padrões de processo focados no engajamento e no diálogo das empresas com os seus stakeholders, pelo que revela-se como um importante instrumento de gerenciamento ético e social, ao tempo que assenta-se como roteiro para o comportamento das organizações. Pelo engajamento das partes interessadas é que são determinados os pontos críticos a serem priorizados, as metas e o sistema de reporte mais adequado à organização.

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/regional-hubs/focal-point-brazil/Pages/default.aspx>>. [Consultado em 05.02.2019].

---

De adesão voluntária, a AA 1000 que não é um padrão de certificação, contempla as necessidades e requerimentos de organizações de todos os portes e de todos os setores, “(...) que adotaram uma abordagem responsável e estratégica à temática da sustentabilidade” (Accountability, 2008, p.8).

De acordo com a AA 1000, são onze os princípios de qualidade, agrupados por área de referência, que devem ser adotados pelas organizações (Quadro 4):

**Quadro 4.** *Princípios de qualidade segundo a norma AA 1000 (Fonte: Adaptado de Grüninger e Ikeda, 2008)*

Área de referência	Princípios	Descrição
Escopo e natureza do processo	Completude	Inclusão imparcial nos processos de contabilidade, ao longo do tempo, de todas as áreas apropriadas de atividades relacionadas com o desempenho social e ético da organização.
	Materialidade	Inclusão de informação significativa que pode afetar um ou mais grupos de partes interessadas e sua avaliação do desempenho social e ético da organização.
	Regularidade e conveniência	Necessidade de ação sistemática e na hora certa do processo de contabilidade, auditoria e relato social e ético para apoiar a tomada de decisão da organização e de suas partes interessadas.
Significância da Informação	Garantia de qualidade	Através de um processo de auditoria de uma organização por uma terceira parte (auditor) ou partes independentes e competentes.
	Acessibilidade	Comunicação apropriada e efetiva para as partes interessadas da organização a respeito de seu processo de contabilidade, auditoria e relato social e ético e seu desempenho.
	Comparabilidade	Capacidade de comparar informação sobre o desempenho da organização com períodos anteriores, metas de desempenho, e “benchmarks” externos tirados de outras organizações, regulamentação obrigatória e normas não-obrigatórias.
	Confiabilidade	Garante a organização e suas partes interessadas, acesso à informação proveniente da contabilidade, auditoria e relato social e ético, livre de erro ou parcialidade.
	Relevância	Utilidade da informação para a organização e suas partes interessadas como um meio de construção de conhecimento e formação de opiniões, e como suporte à tomada de decisão.

	Entendimento	Compreensão da informação pela organização e suas partes interessadas, incluindo questões de língua, estilo e formato.
Gestão do processo em base contínua	Integração de sistemas	Faz com que os processos de contabilidade, auditoria e relato social e ético sejam parte das operações, sistemas e política da organização e não que sejam tratados como um exercício isolado para produzir um relato social e ético.
	Melhoria contínua	Os passos, reconhecidos e externamente auditados, que foram dados para melhorar o desempenho em resposta aos resultados do processo de contabilidade, auditoria e relato social e ético, oferecem oportunidade de desenvolvimento contínuo do processo.

O processo de implementação da norma, que deve ser realizado em atenção aos princípios acima, segue um ciclo de atividades agrupadas em cinco etapas (Grüninger e Ikeda, 2008):

- 1) Planejar (“Planning”);
- 2) Levantar (“Accounting”);
- 3) Auditar e Relatar (“Audditing and Report”);
- 4) Integrar (“Embedding”), e;
- 5) Engajamento de partes interessadas (“Stakeholder Dialogue”).

A sequência das etapas do processo não é necessariamente cronológica. Cada etapa deve ser encarada como um próprio projeto de cronograma específico.

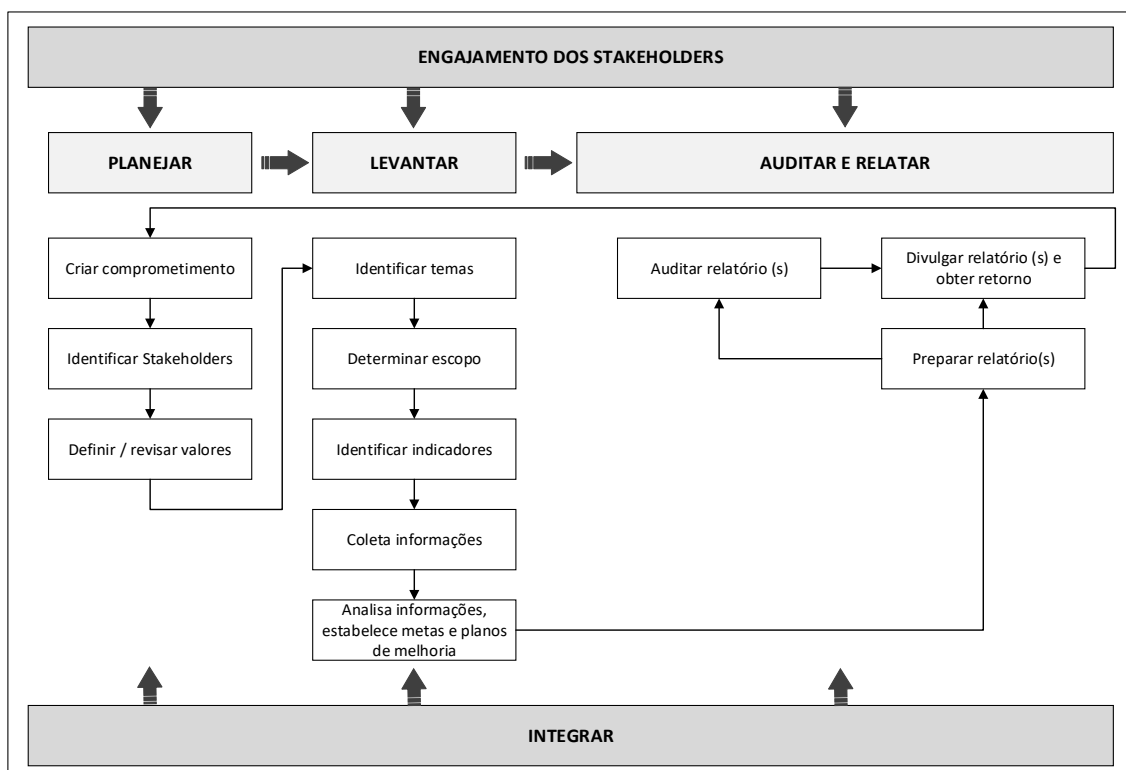
O planejamento envolve o estabelecimento de compromissos com o processo de contabilidade, auditoria e relato social e ético e a definição de procedimentos de governança, com a garantia de participação e inclusão dos stakeholders, que devem ser identificados e caracterizados no que tange ao relacionamento com a organização. Nesta fase a organização define ou revisa sua missão e valores (Grüninger e Ikeda, 2008).

O levantamento engloba a identificação de temas críticos, através do engajamento dos stakeholders, a respeito das atividades e desempenho social e ético da organização, com o intuito de definição do escopo do processo. Métodos e escopo de auditoria também são definidos, de forma a garantir um alto nível de qualidade aos stakeholders. Nesta fase, a organização, ainda, identifica os indicadores sociais e éticos, coleta informações sobre o seu desempenho em relação aos indicadores identificados, coleta e analisa as informações e estabelece metas e desenvolve planos de melhoria (Grüninger e Ikeda, 2008).

---

Por sua vez, na fase de auditoria e relato a organização prepara o relato social e ético ou relatos relacionados ao processo realizado num determinado período, prepara e apoia a auditoria externa, e divulga as informações aos stakeholders (Grüninger e Ikeda, 2008).

A integração, que se refere ao estabelecimento e implementação ao processo de sistemas de apoio que possibilitem o alcance contínuo dos objetivos e metas da organização, e o engajamento dos stakeholders permeiam todas as fases do ciclo de atividades (Grüninger e Ikeda, 2008), tal como ilustrado na Figura 8:



**Figura 8.** Ciclo de atividades AA 1000 (Fonte: Adaptado de Grüninger e Ikeda, 2008)

A série AA 1000 está composta pelos módulos AA 1000 Framework, já exposto, AA 1000AS (Assurance Standard), consistente num padrão de garantia, que reúne regras de verificação do processo AA 1000 e dos relatórios produzidos, e AA 1000SES (Stakeholder Engagement Standard), que traz uma série de considerações sobre engajamento dos stakeholders e formata um processo de diálogo entre as partes.

Tendo em conta que a norma AA 1000 trata-se de um padrão com foco no processo, é possível a sua integração com outros padrões de responsabilidade social, à exemplo da SA 8000, que será exposta a seguir, e GRI.

#### 2.6.8 Norma AS 8000

Criada em 2001, pela Social Accountability Internacional, a norma SA 8000, classifica requisitos universais de responsabilidade social, referenciados nos padrões de gerenciamento da qualidade ISO 9000 e no padrão de gerenciamento ISO 14000 (Karkotli e Aragão 2004, p.122), que devem ser aplicados universalmente pelas empresas, independente de sua localização, porte e setor de atuação. Conforme a Social Accountability Internacional (2001, p. 2), tais requisitos possibilitam às empresas:

- a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela possa controlar ou influenciar;
- b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma.

A Social Accountability Internacional (2014, p. 5), entende pela obrigação das empresas socialmente responsáveis em cumprir as leis a que estão submetidas, bem como às suas próprias disposições e aos princípios dos seguintes instrumentos internacionais:

Convenção OIT 1 (Horários de Trabalho – Indústria) e Recomendação 116 (Redução de Horários de Trabalho), Convenções OIT 29 (Trabalho Forçado) e 105 (Abolição do Trabalho Forçado), Convenção OIT 87 (Liberdade de Associação), Convenção OIT 98 (Direito de Organizar e Negociar Coletivamente), Convenções OIT 100 (Remuneração equivalente) e 111 (Discriminação – Emprego e Ocupação), Convenção OIT 102 (Previdência Social – Padrões Mínimos), Convenção OIT 131 (Fixação do Salário Mínimo), Convenção OIT 135 (Representantes dos Trabalhadores), Convenção OIT 138 e Recomendação 146 (Idade Mínima), Convenção OIT 155 e Recomendação 164 (Saúde e Segurança Ocupacional), Convenção OIT 159 (Reabilitação Vocacional e Emprego - Pessoas com Deficiência), Convenção OIT 169 (Povos Indígenas e Tribais), Convenção OIT 177 (Trabalho em Domicílio), Convenção OIT 181 (Agências de Emprego Privadas), Convenção OIT 182 (As Piores Formas de Trabalho Infantil), Convenção OIT 183 (Proteção da Maternidade), Código de Conduta da OIT sobre HIV/AIDS e o Mundo do Trabalho Declaração Universal dos Direitos Humanos, Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, Pacto Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos, Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, Convenção das Nações Unidas para Eliminar Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres, Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial e Princípios Orientadores da ONU sobre Negócios e Direitos Humanos.

Certificável, a Social Accountability Internacional (2014, p. 9-17) estabelece critérios a serem cumpridos à respeito dos requisitos de responsabilidade social que seguem descritos:

---

1. Trabalho Infantil (...)
2. Trabalho Forçado ou Compulsório (...)
3. Saúde e Segurança (...)
4. Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva (...)
5. Discriminação (...)
6. Práticas Disciplinares (...)
7. Horário de Trabalho (...)
8. Remuneração (...)
9. Sistema de Gestão (...)

Rodrigues e Duarte (2012, p. 131), argumenta que os principais objetivos da norma SA 8000 estariam ligados à: “1) Especificação dos direitos laborais, segurança e higiene, níveis de remuneração (...); 2) Partilha de valores com a sociedade; 3) Aumento da sustentabilidade”.

#### 2.6.9 Norma ISSO 14001

A ISO é uma Organização Internacional de Normalização, com sede em Genebra, na Suíça. Criada em 1946, a organização tem como associados, organismos de normalização de cerca de 160 países. A ISO tem por objetivo a criação de normas que facilitem o comércio e que promovam boas práticas de gestão e o avanço tecnológico, além de disseminar conhecimentos. Suas normas mais conhecidas são as das séries ISO 9000, para gestão da qualidade, e ISO 14000, que é composta por um conjunto de normas relacionadas à gestão ambiental. São elas:

- i. ISO 14001: é a certificação em relação ao Sistema de Gestão Ambiental, com foco na proteção do meio ambiente e prevenção da poluição;
- ii. ISO 14004: é o suporte ao Sistema de Gestão Ambiental dentro da empresa;
- iii. ISO 14031: são as normas em relação ao Desempenho Ambiental;
- iv. ISO 14020: é o conjunto de normas de Rotulagem Ambiental;
- v. ISO 14040: é a ISO que analisa o Ciclo de Vida;
- vi. Guia ISO 64: normas sobre os aspectos ambientais dos produtos, com o objetivo de avaliar se eles são mais ou menos agressivos ao meio ambiente.

Por sua vez, conforme disposição da ABNT e ISO (2015, p. vii), o objetivo da norma ABNT-NBR ISO 14001: “(...) é prover às organizações uma estrutura para a proteção do meio ambiente e possibilitar uma resposta às mudanças das condições ambientais em equilíbrio com as necessidades socioeconômicas”.

Em consideração à resolução, mitigação ou prevenção de problemas ambientais relativos às operações das organizações, tais como poluição do ar, questões referentes à água e ao esgoto, contaminação do solo, mitigação e adaptação às alterações do clima, gestão de resíduos e eficiência dos recursos, a ISO 14001 define requisitos e fornece orientações para a implementação, por parte das organizações, de um sistema de gestão ambiental (SGA), que por sua vez, consiste em um processo holístico de identificação, gerenciamento, monitoração e controle das questões ambientais (ABNT e ISO, 2015).

---

A norma baseia-se no método de melhoria contínua de processos PDCA, sigla em inglês para “Plan-Do-Check-Act” (planejar-executar-verificar-agir).

Na fase de planejamento (“Plan”) para a implementação do SGA, são estabelecidos, de acordo com a política da organização, os objetivos e os processos necessários ao alcance dos resultados. Neste estágio, a norma define requisitos e cede orientações em contexto da organização e em referência aos aspectos de liderança, planejamento e apoio (ABNT e ISO, 2015):

- i. o entendimento da organização e do contexto em que ela está inserida resultará em conhecimento base para a definição dos objetivos do SGA, pelo que deverão ser estabelecidos fatores internos e externos relevantes aos negócios da organização, que possam refletir na habilidade de cumprimento dos resultados esperados do sistema de gestão, a respeito dos quais se concentrarão as questões estratégicas. Para o tratamento estratégico, deverão, ainda, ser identificados os stakeholders e especificadas as suas expectativas e necessidades;
- ii. em termos de liderança, a alta direção é responsável pela eficácia do SGA, pelo que deve garantir que haja integração dos requisitos ambientais aos processos, que haja disponibilidade de recursos (humanos, naturais, de infraestrutura, tecnológicos e financeiros) para tal e que a política ambiental e os objetivos estabelecidos sejam adequados ao contexto e a estratégia da organização. Em termos da política ambiental da organização, deverão ser assumidos três compromissos: o de proteção ao meio-ambiente, o de atendimento aos requisitos legais, requisitos mandatórios (tratados, convenções, protocolos, etc.) e acordos voluntários (com órgãos públicos ou clientes, códigos de conduta, etc.) e o fortalecimento do desempenho ambiental;
- iii. o planejamento requer que a organização aja sobre seus aspectos ambientais relevantes, requisitos legais, requisitos mandatórios e acordos voluntários e sobre os riscos e oportunidades que possam influenciar a capacidade de cumprimento dos resultados pretendidos. Em perspectiva dos aspectos ambientais a organização deverá identificar os impactos inerentes aos seus processos - desde a aquisição da matéria-prima até a destinação final do produto, passando pelas fases de desenvolvimento, produção e distribuição - considerando aqueles que ela possa influenciar ou controlar, tendo em vista a perspectiva do ciclo de vida;
- iv. disponibilidade de recursos necessários aos processos, capacitação e conscientização do pessoal envolvido e comunicação e documentada são requisitos de apoio.

A fase de execução (“Do”), compreende a implementação do plano ação criado na fase inicial, pelo que a norma define e fornece, nesta etapa, requisitos e orientações de operação, para planejamento e controle operacional dos processos necessários ao atendimento dos requisitos do SGA (ABNT e ISO, 2015):

- i. as ações devem ser consistentes com a perspectiva do ciclo de vida dos produtos e serviços, prevendo formas de controle ou influência em relação aos processos próprios e terceirizados ou de provedores de produtos e serviços;
- ii. a organização deve, ainda, ser responsiva à situações de emergência, ou seja, à eventos não planejados que demandam aplicações de competências, recursos ou processos específicos, em vista da prevenção ou mitigação de suas consequências (incêndio, derramamento químico, intempéries do clima, etc.).

Para a etapa seguinte (“Check”) a norma traz requisitos e orientações de avaliação de desempenho, para verificação, monitoramento, medição, auditoria interna e análise crítica dos processos, que deve levar em consideração os aspectos ambientais relevantes, os objetivos, metas, requisitos legais e outros requisitos e os compromissos assumidos pela organização (ABNT e ISO, 2015):

- i. é recomendado que os resultados da avaliação de desempenho ambiental sejam reportados à pessoal competente à adoção de ações apropriadas.

O estágio final (“Act”), refere-se à implementação de ações necessárias à melhoria continuada do desempenho do SGA, pelo que os critérios e orientações desta fase, podem refletir sobre todas as demais etapas do ciclo (ABNT e ISO, 2015):

- i. é recomendado que a organização tenha em conta os resultados da análise e avaliação do desempenho ambiental, avaliação do atendimento aos requisitos legais e outros requisitos, auditorias internas e análise crítica pela direção, ao adotar ações de melhoria, que incluem ações corretivas, de melhoria contínua, mudanças inovadoras, inovação e reorganização.

Em promoção da utilização eficiente dos recursos e da redução quantitativa dos resíduos, a norma oferece vantagem competitiva e financeira às empresas, ao tempo que fortalece as relações de confiança com os stakeholders e proporciona a redução de custos de produção (ABNT e ISO, 2015).

A norma ISO 14001 é de fácil integração às demais normas de sistema de gestão, vez que lastreada, no chamado Anexo SL, documento elaborado pela ISO, que fornece uma estrutura padrão para as normas de gestão.

#### 2.6.10 Norma ISSO 26000

Preparada pelo Grupo de Trabalho ISO/TMB sobre Responsabilidade Social, a norma ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, constitui um padrão internacional desenvolvido sob uma abordagem multisetorial que envolveu especialistas, pertencentes à diferentes grupos de stakeholders (consumidores, governo, indústria, trabalhadores, organizações não-governamentais e acadêmicos e outros) de mais de 90 países e 40

organizações, envolvidas em diferentes aspectos da responsabilidade social (ABNT e ISO, 2010).

Publicada em 01 novembro de 2010, como uma norma de diretrizes, sem o propósito de certificação, a norma ISO 26000, que é direcionada a todos os tipos e portes de organizações (pequenas, médias e grandes empresas) pertencentes a todos os setores (governo, ONG's e empresas privadas), fornece, segundo a ABNT e ISO (2010, p. v-vi), orientações sobre:

a) conceitos, termos e definições relacionados à responsabilidade social; b) os antecedentes, tendências e características da responsabilidade social; c) princípios e práticas relativos à responsabilidade social; d) os temas centrais e questões de responsabilidade social; e) integrar, implementar e promover o comportamento socialmente responsável em toda a organização e, através de suas políticas e práticas, dentro de sua esfera de influência; f) identificar e envolver as partes interessadas; e g) comunicar compromissos, desempenho e outras informações relacionadas à responsabilidade social (tradução do autor)<sup>19</sup>.

De acordo com a norma, o objetivo principal das organizações ao promover ações de responsabilidade social é a maximização de suas contribuições para o desenvolvimento sustentável, pelo que estas devem, em um primeiro passo, considerar e respeitar sete princípios descritos no Quadro 5 (ABNT e ISO, 2010).

**Quadro 5.** *Princípios da responsabilidade social empresarial (Fonte: Adaptado de ABNT e ISO, 2010)*

Princípios da RSE	Descrição
Accountability	A organização deve prestar contas e se responsabilizar por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente.
Transparência	A organização deve ser transparente em suas decisões e atividades que impactem na sociedade e no meio ambiente, pelo que deve divulgar de forma clara, precisa e completa, e em grau razoável e suficiente, as políticas, decisões e atividades pelas quais é responsável, inclusive seus impactos conhecidos e prováveis na sociedade e no meio ambiente.

---

<sup>19</sup> a) concepts, terms and definitions related to social responsibility; b) the background, trends and characteristics of social responsibility; c) principles and practices relating to social responsibility; d) the core subjects and issues of social responsibility; e) integrating, implementing and promoting socially responsible behaviour throughout the organization and, through its policies and practices, within its sphere of influence; f) identifying and engaging with stakeholders; and g) communicating commitments, performance and other information related to social responsibility.

---

<b>Comportamento ético</b>	A organização deve se comportar eticamente, seu comportamento deve se basear nos valores de honestidade, equidade e integridade, valores que implicam na preocupação com as pessoas, os animais e com o meio ambiente, bem no compromisso de lidar com o impacto de suas atividades e decisões nos interesses dos stakeholders.
<b>Respeito aos interesses das partes interessadas</b>	A organização deve respeitar, considere e responda aos interesses de suas partes interessadas.
<b>Respeito pelo Estado de Direito</b>	A organização deve aceitar que o respeito pelo estado de direito é obrigatório. No contexto da responsabilidade social, respeito pelo estado de direito significa que a organização obedece a todas as leis e regulamentos aplicáveis. Isso significa que convém que a organização tome medidas para estar ciente das leis e dos regulamentos aplicáveis e informar a todos dentro da organização sobre sua obrigação de cumprir e implementar essas medidas.
<b>Respeito pelas normas internacionais de comportamento</b>	A organização deve respeitar as normas internacionais de comportamento, ao mesmo tempo em que adere ao princípio de respeito pelo estado de direito.
<b>Respeito pelos direitos humanos</b>	A organização deve respeitar os direitos humanos (Carta Internacional dos Direitos Humanos) e reconheça tanto sua importância quanto sua universalidade.

O segundo passo, consiste na consideração, pelas organizações, do que a norma apresenta como duas práticas fundamentais de responsabilidade social: o reconhecimento da sua responsabilidade social dentro da sua esfera de influência e a identificação e o engajamento de suas partes interessadas (ABNT e ISO, 2010), tal como descrito no Quadro 6.

**Quadro 6.** *Práticas fundamentais de responsabilidade social empresarial (Fonte: Adaptado de ABNT e ISO, 2010)*

Práticas fundamentais de RSE	Descrição
Reconhecimento da responsabilidade social	<p>A organização deve compreender três relações:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) <b>Entre a organização e a sociedade:</b> a organização deve compreender e reconhecer como suas decisões e atividades impactam a sociedade e o meio ambiente. A organização também compreender também as expectativas da sociedade quanto ao comportamento responsável no tocante a esses impactos.</li><li>2) <b>Entre a organização e suas partes interessadas:</b> a organização deve estar ciente de suas várias partes interessadas.</li><li>3) <b>Entre as partes interessadas e a sociedade:</b> a organização deve compreender a relação entre os interesses dos stakeholders que são afetados pela organização, por um lado, e as expectativas da sociedade por outro. As partes interessadas têm interesses peculiares em relação à organização, que podem ser distinguidos das expectativas da sociedade de comportamento socialmente responsável referente a uma determinada questão. Por exemplo, o interesse de um fornecedor em ser pago e o interesse da sociedade no cumprimento dos contratos podem ser perspectivas diferentes sobre uma mesma questão.</li></ol>
Identificação e engajamento das partes interessadas	<p>Partes interessadas são organizações ou indivíduos que têm um ou mais interesses em quaisquer decisões ou atividades de uma organização. Pelo fato desses interesses poderem ser afetados por uma organização, é criada uma relação com a organização. Essa relação não precisa ser formal. A relação criada por esse interesse existe quer as partes tenham consciência dela ou não. Uma organização pode não estar sempre consciente de todas as suas partes interessadas, apesar de se recomendar que ela tente identificá-las. Da mesma forma, muitas partes interessadas podem não estar conscientes do potencial que uma organização tem de afetar seus interesses.</p> <p>O engajamento das partes interessadas envolve diálogo entre a organização e uma ou mais de suas partes interessadas. Ele ajuda a organização a abordar sua responsabilidade social ao fornecer uma base sólida para suas decisões.</p>

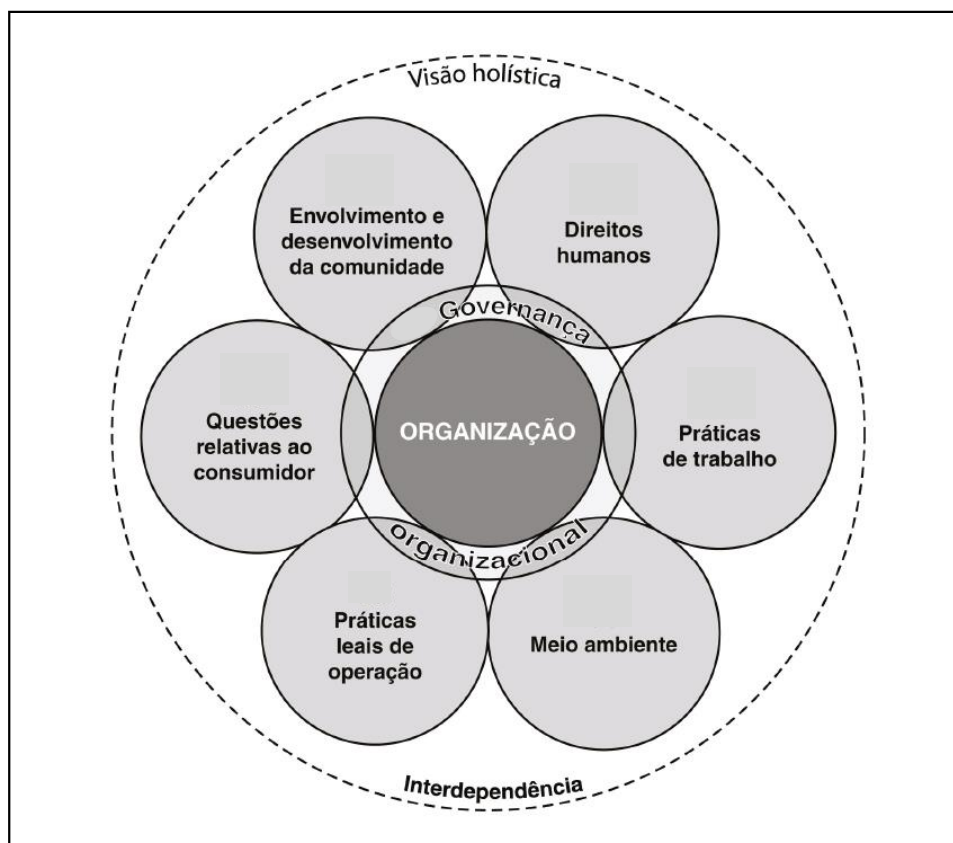
Observados os princípios e as práticas fundamentais de responsabilidade social, as organizações passam à definição do escopo de sua responsabilidade social, através da identificação de

---

questões relevantes e do estabelecimento de prioridades. O que deve ser feito em observação aos sete temas centrais definidos pela norma, quais sejam, governança organizacional, direitos humanos, práticas e trabalho, meio ambiente, práticas leis de operação, questões relativas ao consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (ABNT e ISO, 2010), como ilustrado na Figura 9 e descrito no Quadro 7.

Ainda, segundo a ABNT e ISO (2010, p. 20):

Convém que uma organização tenha uma visão holística dos temas centrais, ou seja, que considere todos os temas e questões centrais e sua interdependência, em vez de concentrar-se somente em uma única questão. Convém que as organizações estejam cientes de que esforços para abordar uma questão podem envolver uma escolha em detrimento de outras questões. Convém que melhorias que visem especificamente uma questão não afetem negativamente outras questões ou criem impactos negativos no ciclo de vida de seus produtos e serviços, em suas partes interessadas ou na cadeia de valor.



**Figura 9.** Os sete temas centrais da responsabilidade social (Fonte: ABNT e ISO, 2010, p. 21)

Cada um dos temas centrais inclui uma série de questões de responsabilidade social, que devem ser abordadas de acordo com os seus graus de relevância para o desenvolvimento das atividades de cada organização (ABNT e ISO, 2010).

**Quadro 7.** *Temas centrais e questões de responsabilidade social empresarial (Fonte: ABNT e ISO, 2010)*

Temas centrais de RSE	Questões de responsabilidade social
Governança organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos e estruturas de tomada de decisões.</li></ul>
Direitos humanos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Due diligence</i>.</li><li>2. Situações de risco para os direitos humanos.</li><li>3. Evitação de cumplicidade (evitar a colaboração com o cometimento de atos indevidos).</li><li>4. Resolução de queixas.</li><li>5. Discriminação e grupos vulneráveis;</li><li>6. Direitos civis e políticos.</li><li>7. Direitos econômicos, sociais e culturais.</li><li>8. Princípios e direitos fundamentais do trabalho.</li></ol>
Práticas e trabalho	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Emprego e relações de trabalho.</li><li>2. Condições de trabalho e proteção social.</li><li>3. Diálogo social.</li><li>4. Saúde e segurança no trabalho.</li><li>5. Desenvolvimento humano e treinamento de trabalho.</li></ol>
Meio ambiente	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Prevenção da poluição.</li><li>2. Uso sustentável de recursos.</li><li>3. Mitigação e adaptação às mudanças climáticas.</li><li>4. Proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de habitats naturais.</li></ol>
Práticas leais de operação	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Práticas anticorrupção.</li><li>2. Envolvimento político responsável.</li><li>3. Concorrência leal.</li><li>4. Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor.</li><li>5. Respeito ao direito de propriedade.</li></ol>
Questões relativas ao consumidor	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Marketing leal, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas.</li><li>2. Proteção à saúde e segurança do consumidor.</li></ol>

---

	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Consumo sustentável.</li><li>4. Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias.</li><li>5. Proteção e privacidade dos dados do consumidor.</li><li>6. Acesso a serviços essenciais.</li><li>7. Educação e conscientização.</li></ol>
<b>Envolvimento de desenvolvimento da comunidade</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Envolvimento da comunidade.</li><li>2. Educação e cultura.</li><li>3. Geração de emprego e capacitação.</li><li>4. Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias.</li><li>5. Geração de riqueza e renda.</li><li>6. Saúde.</li><li>7. Investimento social.</li></ol>

Por fim, entendidos os princípios e identificados os temas centrais e as questões relevantes e significativas, as organizações devem integrar a responsabilidade social em todas as suas decisões e atividades, tornando-a parte integrante de suas políticas, cultura organizacional, estratégias e operações, através do desenvolvimento de competências internas de responsabilidade social, da promoção de comunicação interna e externa sobre responsabilidade social e da avaliação periódica dessas ações e práticas referentes à responsabilidade social (ABNT e ISO, 2010).

## 2.7 A importância da Responsabilidade Social Empresarial no atual cenário brasileiro

Em período recente, entre os anos de 1994 e 2015, o Brasil logrou êxito na redução das desigualdades sociais, principalmente no que pertine à distribuição de renda. Para tanto, a estabilização monetária constituiu aspecto importante, vez que a inflação atingia principalmente os brasileiros de baixa renda, dentre os quais a grande maioria não possuía acesso à serviços bancários e à mecanismos de proteção de salários dos segmentos sociais sindicalizados. A aposentadoria rural, estabelecida pela Constituição Federal de 1988, programas de transferência condicionada de renda, iniciados nos anos 90, como o Bolsa Família, que, representando um gasto anual de 0,5% do Produto Interno Bruto (PIB), beneficiou “aproximadamente um em cada quatro brasileiros, ou seja, 50 milhões de pessoas” (Agência Caixa, 2015), e a política de reajuste real do salário mínimo, iniciada no governo Fernando Henrique Cardoso e,

---

posteriormente, ampliada nos governos Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, contribuíram para redução da desigualdade, vez que representaram alento para milhões de famílias que viviam abaixo da linha e pobreza e fizeram diminuir a diferença entre os rendimentos dos trabalhadores no mercado de trabalho.

No entanto, apesar dos avanços, o Brasil apresenta, ainda, importantes questões a respeito de emprego e renda, e, por corolário, a respeito da saúde, educação, moradia, entre outras. Segundo, a Agência Brasil (2018), em matéria publicada pelo Jornal do Brasil em 26/11/2018; “(...) entre os anos de 2016 e 2017 a redução da desigualdade de renda no Brasil foi interrompida pela primeira vez nos últimos 15 anos”, em movimento reflexo da recente recessão econômica que assola o país. Ainda, segundo a agência, o Brasil passou a ocupar a 9º colocação no ranking mundial de desigualdade de renda do ano de 2017.

Em construção do cenário atual, também merece destaque o fato de que à partir da década de 1990, em comunhão com pensamento econômico neoliberal, o país lançou-se na era das privatizações, com a edição da Lei nº. 8.031 de 12/04/1990, que instituiu o Plano Nacional de Privatização (PND)<sup>20</sup>, atualmente vigente sob o texto da Lei de nº. 9.491 de 09/09/1997. Embora, neste sentido, o processo de desestatização possa ser caracterizado tanto por pontos positivos, em decorrência de evidentes ganhos em infraestrutura e qualidade dos serviços, quanto por pontos negativos, em razão da redução da empregabilidade e da precarização das relações de trabalho, via o favorecimento dos processos de terceirização dos serviços, que por sua vez, resultam na redução dos salários (pelo menos em um primeiro momento), fato é que, em adaptação dos princípios do pensamento liberal clássico, o neoliberalismo representa uma corrente econômica que prega a redução da participação e do tamanho do Estado regulador e assistencialista, com a conseqüente redução dos serviços públicos e dos investimentos assistenciais, em benefício das liberdades de mercado; tendo sido, inclusive, neste sentido, várias das promessas de campanha do atual presidente, Bolsonaro (2018, p. 13-62):

O Liberalismo reduz a inflação, baixa os juros, eleva a confiança e os investimentos, gera crescimento, emprego e oportunidades.

A área econômica terá dois organismos principais: o Ministério da Economia e o Banco Central, este formal e politicamente independente, mas alinhado com o primeiro. Para atender ao objetivo de

---

<sup>20</sup> Atualmente regido pela Lei nº. 9.491 de 09/09/1997.

enxugamento do Estado, mas, também, para garantir um comando uno e coeso para a área, o Ministério da Economia abarcará as funções hoje desempenhadas pelos Ministérios da Fazenda, Planejamento e Indústria e Comércio bem como a Secretaria Executiva do PPI (Programa de Parcerias de Investimentos).

A administração pública inchou de maneira descontrolada nos últimos anos. Houve uma multiplicação de cargos, benefícios e transferências sem comparação em nossa História. Como resultado, vemos um setor público lento, aparelhado, ineficiente e repleto de desperdícios. Podemos fazer mais com muito menos, partindo de um movimento de gestão pública moderna, baseado em técnicas como o “Orçamento Base Zero”, além do corte de privilégios.

O debate sobre privatização, mais do que uma questão ideológica, visa a eficiência econômica, bem-estar e distribuição de renda. (...). No Brasil, esse debate envolve um elemento extra: o equilíbrio das contas públicas. Em nossa proposta, todos os recursos obtidos com privatizações e concessões deverão ser obrigatoriamente utilizados para o pagamento da dívida pública.

(...) O BNDES deverá retornar à centralidade em um processo de desestatização mais ágil e robusto, atuando como um “Banco de Investimentos” da União e garantindo que alcancemos o máximo de valor pelos ativos públicos.

De qualquer sorte, sobressai, independentemente das razões, a pouca efetividade do Estado brasileiro na promoção e garantia dos direitos sociais constitucionalmente previstos. Fato que pode ser comprovado mediante a observação de alguns indicadores sociais.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018) mantém banco de dados denominado Síntese de Indicadores Sociais (SIS), para fins de análise, dentre outras situações, da efetivação de direitos humanos e sociais. Dos indicadores atinentes ao trabalho, chama a atenção o referente à taxa total de desocupação<sup>21</sup> (Tabela 1), que corresponde à 12,50% da população brasileira, em se considerando as pessoas de 14 (quatorze) anos de idade ou mais, conforme Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2017. Notório, ainda, é o fato de em se considerando a mesma análise em distinção de sexo e raça, a taxa de desocupação é significativamente maior em relação ao sexo feminino (14,60% de mulheres contra 10,90% de homens) e à raça preta ou parda (14,70% de pretos ou pardos contra 10,00% de brancos).

---

<sup>21</sup> São considerados desocupadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, pessoas desocupadas na semana de referência da pesquisa, que tomaram alguma providência efetiva para obter trabalho no período de referência de 30 dias e que estavam disponíveis para trabalhar na semana de referência. Consideram-se, também, como desocupadas as pessoas sem trabalho na semana de referência que não tomaram providência efetiva para se empregar no período de 30 dias porque já haviam conseguido o trabalho que iriam começar após a semana de referência.

**Tabela 1.** Taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade, por sexo e cor ou raça: Brasil, 2017 (Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018)

Sexo		Cor ou Raça <sup>(1)</sup>		Total
Homens	Mulheres	Branca	Preta ou Parda	
10,90%	14,60%	10,00%	14,70%	12,50%
(1) Não são apresentados resultados para amarelos, indígenas e pessoas sem declaração de cor ou raça.				

Quanto a educação, chama a atenção o indicador extraído do banco de dados denominado Síntese de Indicadores Sociais (SIS) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, referente à taxa de analfabetismo, que corresponde à 7,00% da população de 15 (quinze) anos de idade ou mais, conforme Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2017 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018).

Na área da saúde, o país contava no ano de 2009, última estatística produzida pela Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, com apenas 2,4 leitos públicos por cada 1.000 habitantes, sendo 2,1/1000 de leitos públicos e 2,6/1000 de leitos privados, frente a recomendação mínima da Organização Mundial de Saúde (OMS) de 3 leitos para cada 1000 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010). Através da Tabela 2 apresenta-se os dados relativos à evolução do número de leitos entre 1990 e 2009:

**Tabela 2.** Número de leitos por cada mil habitantes: Brasil, 2009 (Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010)

Ano	Leitos por 1000 hab.
1990	3,71
1992	3,66
1999	2,96
2002	2,70
2005	2,41
2009	2,26

Por último, em relação à moradia, há estudo desenvolvido pela Fundação João Pinheiro (2018), que indica, à partir de dados compilados do ano de 2015, um déficit habitacional nacional da ordem de 9,30% para o referido ano.

Destarte, tendo-se em consideração que a organização socialmente responsável deve contribuir para a redução da pobreza e para a solução dos problemas sociais (Igarashi *et al.* 2010), com vistas à promoção de desenvolvimento econômico, social e ambiental mais justo, torna-se ainda mais relevante o papel da responsabilidade social empresarial no atual cenário brasileiro, em que o Estado, marcado pelos efeitos de uma considerável crise econômica e fiscal e da assunção de uma política econômica de cunho neoliberal, revela-se ineficiente na resolução de déficits sociais das mais variadas ordens (merecendo destaque, o recente enfraquecimento das entidades sindicais, via reforma trabalhista vigente desde novembro de 2017, que aumenta a responsabilidade do empresariado em relação às questões ligadas às garantias trabalhistas) que, conforme será demonstrado adiante, constituem problemas ensejadores de conflitos sociais.

### **3. Problema e conflitos sociais**

Problema, segundo Neto e Fróes (1999, p. 35), é “(...) um desvio entre o que existe e o que deveria existir ou ainda a diferença entre o que deveria ser alcançado e o que foi alcançado”. Nesta linha, em uma analogia matemática, poder-se-ia dizer que problema é igual a distância entre o que “é” e o que “deveria ser”.

Medida em que problemas sociais podem ser caracterizados por estados de carência a respeito de garantias e serviços sociais básicos que afetam determinados segmentos populacionais, residentes em determinadas regiões, com características sociais, econômicas e culturais bem definidas (Neto e Fróes, 1999).

Ribeiro (2019, s/d), explica que “(...) um problema social tem origem em fatores sociais e tem consequências sociais”, dentre as quais, a instauração de conflitos em âmbito social derivados dos sentimentos de indignação e de injustiça, do ponto de vista moral, despertados por este problema social.

Não se sabe de nenhuma sociedade em que as todas as pessoas, homens, mulheres ou crianças, gozem de idênticas prerrogativas, provimentos e *status*, de forma que os problemas sociais, e, por corolário, os conflitos sociais, surgidos das “(...) discordâncias de opiniões e/ou

perspectivas divergentes entre as instituições sociais (pessoas, grupos, organizações)” (Garbelini, 2016, p. 20) são inerentes à organização e ao próprio convívio social.

Vidal (1977, *cit. in* Callanan, 1984, p. 18) evidencia três tipos de conflitos sociais:

Conflitos ideológicos, derivados da oposição de dois sistemas de valores ou de duas concepções do mundo, que supõem entre si uma contradição lógica ou ética.

Conflitos por escassez relativa de bens ou valores, porque os bens ou valores são escassos e desigualmente repartidos.

Conflitos raciais ou biológicos.

Em exemplo atual de conflitos ideológicos destaca-se aqueles originários das divergências doutrinárias entre as chamadas correntes de “direita” e de “esquerda”, quanto à adoção e prática de políticas econômicas e de políticas públicas em âmbito social, educacional, de segurança e de saúde, que se insuficientes ou ineficientes, acabam por gerar problemas sociais, e, por conseguinte, conflitos (sociais) pela escassez relativa de moradias, de vagas em escolas e em universidades públicas, de policiais e de unidades de saúde. É notório que a vertente política adotada pelo governo “bolsonarista”, classificada como de extrema direita, vêm agravando os conflitos raciais e de gênero no Brasil.

Assume-se, portanto, que os conflitos, sejam eles marcados pela contraposição objetiva ou subjetiva das partes ou unidades sociais, são “(...) por conseguinte, uma parte essencial da dialéctica do desenvolvimento pessoal e social (...)” (Cunha e Leitão, 2016, p. 21), constituindo, por isso, ocorrências ordinárias da própria estrutura socialmente organizada, que convém estar provida de meios para a resolução destas alterações.

### 3.1. A função pacificadora do Estado

Em ordinário, a pacificação social é assentada mediante a aplicação pelo Estado, das leis que regem as relações humanas e sociais. Sentido em que Cintra *et. al* (1995, p. 125), explica que a jurisdição: “(...) é uma das funções do Estado, mediante a qual este se substitui aos titulares dos interesses em conflito para, imparcialmente, buscar a pacificação do conflito que os envolve com a justiça”.

Nesta linha, Theodoro Júnior (1998) traz afirmação no sentido de que a jurisdição se refere a função Estatal de declarar e realizar, de maneira prática, os termos da lei, diante de uma situação conflituosa.

Tais conceitos comungam com a ideia de que a jurisdição possui caracteres substitutivo e impositivo, dado que durante a prestação jurisdicional, o Estado substitui as atividades daqueles que estão enredados no conflito, fazendo prevalecer as leis através de atos suscetíveis à imutabilidade, ou seja, que não podem ser modificados ou revistos, após o devido processo legal.

Cintra *et. al* (1995, p. 125), acrescenta, ainda, que:

(...) o estado sempre desempenha essa função mediante o processo, seja expressando imperativamente o preceito (através de uma sentença de mérito), seja realizando no mundo das coisas o que o preceito estabelece (através da execução forçada).

No entanto, a realidade está a demonstrar a ineficiência da solução jurisdicional do Estado. A morosidade na solução dos conflitos, que provoca a perpetuação e o encarecimento das demandas judiciais, a deficiente qualidade na prestação dos serviços judiciais e o próprio excesso de forma do processo, acabam por desencadear um sentimento de insegurança jurídica e, por consequência, de desapego às instituições públicas. Quadro este, eminente no Brasil, que inibe a recorrência das pessoas ou unidades sociais à invocar o Estado para a resolução de seus conflitos.

Soluções ordinárias, como a implementação do corpo da magistratura, das câmaras e das secretarias, a informatização do judiciário, a distribuição de matérias por competências e o incremento das provisões orçamentárias, não têm logrado os resultados esperados.

Diante de tal situação, organizações e o próprio Estado têm buscado novas alternativas, dentre as quais destaca-se a promoção dos meios alternativos de resolução de conflitos, que mais céleres e baratos em comparação ao rito formal de um processo judicial, possibilitam a resolução consensual dos conflitos, em privilégio do bom-senso e da vontade das partes.

Nesta linha, a negociação, a conciliação, a mediação e arbitragem, métodos de gestão de conflitos em crescente aplicação no âmbito empresarial, ganharam notoriedade à nível da resolução dos conflitos levados à tutela do Estado brasileiro.

### 3.2. Resolução construtiva de conflitos: os meios alternativos de resolução de conflitos

Em uma perspectiva clássica, o conflito seria uma situação de aspectos puramente negativos para os nele envolvidos, de forma que deveria ser, invariavelmente, evitado, reduzido ou eliminado. Por outro lado, em uma visão construtivista do conflito, um conflito pode ter aspectos positivos e negativos (Cunha e Leitão, 2016), de sorte que nem todo conflito é ruim ou de todo ruim. Sentido em que mais adequada que a resolução impositiva de um conflito é a sua resolução mediante um processo construtivo de gestão, capaz de revelar aspectos positivos da relação conflituosa.

Nesta linha, a gestão refere-se à técnicas que possibilitam a resolução construtiva dos conflitos a partir da participação ativa e direta dos envolvidos, de forma a fortalecer ou reconstruir as suas relações e permitir, em proveito do próprio conflito, a sua convivência posterior.

Cunha e Leitão (2016) acrescentam que a gestão de conflitos pressupõe a definição de estratégias que, para além da redução ou eliminação do conflito, permitam o alcance e o aproveitamento dos benefícios gerados por estes conflitos, particularmente à nível de aprendizagem e mudança de comportamento dos envolvidos.

Garbelini (2016) pondera que os conflitos podem incorrer em repercussão positiva quando são úteis à tomada de decisões sobre o que precisa ser melhorado, quando auxiliam no crescimento da organização, quando contribuem para o alcance de objetivos e de metas, quando estimulam a criatividade ou quando proporcionam a união das partes envolvidas na busca de uma resposta positiva para a solução da situação conflituosa.

Em melhor detalhamento, Cunha e Leitão (2016, p. 27) relacionam as oportunidades que os conflitos geridos construtivamente podem acarretar:

Promovem a aprendizagem e a mudança e enfraquece a resistência à inovação e à adaptação, estimulando, simultaneamente, a criatividade; Activa e fortalece sentimentos de identidade grupal (ex: lealdade e coesão); Desperta a atenção para problemas que precisam ser resolvidos; Testa a balança de poder (relativamente a recursos); Cria oportunidades para o desenvolvimento de competências negociais, potenciando o reconhecimento e a compreensão de diferentes pontos de vista; Representa um modo de pôr os antagonistas em contacto, reforçando as relações (...).

Para Deutsch e Coleman (2000), os processos de gestão de conflitos têm claros benefícios, dentre as quais destaca a competência de estimular as partes conflituosas à desenvolverem soluções criativas que propiciem a compatibilização de seus interesses, supostamente antagônicos, a competência de motivar os envolvidos a resolver suas questões sem a atribuição de culpa, de estimular a reformulação de questões diante de eventuais impasses e de abordar todas as questões que possam influenciar a relação das partes.

Rahim (2002 *cit. in* Cunha e Leitão, 2016) considera que no âmbito das organizações, os processos de gestão de conflitos devam ter por critério a aprendizagem organizacional a nível dos processos de diagnóstico e intervenção de situações conflituosas, de forma a propiciar a elaboração de estratégias de gestão, balizadas pelo comportamento ético, que atendam as necessidades dos stakeholders e conduzam à uma eficácia de longo prazo.

Sentido em que Cunha e Leitão (2016, p. 29), chamam a atenção para a abrangência da gestão de conflitos, que implica:

(...) o desenhar de estratégias eficazes de nível macro, que objectivem minimizar as disfunções provocadas pela situação conflitual e que engrandecem as funções construtivas da mesma, de modo a dar relevo à aprendizagem e à eficácia no seio de uma organização.

Sabida a dimensão do conceito, releva a exposição dos meios alternativos de conflitos, métodos de gestão anteriormente citados, reconhecidos por substitutivos judiciais, que possibilitam a resolução construtiva dos conflitos: a negociação, a conciliação, a mediação e a arbitragem.

### 3.2.1 Negociação

A negociação refere-se a um processo de gestão de conflitos em que as partes conflitantes modificam suas exigências com o objetivo de alcançar uma resolução satisfatória a todos os implicados (Cunha e Leitão, 2016).

---

No processo negocial as partes se encontram diretamente (ou representadas) e com suas estratégias próprias, procuram resolver a disputa, sem a intervenção de um terceiro ator, sendo possível, mas não obrigatório, o uso das regras do direito como meio de orientação.

De acordo com Watkins (2019), existem dois tipos de negociação, a distributiva e a integrativa. Na negociação distributiva as partes conflituosas, sob um raciocínio do tipo ganhar/perder, competem pela distribuição de uma soma fixa de valor, em conta de obter a maximização de seus ganhos (Cunha e Leitão, 2016).

Caracterizada pela interação competitiva entre as partes, dada a eminência de um completo conflito de interesses (Cunha e Leitão, 2016), se aplica à pronta resolução de um problema, de forma a contornar a situação, para que uma determinada ação seja satisfatoriamente realizada enquanto perdurar o conflito, sem qualquer perspectiva de manutenção do relacionamento entre os envolvidos, vez que, em se havendo vencedor e perdedor, provavelmente não sobrevirá condições fundamentais à convivência futura das partes. Por isso, de acordo com Garbelini (2016, p. 78):

Esse tipo de negociação não é recomendado para a resolução de disputas entre pessoas que tenham um relacionamento contínuo: um lado sairá, quase sempre, prejudicado, o que ocasionará represálias e desavenças posteriores.

Por seu turno, a negociação do tipo integrativa refere-se a um processo de interação cooperativa através do qual as partes conflituosas cuidam-se de tomar conhecimento de suas próprias posições e da posição de seu adverso, convergindo seus interesses na busca de um compromisso bilateral e de benefício mútuo. Senda em que Follett, 1940, Raiffa, 1982, Walton e Mckersie, 1965 *cit. in* Cunha e Leitão (2016, p. 39), explicam que:

(...) a negociação integrativa (ou integradora) diz respeito a um processo através do qual as partes tentam explorar opções, de modo a incrementar os ganhos mútuos, tendendo, por isso, à solução de problemas e ao benefício de todos os envolvidos.

A partir da negociação do tipo integrativa, obtêm-se um acordo integrativo (De Dreau *et al.*, 1999 *cit. in* Cunha e Leitão, 2016) em que ambas as partes deverão experimentar conforto com a solução dada ao litígio, ainda que não satisfeita a integralidade das suas expectativas (Garbelini, 2016).

**Quadro 8.** *Algumas características da negociação distributiva e da negociação integrativa*  
(Fonte: Cunha e Leitão, 2016, p. 39)

Caraterísticas da negociação	Tipo de negociação	
	Negociação Distributiva (interacção competitiva)	Negociação Integrativa (interacção cooperativa)
Recursos	A quantidade de recursos a dividir é fixa	A quantidade de recursos a dividir é variável
Motivações de base	Ganho/Perda (ou Perda/Ganho)	Ganho/Ganho
Interesses essenciais	Oposição de interesses	Convergência de Interesses
Foco das relações	Curto Prazo	Médio/Longo prazo

Para além das tipificações anteriores, Cunha e Leitão (2016) esclarecem que em razão da maioria dos processos negociais reunirem aspectos integrativos e distributivos, ocorrem também negociações do tipo mistas. Fazendo alusão, ainda, a negociação do tipo assistida, que, implementada à conflitos de cujo objeto revele considerável complexidade técnica, ou de especialização, prevê o apoio de profissionais peritos, a quem caberá a explanação de questões postas à investigação. Sendo que neste último tipo de negociação, é de suma importância que haja a delimitação “(...) de competências dos envolvidos, de modo a não se perder a perspectiva de conjunto” (Serrano e Rodrigues, 1993 *cit. in* Cunha e Leitão 2016, p. 39), ou seja, é essencial que o assistente do processo se atenha ao esclarecimento das questões técnicas a ele colocadas, de forma imparcial e sem exarar manifestação de juízo de valor quanto ao rumo da negociação.

O procedimento negocial é inerente ao ser humano e ordinário no plano empresarial, interno e externo, onde são regulares situações envolvendo partes distintas com diferentes interesses ou visões sobre uma mesma questão. Em um mundo globalizado, sem limites geográficos à expansão dos negócios e, por isso, demasiado competitivo, cuja orientação aponta no sentido da busca por soluções que abarquem o maior número possível de indivíduos, não há mais lugar para negociações do tipo ganha-perde ou perde-ganha, de maneira, que o processo negocial deve guiar-se por princípios éticos, para que produza resultados benéficos e proficientes à ambas as partes envolvidas (Garbelini, 2016). Para tanto, Weeks (1992, p.10, tradução do autor)

enumera os passos essenciais para a resolução de um conflito mediante o processo de negociação:

1. Criar uma atmosfera afetiva.
2. Esclarecer as percepções.
3. Focalizar-se em necessidades individuais e compartilhadas
4. Construir um poder positivo compartilhado.
5. Olhar para o futuro e aprender com o passado.
6. Gerar opções.
7. Desenvolver “degraus”: as “pedras dos passos” para a ação.
8. Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Segundo Garbelini (2016), a negociação é o método preferencial para a resolução de conflitos, pois tem a capacidade de evitar que estes se agravem e se tornem de difícil solução.

Por isso, não é de um todo arriscada a afirmação de que a negociação, quando possível, constitui o melhor dos meios alternativos para a resolução de conflitos, pois um acordo resultante do acerto direto entre as partes, parece constituir solução mais satisfatória à ambos do que a obtida de um processo de conciliação, de mediação ou de arbitragem, métodos que serão expostos a seguir, a respeito dos quais os acordos carecem de alguma forma de intervenção de um terceiro ator (Garbelini, 2016).

No entanto, o processo negocial não é garantidor de resultados, vez que pode culminar, também, no “(...) fracasso em atingir o acordo” (De Dreau *et al.*, 1999 *cit. in* Cunha e Leitão, 2016, p. 37) ou até mesmo no agravamento do conflito. Deste modo, há de ser ter em conta que existem conflitos que não podem ou mesmo não devam ser solvidos por meio da negociação, à exemplo de conflitos gerados por divergência de crença religiosa ou de valores morais e éticos ou em que se verificar uma grande diferença de poder entre as partes e conflitos cuja gestão possa representar aspectos positivos de inovação ou mudança (Cunha e Leitão, 2016).

Para Serrano e Rodrigues (1993 *cit. in* Cunha e Leitão, 2016), um processo negocial revela-se eficaz ao tempo que as partes envolvidas no conflito o resolvem de modo mutualmente satisfatório.

### 3.2.2 Conciliação

A conciliação é inspirada pela filosofia de que as próprias partes do conflito, possam resolvê-lo de forma pacífica, com a ajuda de um terceiro ator (Alves, 2019).

Nesta senda, a conciliação refere-se à técnica de gestão de conflitos que objetiva “(...) minimizar as perdas potenciais de uma negociação que entrou em sua fase de conflito” (Garbelini, 2016, p. 140). Através dele, as partes em litígio buscam, por meio da atuação de um terceiro imparcial, chamado de conciliador, a “(...) dissolução dos pontos de crise da relação de negociação” (Garbelini, 2016, p. 140) e a obtenção de um acordo benéfico a ambos os lados. É neste sentido, a definição empregada pelo Conselho Nacional de Justiça<sup>22</sup>: “Conciliação é uma conversa/negociação que conta com a participação de uma pessoa imparcial para favorecer o diálogo e, se necessário, apresentar ideias para a solução do conflito”.

No processo de conciliação, o conciliador, imparcial mas não neutro, atua como um elo de ligação entre as partes. Seu objetivo é encaminhá-las ao entendimento através da identificação do problema e da proposição de possíveis soluções, cabendo às partes as tomadas de decisão (Machado, 2016). Por isso, o método é mais eficaz e, portanto, mais indicado quando associado à resolução de conflitos em que não tenha havido vínculo anterior entre as partes, que passaram a manter uma relação instantânea justamente em razão do conflito, tal como ocorre em um abaloamento automobilístico, ou, ainda, à conflitos em que as partes possuam relação anterior de caráter pontual, tendo sido justamente essa relação a razão do conflito, como ocorre em relações contratuais ou comerciais (Neves, 2019).

Por também se tratar de um processo negocial, ainda que intervencionado, pode-se empregar ao instituto as mesmas tipificações da negociação.

Embora a conciliação deva pressupor os princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada, poderão as partes, tal como ocorre no processo negocial, pactuar as regras,

---

<sup>22</sup> Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/perguntas-frequentes/85617-o-que-e-conciliacao>>. [Consultado em 20.08.2019].

científicas e procedimentais, de forma a se construir um ambiente propício à resolução do litígio (Brasil, 2015).

Em período anterior à regulamentação legal do processo de conciliação no Brasil (Lei nº. 13.140, de 26 de junho de 2015), que delimitou a o papel do mediador, autores como Fiuza (1995), entendiam a conciliação, em razão da atuação ativa de um terceiro imparcial no processo de resolução da lide, como um tipo de mediação, que Susskind e Madigan (s/d) *cit in* Serrano e Mendéz (1999) *cit in* Cunha e Leitão (2016) classificam como mediação ativa, um tipo de mediação em que o mediador assumirá papel ativo, sugerindo soluções e desenvolvendo planos de atuação.

### 3.2.3 Mediação

A mediação apresenta-se como uma técnica de gestão que almeja a resolução do conflito e o restabelecimento do diálogo e da relação social entre as partes. Na forma, difere da conciliação, apenas quanto a atuação do terceiro interventor, agora denominado mediador, que, também imparcial, deve adotar e manter uma postura neutra diante do cenário conflituoso, abstendo-se quanto a manifestação de sugestões para a solução do litígio; o que configura a mediação do tipo passiva descrita por Susskind e Madigan (s/d) *cit. in* Serrano e Mendéz (1999) *cit. in* Cunha e Leitão (2016). Cabe a este ator, através de técnicas específicas de psicologia e negociações legais, contribuir para a restauração e manutenção do diálogo entre as partes, para que consensualmente e por conta própria identifiquem soluções que lhe representem benefícios recíprocos (Machado, 2016).

Neste sentido, Serpa (1997, p. 105) define a mediação e delimita o papel do mediador:

(...) processo informal, voluntário, em que um terceiro interventor, neutro, assiste aos disputantes na resolução de suas questões. O papel do interventor é ajudar na comunicação através de neutralização de emoções, formação de opções e negociação de acordos. Como agente fora do contexto conflituoso, funciona como um catalisador de disputas, ao conduzir as partes às suas soluções sem propriamente interferir na substância destas.

A mediação segundo Cunha e Leitão (2016, p. 46) “(...) situa as pessoas no presente, afastando-as do que se pode considerar como perpetuar o passado, e, desta forma, também o conflito (...)”, de forma que, em contraposição ao método conciliativo, é mais indicada à resolução de

---

conflitos em que tenha havido vínculo entre as partes antes do surgimento do conflito, tal como ocorre em conflitos entre familiares, vizinhos ou sócios de um empresa (Neves, 2019).

Trata-se de um processo estruturado, mas sem prazo definido e que pode, ou não, culminar em um acordo, vez que, no procedimento, são as partes quem detêm a autonomia na busca de soluções que respeitem os limites da lei e que atendam mutuamente aos seus interesses e às suas necessidades. Motivo pelo qual, o método tende ao insucesso frente à indisposição de cedência por uma, ou por ambas as partes envolvidas no litígio (Cunha e Leitão, 2016), ou, ainda, “(...) quando exista uma acentuada diferença de poder entre as partes (Muszkat, 2003, 2005, Ribeiro, 2008 *cit. in* Cunha e Leitão, 2016, p. 47)”, tal como ocorre nos processos negociais e conciliatórios. A eventual inexperiência e não imparcialidade do mediador também são fatores complicadores da eficácia do método, que segundo Serrano (1996a, 1996b *cit. in* Cunha e Leitão, 2016, p. 54) é considerado eficaz quando: “(...) conseguir atingir quer objectivos a curto prazo, que são aqueles que alcançam no momento em que a mediação decorre, quer a longo prazo, sendo estes os resultados positivos obtidos”.

Por corolário, o sucesso da mediação pende da pré-disposição e da cooperação das partes litigantes na busca por soluções para o litígio, do estabelecimento de uma relação equânime, ética e de confiança, do respeito aos princípios e regras do processo, bem como da expertise e da imparcialidade do mediador.

#### 3.2.4 Arbitragem

Segundo Cretella Júnior (1998, p. 128), arbitragem é:

O sistema especial de julgamento, com procedimento, técnica e princípios informativos especiais e com força executória reconhecida pelo direito comum, mas a este subtraído, mediante o qual, duas ou mais pessoas físicas, ou jurídicas, de direito privado ou de direito público, em conflito de interesses, escolhem de comum acordo, contratualmente, uma terceira pessoa, o árbitro, a quem confiam o papel de resolver-lhes a pendência, anuindo os litigantes em aceitar a decisão proferida.

Em termos mais simples, poder-se-ia concluir que a arbitragem se refere à um meio alternativo de resolução de conflitos em que os litigantes, preferindo não submeter suas questões ao poder judiciário, valem-se de um acordo de vontades, visando dirimir seus litígios por meio de um árbitro.

---

A definição do árbitro dá-se, espontânea e consensualmente, mediante compromisso das partes, formalizado por meio de um contrato, ou convenção de arbitragem, que poderá prever, ainda, além da escolha do júízo arbitral, que deverá proceder com imparcialidade, independência, competência, diligência e discrição, as regras do direito a serem aplicadas ao procedimento, desde que não haja violação dos bons costumes e da ordem pública (Brasil, 1996).

Poderá ser árbitro, qualquer pessoa capaz que disponha da confiança das partes, e que, de preferência, domine o tema que envolve o conflito a respeito do qual arbitrará (Garbelini, 2016). Dinamarco (1986 *cit. in* Machado, 2016, p.55), acrescenta que o indivíduo selecionado árbitro:

(...) há de ter muita sensibilidade e bem orientada intuição de justiça e ser capaz de compreender a linguagem das partes e os seus sentimentos, especialmente quando se tratar das pessoas mais humildes do povo.

A decisão de um árbitro tem a mesma força de uma sentença prolatada por um juiz de direito, no entanto, diferentemente desta, é irrecorrível quanto ao mérito, o que revela uma desvantagem do método de arbitragem, em face da possibilidade de insatisfação de uma das partes, ou de ambas, com seu o resultado.

No entanto, ainda que se argumente que a transferência do poder de decisão à um terceiro, verificada na arbitragem, confira a este método caráter de heterocomposição, pesa, em sentido mais amplo, o fato de que tal delegação pende da convenção e da livre manifestação de vontade das partes (Machado, 2016), pois, “induidosamente, nenhuma delas poderá impor à outra o júízo arbitral” (Tucci, 1985 *cit in* Machado, 2016, p. 55), exceto para o caso da arbitragem não voluntária. Fato que não altera a conclusão pelo caráter de autocomposição do método, que se obrigatório, o é em razão de cláusula estatutária ou de contrato voluntariamente celebrado entre as partes, que, previamente, concordaram em levar à arbitragem, todas as disputas entre elas existentes ou ainda por existir.

Neste sentido a arbitragem é frequentemente utilizada para a resolução de conflitos não solucionados mediante o processo de mediação e de conflitos de âmbito comercial, particularmente no contexto de transações comerciais internacionais (Garbelini, 2016).

### 3.2.5 Outros meios alternativos de resolução de conflitos

Em caráter complementar torna-se pertinente uma breve abordagem a respeito de alguns meios alternativos de resolução de conflitos que podem ser considerados previamente aos processos negociais. São eles: ombudsmán, mini trial, fact finding e summary jury trial.

#### 3.2.5.1. *Ombudsmán*

O termo “*ombudsmán*”, de origem sueca, significa “representante do cidadão”, designando naquele país, e nos demais países escandinavos, o ouvidor público, cuja função consiste na mediação e na busca de soluções a respeito dos problemas e reclamações da população junto ao parlamento.

Segundo Valdés e Caiden (2000): “O ombudsmán é um instrumento democrático que foi amplamente adotado pelos países democratas que têm interesse genuíno na melhoria do relacionamento entre o Estado e o cidadão”.

No Brasil, o termo ouvidoria, cujo surgimento se deu em meados do século XVI, à época da implantação da administração colonial, quando houve a nomeação do primeiro Ouvidor-Geral, ressurgiu, após ser extinto com a declaração de independência em 1822, no decorrer do movimento pela redemocratização do país, nos anos de 1980, carregando em si significado inspirado na instituição sueca do ombudsmán<sup>23</sup>.

No âmbito empresarial, o ombudsmán, ou ouvidor, é responsável por mediar a comunicação entre as empresas e seus clientes e/ou colaboradores. Refere-se a um procedimento informal, através do qual um terceiro designado por uma instituição, tem a função de investigar queixas e requerimentos dos clientes ou funcionários desta mesma instituição, como forma de prevenção de conflitos ou de facilitação de sua solução. Findado o processo, o contratado produz um relatório que, na posse da instituição contratante, servirá de base para a tomada de

---

<sup>23</sup> Disponível em: <<https://ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>>. [Consultado em 16.09.2019].

---

providências. Trata-se de uma espécie de autocrítica da empresa, com vistas à obtenção de melhorias no seu relacionamento para com seus clientes e/ou colaboradores.

### 3.2.5.2. *Mini-trial*

Mini-trial ou minijulgamento é um método privado utilizado por empresas como uma ferramenta de auxílio para a celebração de acordos a respeito de disputas. As regras do procedimento são determinadas pelas partes, conforme suas necessidades. No entanto, usualmente, as partes, de comum acordo, indicam um consultor que detenha experiência sobre a questão envolvida na disputa, para decidir sobre o caso. Em uma breve fase instrutória é permitida a atuação dos advogados, a oitiva das partes e de suas testemunhas e até mesmo a atuação de um *expert*, se necessárias elucidações a respeito de questões técnicas.

Ao final, o consultor apresenta seu parecer, estabelecendo um resultado para a disputa, que em tese, assemelhar-se-ia ao resultado imposto por uma decisão judicial. As partes, por sua vez, podem acatar o documento, colocando fim à situação conflituosa, ou, em caso de discordância, utilizá-lo como base para um processo negocial, que poderá, ainda, ser assistido pelo próprio consultor.

Cooley e Lubet (2001, p. 348) acrescentam que:

O método do minijulgamento adapta-se melhor a grandes disputas comerciais e a litígios complexos, tais como casos que envolvam quebra de contratos complexos, especialmente se houver questões técnicas intrincadas; casos que envolvam patentes; casos envolvendo a legislação antitruste; casos de monta no domínio da construção; e casos envolvendo a responsabilidade por produtos.

Ainda, conforme os mesmos autores, os minijulgamentos revelam-se eficazes enquanto ferramentas alternativas de resolução de conflitos, vez que proporcionam de maneira célere e menos custosa (se confrontado com o processo judicial), a transmutação de conflitos comerciais complexos em acordos mutuamente vantajosos (Cooley e Lubet, 2001). Todavia, no que tange aos custos, se comparado com outros meios alternativos de resolução de litígios, o minijulgamento mostra-se relativamente mais dispendioso.

### 3.2.5.3. *Fact finding*

O fact finding ou esclarecedor de fatos, consiste em meio alternativo de resolução de conflitos, através do qual uma ou mais pessoas, neutras, selecionadas pelos litigantes ou por decisão judicial, são convocadas para apurar e esclarecer fatos de forma a produzir informações úteis às partes, para a tomada de providências na busca pela solução da lide. Sobre a questão, Cooley e Lubet (2001, p. 341), acrescentam que:

(...) Uma pessoa designada para este tipo de missão deve ser alguém sensível às preocupações de outrem, um bom juiz de credibilidade mesmo quando dispondo de poucas informações, capaz de manter confidencialidade absolutamente estrita e um hábil entrevistador. Sempre que possível, essas pessoas devem ter conhecimento e experiência especializados nos campos em que estiverem investigando.

O resultado do trabalho de intervenção do tipo descoberta dos fatos é apresentado na forma de um parecer ou relatório detalhado a respeito da dinâmica que envolveu a questão posta à lide. O documento, elaborado por pessoa neutra e sem quaisquer conclusões jurídicas, servirá de base à um processo negocial com vistas à resolução da contenda.

Segundo, Cooley e Lubet (2001, p.341):

O relatório da pessoa ou equipe encarregada de descobrir os fatos é submetido ao tribunal e a cada uma das partes. O tribunal normalmente dá às partes um prazo de tempo razoável para resolver a questão entre si antes de dar o próximo passo – que pode dar início ao processo de litígio ou ir adiante com o processo de mediação ou de arbitragem.

A sensibilidade e especialização da pessoa ou pessoas designadas a esclarecerem os fatos, formam um ambiente mais propício à composição e à evitação da lide judicial, mais onerosa, tanto econômica como emocionalmente às partes litigantes.

### 3.2.5.4. *Summary jury trial*

Em uma espécie de adaptação do conceito de mini-trial, o meio alternativo de resolução de conflitos denominado summary jury trial, ou julgamento sumário do júri, em tradução livre, recomendado pelos tribunais norte-americanos **como uma forma de facilitação do processo negocial entre as partes**, consiste em uma breve exposição do caso em disputa à um júri simulado, composto por pessoas da mesma população de um júri oficial, que emitem um

---

veredito não impositivo, visando auxiliar as partes a compreender seus casos, encorajando-as, assim, à um acordo.

Segundo Cooley e Lubet (2001) a maioria dos conflitos que são postos ao julgamento sumário são solucionados mediante a composição das partes envolvidas, agindo, ainda, o método, em razão do preparo argumentativo das partes, como catalisador para um possível julgamento formal a respeito dos casos não levados a termo pela via alternativa.

## 4. Estudo de Caso

### 4.1. A Energia Mato Grosso do Sul

A empresa Energisa Mato Grosso do Sul – Distribuidora de Energia S/A é uma das 11 distribuidoras de energia elétrica brasileiras que estão atualmente sob o controle do Grupo Energisa, quinto maior grupo privado de distribuição de energia do Brasil. Juntas, essas distribuidoras, localizadas nos estados brasileiros do Acre, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Rio de Janeiro, Rondônia, São Paulo, Sergipe e Tocantins, abrangem 862 municípios, empregam cerca de 19 mil colaboradores próprios e sob o regime de terceirização e atendem à 7,7 milhões de unidades consumidoras de energia; o correspondente à 20 milhões de pessoas ou 10% de toda a população brasileira.

O Grupo é composto, ainda, por seis outras empresas, a Energisa Geração, a Energisa Transmissão, a Energisa Comercializadora, a Energisa Soluções, a Central de Serviços Energisa e a Multi Energisa, além de ser detentor de 87% do capital da Alsol Energias Renováveis S/A. Da Missão e da declaração de Valores do conglomerado, disponíveis na Homepage do Grupo Energisa, denota-se comprometimento ético, econômico e legal do grupo para com os seus stakeholders, tanto primários quanto secundários, que sugere a adoção, pelas suas empresas componentes, de um modelo de gestão direcionado pela responsabilidade social.

#### MISSÃO

O Grupo Energisa existe para transformar energia em conforto, em desenvolvimento e em novas possibilidades com sustentabilidade, oferecendo soluções energéticas inovadoras aos clientes, agregando valor aos acionistas e oportunidade aos seus colaboradores.

#### VALORES

##### COMPROMISSO – Hoje e com o futuro

Agimos como cidadãos responsáveis, trabalhando para gerar riqueza, priorizando o respeito aos colaboradores, investidores, fornecedores e clientes. Antes de tudo, fazemos parte de uma comunidade e temos um compromisso com as gerações futuras. É imprescindível ter atitudes éticas e prezar a verdade, acima de tudo.

#### VALORES

##### CLIENTES - Simplificar a vida dos nossos clientes

Servimos a todos com respeito e dedicação sempre, construindo relacionamentos atenciosos e duradouros. Colocamo-nos no lugar de nossos clientes para entregar soluções ágeis e definitivas, que simplifiquem a vida e gerem valor para quem as utiliza.

#### VALORES

##### PESSOAS - Nossa energia está nas pessoas

Fazemos parte de um time vencedor em que podemos realizar, aprender e conquistar juntos. As oportunidades aqui dependem principalmente do mérito e do engajamento de cada um. Valorizamos a transparência, o trabalho cooperativo e o diálogo aberto e participativo. Se você pensa assim, é um dos nossos, queremos muito que você seja feliz aqui.

#### VALORES

##### RESULTADOS - Superação para atingir resultados

Queremos resultados extraordinários que gerem valor para nossos clientes, acionistas e colaboradores. Buscamos superar metas para que a Energisa esteja entre as melhores do setor em critérios de eficiência e serviços aos clientes.

#### VALORES

##### SEGURANÇA - Em primeiro lugar

Nosso maior valor é a vida. Nos processos e atitudes, colocamos em primeiro lugar a saúde e a segurança das pessoas. Agimos com disciplina, investimos em prevenção e demandamos de todos a consciência permanente para reduzir riscos.

#### VALORES

##### INOVAÇÃO - Para fazer a diferença

Estimulamos a criatividade que gera valor, seja para produzir algo completamente novo ou para trazer uma possibilidade de melhoria. Observar, questionar e experimentar com responsabilidade são parte da atitude pró-ativa que nos diferencia.

A postura sócio responsável do grupo, firma-se na publicação e na divulgação de um Código de Ética e de Conduta, de Relatórios de Responsabilidade Socioambiental e de uma Política de Sustentabilidade, bases de sustentação de uma empresa socialmente responsável, que lhe agregam credibilidade, competitividade e valor, via a possibilitação do acesso público à informações, políticas, práticas e resultados da organização.

São princípios fundamentais do Código de Ética e de Conduta do Grupo Energisa (s/d, p. 8)<sup>24</sup>:

- A dignidade inalienável da pessoa humana sem discriminações.
- O bem comum prevalecendo sobre os interesses individuais.
- A valorização do trabalho como realização do ser humano.
- O estímulo à criatividade e o respeito às iniciativas.
- A solidariedade e o incentivo ao desenvolvimento do ser humano.

A organização publica, anualmente, o seu Relatório de Responsabilidade Socioambiental, que, elaborado segundo diretrizes do Manual da Aneel<sup>25</sup> para Elaboração de Relatório Anual de

---

<sup>24</sup> Disponível em : < Código de Ética (grupoenergisa.com.br)>. [Consultado em 02.04.2020].

<sup>25</sup> Agência Nacional de Energia Elétrica: autarquia em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, que regula o sistema elétrico brasileiro.

---

Responsabilidade Socioambiental e Econômico-Financeiro das Outorgadas do Setor de Energia Elétrica, traz informações a respeito do planejamento estratégico e de gestão das empresas do grupo, dos seus desempenhos financeiro e operacional, das suas relações com os stakeholders e da suas atuações e comprometimento nos cenários social e ambiental. O documento confere transparência às práticas socioambientais do grupo, além de propiciar a análise da qualidade dos serviços prestados pelas empresas.

Em 26 de março de 2015, o Grupo Energisa (2015, p. 1) editou o manifesto de Política de Sustentabilidade, com o objetivo de:

[...] estabelecer a governança para sustentabilidade, assim como definir diretrizes e princípios para [...] atuação quanto à disseminação do desenvolvimento sustentável nas [...] operações, buscando sempre, com ética e transparência, equilibrar as oportunidades de negócio com as responsabilidades econômica, social e ambiental, assegurar a equidade no tratamento com todos os [...] públicos e reforçar o [...] compromisso com as gerações futuras.

Além de tratar de questões estruturais atinentes ao processo de governança para a sustentabilidade, o documento estabelece diretrizes a respeito da relação empresarial para com os seus stakeholders, a fim de promover “[...] a incorporação de práticas que contemplem o desenvolvimento econômico, social e ambiental em seus negócios” (Grupo Energisa, 2015, p. 2).

Todo o arrazoado acima, acrescido do fato de que para a mitigação dos impactos das suas atividades sobre o meio ambiente, as empresas do grupo, mantenedoras do Sistema de Gestão em Meio Ambiente, Aspectos Sociais, Saúde e Segurança do Trabalho (SIGMASS) nos moldes da ISO 14001 da norma OHSAS 18001, desenvolvem ações de cuidado ambiental visando a redução da degradação das áreas em que instaladas as redes elétricas, viabilizam continuamente novas tecnologias de geração de energia provenientes de fontes alternativas e renováveis (PCHs, energia eólica e de biomassa), assumem procedimentos específicos para manuseio, transporte e destinação final de resíduos, bem como promovem a conscientização e educação ambiental dos seus profissionais, dos seus fornecedores e das comunidades que atendem (Homepage do Grupo Energisa), converge à assunção de uma postura socioambiental responsável pelo Grupo Energisa, e, portanto, pelas empresas que abrange.

#### 4.2. Conflito favela Cidade de Deus

No dia 28 de dezembro de 2012, aproximadamente 300 famílias de catadores de lixo, ocuparam uma porção de terras identificada por Lote de terreno n°. 02, matrícula n°. 96.530 da 2ª Circunscrição da Comarca de Campo Grande, cidade do Estado de Mato Grosso do Sul, unidade federativa da República do Brasil. O referido lote, localizado no Bairro Lageado, nas proximidades do Córrego Formiga, zona sul da cidade, de propriedade do município, é limítrofe para outras áreas públicas, dentre as quais o Lote n°. 03, onde havia sido instalado o aterro sanitário em que são acondicionados os resíduos sólidos (lixo) coletados pela prefeitura em toda a cidade (Figura 10).



**Figura 10.** Vista aérea dos Lotes n°. 02 e n°. 03 em 20/12/2012 (pré-ocupação) (Fonte: figura obtida através do aplicativo Google Earth)

A ocupação ocorrida de forma ilegal, sem a autorização da municipalidade, até porque o imóvel possuía a destinação ambiental e legal precípua de servir à redução dos impactos ambientais oriundos do aterro sanitário, via o cultivo e a manutenção de uma barreira arbórea para a retenção do material particulado disposto no ar, deu-se em reflexo eminente de déficits sociais, especialmente, no que se refere à habitação e renda: fatores explicativos da precariedade das estruturas destinadas à moradia (Figura 11), fixadas às margens de um aterro sanitário, por

---

famílias que dependiam essencialmente da venda de recicláveis separados dos resíduos sólidos dispensados no local.



**Figura 11.** *Processo de construção das estruturas de moradia (Fonte: Homepage do jornal eletrônico Campo Grande News)<sup>26</sup>*

Neste sentido é a reportagem publicada pelo jornal eletrônico Campo Grande News<sup>26</sup>, de cujo título foi: “Catadores montam acampamento em frente ao aterro sanitário: Eles dizem não ter dinheiro para arcar com aluguel de onde moravam e desejam ganhar o terreno na região”.

Segundo a reportagem, o local onde pretendiam criar um novo bairro, sob a denominação de Mundo Novo, passou, em pouco tempo, a ser conhecido por favela Cidade de Deus (Figura 12).

---

<sup>26</sup> Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/meio-ambiente/catadores-montam-acampamento-em-frente-ao-aterro-sanitario>>. [Consultado em 04.04.2020].

---



**Figura 12.** Vista aérea dos Lotes n.º 02 e n.º 03 em 12/07/2015 (pós-ocupação) (Fonte: figura obtida através do aplicativo Google Earth)

Após a ocupação, estas famílias e outras que vieram a seguir, provenientes de movimentos sociais requisitórios de terras e moradias (Movimento Sem Teto e Movimento Sem Terra), passaram a enfrentar questões legais e de segurança que fariam frente às suas expectativas.

Frustradas as tentativas iniciais de diálogo direto entre as partes, o Município de Campo Grande/MS, proprietário da área ocupada, obteve, liminarmente, um Mandado de Reintegração de Posse, através de ação judicial, que propôs em 31 de dezembro de 2012, visando a desocupação do local, sob a argumentação principal de que estaria impossibilitado, em razão do esbulho possessório, de dar destinação adequada ao imóvel, conforme interesse público. Houve a concessão do prazo de 10 dias para a desocupação espontânea da área, bem como determinação de que, para o caso da necessidade de cumprimento forçado do mandado, houvesse cautela para a remoção das famílias, de forma a resguardar a dignidade e a integridade física daquelas pessoas (Processo judicial n.º. 0000292-21.2013.8.12.0001).

A desocupação voluntária não aconteceu e o cumprimento forçado do mandado de reintegração de posse encontrava óbice na negativa de saída pacífica por parte dos ocupantes, que passaram a promover protestos em prol da ocupação, inclusive, com o bloqueio de estradas e o

impedimento do depósito dos resíduos no aterro sanitário, ao tempo que ainda se valiam, sem sucesso, de recursos legais.

Durante o curso do processo judicial, o município promoveu um trabalho de conscientização junto aos ocupantes, contando, inclusive, com a atuação profissional do Conselho de Intermediação de Conflitos Sociais e de Situações de Risco, instituído pela Lei Estadual de nº. 3807/09, em tentativa de viabilização de uma composição amigável entre as partes (Processo judicial nº. 0000292-21.2013.8.12.0001).

Em meados do ano de 2014, a empresa Energisa Mato Grosso do Sul, envolveu-se na questão, juntamente com o Ministério Público Estadual, em razão da constatação da existência de rede e ligações clandestinas de energia elétrica, que serviam as estruturas de moradia das famílias ocupantes da favela Cidade de Deus (Processo judicial nº. 0000292-21.2013.8.12.0001), como ilustrado na Figura 13.



**Figura 13.** *Estruturas destinadas à moradia atendidas por rede e ligações clandestinas*  
(Fonte: Imagens cedidas pelo Grupo Energisa)

As instalações elétricas clandestinas não só ofereciam risco à saúde e à vida das famílias que delas se valiam, em razão do risco de curto-circuito que poderiam gerar explosões e/ou incêndios (Figura 14), como também provocavam a sobrecarga da rede elétrica regular achada próxima ao local, com a consequente queima de transformadores, de forma a precarizar o atendimento de clientes da distribuidora de energia, que tinham seus aparelhos elétricos e

---

eletrônicos danificados pela sobretensão, sujeitando a empresa à obrigação de ressarcimento dos prejuízos experimentados pelos consumidores e à possíveis penalidades e multas impostas pela competente agência reguladora governamental, o que acarretaria danos à imagem e ao próprio desempenho financeiro da unidade empresarial (Grupo Energisa, 2014).



**Figura 14.** Estrutura destinada à moradia destruída por incêndio provocado por curto-circuito na rede elétrica clandestina (Fonte: Homepage do jornal eletrônico Campo Grande News)<sup>27</sup>

Por ocasião do processo periódico de revisão tarifária, a irregularidade, penalizaria, ainda mais, os clientes legítimos da Energisa, em razão da obrigatoriedade do repasse dos custos pelos furtos de energia elétrica às tarifas de consumo. Furtos estes que afetavam também o Estado e a sociedade como um todo, visto a impossibilidade de arrecadação dos impostos incidentes sobre a comercialização formal de energia elétrica, pelo primeiro, com o posterior emprego dos recursos em benefício público (Grupo Energisa, 2014).

Nesta senda, por recomendação da 42<sup>a</sup>, 29<sup>a</sup> e 43<sup>a</sup> Promotorias de Justiça de Campo Grande/MS, com atuação perante as Promotorias de Justiça do Meio Ambiente e Urbanismo, Patrimônio Público e Consumidor, exarada por força do inquérito Civil n.º. 059/2014, da 29<sup>a</sup> Promotoria de Justiça, instaurado pelo Ministério Público em razão de suposta omissão do município frente a situação de risco vivenciada pelas famílias da favela Cidade de Deus, que, por sua vez, geraria prejuízo financeiro à população, a empresa promoveu, em 11 de setembro de 2014, o corte da energia elétrica que alimentava a rede clandestina edificada na favela Cidade de Deus. No

---

<sup>27</sup> Disponível em: < <https://www.campograndenews.com.br/cidades/capital/barraco-com-3-criancas-e-totalmente-destruido-por-fogo-na-cidade-de-deus>>. [Consultado em 06.04.2020].

---

entanto, alguns empresários da região, sensibilizados com o ocorrido, instalaram geradores de energia para o uso das famílias, mantendo-os funcionais até 24 de novembro de 2014, tendo, as famílias, após este período, promovido a religação da rede elétrica clandestina.

Paralelamente, o Município de Campo Grande, que havia requerido e obtido a suspensão do mandado judicial de reintegração de posse, para que houvesse tempo e ambientação para a realização de um cadastro, e, por conseguinte, de um diagnóstico a respeito das famílias que ocupavam o local, apresentou, em 26 de novembro de 2014, um plano de ação, com vistas a garantir tanto o direito municipal de ser reintegrado em sua posse, bem como os direitos sociais, a dignidade e a proteção das pessoas que ocupavam a área pública.

O referido plano previu a transferência provisória de 200 famílias, encontradas em situação de miserabilidade na favela Cidade de Deus, para uma área reservada no bairro Jardim Noroeste, na zona leste da cidade, a qual o município classificou como um loteamento social temporário. Fora identificado, por ocasião do cadastramento das famílias, que as demais possuíam residência em locais diversos e ali mantinham barracos apenas como forma de “garantir” o ganho do terreno (Campo Grande/MS, 2014). Veja-se:

**Tabela 3.** Perfil socioeconômico das famílias assentadas na favela Cidade de Deus (Fonte: Campo Grande/MS, 2014, p. 10)

ANO DE REFERÊNCIA	NÚMERO DE FAMÍLIAS	PERFIL SOCIO/ECONÔMICO DAS FAMÍLIAS
2011	171 (cento e setenta e uma famílias)	84 foram contemplados com uma unidade habitacional no loteamento José Pedro José Teruel Filho – EMHA
2012	Aproximadamente 300 (trezentas famílias)	Imaginava-se que os ocupantes eram os trabalhadores do lixão, que outrora ocupavam a mesma área pública em questão e que foram remanejados para o Loteamento Municipal denominado Pedro José Teruel Filho.
2013	Número pode variar de 300 (trezentas) a 800 (oitocentas) famílias.	Através do cadastramento da SAS, constatou-se que havia 130 (cento e trinta) famílias.
2014 – ANTES DO CRUZAMENTO DE DADOS	Número pode variar de 300 (trezentas) a 800 (oitocentas) famílias.	Ocupação flutuante/rotativa.
2014 – APÓS CRUZAMENTO DE DADOS	193 (cento e noventa e três famílias), considerando certa margem de erro trabalhamos com o quantitativo de 200 (duzentas famílias)	As famílias aqui enumeradas são aquelas que se encontram em situação de miserabilidade, ou seja, não recebem/receberam quaisquer benefícios do Poder Público.

Ocorre, no entanto, que, conforme disposição do judiciário, a área no Jardim Noroeste, reservada provisoriamente às famílias a serem transferidas da favela Cidade de Deus, deveria que oferecer condições básicas à sobrevivência dos reassentados, dentre as quais estar ligada à rede de distribuição de água tratada e possuir rede regular de distribuição de energia elétrica. Neste sentido, a administração municipal já havia providenciado a demarcação dos terrenos, a instalação da rede de água, a reserva de material destinado à distribuição, para que as famílias pudessem construir suas habitações temporárias (o plano de ação municipal previa o reassentamento definitivo das famílias em três núcleos habitacionais a serem eleitos *a posteriori*) e a construção da rede de distribuição de energia, através de requerimento feito à Energisa.

Em contribuição para com o plano de ação do município, a empresa Energisa Mato Grosso do Sul, responsabilizou-se, ainda que desobrigada a fazê-lo, pelo custeio e edificação da rede de energia elétrica para atendimento da área de reassentamento provisório (Figura 15).



**Figura 15.** Vista da rede de distribuição de energia elétrica custeada e edificada pela Energisa (Fonte: Processo judicial nº. 0000292-21.2013.8.12.0001, p. 904)

A desobrigação da empresa encontrava respaldo na impossibilidade de satisfação de exigências legais para a edificação da rede em face da inexistência de parcelamento formal e definitivo da área destinada ao reassentamento provisório das famílias a serem transferidas da favela Cidade de Deus, de cuja, parcela das terras constituía, à época, objeto de lide em ação judicial diversa, de obrigação de fazer, nº. 00838544-26.2014.8.12.0001, movida por outras partes, que requeriam, além de providências por parte do município para a realização de obras para a drenagem das águas pluviais de sua propriedade e de propriedades vizinhas, que este se abstivesse de promover, ainda que em caráter provisório, a alocação das famílias da favela Cidade de Deus na região, que entendiam se tratar de área de preservação da nascente do Córrego Bernardo.

De forma espontânea e gratuita, a concessionária promoveu, ainda, a instalação do sistema de iluminação pública e comprometeu-se a fornecer e instalar os padrões de energia e lâmpadas fluorescentes nas unidades habitacionais das famílias assentadas no Jardim Noroeste. Houve, também, comprometimento para a realização de palestras educativas para o uso consciente da energia elétrica.

Todo o feito possibilitou a realização de audiência pública, na data de 05 de dezembro de 2014, através da qual as partes de ambos os processos (000292-21.2013.8.12.0001 e 00838544-26.2014.8.12.0001) e/ou seus advogados e/ou procuradores, sob a atuação conciliatória do juiz de direito e assistência do Ministério Público Estadual e de representantes da empresa Energisa, chegaram a termo, de forma que houve não só a liberação da área destinada ao reassentamento provisório das famílias da favela Cidade de Deus, mediante o comprometimento do município em promover obras de “cascalhamento” das ruas e de drenagem da água pluvial que atingia a propriedades dos autores da ação de obrigação de fazer, com a consequente preservação da nascente do Córrego Bernardo, mas também a autorização para a remoção e reassentamento das famílias da favela Cidade de Deus.

Na audiência em questão, o Município de Campo Grande/MS assumiu outras obrigações, quais sejam: a disponibilização de mais um médico, um odontólogo e um enfermeiro para a unidade de saúde do Jardim Noroeste; a ampliação da Escola Municipal Rachid Saldanha Derzi; a garantia de vagas para todas as crianças na escola local, ou outras, desde que oferecido o transporte escolar público; o aumento da frequência de passagem do transporte público no bairro Jardim Noroeste, se necessário; o oferecimento de programas de qualificação para o trabalho; a execução de programas de cultura, esportes e lazer; a retomada da obra de construção da praça de esportes, cultura e lazer do Bairro Jardim Noroeste; a garantia de segurança do bairro e dos moradores, com rondas constantes da Guarda Municipal e a inclusão das famílias assentadas em programas habitacionais e outros projetos sociais.

Por sua vez, a empresa Energisa, formalizou seu compromisso de fornecimento e instalação dos padrões de energia e de lâmpadas fluorescentes nas unidades habitacionais das famílias assentadas no Jardim Noroeste, bem como o de promoção de palestras educativas, destinadas ao reassentados, para o uso consciente da energia elétrica.

Em razão da constante chegada de pessoas à favela Cidade de Deus, o processo de desocupação e reassentamento provisório das famílias se estendeu até o ano de 2016.

Atualmente, a área que outrora abrigava a favela, cumpre com sua destinação ambiental de mitigação dos impactos oriundos das atividades do aterro sanitário, havendo no local, uma barreira arbórea para a retenção do material particulado disposto no ar (Figura 16).



**Figura 16.** Vista aérea do Lote n°. 02 em 14/05/2020 (Fonte: Figura obtida através do aplicativo Google Earth)

#### 4.3. Análise da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energia Mato Grosso do Sul

Conforme explanado anteriormente, o modelo dos três domínios da responsabilidade social, desenvolvido por Schwartz e Carroll (2003), possibilita a análise de ações de responsabilidade social empresarial, em função da ênfase dada a cada um dos três domínios, o econômico, o legal e o ético, que representados em sobreposição parcial, na forma de um diagrama de Venn, estabelecem sete categorias de responsabilidade social, achando-se a sobreposição ideal na interseção dos três círculos, ao tempo que as responsabilidades econômicas, legais e éticas são cumpridas concomitantemente.

Observadas as limitações representativas do modelo, também explanadas em oportunidade anterior, o que se pretende é o chancelamento da ação implementada pela empresa Energisa

Mato Grosso do Sul, como ação de responsabilidade social empresarial, mediante a identificação e mensuração de fundamentos intrínsecos aos domínios econômico, legal e ético da responsabilidade social. O que se justifica pela ausência de destaques a respeito da ação em tela, nos Relatórios Anuais de Responsabilidade Socioambiental 2014<sup>28</sup>, 2015<sup>29</sup> e 2016<sup>30</sup> do Grupo Energisa, que se referem ao período de ocorrência do caso em estudo.

Conforme detalhadamente anteriormente, tem-se que o custeio e a execução da obra de edificação da rede de energia elétrica para o atendimento da área do reassentamento provisório, o custeio e a execução da obra de instalação do sistema de iluminação pública e o comprometimento para a realização de palestras educativas para o uso consciente da energia elétrica e para a instalação de padrões de energia e lâmpadas fluorescentes nas unidades habitacionais das famílias assentadas no Jardim Noroeste, corresponderam, em conjunto, à ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul.

Denota-se que a referida ação deteve fundamentos intrínsecos aos três domínios da responsabilidade social, nos moldes da demonstração do Quadro 9:

**Quadro 9.** *Análise da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base no modelo dos três domínios da responsabilidade social (Fonte: Elaborado pelo autor)*

Domínio	Quantidade	Fundamento	Justificativa	Stakeholder
Econômico	1.	Evitação de custos com manutenção e ressarcimento a usuários regulares (Benefício econômico direto).	As instalações elétricas clandestinas provocavam a queima de transformadores da empresa e de aparelhos de usuários regulares.	Acionistas.

---

<sup>28</sup> Disponível em: <<http://grupoenergisa.com.br/Documents/relatorios-socioambientais/RS%20Energisa%202014.pdf>>. [Consultado em 28.03.2020].

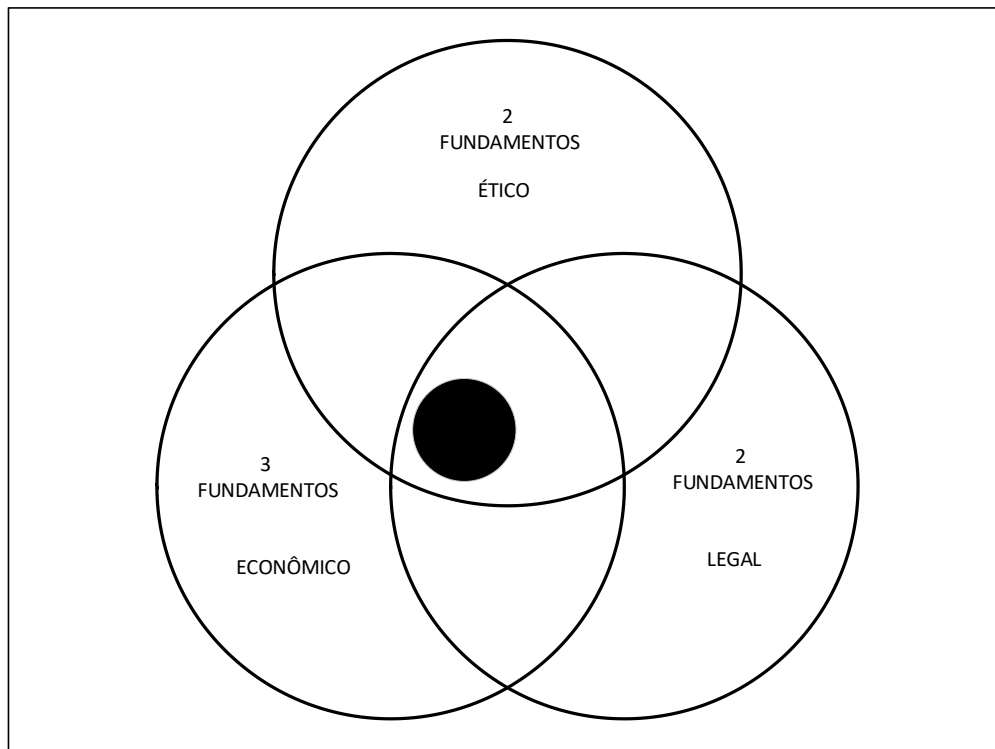
<sup>29</sup> Disponível em: <<https://ri.energisa.com.br/informacoes-financeiras-e-operacionais/relatorios-anuais/>>. [Consultado em 02.04.2020].

<sup>30</sup> Disponível em: <http://grupoenergisa.com.br/Documents/relatorios-socioambientais/Relatorio%20Socioambiental%20Grupo%20Energisa%20-%20Ano%20Base%202016.pdf>

---

	2.	Evitação de penalidades e multas impostas pela agência reguladora (Benefício econômico direto).	As instalações elétricas clandestinas provocavam a precarização do atendimento aos clientes regulares.	Acionistas.
	3.	Evitação de processos judiciais (Benefício econômico direto).	As instalações elétricas clandestinas ocasionavam a precarização do atendimento e a queima de aparelhos de usuários regulares.	Acionistas.
Legal	1.	Evitação de penalidades e multas impostas pela agência reguladora (Evitação de litígios).	As instalações elétricas clandestinas provocavam a precarização do atendimento aos clientes regulares.	Acionistas.
	2.	Evitação de processos judiciais (Evitação de litígios).	As instalações elétricas clandestinas ocasionavam a precarização do atendimento e a queima de aparelhos de usuários regulares.	Consumidores.
Ético	1.	Preservação da vida (Ético deontológico).	As instalações elétricas clandestinas ofereciam risco de explosões e/ou incêndios	Comunidade.
	2.	Evitação do Furto de Energia (Ético consequencialista).	O furto de energia através das instalações elétricas seriam repassados aos consumidores.  Não há recolha de impostos sobre a energia furtada.	Consumidores.  Governo.  Comunidade.

Conforme ilustração da Figura 17, em representação através do modelo, no formato de um diagrama de Venn, pode-se inserir a ação em um ponto da área de intersecção dos três círculos, mais próximo ao domínio econômico, em razão do maior número de fundamentos verificados a respeito deste domínio.

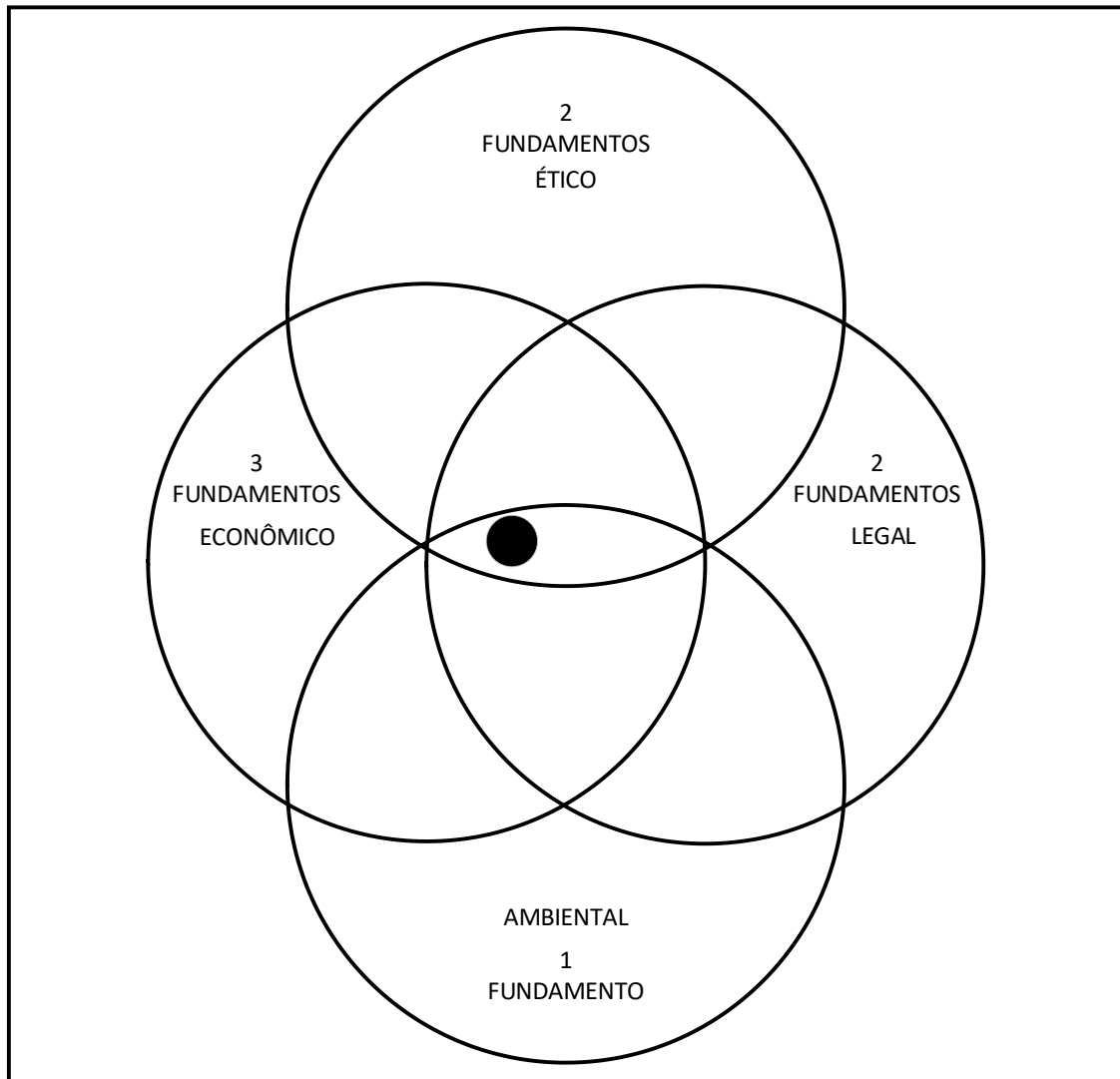


**Figura 17.** Análise gráfica da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base no modelo dos três domínios da responsabilidade social (Fonte: Elaborado pelo autor)

Em atenção à limitação do modelo dos três domínios da responsabilidade social, referente à ausência da dimensão ambiental, passa-se, a partir da proposta do subitem 3.4 deste trabalho, à representação da ação de responsabilidade social em estudo mediante a identificação de fundamento intrínseco ao referido domínio:

**Quadro 10.** *Análise complementar da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base na proposta de acréscimo ao modelo dos três domínios da reponsabilidade social, do domínio ambiental (Fonte: Elaborado pelo autor)*

Domínio	Quantidade	Fundamento	Justificativa	Stakeholder
Ambiental	1.	Manutenção da utilidade ambiental da área ocupada pelas famílias (cuidado com o meio ambiente em geral, sem ligação com possíveis reflexos oriundos das suas atividades).	A área possuía destinação ambiental e legal precípua de servir à redução dos impactos ambientais oriundos do aterro sanitário, via o cultivo e a manutenção de uma barreira arbórea para a retenção do material particulado disposto no ar.	Governo. Comunidade. Consumidores.



**Figura 18.** Análise gráfica complementar da ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, com base na proposta de acréscimo ao modelo dos três domínios da responsabilidade social, do domínio ambiental (Fonte: Elaborado pelo autor)

Como demonstrado na Figura 18, em representação do modelo dos três domínios da responsabilidade social com o adendo do domínio ambiental, pode-se inserir a ação da empresa Energisa Mato Grosso do Sul, em um ponto da área de intersecção dos quatro círculos, horizontalmente mais próximo ao domínio econômico, em razão do maior número de fundamentos verificados a respeito deste domínio em relação aos demais e verticalmente mais próximo do domínio ético, em razão o maior número de fundamentos verificados a respeito deste domínio em relação ao domínio ambiental.

Logo, com base no referido modelo e na da proposta do subitem 2.4 deste trabalho, de acréscimo da dimensão ambiental, é possível o cancelamento da ação implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, como ação de responsabilidade social empresarial.

No mais, em análise ao descrito nos Quadros 9 e 10 pode-se inferir, ainda, que a decisão sócio responsável da empresa lhe rendeu benefícios.

Com a desativação da rede elétrica clandestina não haveria mais a queima dos transformadores, que, por sua vez, ocasionavam a precarização do fornecimento de energia elétrica e a consequente queima de aparelhos eletro-eletrônicos dos usuários das redes regulares, o que resultou não só na **diminuição de conflitos** com os **consumidores**, mas também na **redução dos custos** ocasionados pela necessidade de troca e/ou manutenção dos transformadores, ressarcimento dos clientes, pagamento de eventuais multas impostas pela agência reguladora e enfrentamento de processos judiciais em razão da falta de qualidade no fornecimento de energia elétrica, melhorando a lucratividade da empresa, em benefício dos **acionistas**.

O comportamento ético da empresa, no sentido de preservar a saúde e a vida das famílias que se beneficiavam da rede clandestina, bem como no sentido de evitar que os seus consumidores regulares pagassem futuramente pelos custos da energia furtada e, ainda, assegurar a recolha imediata de impostos sobre toda a energia consumida lhe garantiu, em conjunto com a sua preocupação de reestabelecer a utilidade ambiental da área ocupada pela favela Cidade de Deus, **incremento de credibilidade e de boa imagem** perante a **comunidade**, os seus **consumidores** e o **governo**, podendo, ainda, refletir positivamente no seu **acesso à mercados de capitais**, mais restritos à empresas de notória atividade em prol das questões ambientais.

Em sequência, no que se refere aos efeitos da ação implementada pela empresa sobre o conflito favela Cidade de Deus vale uma apertada síntese do caso. O litígio instaurou-se em reflexo de déficits sociais, especialmente, no que se refere à habitação e renda, mediante a ocupação ilegal de área pública, de propriedade do Município de Campo Grande/MS, com destinação ambiental e legal pressúpuas de servir como barreira arbórea para a redução dos impactos ambientais oriundos de aterro sanitário, por famílias de cuja renda era advinda da

venda de recicláveis separados dos resíduos sólidos dispensados neste mesmo aterro e por outras que vieram a seguir.

Diante das peculiaridades do caso, a judicialização do conflito pelo município, com decisão liminar favorável de reintegração de posse, não foi suficiente à resolução da contenda, que passou a ser gerida através de processo conciliatório levado a termo em audiência pública, com participação efetiva da empresa Energisa Mato Grosso do Sul, que mediante a implementação da ação de responsabilidade social anteriormente descrita viabilizou a concretização do plano de ação do município para o reassentamento provisório das famílias da favela Cidade de Deus, ao tempo que garantiu o cumprimento de disposição do poder judiciário, consistente na necessidade do oferecimento de condições básicas à sobrevivência dos reassentados na área para a qual seriam deslocados, em especial quanto a existência de rede regular de distribuição de energia elétrica.

A respeito do processo conciliatório, verifica-se características que o tipificam como integrativo, vez que, em notória **convergência de interesses**, houve, entre as partes, a formalização de um **compromisso bilateral de benefício mútuo**, do tipo **ganho/ganho, com concessões mútuas e foco em relações de longo prazo** (Cunha e Leitão, 2016), considerando que as famílias invasoras passariam à condição de consumidores regulares de energia e que a empresa instalou os padrões de energia e lâmpadas fluorescentes nas unidades habitacionais, além de garantir a realização de palestras educativas para o uso consciente da energia elétrica. Neste sentido, o município e a empresa de energia obtiveram êxito nas suas pretensões de, respectivamente, dar a destinação adequada à área ocupada pela favela Cidade de Deus e desativar a rede de energia elétrica clandestina que a atendia, ao tempo que as famílias de catadores de lixo lograram êxito em obter suas moradias, tendo, estes, aceitado a sua realocação em área distante do aterro sanitário que os provia e aqueles concedido, também em respectivo, a área para o reassentamento provisório, com posterior transferência para assentamentos definitivos, e a infraestrutura elétrica necessária a realocação imediata das famílias, o que, por turno, revela a eficácia do método conciliatório ou de mediação ativa.

Em linha, as famílias foram inscritas em programas sociais, ao tempo que foi oportunizado à empresa a revisão de processo existente ou criação de nova rotina de inspeção de redes

---

próximas à áreas que ofereçam risco de invasão, de forma a evitar a ocorrência de novas ligações clandestinas (chama a atenção a empresa haver constatado a existência de rede clandestina apenas um ano e meio após a invasão da área pública). A nível do município, o conflito propiciou a melhoria dos serviços essenciais originalmente dispensados ao bairro da área do reassentamento provisório, à saber que houve a disponibilização de mais um médico, um odontólogo e um enfermeiro para a unidade de saúde do Jardim Noroeste, a ampliação da Escola Municipal Rachid Saldanha Derzi, o aumento do número de vagas na escola local e de outras próximas (desde que oferecido o transporte escolar público), o aumento da frequência de passagem do transporte público no bairro Jardim Noroeste, o oferecimento de programas de qualificação para o trabalho, a execução de programas de cultura, esportes e lazer, a retomada da obra de construção da praça de esportes, cultura e lazer do Bairro Jardim Noroeste e a garantia de segurança do bairro e dos moradores, com rondas constantes da Guarda Municipal. Assim, não somente em razão do caráter integrativo, mas também em função dos benefícios verificados a nível do conflito, observa-se que o mesmo fora adequadamente gerido de forma a ser resolvido de maneira construtiva.

Contexto geral em que a ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul produziu efeitos positivos sobre o caso em estudo, revelando-se útil ao alcance dos objetivos das partes litigantes, mediante o processo conciliatório integrativo ocorrido em âmbito judicial que resolveu construtivamente o conflito favela Cidade de Deus.

#### 4.4. Outros meios para a resolução do conflito

Em que pese o sucesso alcançado na resolução da disputa, tornam-se pertinentes considerações a respeito da possibilidade de resolução da contenda, com a atuação social da empresa Energisa Mato Grosso do Sul, através de outros meios alternativos de resolução de conflitos, que não o processo de conciliação ou mediação ativa.

Nesse seguimento, a inviabilidade da instauração de um processo de negociação entre as partes parece eminente em razão da natureza moral do conflito (Cunha e Leitão, 2016). Há de se lembrar que houveram tentativas frustradas do estabelecimento de um diálogo inicial entre as partes, provavelmente, em razão do sentimento de indignação e injustiça experimentado pelas

famílias invasoras por conta do seu estado de carência a respeito de garantias sociais básicas (em especial a moradia), que culminou com a judicialização do conflito.

Cena em que a atuação de um terceiro imparcial teria o condão de minimizar perdas e estabelecer um processo comunicacional, de forma a construir uma relação social entre os conflitantes. No entanto, a eficácia de um processo de mediação (passiva) poderia ficar comprometida em razão da postura neutra do interventor, mais indicada à desconstrução de paradigmas que possam estar perpetuando o conflito (Alves, 2019), de forma a reestabelecer uma comunicação entre partes conflitantes que apresentem relação de vínculo anterior ao surgimento da situação conflituosa, tal como ocorre em conflitos entre familiares, vizinhos ou sócios de uma empresa (Neves, 2019).

Assim, tomando-se em conta que a arbitragem tem caráter pré e extrajudicial e, por isso, não se aplicaria ao caso em concreto, judicializado três dias após a ocupação da área pública e que os demais métodos alternativos de resolução de conflitos apresentados neste trabalho, quais sejam, o ombudsman, o mini trial, o fact finding e o summary jury trial têm caráter subsidiário frente aos processos negociais, é de se considerar pela maior viabilidade da técnica conciliatória (ou de mediação ativa) de gestão de conflitos, que, em razão da postura ativa do conciliador, oferece melhores oportunidades para a construção de uma relação social e, conseqüentemente, de um processo comunicacional, com o intuito de se obter propostas para a resolução da contenda, entre partes conflitantes que não tenham mantido vínculo anteriormente ao conflito.

## 5. Conclusão

Após a análise teórica realizada, complementada pelo estudo de caso em questão, chegou-se às seguintes conclusões:

1) A responsabilidade social empresarial compreende a postura ética das empresas na assunção da responsabilidade pelos efeitos das suas operações sobre a sociedade e o meio ambiente, convertida em ações que promovam crescimento econômico, mediante a integração aos seus processos de gestão, de atuações social e ambiental positivas e despreendidas de obrigações legais e normativas, que levem em consideração as expectativas de todos os seus públicos de interesse;

2) A atuação sócio responsável das empresas, para além da legitimidade social, fortalece as suas atividades e conquista a admiração e o respeito de seus consumidores, empregados, fornecedores, da sociedade e demais stakeholders, o que ocasiona, dentre outros benefícios, o aumento da sua flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas destes públicos de interesse, a redução de conflitos, a valorização da marca, a maior capacidade de atração e retenção de mão-de-obra qualificada e o acesso à mercados e capitais;

3) Em vista da ineficiência do governo brasileiro em solver as questões sociais e da ascensão da política econômica neoliberal, em meio a uma relevante crise nacional de cerne fiscal e econômico, com a conseqüente redução da atuação estatal em prol das liberdades de mercado, compete às empresas socialmente responsáveis a assunção de obrigações outrora consideradas exclusivamente do Estado, em especial das afetas ao assistencialismo e a pacificação social, com vistas a evitação, a mitigação e a solução de problemas e conflitos sociais;

4) A sociedade organizada deve estar provida de meios para a resolução dos conflitos sociais que, ordinários ao convívio social, surgem da indignação e do sentimento de injustiça experimentado por determinados grupos de indivíduos, social, cultural e economicamente bem definidos, em razão de problemas de ordem social decorrentes de divergências ideológicas, da intolerância racial, da escassez relativa de bens ou valores, ou, ainda, de um estado de carência a respeito de garantias e serviços sociais básicos, como emprego e renda, saúde, educação e moradia;

---

5) Em contraponto à morosidade e à impropositividade do sistema judiciário brasileiro, a responsabilidade social empresarial, em adição do conceito de acesso à justiça, deve somar-se aos meios alternativos de resolução de conflitos, notadamente a negociação, a conciliação, a mediação e a arbitragem, que referem-se à técnicas de gestão que possibilitam a resolução construtiva dos conflitos mediante a atuação ativa e direta dos envolvidos, de forma a avivar ou reconstruir as suas relações e permitir, em benefício do próprio conflito, a sua convivência futura;

6) Instaurado entre populares e o município de Campo Grande como consequência de um problema social ocasionado por déficits sociais de habitação e renda, o conflito favela Cidade de Deus materializou-se com a ocupação ilegal de área pública destinada a servir de barreira arbórea para a redução de impactos ambientais oriundos de aterro sanitário, por famílias de cuja renda era advinda da venda de recicláveis separados dos resíduos sólidos dispensados neste mesmo aterro e por outras, que viriam a seguir.

7) Apesar de judicializado, o conflito favela Cidade de Deus acabou por ser solvido mediante processo autocompositivo de cujo deslinde pendeu de ação implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul, envolvida na questão em razão da constatação da existência de rede e ligações clandestinas de energia elétrica que serviam as moradias irregulares, representando risco à segurança das pessoas e gerando prejuízos não só à empresa, mas também aos seus clientes, ao Estado e à sociedade como um todo;

8) Em contribuição, a empresa Energisa Mato Grosso do Sul resolveu custear e executar a obra de edificação da rede de energia elétrica para o atendimento da área do reassentamento provisório das famílias invasoras, custear e executar a obra de instalação do sistema de iluminação pública, realizar palestras educativas para o uso consciente da energia elétrica e instalar padrões de energia e lâmpadas fluorescentes nas novas unidades habitacionais, garantindo, assim, o cumprimento de exigência do poder judiciário, consistente na obrigatoriedade do oferecimento de condições básicas à sobrevivência dos reassentados na área cedida pelo município para a qual seriam provisoriamente deslocados, em especial quanto a existência de rede regular de distribuição de energia elétrica;

9) Por apresentar fundamentos econômicos, legais, éticos e ambientais, a ação implementada pela Energisa Mato Grosso do Sul ao processo de resolução do Conflito favela Cidade de Deus pôde ser cancelada a partir de modelo dos três domínios da responsabilidade social, acrescido do domínio ambiental, como ação de responsabilidade social empresarial, com predominância de fundamentos econômicos sobre fundamentos legais e éticos e destes sobre fundamentos ambientais, ao tempo que garantiu à empresa a diminuição de conflitos com consumidores, a redução de custos operacionais, o incremento de credibilidade e boa imagem e, possivelmente, benefícios quanto acesso à mercados de capitais;

10) Por viabilizar o plano de ação do município para o reassentamento provisório das famílias da favela Cidade de Deus, a ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul possibilitou que o conflito fosse levado a termo mediante um adequado e eficaz processo conciliatório integrativo, através do qual as partes entabularam um acordo bilateral, do tipo ganho/ganho, com concessões mútuas de ambos os lados e foco nas relações de longo prazo, tendo o município e a empresa alcançado suas pretensões de dar a correta destinação ambiental à área pública invadida e de desativar a rede de energia elétrica irregular que a atendia e as famílias invasoras obtido sucesso em receber suas moradias, ao tempo que estas aceitaram a sua realocação provisória em área mais distante do aterro sanitário, de onde tiravam o seu sustento, e aqueles concederam a área para o reassentamento provisório, e depois definitivo das famílias, e a infraestrutura elétrica necessária a realocação inicial;

11) Não somente o caráter integrativo do processo conciliatório, mas também as oportunidades verificadas à nível do conflito, como a inscrição das famílias em programas sociais, a possibilidade de aprendizado da empresa e a melhoria dos serviços essenciais originalmente dispensados ao bairro da área do reassentamento provisório, demonstram, em conjunto com as características da própria situação conflituosa, a adequação da técnica de gestão que possibilitou a resolução construtiva do conflito Cidade Favela de Deus;

12) A ação de responsabilidade social implementada pela empresa Energisa Mato Grosso do Sul assumiu papel decisivo na resolução construtiva do conflito Favela Cidade de Deus, revelando o potencial da responsabilidade social empresarial enquanto ferramenta dos processos de resolução de conflitos sociais.

Em vias de encerramento, considera-se que este trabalho oferece, como contributo, o estudo aprofundado de um caso, ao tempo que desenvolve uma abordagem inovadora ao reunir os temas responsabilidade social empresarial e resolução de conflitos, em demonstração da existência de uma ferramenta de grande utilidade para o domínio científico das ciências empresariais.

Ainda assim, como a investigação refere-se à um processo contínuo, a temática não se consome neste trabalho, que encontra sua primeira limitação no estudo de um único caso e, portanto, na possibilidade da ocorrência de fenômenos particulares ao caso em específico, que comprometeria a confiabilidade dos resultados da pesquisa. Outra limitação residiu na impossibilidade de acesso a informações da empresa Energisa Mato Grosso do Sul, quanto a realização da aprendizagem proporcionada pelo conflito Cidade favela de Deus, consistente na melhoria dos seus processos fiscalizatórios.

Desta forma, em oportunidade futura, propõe-se a realização de outros estudos de caso e propostas de metodologias de resolução de conflitos, que se possam enquadrar nas estratégias de responsabilidade social empresarial das organizações.

## Bibliografia

ABNT e ISO (2010). *ABNT NBR ISO 26000:2010, Diretrizes sobre responsabilidade social*. Rio de Janeiro, ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

ABNT e ISO (2015). *ABNT NBR ISO 14001:2015, Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro, ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).  
Accountability (2008). *AA1000: AccountAbility principles standart 2008*. Versão Portuguesa. Lisboa, Sustentare.

Agência Brasil (2018). Queda da desigualdade de renda para o Brasil é 9º país mais desigual. Disponível em: < <https://www.jb.com.br/economia/2018/11/960082-queda-da-desigualdade-de-renda-para-e-brasil-e-9-pais-mais-desigual.html>>. [Consultado em 27.02.2019].

Agência Caixa (2015). Em doze anos, bolsa família retirou 36 milhões de pessoas da pobreza extrema. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/10/em-12-anos-bolsa-familia-retirou-36-milhoes-de-pessoas-da-pobreza-extrema/>>. [Consultado em 28.02.2019].

Akatu Instituto e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2010). *Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro*. São Paulo, Instituto AKATU e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <[https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/2017/04/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010\\_pdf.pdf](https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/2017/04/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf)>. [Consultado em 18.02.2019].

Alencastro, M. S. C. (2012). *Ética empresarial na prática*. Curitiba. Intersaberes.

Almeida, F. (2009). *Responsabilidade social e meio ambiente: “os desafios da sustentabilidade”*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Alves, L. F. (2019) (Org). *Fundamentos e práticas transformativas e mediação de conflitos*.

Andrade, M.A.M., Gosling, M. e Xavier, W. S. (2010). Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia mineira, *Production*. 20(3). pp. 418-428. DOI: 10.1590/S0103-65132010005000014.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. São Paulo, Campus.

Arruda, M. C. C. (2001). *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo. Atlas.

Ashley, P. A. (2005) (Cord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo. Saraiva.

Barbieri, J. C. e Cajazeira, J. E. R. (2016). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo. Saraiva.

Bianchi, M. T., Nardecchia, A. (2016). The role of voluntary disclosure in listed company: an alternative model, *Corporate Ownership and Control*, v. 13, n. 2, pp. 55–65.

Bolsonaro, J. M. (2018). O caminho da prosperidade: proposta de plano de governo. Disponível em:

<[http://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/BR/2022802018/280000614517/proposta\\_1534284632231.pdf](http://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2018/BR/BR/2022802018/280000614517/proposta_1534284632231.pdf)>. [Consultado em 27.02.2019].

Borger, F. G. (2001). *Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese de Doutorado. Departamento de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Brasil (2015). Lei nº. 13.105, de 16.03.2015. *Código de processo civil*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília.

Brasil (1996). Lei nº. 9.307, de 23.09.1996. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília.

Callanan, B. (1984). *O conflito social*. Aparecida, Editora Santuário.

Campo Grande/MS, P. M. (2014). Plano de ação para reintegração de posse do lote n. 02, Bairro Lageado, Campo Grande/MS – invasão denominada “Cidade de Deus”. Campo Grande. Prefeitura Municipal de Campo Grande/MS.

Cintra, A. C. A., Grinover, A. P. e Dinamarco, C. R. (1995). *Teoria geral do processo*. São Paulo. Editora São Paulo: Malheiros.

Cooley, J. W. L. S. e Lubet S. (2001). *Advocacia de arbitragem*. São Paulo. Editora Universidade de Brasília.

Coombs, W. T. e Holladay, S. J. (2012). *Managing corporate social responsibility: a communication approach (livro eletrônico)*. Chichester, Wiley-Blackwell.

Costa, E. A. (2004). *Gestão estratégica*. São Paulo, Saraiva.

Cunha, P. e Leitão, S. (2016). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.

Cunha, J. V. A. e Ribeiro, M. S. (2007). Evolução e estrutura do balanço social no Brasil e países selecionados: um estudo empírico, *RAC - Eletrônica*, v. 1, n. 2, mai.-ago., pp. 136-152.

Cretella Júnior, J. (1998). Da arbitragem e seu conceito categorial. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília, v. 25, n. 98, abr.-jun, p. 128.

Deutsch, M. e Coleman, P. (2000). *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. São Francisco, Jossey-Bass.

Ferreira, A. B. H. (1977). *Minidicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.

---

Ferreira, A. C S., Siqueira, J. R. M. e Gomes M. Z. (Org.) (2009). *Contabilidade ambiental e relatórios sociais*. São Paulo, Atlas.

Filho, A. V. C., Roberto, A. A., Lettieri, C. C. S., Borba, E. C., Arantes, E. C., Silva, E. R., Gomes, K. N. M., Tanner, K. A., Machado, M. S., Azevedo, M. T., Júnior, M. S. R., Jabor, M., Daineze, M. A., Dias, M.M. e Costa, R. (2004). *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, vol. 3. São Paulo, Peirópolis.

Filho, M. e Pinheiro, C. (2020). *Responsabilidade social e governança (livro eletrônico): o debate e as implicações*. São Paulo, Cengage Learning.

Fiuzza, C. (1995). *Teoria geral da arbitragem*. Belo Horizonte, Del Rey.

Fundação João Pinheiro (2018). Déficit habitacional no Brasil 2015. Disponível em: <<http://fjp.mg.gov.br/index.php/produtos-e-servicos/1/2742-deficit-habitacional-no-brasil-3>>. [Consultado em 16.01.2019].

Gadelha, M. A., Candido, G. A. e Maia, A. A. M. (2017). *Ações de responsabilidade social empresarial a partir do modelo tridimensional performance social: o caso de uma indústria do setor alimentício do Ceará (livro eletrônico)*. Ampére, Editora FAMPER.

Garbelini, V. M. P. (2016). *Negociação & Conflitos*. Curitiba. Intersaberes.

Global Reporting Initiative (2015). G4 – Diretrizes para relato de sustentabilidade: princípios para relato e conteúdos padrão. Segunda edição – Tradução em português brasileiro. Amsterdam, Global Reporting Initiative.

Global Reporting Initiative (2018). GRI GSSB: Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2018. Disponível em: < <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>>. [Consultado em 05.02.2019].

Gros, D., Delgado, I. G., Capellin, P. e Dulci, O. (2005) (Org). *“Empresas e grupos empresariais: atores sociais em transformação”*. Juiz de Fora, Editora UFJF.

Grüninger, B. e Ikeda, F. O. (2008). *Normas e certificações para a responsabilidade social de empresas: Foco AA1000 –inclusão dos stakeholders*. São Paulo, BSD Consulting.

Grupo Energisa (2014). Laudo técnico invasão “Cidade de Deus”. Campo Grande, Grupo Energisa.

Grupo Energisa (2015). Política de sustentabilidade. Cataguases, Grupo Energisa. Disponível em: <<http://ri-energisa.mz-sites.com/wp-content/uploads/sites/233/2020/02/PoliticaSustentabilidadeGrupoEnergisa.pdf>>. [Consultado em 20.01.2020].

Homem da Costa, E. (2010). *Fundamentos de responsabilidade social empresarial*. Rio de Janeiro, Iventura.

---

Igarashi, D. C. C., Igarashi, W., Lima, E. C., Dalbello, L. e Júnior, J. B. H. (2010). Análise do alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade dos três maiores bancos em atividade no Brasil. *ConTexto*, v. 10, n. 18, 2º semestre, pp. 34-48.

Instituto AKATU (2013). Pesquisa AKATU 2012, Rumo à sociedade do bem-estar: assimilação e perspectivas do consumo consciente no Brasil – percepção da responsabilidade social empresarial pelo consumidor brasileiro. São Paulo, Instituto AKATU.

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (2008). Balanço social dez anos: o desafio da transparência. Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). Pesquisa de assistência médico-sanitária, 1990, 1992, 1999, 2002, 2005 apud Ministério da Saúde. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=MS33>>. [Consultado em 16.01.2019].

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). Sistema de indicadores sociais. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=downloads>>. [Consultado em 16.01.2019].

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000). Formulação e implantação de código de ética em empresas: reflexões e sugestões. São Paulo, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Karkotli, G. e Aragão, S. D. (2004). *Uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. Petrópolis. Vozes.

Kotler, P. e Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility*. Hoboken, John Wiley & Sons.

Kraemer, M. E. P. e Tinoco, J. E. P. (2008). *Contabilidade e gestão ambiental*. São Paulo, Atlas.

Kroetz, C. E. S. (2001). Balanço Social: Uma proposta de normatização. *Revista Brasileira de Contabilidade*, ano XXX, n. 129, mai.-jun., pp. 53-63.

Louette, A. (2007) (Org.). *Compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental*. São Paulo, Antakarana Cultura Arte Ciência Ltda e Willis Harman House.

Machado, F. (2016). *Indisponibilidade do interesse público: reflexos do novo CPC para a resolução consensual dos conflitos*. Curitiba. Juruá Editora.

Marconi, M. A. e Lakatos, M. E. (2017). *Metodologia do trabalho Científico*. São Paulo, Atlas.  
Neto, F. P. M. e Brennand, J. M. (2004). *Empresas socialmente sustentáveis*. Rio de Janeiro. Qualitymark.

Neto, F. P. M. e Fróes, C. (1999). *Responsabilidade Social & Cidadania empresarial*. Rio de Janeiro. Qualitymark.

---

Neto, F. P. M. e Fróes, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro. Qualitymark.

Neves, D. A. A. (2019). *Manual de direito processual civil*. Salvador, Editora JusPodivm.

Neto, F.P.M.; Brennand, J.M.(2004). *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro, Qualitymark, p. 167.

Oliveira, J. A. P. (2013). *Empresas na sociedade: sustentabilidade social e responsabilidade social*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2012). Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais: uma ferramenta para a conduta empresarial responsável. Versão em português. Disponível em: <<http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>>. [Consultado em 04.02.2019].

Paiva, S. B. (2001). Cidadania empresarial: aspectos sociais e contábeis, *Revista Brasileira de Contabilidade*, ano XXX, n.129, pp.30-33.

Parra, M. G. (2006). *Ética em las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid, Pearson Educación S.A.

Ponchirolli, O. (2007). *Ética e responsabilidade social empresarial*. Curitiba, Juruá.

Prodanov, C. C. e Freitas, E. C. F. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo, Feevale.

Progetti, C. B., Arima, C. H. e Zanona, R. C. (2014). Análise da evolução dos relatórios de sustentabilidade do bradesco. *Redeca: Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis e Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA – PUC/SP*. v.1, n. 1, jan.-jun., pp. 36-49.

Reis, C. N. e Medeiros, L. E. (2007). *Responsabilidade social das empresas e balanço Social*. São Paulo, Atlas.

Ribeiro, P. S. (2019). Problema social e problema sociológico. *Brasil Escola*. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/problema-social-problema-sociologico.htm>>. [Consultado em 26.02.2019].

Rodrigues, J. e Duarte, M. (2012). *Responsabilidade social e ambiental das empresas*. Lisboa, Escolar Editora.

Schwartz, M. S. e Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, s/d, pp. 503-530.

Serpa, M. N. (1997). *Mediação, processo judicioso de resolução de conflitos*. Tese de Doutorado. Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo, Cortez.
- Silva, C. A. T. e Freire, F. (2001) (Org.). *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo, Atlas.
- Social Accountability International (2001). SA8000:2001. Versão em português. New York, Social Accountability International.
- Social Accountability International (2014). SA8000:2014. Versão em português. New York, Social Accountability International.
- Tavares, F. H. (1998). *A intermediação como forma alternativa de solução de controvérsias: mediação e conciliação*. Dissertação de Mestrado. Faculdade Mineira de Direito, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- Tenório, F. G. (2006) (Org.). *Responsabilidade social empresarial*. Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Theodoro Júnior, H. (1998). *Curso de direito processual civil*. Rio de Janeiro. Forense.
- Tinoco, J. E. P. (2001). *Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo, Atlas.
- Valdés D.A e Caiden G. (2000). A instituição do ombudsman: aspectos da maturidade. *Revista de Informação Legislativa*, ano 37, n. 145, jan-mar., pp. 201-212.
- Villela, M. (1999). Respeito e responsabilidade social. *Folha de São Paulo*, 26 jul. 1999, pp.1-3.
- Watkins, M. (Org.) (2019). *Negociação*. Rio de Janeiro, Record.
- Witaker, M. C. (2007). *Ética na vida das empresas: depoimentos e experiências*. São Paulo. DVS Editora.
- Weeks, D. (1992). *The eight essential steps to conflict resolution - preserving relationships at work, at home and in the community*. New York, G. P. Putnam's Sons.
- World Commission on Environment and Development (1987). Our common future. Original english version. Disponível em: <<https://ambiente.wordpress.com/2011/03/22/relatorio-brundtland-a-verso-original/>>. [Consultado em 03.01.2019].

## SITES DA INTERNET

Homepage da BM&FBOVESPA. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm)>. [Consultado em 03.02.2019].

---

Homepage da Cambridge University. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/>>. [Consultado em 10.01.2019].

Homepage do Campo Grande News. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/meio-ambiente/catadores-montam-acampamento-em-frente-ao-aterro-sanitario>>. [Consultado em 04.04.2020].

Homepage do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<https://cebds.org/blog/o-que-e-gri/#.XGgQzHdFyUk>>. [Consultado em 06.02.2019].

Homepage do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/>>. [Consultado em 14.09.2019].

Homepage do Grupo Energisa. Disponível em: <<http://www.grupoenergisa.com.br/>>. [Consultado em 02.04.2020].

Homepage do Global Reporting Initiative. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/regional-hubs/focal-point-brazil/Pages/default.aspx>>. [Consultado em 05.02.2019].

Homepage do Governo Federal. Disponível em: <<https://www.ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>>. [Consultado em 16.09.2019].

Homepage do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/>>. [Consultado em 10.01.2019].

Homepage do Ministério da Economia. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/ponto-de-contato-nacional/diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais>>. [Consultado em 04.02.2019].

Homepage das Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. [Consultado em 02.02.2019].

Homepage da Organisation for Economic Co-operation and Development Home Page. Disponível em: <<http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>>. [Consultado em 04.02.2019].

Homepage do Pacto Global Rede Brasil. Disponível em: <<http://pactoglobal.org.br/>>. [Consultado em 02.02.2019].

## **APLICATIVOS**

Google Earth. Disponível em: <<https://earth.google.com/web/@0,0,0a,37271685.89604221d,35y,0h,0t,0r>>. [Consultado em 01.04.2020].

---

## **PROCESSOS JUDICIAIS**

Processo judicial nº. 0000292-21.2013.8.12.0001. 2ª Vara de Fazenda Pública e de Registros Públicos da Comarca de Campo Grande/MS.