

## CONTROLE SOCIAL SOBRE O SETOR PRIVADO BRASILEIRO: FRENTES DE ATUAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Ricardo Henry Dias Rohm<sup>1</sup>  
Felipe Tinoco Cantone Corrêa de Sá<sup>2</sup>  
Pedro Henrique Teles Eiras<sup>3</sup>

### RESUMO

A pesquisa teve como objetivo identificar formas de exercício de controle social sobre o setor privado no Brasil contemporâneo. A partir de pesquisa bibliográfica, verificou-se que a produção sobre participação e controle social é centralizada no engajamento da sociedade na gestão pública, sem relevância dada à possibilidade de interferência popular no setor privado. No entanto, empresas geram demasiada influência sobre a sociedade, tornando oportuno ampliar a compreensão do controle social para organizações de mercado. O conceito de controle social privado (CSP) foi concebido ao incluir a dimensão privada como possibilidade de intervenção. Por meio da técnica de análise de conteúdo, com o intuito de propor Frentes desta perspectiva, analisou-se notícias internas, reportagens e relatórios de atividades divulgados nos endereços eletrônicos e redes sociais de 36 organizações da sociedade civil brasileira, nas quais se observou a existência do CSP. Como contribuição teórica e prática, foram identificadas e analisadas cuidadosamente dez Frentes de atuação de CSP, diferenciadas mediante suas especificações, com ênfase em seus objetivos bem como em suas interdependências relevantes.

**Palavras-Chave:** Controle social. Setor privado. Participação. Perspectiva crítica. Controle social privado.

CONTROL SOCIAL SOBRE EL SECTOR PRIVADO BRASILEÑO: FRENTES DE ACCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

### RESUMEN

<sup>1</sup>Pós-doutor em Humanidades Digitais e Ciências Sociais (2019) na Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Alemanha. Doutor em Administração pela EBAPE/FGV. Professor Associado na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), Brasil. Fundador e coordenador do PEP-Rohm – Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças Transformadoras e Governança Social.

<sup>2</sup>Bacharelado em Administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), Brasil. Membro do PEP-Rohm – Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças Transformadoras e Governança Social.

<sup>3</sup>Bacharelado em Administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), Brasil. Membro do PEP-Rohm – Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças Transformadoras e Governança Social.

La investigación tuvo como objetivo identificar formas de ejercer el control social sobre el sector privado en el Brasil contemporáneo. Con base en la investigación bibliográfica, se verificó que la producción sobre participación y control social se centra en el compromiso de la sociedad en la gestión pública, sin relevancia dada a la posibilidad de injerencia popular en el sector privado. Sin embargo, las empresas generan demasiada influencia en la sociedad, por lo que es oportuno ampliar la comprensión del control social a las organizaciones de mercado. El concepto de control social privado (CSP) fue concebido incluyendo la dimensión privada como posibilidad de intervención. A través de la técnica de análisis de contenido, con el objetivo de proponer Frentes desde esta perspectiva, se analizaron noticias internas, reportajes e informes de actividad publicados en las direcciones electrónicas y redes sociales de 36 organizaciones de la sociedad civil brasileña, en las que se observó la existencia de CSP. Como aporte teórico y práctico, se identificaron y analizaron cuidadosamente diez frentes de acción de CSP, diferenciados según sus especificaciones, con énfasis en sus objetivos, así como sus interdependencias relevantes.

**Palabras clave:** Control social. Sector privado. Participación. Perspectiva crítica. Control social privado.

**SOCIAL CONTROL OVER THE BRAZILIAN PRIVATE SECTOR: ACTION FRONTS OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS**

#### **ABSTRACT**

The research aimed to identify ways of exercising social control over the private sector in contemporary Brazil. Based on bibliographical research, the researchers verified that the production on participation and social control is centered on society's engagement in public management, with reduced relevance given to the possibility of popular interference in the private sector. However, companies generate an important influence on society, making it opportune to expand the understanding of social control to market organizations. The concept of private social control (CSP) was conceived by including the private dimension as a possibility of intervention. Through the technique of content analysis, with the aim of proposing Fronts from this perspective, internal news, news reports, and activity reports published on the electronic addresses and social networks of 36 organizations of the Brazilian civil society were analyzed, in which the existence of the CSP was observed. As a theoretical and practical contribution, ten CSP action fronts were identified and carefully analyzed, differentiated according to their specifications, with emphasis on their objectives as well as their relevant interdependencies.

**Keywords:** Social control. Private sector. Participation. Critical perspective. Private social control.

## INTRODUÇÃO

As organizações de mercado possuem forte influência na sociedade, ainda que o enfoque da literatura de participação e controle social seja sobre a administração pública. O enaltecimento de valores como o acúmulo de capital e racionalização do tempo proporcionaram um ambiente favorável para o desenvolvimento dos alicerces do sistema capitalista que, por consequência, propiciou as condições para a instauração de um sistema controlado por relações de dominação, com regras centradas no mercado (RAMOS, 1989; SOUZA; ORNELAS, 2015).

Para Ramos (1989), a razão utilitária configura-se como central no direcionamento do meio corporativo, ocasionando o abalo de traços e laços comunitários. Como a finalidade primordial no sistema centrado no mercado é a de obtenção do lucro para o atendimento das partes envolvidas nas atividades empresariais, as demandas que não atendam às partes interessadas são vistas como custos, desvalorizando reivindicações consideradas importantes para o restante da sociedade (AKTOUF, 2005). Isso culmina em um cenário no qual “o foco do trabalho passou a ser a sua eficácia e os seus resultados; os meios utilizados para atingi-los não têm importância” (ROHM; LOPES, 2015, p. 339).

Com o emprego abusivo e antiético de tecnologias digitais pelo setor privado, essa lógica funcionalista acaba ainda mais complexa e problemática, como pode se observar na utilização de *big data*, conjuntos de dados cada vez mais incompreensíveis para a sociedade e incentivadores de desigualdades (DONEDA; ALMEIDA, 2016; HAN, 2018). O sistema econômico em vigência se apodera dessas tecnologias digitais para explorar ainda mais a população, fortalecendo a perspectiva utilitária e mensurável sobre a sociedade (HAN, 2018) e o *status quo* do setor privado (HAN, 2018; SÆTRA, 2019).

A participação popular, por sua vez, é comumente associada à sua capacidade de influência sobre o Estado e sobre políticas públicas, diante do contexto democrático, em que os indivíduos possuem certo grau de decisão na sua prática de cidadania (FREITAS, 2015; LONGHI; CANTON, 2011; TENÓRIO, 1998; VALLA, 1998).

Valla (1998) comenta que algumas formas de participação da população podem passar uma distorcida ideia de proposição, engajamento e acompanhamento das práticas públicas. A participação simples e a imprecisa compreensão do exercício da cidadania fazem surgir a necessidade de um controle para que se atenda às reivindicações da sociedade (LONGHI; CANTON, 2011). O controle social, então, surge como uma extensão da participação que permita à sociedade civil possibilidades de influência sobre agentes dominantes. O controle social pode ser associado às atividades de movimentos sociais e de organizações que exercem práticas de resistência, destoantes do escopo hegemônico dos estudos organizacionais (MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; MISOCZKY; FLORES; SILVA, 2008). São estas as instituições estudadas pela presente pesquisa, que buscou responder à seguinte pergunta: como organizações da sociedade civil brasileira podem realizar controle social sobre empresas?

O enfoque do entendimento do controle social sobre a gestão pública identificado na literatura, todavia, demonstra-se limitante frente à realidade da sociedade, pois ela também é constituída e sofre grande influência pelo *modus operandi* empresarial, como explicitado. Logo, contempla-se a necessidade da defesa de um controle social com diferente perspectiva, compreendendo também a influência que as organizações da sociedade civil podem realizar sobre o setor privado. O presente estudo, portanto, teve como objetivo identificar formas de controle social de organizações da sociedade civil sobre o setor privado existentes no Brasil contemporâneo, considerando organizações que tiveram atuação no país entre 2015 e 2022. Para isso, compreendeu-se as noções de participação e controle social; conceituou-se o termo controle social privado (CSP) por intermédio da adaptação do conceito identificado na literatura; estudou-se 36 organizações da sociedade civil em que foi possível observar sua prática; e estabeleceu-se de forma descritiva 10 categorias de atuação do CSP, fundamentalmente diferenciadas conforme seus objetivos.

## **PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL**

Valla (1998) demonstra que há uma tendência de textos oficiais a considerarem a participação popular como uma responsabilidade do campo burocrático e governamental, paradoxalmente afastada da população. Já envolvendo a sociedade, o autor apresenta a definição clássica de participação popular como uma ideia de força social que atua sobre

políticas públicas por meio de reivindicações. Sua execução pode ser vista sob a ótica da cidadania, forma de participação dentro de um cenário democrático, em que os indivíduos possuem poder de decisão em busca de equidade (TENÓRIO, 1998).

Por evocar os interesses de diversos atores sociais e políticos da sociedade e propor mudanças de caráter mais democrático e distributivo de direitos e de oportunidades, tal participação se coloca contrária aos interesses de outros grupos, viesados em ganhos particulares. É da conveniência destes que ela seja amenizada e que o próprio serviço público seja deficitário e impotente (VALLA, 1998). O rebaixamento e a amenização do envolvimento da população nas tomadas de decisão também respondem a tal objetivo, como é refletido pela falsa noção de engajamento que a sociedade possui mediante simples participações que não se demonstram efetivas para atenderem às reivindicações populares (LONGHI; CANTON, 2011; VALLA, 1998). De forma concomitante, a sociedade possui uma imprecisa compreensão das ideias de participação e cidadania (LONGHI; CANTON, 2011).

A saúde, por exemplo, possui protagonismo na participação da população, com forte apelo nos estudos da área temática, com predominância sobre os conselhos de saúde (ALMEIDA, 2004; BATAGELLO; BENEVIDES; PORTILLO, 2011; COTTA; CAZAL; RODRIGUES, 2009; COTTA *et al.*, 2011; LONGHI; CANTON, 2011; VALLA, 1998). O envolvimento da sociedade em tomadas de decisão e centros de poder de agentes hegemônicos também é predominantemente observado com enfoque na sua relação com o Estado (ALMEIDA, 2004; BATAGELLO; BENEVIDES; PORTILLO, 2011; COTTA; CAZAL; RODRIGUES, 2009; COTTA *et al.*, 2011; FONSECA *et al.*, 2014; GOMES, 2015; LONGHI; CANTON, 2011; PINHEIRO, 2016; SABIONI *et al.*, 2016; SILVA; CRUZ; MELO, 2007; VALLA, 1998).

Essa predominância também pode ser observada nos estudos de controle social. Almeida (2004) explicita que o controle social pode ser exercido formalmente, por intermédio da previsão de leis e estatutos, ou informalmente, independentemente de sua institucionalização, por intermédio de espaços abertos em que se pratique o controle. Busca-se com o controle alcançar uma gestão das políticas sociais que não seja autoritária e centralizadora (SILVA; CRUZ; MELO, 2007). Para tanto, a informação é essencial ao exercício

do controle social (COTTA; CAZAL; RODRIGUES, 2009; FONSECA *et al.*, 2014; SABIONI *et al.*, 2016; SILVA; CRUZ; MELO, 2007), o qual ainda apresenta um equilíbrio entre o bem-comum, que guia sua ação em prol da busca de respostas aos anseios efetivos da população; a ciência, por meio do que é cientificamente possível e embasado; e a lei, delimitando suas ações ao legalmente viável (BATAGELLO; BENEVIDES; PORTILLO, 2011).

O controle social é relacionado aos objetivos de fiscalizar, informar e definir características das ações da gestão pública (COTTA *et al.*, 2011; FONSECA *et al.*, 2014; GOMES, 2015), além de opinar sobre suas políticas (FONSECA *et al.*, 2014; GOMES, 2015). Ele também é associado tanto à responsividade quanto à responsabilização do governo (GOMES, 2015; PINHEIRO, 2016), e não possui natureza neutra visto que age em prol da garantia dos interesses democráticos da população (FONSECA *et al.*, 2014; GOMES, 2015; PINHEIRO, 2016).

## **O CONTROLE SOCIAL PRIVADO**

Com base na literatura, adaptou-se o conceito precedente levando em consideração esse novo recorte. O controle social proposto pela pesquisa, então, parte da sociedade civil, em direção à tomada de decisão empresarial, diferenciando-se do alvo do controle social comumente estudado. Ele é associado à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), à medida em que ela é uma maneira das organizações de mercado se manifestarem de forma atenciosa às demandas da sociedade, possibilitando aumento da qualidade de vida da comunidade ao participar da solução de problemas sociais e ambientais (SILVA *et al.*, 2020).

O conceito surgiu diante de um contexto de paradoxos gerados pelo sistema econômico e pelo ideal de maximização de lucro, que afastou as empresas da comunidade. As práticas de RSE surgem como uma alternativa a essa realidade diante da adoção de “princípios de gestão menos predatórios do ponto de vista socioambiental” (BRITO FILHO, 2018, p. 369). No entanto, assume aspectos contemporâneos, inclusive intensificados pelo uso massivo dos meios de comunicação digital e das redes sociais (LÁZARO; GREMAUD, 2016).

O RSE não se limita às ações com os *stakeholders*, sendo importante, também, para o público interno. É possível e desejável que as ações impactem os próprios trabalhadores das

organizações que possuem práticas socialmente responsáveis (PIVETA *et al.*, 2019). Oliveira, Tinoco e Claro (2019) indicam que o RSE leva em consideração todo o contexto da sociedade civil, incluindo o tripé da sustentabilidade, o qual consiste em critérios ambientais, sociais e econômicos.

Independentemente das distinções conceituais, Lázaro e Gremaud (2016) indicam que o consenso dentro dos estudos sobre RSE é evidenciado pela promoção de boas práticas dentro do mercado, fazendo com que os setores empresariais acatem as responsabilidades das externalidades de sua produção. Sendo possível dividi-lo em categorias como diálogo e participação, respeito e trabalho decente, o RSE funciona como uma referência para orientar normas e procedimentos de pessoas e de organizações (CRUZ; SOUZA, 2017). É, então, uma consequência objetivada pelo controle social.

O controle social também pode agir como medida preventiva e ser direcionado de modo a evitar a própria irresponsabilidade social empresarial, outro conceito da vertente do RSE, conforme defendem Pires *et al.* (2020). O controle social permanece associado então à responsabilidade e à responsividade do alvo, que são produtos obtidos, respectivamente, da atuação direta, originada pela intervenção objetiva nos meios de decisão, e da atuação indireta, que ocorre por intermédio da internalização de valores, como explicam Fonseca *et al.* (2014) e Gomes (2015).

O controle social aqui abordado também pode ser exercido por meio de outras dimensões objetivas, tal como defendido pela ideia antecedente por Pinheiro (2016): do próprio acesso à informação e aos dados do alvo, ou da pressão em busca de sua penalização ou *enforcement*. A primeira dimensão pode dar suporte para a efetivação da segunda, em casos em que a legalidade das ações empresariais esteja em questão, nos quais o conhecimento de dados e informações é fundamental para a penalização de atos ilícitos ou inequivocamente abusivos, como condições de trabalhos inapropriadas e disseminação de notícias falsas.

Ressalta-se que os valores propagados pelo CSP, tais como os valores democráticos e republicanos identificados por estudos de controle social (BITENCOURT; PASE, 2015;

FONSECA *et al.*, 2014; GOMES, 2015; PINHEIRO, 2016), buscam potencializar a participação da população prezando os interesses coletivos da sociedade e o bem comum - manifestações, então, sem neutralidade. Por esse motivo, adotaram-se as ideias das liberdades instrumentais de Sen (2002), as quais aumentam de forma direta e indireta as capacidades das pessoas - já que as liberdades se complementam de forma mútua e se fortificam. As liberdades instrumentais e suas definições podem ser visualizadas no Quadro 1.

Para Sen (2002), as liberdades instrumentais são as causas e as conseqüências do desenvolvimento social, que é estímulo à qualidade de vida e proporciona uma melhoria sobre as capacidades humanas. Essa melhoria fomenta a inclusão da sociedade, que se torna mais apta a participar dos processos decisórios e de exercer o CSP, à medida em que o incentivo às liberdades instrumentais proporciona maior possibilidade de participação, em um efeito retroativo. Ademais, como exemplifica o autor, essa visão sobre as liberdades instrumentais e as capacidades dos indivíduos contrasta com uma limitada perspectiva de modernidade concentrada no aumento de renda, no avanço tecnológico e no crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB). Tais fatores fazem com o que as liberdades instrumentais sejam adequadas para estimar parâmetros ao exercício do CSP.

Liberdades instrumentais	Descrição
Liberdades políticas	Relacionadas à livre possibilidade de escolha de representantes políticos e de exercício de direitos civis, incluindo o acesso à informação.
Facilidades econômicas	Associadas com oportunidades do uso de recursos econômicos para troca, consumo e produção.
Oportunidades sociais	Relacionadas com o oferecimento de serviços como saúde e educação e demais que proporcionem melhores condições de vida aos indivíduos.
Garantias de transparência	Possuem ligação com a nitidez das relações e com a propagação de dessegredo.



Segurança protetora	Liberdade associada com a presença de uma rede de segurança social que impeça consequências como a miséria e seus desdobramentos à vida.
---------------------	--

Quadro 1: As liberdades instrumentais. Fonte: adaptado de Sen (2002).

Sen (2002) evidencia as verdadeiras privações dos indivíduos, fazendo áreas como filosofia política e desenvolvimento econômico dialogarem. A defesa pelas liberdades instrumentais apresentadas por Sen (2002), por conseguinte, coloca-se em congruência com a defesa do CSP, que não se limita aos aspectos utilitaristas do setor privado e à ideia de o desenvolvimento ser unicamente associado a índices econômicos e financeiros. O CSP, como disseminador direto de ao menos uma dessas cinco liberdades, poderá atuar de diferentes formas para modificar a danosa lógica do mercado e, em consequência, posicionar-se contrariamente ao *modus operandi* vigente.

Convém destacar que se defende a ideia de que o controle social e o CSP não devem ser enxergados como uma via alternativa e substituta do Estado na definição e na promoção de ações e políticas públicas que atendam ao interesse social e democrático, mas sim como uma força complementar, que busque alinhar esse interesse às ações do Estado. Eles devem ser percebidos como formas agregadoras, e não substitutivas do próprio Estado e de seu papel fundamental na garantia dos direitos da população, na cobrança dos deveres do próprio setor privado e do setor público e na fiscalização, investigação e punição de práticas abusivas que podem ser exercidas por ambos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação ao objetivo, como se apresentou e definiu a expressão CSP e se reconheceu de forma pioneira suas possibilidades de Frentes, optou-se pela pesquisa exploratória (GIL, 2008). A pesquisa ainda é caracterizada como qualitativa, uma vez que focou na análise das categorias das ações de agentes de CSP, observando sua relação com o setor privado. Para isso, utilizou-se a pesquisa documental por meio do uso de dados não-métricos, que considerou reportagens e notícias de jornais eletrônicos, notícias internas e relatórios periódicos de

atividades dos casos estudados, todos recolhidos das redes sociais e dos endereços eletrônicos das instituições, considerando publicações dos anos de 2015 a 2021.

Em relação ao método de pesquisa bibliográfica, foi pesquisada a palavra-chave “controle social” no campo de título para a pesquisa de artigos científicos publicados em periódicos com revisão de pares, com classificação Qualis Periódicos de B2, B1, A2 e A1, na base da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sem filtro de data. Os artigos selecionados, pertinentes às discussões propostas pelos objetivos do trabalho, abrangeram o período de 1998 a 2019.

De acordo com Strauss e Corbin (2008, p. 196), a amostragem teórica é aquela relevante “ao explorar áreas novas ou desconhecidas porque permite ao pesquisador escolher os caminhos da amostragem que geram maior retorno teórico”. Por conta da caracterização qualitativa e exploratória da pesquisa, a amostragem das organizações estudadas como fontes de atuação das categorias foi montada sob o processo de codificação seletiva, que objetiva conceber uma teoria e validar as relações entre conceitos, e finalizada após saturação teórica, quando se notou, depois de repetições e redundâncias, a ausência de novos elementos que compusessem outras categorias, sem revelar novas possibilidades de Frentes de atuação de CSP (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Foram consideradas entidades sem fins lucrativos de atuação notória, divididas em núcleos conforme suas naturezas: movimento social, organização não-governamental (ONG), organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), associação, coletivo, plataforma de mudança social, mídia alternativa e entidade sindical. Com enfoque na realidade brasileira, a pesquisa considerou apenas organizações que tivessem atuação no país, via manifestação presencial, *on-line* ou híbrida, durante ao menos um ano no período de 2015 a 2022. A delimitação foi escolhida para tornar metodologicamente possível a análise das instituições e diante de um recorte temporal que privilegiasse organizações atuais, predominantemente ainda em atuação. Foram analisados 36 casos: A Agência Pública, Anistia Internacional, Anonymous, Articulação dos Povos Indígenas do Brasil, Ashoka, Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo, Associação de Defesa dos Usuários de Seguros, Planos e Sistemas de

Saúde, Avaaz, Brazil Foundation, Central Única dos Trabalhadores, Change.org, Conectas, Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional, Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação, Frente Única dos Petroleiros, Fundo Brasil, Greenpeace, Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, Instituto Ethos, Intervezes, Jornalistas Livres, Marcha Mundial das Mulheres, Marco Zero Conteúdo, Mídia Ninja, Movimento de Atingidos por Barragens, Movimento dos Pequenos Agricultores, Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, Petição.online, Proteste, Repórter Brasil, Repórteres Sem Fronteira, Sempre Viva Organização Feminista, Transparência Internacional Brasil e União da Juventude Socialista.

Com base na fundamentação teórica constituída, a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) foi aplicada para analisar os documentos desses 36 casos, com a finalidade de conceber as Frentes de CSP. No presente trabalho, Frentes são consideradas como as categorias de possibilidade de atuação do CSP por organizações da sociedade civil. As organizações exercem ações como pesquisa e divulgação de informações e práticas abusivas, a primeira Frente a ser explicitada nos resultados.

A análise de conteúdo vem sendo comumente aplicada em pesquisas organizacionais relacionadas com estudos empíricos detalhados (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007). Como Bardin (2011) instrui, inicialmente foi realizada uma pré-análise, organizando o material de acordo com a finalidade da análise a ser realizada. A segunda fase constitui-se pela exploração dos materiais, a qual possibilitou a categorização inicial por analogia das atuações das organizações estudadas. Essa categorização possibilitou a terceira fase definida pela autora, constituída pelo tratamento dos resultados obtidos, ao interpretar os materiais das organizações, examinados sob análise crítica. Ao todo, foram identificadas 10 Frentes originadas da análise dos 36 casos.

Em relação à fase de categorização na etapa de exploração de materiais, as Frentes de CSP possuem exclusão mútua de acordo com seus objetivos, diferentes entre si. As demais

características descritas de cada Frente, logo, podem ser congruentes, tais quais os componentes que as exercem.

Ao decorrer da inclusão e da análise de novas organizações, como Bardin (2011) defende, houve flexibilização da categorização, mesclando ou segmentando Frentes, em busca de definições mais precisas. Como exemplo, após o incremento de alguns casos, uma Frente antiga relacionada ao fomento de CSP foi especificada em duas outras Frentes, associadas à disponibilização de recursos para organizações e à capacitação de pessoas para o exercício de CSP.

### **ANÁLISE DE DADOS**

As Frentes de CSP identificadas são fundamentalmente diferenciadas de acordo com os objetivos de cada uma: a intenção que a prática daquela Frente possui. Elas também são descritas em mais duas características: os métodos de atuação, ou seja, as ferramentas utilizadas por esses participantes para atingir seus objetivos; e as práticas de comunicação, a forma como o CSP é divulgado e apresentado, em busca da publicização e do recrutamento de atores para seu exercício. Os métodos de atuação e as práticas de comunicação podem se conciliar, principalmente quando as organizações que compõem as categorias de CSP são associadas às ações de mídia. Ao fim de cada descrição, foram escolhidos um ou dois exemplos de atuação de CSP dentre os casos estudados, de acordo com o grau de representatividade das 36 organizações quanto aos objetivos das Frentes. No Quadro 2, é possível observar as naturezas das organizações e as liberdades instrumentais diretamente contempladas por cada possibilidade de CSP, levando-se em consideração os conceitos de Sen (2002) e as análises dos casos.

Frentes	Liberdades contempladas	Organizações
---------	-------------------------	--------------

<p>1- Pesquisa e divulgação de informações e práticas abusivas</p>	<p>Facilidades econômicas; Garantias de transparência; Liberdades políticas; Oportunidades sociais; Segurança protetora</p>	<p>A Agência Pública Anistia Internacional Anonymous Articulação dos Povos Indígenas do Brasil Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo Associação de Defesa dos Usuários de Seguros, Planos e Sistemas de Saúde Central Única dos Trabalhadores Conectas Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação Frente Única dos Petroleiros Greenpeace Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo Intervozes Jornalistas Livres Marcha Mundial das Mulheres Marco Zero Conteúdo Mídia Ninja Movimento de Atingidos por Barragens Movimento dos Pequenos Agricultores Movimento dos Trabalhadores Sem Terra Proteste Repórter Brasil Repórteres Sem Fronteira Sempreviva Organização Feminista União da Juventude Socialista</p>
<p>2- Recebimento e formalização de denúncia de práticas abusivas</p>	<p>Garantias de transparência; Segurança protetora</p>	<p>Anistia Internacional Articulação dos Povos Indígenas do Brasil Associação de Defesa dos Usuários de Seguros, Planos e Sistemas de Saúde Central Única dos Trabalhadores Conectas Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação Frente Única dos Petroleiros Greenpeace Marco Zero Conteúdo Movimento de Atingidos por Barragens</p>

		Movimento dos Pequenos Agricultores Proteste Repórter Brasil
3- Realização de petições	Liberdades políticas; Segurança protetora	Avaaz Change.org Greenpeace Petição.online Proteste
4- Protestos presenciais contra medidas empresariais	Facilidades econômicas; Garantias de transparência; Liberdades políticas; Oportunidades sociais; Segurança protetora	Anonymous Central Única dos Trabalhadores Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística Frente Única dos Petroleiros Greenpeace Movimento de Atingidos por Barragens Movimento dos Pequenos Agricultores Movimento dos Trabalhadores Sem Terra União da Juventude Socialista
5- Obstrução de processo de produção ou comercialização	Facilidades econômicas; Segurança protetora	Anonymous Greenpeace Movimento de Atingidos por Barragens Movimento dos Trabalhadores Sem Terra
6- Paralisação interna de produção ou comercialização	Facilidades econômicas; Segurança protetora	Central Única dos Trabalhadores Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística Frente Única dos Petroleiros
7- Paralisação de consumo	Facilidades econômicas; Garantias de transparência	Anonymous Articulação dos Povos Indígenas do Brasil Petição.online
8- Implementação de treinamentos e celebração de compromissos	Garantias de transparência	Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo Instituto Ethos Transparência Internacional Brasil

9- Capacitação de pessoas para o CSP	Liberdades políticas; Oportunidades sociais	Ashoka Brazil Foundation Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação Fundo Brasil Intervozes Proteste Repórter Brasil Sempreviva Organização Feminista Transparência Internacional Brasil
10- Distribuição de recursos para o CSP	Facilidades econômicas; Oportunidades sociais	Ashoka Brazil Foundation Fundo Brasil

Quadro 2: Frentes, liberdades instrumentais contempladas e organizações atuadoras. Fonte: elaborada pelos autores

### FRENTE 1: PESQUISA E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES E PRÁTICAS ABUSIVAS

A primeira Frente tem como objetivo pesquisar e divulgar à sociedade civil informações relacionadas aos dados e às características intrínsecas de empresas, assim como práticas abusivas realizadas por elas. Em ambos os casos, ao investigar e divulgar particularidades sobre o setor privado, opera-se o controle diante da disseminação de uma das principais ferramentas para sua execução: a informação. Isso possibilita não só a expansão do conhecimento e do monitoramento de empresas por agentes espontâneos e organizados, como também o exercício do CSP por outras Frentes identificadas pela presente pesquisa.

A realização de pesquisas de campo, o agrupamento de documentos e dados sobre empresas, a realização de questionários, a produção e a disseminação de notícias e reportagens fazem parte da atuação da Frente. A divulgação tem grande apelo em endereços eletrônicos e nas mídias sociais, que permitem ampla propagação. Também ocorre presencialmente, via panfletos e encontros para discussão, principalmente por parte de organizações mais tradicionais que exercem essa Frente, tais quais movimentos sociais e entidades sindicais. Encontros presenciais, de nível regional até nacional, para troca de informações e para deliberações também são recorrentes nessas organizações.

Essa é a Frente identificada que mais possui organizações associadas, o que pode ser justificado pelo seu caráter generalista. Observou-se que muitas organizações analisadas, em suas próprias plataformas de notícias, divulgam acontecimentos associados ao setor privado.

A ONG Repórter Brasil é uma das 36 organizações estudadas que, dentre as Frentes identificadas em sua atuação, exerce pesquisa e divulgação de informações e práticas abusivas. Ela divide suas atividades em jornalismo, pesquisa e educação, com uma pauta focalizada na luta contra o trabalho análogo à escravidão (MONTEIRO; FLEURY, 2014). Para isso, realiza reportagens investigativas sobre empresas e sua produção (PENHA, 2018), e possui projetos de acompanhamento e fiscalização no setor privado. Em 2013, lançou um aplicativo de celular que monitora empresas de vestuário e dissemina avaliações baseadas em quatro eixos: as políticas das empresas e seus compromissos no combate ao trabalho escravo, o monitoramento interno diante de seus fornecedores, a transparência quanto à composição de sua cadeia de fornecedores e o seu histórico quanto ao tema (REPÓRTER BRASIL, 2016).

Outro caso estudado que exerce essa Frente é a plataforma de mídia alternativa Mídia Ninja, organização que mescla técnicas jornalísticas com ativismo para coletar e divulgar informações (BITTENCOURT, 2014). Ainda que colabore para a concentração e privatização de dados da mídia em empresas estrangeiras ao produzir a maioria de seu conteúdo em redes sociais (SEOANE; HORNIDGE, 2018), a Mídia Ninja possui uma intensa atuação de divulgação crítica de práticas abusivas por empresas, como coação política e questões ambientais.

## FRENTE 2: RECEBIMENTO E FORMALIZAÇÃO DE DENÚNCIA DE PRÁTICAS ABUSIVAS

A segunda Frente tem como objetivo receber e enviar denúncias de práticas abusivas realizadas por empresas. Na primeira possibilidade, as organizações acolhem denúncias, preponderantemente de indivíduos não organizados. Na segunda possibilidade, a organização se reporta a autoridades nacionais ou internacionais, em busca da penalização e da introjeção de valores democráticos pelas empresas infratoras. A comunicação é feita via cartas, e-mails, mensagens e envio de relatórios de pesquisas e investigações para canais internos de comunicação - na primeira possibilidade - ou para canais de comunicação oficiais de terceiros - na segunda possibilidade.



O uso de redes sociais e endereços eletrônicos é muito comum para propagar a possibilidade de recebimento de denúncias, tal como ocorre, em menor medida, por meio da divulgação presencial. A difusão de denúncias realizadas pelas organizações dessa Frente usufrui de notícias e reportagens amplamente disseminadas em jornais e canais internos de comunicação.

O Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC) é um representante de membros da sociedade civil organizada que defende pautas democráticas e contrárias ao monopólio da mídia (DEMARCHI; KERBAUY, 2016), e que exerce ambas as possibilidades da Frente. Em parceria com outras organizações, o movimento social lançou uma plataforma *on-line* de denúncias a crimes de liberdade de expressão, inclusive contra empresas de comunicação que os exercerem, intitulada “Calar Jamais!”. As denúncias, por sua vez, são encaminhadas a instituições nacionais e internacionais, como ao Ministério Público, à Organização das Nações Unidas (ONU) ou à Organização dos Estados Americanos (OEA).

### FRENTE 3: REALIZAÇÃO DE PETIÇÕES

A terceira Frente tem como finalidade realizar petições com pedidos a organizações privadas, visando impactar em suas tomadas de decisão, ou com pedidos a organizações públicas, solicitando atuação de órgãos para cobrança e fiscalização sobre empresas. Foi identificado um expressivo movimento de uso de plataformas digitais, via endereços eletrônicos, para a realização desses pedidos. Nesses casos, a organização disponibiliza os dispositivos para qualquer pessoa registrar suas solicitações no ambiente *on-line*. A facilidade de compartilhamento e de atração de novas adesões de assinatura é uma característica dessas plataformas, que disponibilizam imagens, gráficos e informações explicativas e relevantes à causa defendida. Abordagens presenciais para a assinatura de petições em grandes centros de circulação urbana também são comuns em algumas organizações.

A Change.org é uma plataforma de mudança social que permite a criação de abaixo-assinados *on-line*, realizados pelos próprios usuários da rede mundial, para conceber contestações. Segundo o relatório anual de impacto divulgado pela própria organização, a cada uma hora um abaixo-assinado da plataforma tem sua reivindicação dirimida e se torna

vitorioso. Ao fim de 2018, a plataforma contava com 17 milhões de usuários brasileiros registrados (CHANGE.ORG, 2018). De acordo com Minocher (2019), a Change.org qualifica e prepara internautas ao permitir que eles exerçam um ativismo anticorporativo, o qual, com êxito, faz com que corporações mudem seu comportamento - ainda que seja como tática de dispersão de publicidade negativa sobre suas marcas. Petições brasileiras que pressionam empresas a quebrar contratos com fornecedores que realizam maltrato com animais e que cobram grandes companhias de mídia a se retratarem sobre o uso de *fake news* são exemplos de CSP encontrados no endereço eletrônico da plataforma.

#### FRENTE 4: PROTESTOS PRESENCIAIS CONTRA MEDIDAS EMPRESARIAIS

A quarta Frente tem como objetivo a reunião presencial de indivíduos com o intuito de defender interesses coletivos e de se posicionar de forma contrária a práticas empresariais abusivas e danosas à sociedade civil, assim como se utilizar destas ações como chamarizes para atrair a atenção da população a essas causas. Para tanto, as organizações realizam divulgação por meio de seus endereços eletrônicos e redes sociais oficiais, e nos locais próximos das sedes das empresas. Planejam-se por meio da realização de encontros presenciais abertos ou comitês fechados aos membros para deliberar em prol das manifestações presenciais a serem realizadas, das definições alcançadas e da articulação e da mobilização em torno da ação presencial definida.

A ocupação de espaços como unidades de produção privadas, rodovias e ruas de grandes centros têm por composição os métodos convencionais, com o uso de representações visuais como faixas e cartazes, gritos de ordem e identificação visual por meio de vestimentas similares em cores e modelos, buscando se destacar do ambiente para atrair atenção. Soma-se a este cenário a incorporação de ferramentas e práticas de tecnologia digital, com o uso de filmadoras e aparelhos celulares para filmagem e fotografia para posterior tratamento ou para transmissões ao vivo. A divulgação pode ser realizada de modo centralizado, pelas redes sociais da própria organização, ou descentralizado, pela propagação de acontecimentos e de imagens da organização por seus membros, cabendo ainda a união de ambos os modos de divulgação. As ações desta Frente suscitam o CSP ao inseri-lo no imaginário por meio de alta visibilidade e pelas externalidades que provocam, com consequências documentadas.

O Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) é um movimento social nacional que tem como pauta as relações no campo, a apropriação de terras por meio de assentamentos (LYRA, 2016) e a construção de seus próprios processos produtivos agrícolas contrários ao uso de sementes geneticamente modificadas (PELLEGRINI, 2009). Para isso, torna público o abuso no campo praticado por donos de terras e empresas, frequentemente bloqueando rodovias e adentrando em espaços de produção de forma independente. Por vezes, o movimento também se organiza em conjunto a outras organizações de natureza contra-hegemônica, como movimentos sociais e entidades sindicais aos quais se alinha (LYRA, 2016), participando de ações em discordância a medidas empresariais abusivas que ocorrem em áreas para além do caráter campesino, como em grandes centros urbanos. Em São Paulo, como parte da Greve Global pelo Clima, o movimento realizou um protesto em frente à sede de uma multinacional farmacêutica que possui divisão para produção de agrotóxicos, posicionando-se de forma contrária ao interesse da multinacional na expansão do uso de substâncias químicas em solo brasileiro (SUDRÉ, 2019).

#### FRENTE 5: OBSTRUÇÃO DE PROCESSOS DE PRODUÇÃO OU COMERCIALIZAÇÃO

A quinta Frente tem como objetivo obstruir a produção ou a comercialização de produtos ou serviços de alguma empresa por intermédio de uma interferência externa, que se origina por outros agentes que não sejam seus próprios membros. Em proveito de causas que propalam atividades empresariais abusivas e danosas à sociedade civil e ao meio ambiente, essa Frente pode ser exercida via impedimento de passagem de pessoas ou produtos dentro de unidades de produção ou comercialização, assim como no ato de interditar o acesso a ferramentas de produção. Pode também obstaculizar o acesso de fornecedores ou mesmo de matérias-primas às empresas sobre as quais se pretende exercer o controle. Ademais, nos casos associados ao ciberespaço, a Frente pode ser exercida no âmbito digital, e não propriamente em fábricas e lojas físicas. Isso ocorre, por exemplo, nas ações que fazem uso criativo das tecnologias de informação (DESERIIS, 2017) e que consigam atingir o já mencionado objetivo da Frente.

Bem como a Frente anterior, suas práticas de comunicação utilizam ferramentas digitais para documentação e divulgação em redes sociais próprias ou nas de seus membros, e em

canais internos de notícias. O recrutamento de pessoas também acontece por intermédio das mídias sociais e pelas reuniões de deliberação das organizações que exercem a Frente.

A Greenpeace compõe os 36 casos estudados na presente pesquisa, e o impedimento de produção ou comercialização é uma das Frentes exercidas pela ONG. Ela possui forte presença no Brasil e promove o ativismo na defesa do meio ambiente e das comunidades que dependem de seus recursos. Em 2006, impediu o descarregamento de soja de uma empresa envolvida com o desmatamento da Floresta Amazônica, no Pará, ao bloquear o porto da empresa com um navio da própria ONG (GARCIA, 2006). Já o coletivo Anonymous possui outro estilo para exercer ações de obstrução de produção ou comercialização. Ramificações brasileiras fazem parte de nós internacionais que participam da rede do Anonymous, em contínua e veloz mudança. Eles cobram transparência e rigor do setor privado, e consideram que empresas que se utilizem do anonimato como ferramenta sejam alvos em potencial (MACHADO, 2015). Endereços eletrônicos de bancos foram retirados do ar por células brasileiras do Anonymous (NEVES, 2012). Após anúncios sexistas, uma empresa de móveis também foi alvo de parte dessas células brasileiras associadas ao Anonymous, e teve sua loja virtual ocupada com frases de combate ao machismo (FONSECA, 2017).

#### FRENTE 6: PARALISAÇÃO INTERNA DE PRODUÇÃO OU COMERCIALIZAÇÃO

A sexta Frente identificada tem como objetivo planejar e executar paralisação interna à empresa em prol de reivindicações de direitos de seus funcionários e contra práticas abusivas e danosas à sociedade ou ao meio ambiente. A Frente, aqui representante das greves, ocorre com mobilizações de organizações trabalhistas, interrompendo o processo em fábricas, lojas e centros comerciais. Essa interrupção tem como consequência chamar a atenção da população e, especialmente, dos empregadores, possibilitando modificações na tomada de decisão empresarial.

O anúncio e a convocação de pessoas para aderirem à paralisação é feito por assembleias e reuniões locais, podendo ser divulgado em redes sociais e endereços eletrônicos a depender do grau de mobilização da organização e do tamanho da empresa alvo. Muitas vezes, medidas como o impedimento de trocas de turnos e de circulação de pessoas em unidades de produção

são realizadas. A manutenção da produção no menor grau possível, por questões de segurança, pode ser feita.

A Central Única dos Trabalhadores (CUT) retrata essa Frente. Organização nacional criada com a reunião de diferentes forças sociais, ela centraliza a representação das categorias de trabalhadores articulando as federações e confederações em todas as regiões do país (GOMES; PRADO, 2019). Quando não consegue chegar a um entendimento no diálogo com as empresas, coordena paralisações parciais ou totais da produção, como na suspensão da produção de uma metalúrgica para pressionar um acordo na justiça (MOURA, 2016).

#### FRENTE 7: PARALISAÇÃO DE CONSUMO

A sétima Frente tem como finalidade incentivar a paralisação de consumo de produtos ou serviços do setor privado como ação de protesto. Nos casos estudados, essa ação da Frente pode ser alcançada por três diferentes formas de boicote às entidades privadas sobre as quais as organizações estudadas pretendem realizar o protesto: i) pela própria paralisação da organização ao consumo de produtos e serviços; ii) pelo estímulo da organização para que a sociedade civil não consuma produtos ou serviços; e iii) pela cobrança de que a administração pública não consuma produtos ou serviços. A procura por fornecedores alternativos e a disseminação destes integram os métodos de atuação da Frente.

A divulgação dos motivos para a paralisação do consumo via diálogo presencial ou por mecanismos da internet, como endereços eletrônicos de notícias e redes sociais, é parte relevante para a Frente, e fundamental para as duas últimas formas apresentadas. No contexto da primeira possibilidade, também se pode propagar o ato de não consumo na empresa. A própria atitude da organização da sociedade civil em não ser cliente das empresas ou grupos, entretanto, como fim de si mesmo, já constitui o CSP da sétima Frente.

A Articulação dos Povos Indígenas do Brasil (Apib) é um movimento social em defesa dos direitos da população indígena do país mediante mobilizações e a unificação de pautas dos povos indígenas e exerce a sétima Frente da presente pesquisa. Após revelar companhias associadas a crimes de desmatamento ilegal, à corrupção e ao uso de trabalho análogo à

escravidão, em um relatório lançado em abril de 2019, a organização propôs a sanção de produtos de empresas europeias e estadunidenses do setor de alimentação e extração de madeira (APIB, 2019; WITZEL, 2019).

#### FRENTE 8: IMPLEMENTAÇÃO DE TREINAMENTOS E CELEBRAÇÃO DE COMPROMISSOS

A oitava Frente tem como objetivo desenvolver treinamentos e conceber compromissos de boas práticas internas e externas a serem seguidos por empresas. Dentre essas práticas, destacam-se a preocupação com a equidade de gênero e com o respeito à diversidade sexual e à diversidade racial na área de recursos humanos, as cautelas e o posicionamento proativo às causas ambientais e à minimização das externalidades da produção ao meio ambiente, o combate ao trabalho análogo à escravidão em produção própria e em produção de fornecedores, e medidas de transparência e de enfrentamento à corrupção. Preponderantemente, as organizações de referência das áreas citadas são procuradas por empresas para realizarem cursos e treinamentos internos ou para serem signatárias de suas cartas de compromisso.

Os casos estudados divulgam a criação de compromissos e a realização de treinamentos em seus endereços eletrônicos e em diferentes veículos da mídia. É comum, também, a divulgação de seus projetos e suas campanhas nas redes sociais e por meio de vídeos promocionais. Os serviços prestados podem ser gratuitos ou cobrados - embora todas as organizações estudadas não tenham fins lucrativos. Acerca dos compromissos, as associações podem ser realizadas de forma *on-line*, e cabe às organizações monitorarem as atividades de seus associados.

O Instituto Ethos é uma Oscip que atua na busca pela expansão do movimento de RSE com empresas parceiras que utilizam ferramentas de gestão para alcançar negócios socialmente responsáveis (OLIVEIRA, 2006). O instituto é reconhecido pela mídia, pela academia e pelo setor empresarial como centro promotor de RSE (RAUFFLET, 2008). De acordo com os dados divulgados em seu endereço eletrônico, possui mais de 500 empresas associadas e é criador de projetos a favor do combate à corrupção, das equidades racial e de gênero nas empresas. Por intermédio desses projetos, promove a adesão de empresas ao

compromisso com práticas que considera social e ambientalmente relevantes, e realiza palestras e treinamentos para elas.

#### FRENTE 9: CAPACITAÇÃO DE PESSOAS PARA O CSP

A nona Frente tem como objetivo capacitar pessoas para exercerem práticas de CSP por meio de caminhos de disseminação de conhecimento de cunho metodológico ou crítico. Na primeira possibilidade, dissemina-se conhecimentos associados à metodologia e ao caminho para se exercer alguma forma de ação que exerça o CSP, como cursos ativistas. No caso de estímulo ao conhecimento crítico, dissemina-se uma perspectiva crítica sobre as problemáticas do setor privado, necessária para que se aja em prol de valores democráticos, bases do CSP.

Esse objetivo é alcançado mediante a realização de atividades como seminários, cursos e encontros desenvolvidos por intermédio de equipe própria ou em parcerias com outras instituições, em sedes físicas ou por meio de plataformas digitais. Para tanto, faz-se uso de material de leitura e aprendizagem, conhecimentos, habilidades e atitudes que incentivem a realização do CSP. As organizações estudadas divulgam cursos por meio de seus endereços eletrônicos, redes sociais e anúncios presenciais, tanto antes, para recrutamento, quanto depois, para difundir resultados.

O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) é mantido pelo movimento sindical brasileiro, tendo como objetivo desenvolver pesquisas que subsidiem as demandas e reivindicações dos trabalhadores (MILITÃO, 2017). O Dieese oferece a capacitação de trabalhadores em nove áreas temáticas que proporcionam a disseminação de pensamento crítico e processual, como é o curso intitulado Mídia e Poder: Analisando o Discurso da Imprensa, que proporciona uma análise crítica da abordagem dos veículos de imprensa e discute alternativas para a atuação contra-hegemônica. A organização também desenvolve seminários, cursos e programas sobre negociação coletiva (MENDONÇA, 2002), inclusive com a elaboração de um aplicativo de celular que, após a reforma trabalhista de 2017, confere ao trabalhador e ao movimento sindical ferramentas para verificar os valores envolvidos em perdas salariais, cálculo de abono e outras informações úteis à negociação.

## FRENTE 10: DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS PARA O CSP

A décima Frente possui como objetivo distribuir recursos para pessoas ou organizações vinculadas ao exercício do CSP e possui duas alternativas de exercício. A primeira consiste na identificação de uma organização que promova o desenvolvimento social e no financiamento de um de seus membros. A segunda consiste no aporte financeiro ou estrutural de organizações para viabilização de projetos e atividades que exerçam CSP. Em ambos os casos são realizados processos de seleção por meio de editais e aberturas de concursos divulgados em endereços eletrônicos institucionais para alocação desses aportes, com limites temporais e financeiros para o apoio. Ambos os casos também têm sua estrutura de financiamento sustentada por doações de fundações, indivíduos e de outras organizações.

A Ashoka é uma ONG internacional que, desde 1981, apoiou mais de 2000 pessoas com recursos para subsistência, apoio profissional e disposição de uma rede consistente de nível global, com intensa troca de informações. Seus bolsistas, os *fellows*, são líderes de empreendimentos sociais de sucesso em seis áreas: engajamento cívico, desenvolvimento econômico, meio ambiente, saúde, direitos humanos ou aprendizado/educação. Na rede do Ashoka, os *fellows* contam com apoio à estrutura de suas organizações, de recursos financeiros e à formulação de parcerias, de inovações e de transmissão de conhecimento (MEYSKENS *et al.*, 2010). Acerca do outro caminho identificado, cita-se mais uma ONG: Fundo Brasil, financiadora de projetos e propostas de ação que defendem os direitos humanos. A ONG já apoiou mais de 400 projetos no país e atua desde 2006. Em parceria com outra organização, selecionou dez projetos para o combate ao trabalho infantil na indústria da moda, disponibilizando noventa mil reais a cada (MENDES, 2019).

## DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados encontrados constituem as possibilidades identificadas pela pesquisa de exercício de CSP, definido anteriormente. Após a descrição dessas possibilidades, considera-se que algumas Frentes servem como apoio para outras, bem como alguns casos estudados exerciam mais de uma Frente, simultaneamente ou separadamente. Elas não simbolizam espaços de atuação fechados, mas sim possibilidades complementares. Escolheu-se dois exemplos de diferentes naturezas e de diferentes frentes alcançadas para, dentro das



limitações de páginas, exemplificar como as organizações exercem o CSP. Na Figura 1, é possível ver que um dos casos estudados, a Repórter Brasil, atua em duas diferentes Frentes que constituem o CSP. Na Figura 2, o Greenpeace é uma organização sobre a qual se identificou a prática de cinco Frentes.



Figura 1: As Frentes do caso Repórter Brasil. Fonte: elaborada pelos autores.

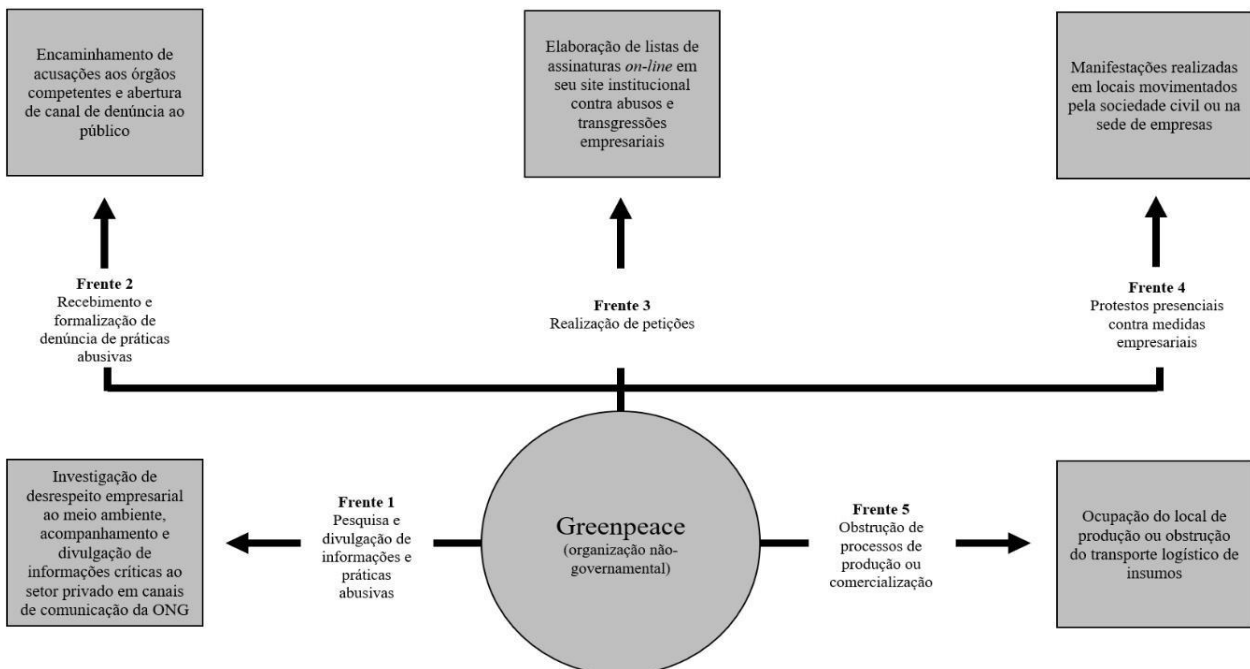


Figura 2: As Frentes do caso Greenpeace. Fonte: elaborada pelos autores.

A Frente 1 (Pesquisa e divulgação de informações e práticas abusivas) abriga, com maior clareza, uma característica de complementaridade, já que ela possibilita materiais essenciais para que se exerça outras Frentes por meio de pesquisas e divulgações de informações, comprometedoras ou apenas descritivas ao setor privado. Em muitas organizações estudadas, as Frentes identificadas foram decorrentes de ações associadas à Frente 1, que, pela amplitude de sua definição, contempla diversas formas de investigar e tornar públicos determinados dados. Como consequência, torna-se parte fundamental no fazer do CSP, confirmando a importância da informação para o controle social (COTTA; CAZAL; RODRIGUES, 2009; FONSECA *et al.*, 2014; SABIONI *et al.*, 2016; SILVA; CRUZ; MELO, 2007). O próprio acesso à informação como forma de controle social (PINHEIRO, 2016) também é corroborado por essa Frente.

Os casos mais explícitos que demonstram a relevância originária da Frente 1 são os da Frente 2 (Recebimento e formalização de denúncia de práticas abusivas), visto que muitas denúncias só podem ser elaboradas após a disseminação de relatórios e pesquisas investigativas sobre determinada realidade empresarial. A Frente 3 (Realização de petições) também carece da pesquisa e da divulgação de informações para que se pautem as solicitações nas petições, assim como as Frentes 4 (Protestos presenciais contra medidas empresariais), 5 (Obstrução de processos de produção ou comercialização) e 7 (Paralisação de consumo). Estas, por requererem a participação de pessoas e entidades, têm na publicização exercida pela Frente 1 a possibilidade de comoção para que se originem as movimentações necessárias às suas execuções. Isso também ocorre com a Frente 6 (Paralisação interna de produção ou comercialização), mas em menor escala, já que as organizações sindicais que a exercem não são necessariamente dependentes de pesquisas e divulgações de informações externas, por seus membros vivenciarem o cotidiano empresarial.

A Frente 1, portanto, possui um caráter de apoio, enquanto as de número 2, 3, 4, 5, 6 e 7 possuem um caráter de pressão. Compreendidas como metas do controle social, a penalização (PINHEIRO, 2016), a influência direta nos processos de decisão e a introjeção de valores (FONSECA *et al.*, 2014; GOMES, 2015) são vistas nessas Frentes. A Frente 2, ao enviar denúncias de práticas abusivas a autoridades, atua diretamente em busca da penalização do alvo,

aderindo a medidas jurídicas e legais. Ela também é vinculada à introjeção de valores, já que esta pode ser a consequência da denúncia. As Frentes 3, 4, 5, 6 e 7, embora possam exercer uma cobrança pública de autoridades sobre a penalização e possam impactar diretamente as decisões empresariais, são mais associadas ao processo de introjeção de valores.

De forma semelhante, a Frente 8 (Implementação de treinamentos e celebração de compromissos) está diretamente vinculada a esse processo, visto que procura adaptar a realidade e o funcionamento das empresas por meio da tentativa de inserção de práticas socialmente responsáveis. Observa-se que a Frente possibilita avanços sociais, contudo, não atinge seu objetivo de forma integral, já que sua ação é corroborada pelas próprias empresas, as principais beneficiadas (DUARTE; GÓIS, 2014).

Analogamente à Frente 1, as Frentes 9 (Capacitação de pessoas para o CSP) e 10 (Distribuição de recursos para o CSP) viabilizam ações de outras Frentes e seguem esse teor propositivo ao disponibilizar apoio financeiro e técnico às organizações e indivíduos para o exercício do CSP. Logo, elas também podem ser consideradas Frentes de apoio, o que fica nítido no fato de que as organizações estudadas que as compõem, apoiam outras organizações estudadas que exercem ações nas demais Frentes. Essas confluências podem ser visualizadas na Figura 3.

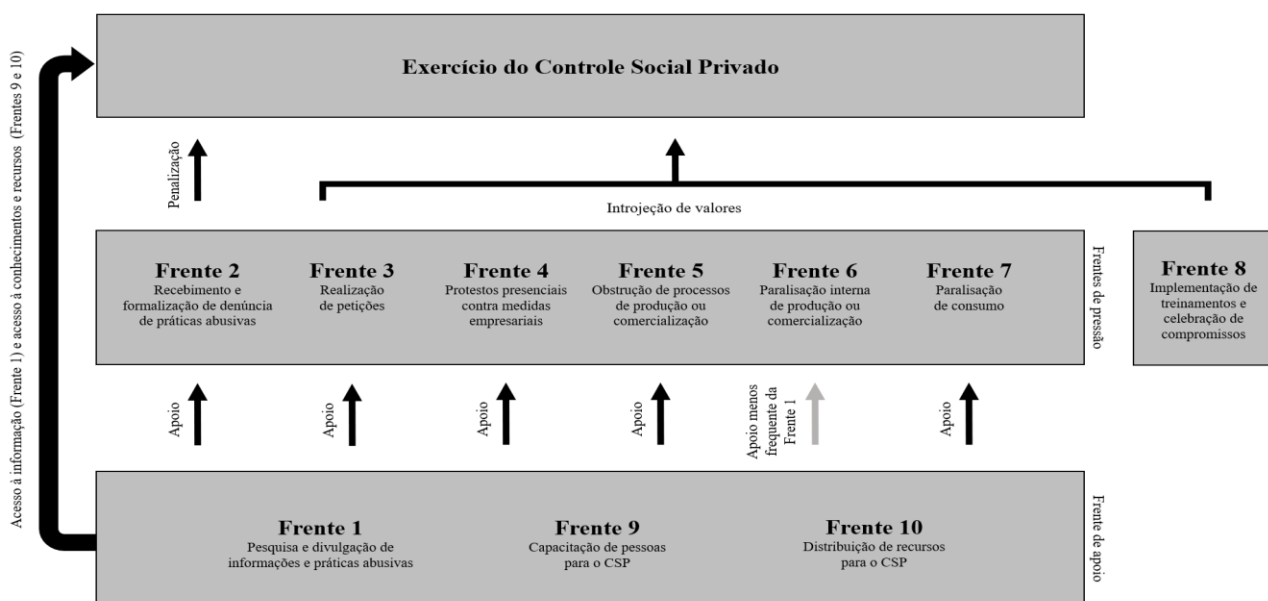


Figura 3: A atuação das Frentes. Fonte: elaborada pelos autores.

Além disso, cabe ressaltar que a Frente 5, de obstrução de processos de produção ou comercialização, nos casos presenciais, corrobora as definições da Frente 4, de protestos presenciais contra medidas empresariais, e vai além do proposto por esta, já que se configura como impedimento ao processo de produção e comercialização, e não se limita ao ato de protesto. A Frente 6, por sua vez, focada na paralisação interna, também impede o processo de produção e comercialização, porém, emerge sob a coordenação interna dos funcionários da empresa. Essas três Frentes possuem uma específica forma de serem noticiadas em diferentes mídias, já que costumam ser retratadas como antagônicas ao bem-estar da sociedade, ao negarem aspectos funcionalistas presentes no sistema econômico vigente e ao causarem incômodo ao cotidiano de empresas e de pessoas - paralisando, como exemplo, a prestação de serviços.

Por conseguinte, as redes sociais surgem como alternativa à veiculação de comunicação para as organizações que exercem as três Frentes supracitadas, e pelas demais organizações que possuem um forte discurso anti-hegemônico, como ocorre nas organizações de mídia alternativa na Frente 1. Dado o alcance dessas plataformas de mídia social, o combate à imagem veiculada pela mídia tradicional é amplificado, contribuindo para uma melhora da percepção de diversos setores sociais sobre suas ações e seus objetivos. O uso excessivo de redes sociais, porém, gera uma acumulação de informações e dados dentro das companhias privadas que as controlam (SEOANE; HORNIDGE, 2018). Isso se torna ainda mais problemático à medida que essas companhias se utilizam de complexas tecnologias digitais para realizarem uma manipulação subliminar de decisões e percepções de seus usuários (HAN, 2018). Tais fatores revelam um paradoxo presente nas organizações que realizam atividades com objetivos contrários ao *status quo*, tal qual o CSP, enquanto utilizam plataformas centralizadoras de informações, controladas por grandes empresas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A centralização de valores empresariais de teor utilitarista na sociedade, exposta na Introdução, influencia e distorce o modo das pessoas visualizarem a realidade. As empresas operam como modelos simbólicos para as ações dos indivíduos (ROHM, 2003), excluindo da equação as variáveis organizacionais e as demandas socialmente relevantes que prejudiquem

a maximização do lucro (AKTOUF, 2005). Essa dinâmica é potencializada pelo ambiente cibernético com a utilização inadequada das tecnologias digitais, como apontam Doneda e Almeida (2016), Han (2018) e Sætra (2019), ocasionando a influência ainda mais imperceptível sobre sociedade dentro da lógica utilitária do setor privado. É diante desse contexto social, permeado na contemporaneidade pelo uso corporativo das tecnologias digitais, que visou-se descrever um controle social para além do setor público, compreendido neste artigo como Controle Social Privado.

A pesquisa objetivou identificar formas de controle social de organizações da sociedade civil sobre o setor privado existentes no Brasil contemporâneo, considerando organizações que tiveram atuação no país entre 2015 e 2022. Com um amplo estudo empírico sobre 36 organizações, revelaram-se dez possibilidades de ação com diferentes objetivos, podendo ser divididas em núcleos de apoio, introjeção de valores e penalização. A fundamentação do CSP e a identificação e análise das Frentes de atuação tiveram a finalidade de tornar registradas as ações da sociedade civil de interesse público. Contribui-se para o campo dos estudos organizacionais ao auxiliar a compreensão de dinâmicas interorganizacionais, descrevendo possibilidades do exercício da influência de entidades não-lucrativas sobre empresas privadas, de maneira que a RSE seja objetivada pelas dinâmicas das organizações, visando boas práticas no setor privado.

As dez formas não são excludentes quanto às suas demais características, inclusive no que diz respeito aos seus agentes. As Frentes de CSP, conforme suas peculiaridades descritas, agem com finalidades distintas ao utilitarismo mercadológico hegemônico internalizado na sociedade e em oposição aos excessos e abusos realizados pelos agentes do setor privado, influenciando ainda as ações da sociedade civil, importante contraponto à reprodução e à internalização dos valores utilitaristas. Tal fato reforça a ideia de que o uso das Frentes proporciona uma maior participação popular já dentro da esfera privada, assim como o desenvolvimento social pautado nas liberdades instrumentais de Sen (2002).

O uso de diferentes combinações de Frentes em uma ação pode proporcionar ganhos mais efetivos diante do intuito do CSP já que mescla formas distintas de influência da sociedade civil sobre o setor privado, garantindo o alcance de mais liberdades instrumentais, e, por conseguinte, aumentando as chances de exercer o desenvolvimento social. Outras formas de

veiculação que não se restrinjam às mídias sociais também devem ser pensadas, para que as organizações que exerçam as Frentes atinjam maior integridade entre seus atos práticos e discursivos e não sejam dependentes de grandes empresas para propagar suas ações.

Devido ao caráter exploratório da pesquisa, não se pretendeu esgotar a temática e nem as possibilidades de estudar o CSP, mas sim apresentar outra perspectiva para o controle social e trazer luz para o campo, abrindo caminhos para que outras formas de exercer o controle sejam investigadas. Destaca-se que os agentes espontâneos são de grande relevância para o exercício do CSP, atuando individualmente via ações presenciais ou digitais e, muitas vezes, estimulando a criação de organizações que exerçam o CSP. A presente pesquisa, porém, não considerou agentes espontâneos para a proposição de Frentes de CSP, tendo como limitação o enfoque nas relações entre o setor privado e outras formas de organização.

Estima-se que outros pontos de vista para além da ampla realidade brasileira mereçam ser estudados, assim como seu aprofundamento. Para tanto, propõe-se que trabalhos analíticos e mesmo comparativos entre países e trabalhos com enfoques mais regionais, ou ainda por segmentos de mercado específicos, sejam ulteriormente realizados.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Auditoria, governança e responsabilidade corporativa no quadro do capitalismo neoliberal globalizado: uma análise radical-crítica. **Revista Economia & Gestão**, v. 5, n. 11, p. 19-55, 2005.

ALMEIDA, K. S. de. Organizações sociais: (des)controle social e restrições ao direito à saúde. **Ser Social (UnB)**, v. 15, p. 115-140, 2004.

APIB - ARTICULAÇÃO DOS POVOS INDÍGENAS DO BRASIL. **Cumplicidade na destruição:** como os consumidores e financiadores do Norte permitem o ataque do governo Bolsonaro à Amazônia brasileira. Brasília: 2019. Disponível em: [http://apib.info/files/2019/05/Cumplicidade\\_Na\\_Destruicao.pdf](http://apib.info/files/2019/05/Cumplicidade_Na_Destruicao.pdf). Acesso em: 6 nov. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATAGELLO, R.; BENEVIDES, L.; PORTILLO, J. A. C. Conselhos de Saúde: controle social e moralidade. **Saúde e Sociedade**, v. 20, n. 3, p. 625–634, 2011.

BITENCOURT, C. M.; PASE, E. S. A necessária relação entre democracia e controle social: discutindo os possíveis reflexos de uma democracia “não amadurecida” na efetivação do controle social da Administração Pública. **Revista de Investigações Constitucionais**, v. 2, n. 1, p. 293–311, 2015.

BITTENCOURT, M. C. A. A midiaticização do ativismo nas coberturas do G1 e do Mídia Ninja. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 11, n. 30, p. 83–105, 2014.

BRITO FILHO, A. C. *et al.* Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise das Práticas de uma Empresa de Fruticultura. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 368–384, 2018.

CHANGE.ORG. **Change.org Impact Report 2018**. São Francisco: 2018. Disponível em: [https://static.change.org/brand-pages/impact/reports/2019/change.org\\_Impact\\_Report\\_english\\_FINAL.pdf](https://static.change.org/brand-pages/impact/reports/2019/change.org_Impact_Report_english_FINAL.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.

COTTA, R. M. M.; CAZAL, M. de M.; RODRIGUES, J. F. de C. Participação, Controle Social e Exercício da Cidadania: a (des)informação como obstáculo à atuação dos conselheiros de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 19, n. 2, p. 419–438, 2009.

COTTA, R. M. M. *et al.* O controle social em cena: refletindo sobre a participação popular no contexto dos Conselhos de Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 21, n. 3, p. 1121–1138, 2011.

CRUZ, J. E.; SOUZA, E. M. S. Gestão de Recursos Humanos à Luz da Responsabilidade Social Empresarial: Um Estudo no Setor Sucroenergético em Goiás. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, p. 23–47, 2017.

DEMARCHI, C. H.; KERBAUY, M. T. M. A proposta de um novo marco regulatório para a comunicação no Brasil e as políticas para o setor. **Liinc em Revista**, 12, n. 1, p. 107–118, 2016.

- DESERIIS, M. Hacktivism: On the Use of Botnets in Cyberattacks. **Theory, Culture & Society**, v. 34, n. 4, p. 131–152, 2017.
- DONEDA, D.; ALMEIDA, V. What Is Algorithm Governance? **IEEE Internet Computing**, v. 20, p. 60–63, 2016.
- DUARTE, F. J. M.; GÓIS, J. B. H. Elite empresarial e democracia: um estudo de caso sobre o Instituto Ethos. **Passagens**, v. 6, n. 1, p. 131–149, 2014.
- DURIAU, V. J.; REGER, R. K.; PFARRER, M. D. A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 1, p. 5–34, 2007.
- FONSECA, F. C. P. da *et al.* Informação, Accountability e Controle Social – Análise das Contradições entre Pressupostos da Democracia e Realidade nas Políticas Públicas nas Represas Billings e Guarapiranga. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, p. 127–148, 2014.
- FONSECA, M. Site da Alezzia sofre invasão por Anonymous Brasil. **Exame**, 2017. Disponível em: <https://exame.com/pme/site-da-alezzia-sofre-invasao-pelo-anonymous-brasil/>. Acesso em: 1 set. 2019.
- FREITAS, L. O. Políticas públicas, descentralização e participação popular. **Revista Katálysis**, v. 18, n. 1, p. 113–122, 2015.
- GARCIA, R. Greenpeace obstrui porto de exportação de grãos da Cargill. **Folha de S.Paulo**, 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u107860.shtml>. Acesso em: 31 ago. 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, A. V.; PRADO, M. M. Institutional Bypasses In Brazil’s New Unionism Movement: Central Unions and Workers’ Committees. **University of Toronto Law Journal**, v. 69, n. 3, p. 337–370, 2019.



GOMES, E. G. M. Conselhos gestores de políticas públicas: aspectos teóricos sobre o potencial de controle social democrático e eficiente. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 894–909, 2015.

HAN, B.-C. **Psicopolítica**: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder. Belo Horizonte: Ayine, 2018.

KANG, T. H. Justiça e desenvolvimento no pensamento de Amartya Sen. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 31, n. 3, p. 352–369, 2011.

LAZARO, L. L. B.; GREMAUD, A. P. A Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade na América Latina: Brasil e México. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 1, p. 138-155, 2016.

LONGHI, J. C.; CANTON, G. A. M. Reflexões sobre cidadania e os entraves para a participação popular no SUS. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 21, n. 1, p. 15–30, 2011.

LYRA, M. The Beginnings of the Anti-Mining Movement in Brazil. **Peace Review**, v. 28, n. 1, p. 38–45, 2016.

MACHADO, M. B. Entre o controle e o ativismo hacker: a ação política dos Anonymous Brasil. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, v. 22, p. 1531–1549, 2015.

MENDES, F. Fundo Brasil e Instituto C&A premiam projetos de defesa dos direitos humanos na indústria da moda. **Isto É**, 2019. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/fundo-brasil-e-instituto-ca-premiam-projetos-de-defesa-dos-direitos-humanos-na-industria-da-moda/>. Acesso em: 04 nov. 2019.

MENDONÇA, S. E. A. A experiência do Dieese em pesquisa e conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 54–59, 2002.

MEYSKENS, M. *et al.* Social Ventures from a Resource–Based Perspective: An Exploratory Study Assessing Global Ashoka Fellows. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 661–680, 2010.

MILITÃO, S. C. Educação e trabalho no Brasil: Análise da experiência da escola DIEESE e do novo curso superior em ciências do trabalho. **Revista Labor**, v. 2, n. 18, p. 93–107, 2017.

- MINOCHER, X. Online consumer activism: Challenging companies with Change.org. **New Media & Society**, v. 21, n. 3, p. 620–638, 2019.
- MISOCZKY, M. C. A.; FLORES, R. K.; BÖHM, S. A Práxis da Resistência e a Hegemonia da Organização. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 181–193, 2008.
- MISOCZKY, M. C. A.; FLORES, R. K.; SILVA, S. M. G. Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, p. 01–14, 2008.
- MONTEIRO, L. A.; FLEURY, S. Elos que libertam: redes de políticas para erradicação do trabalho escravo contemporâneo no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 255–273, 2014.
- MOURA, G. Trabalhadores paralisam produção para pressionar Confab a pagar processo judicial. **Central Única dos Trabalhadores de São Paulo**, 2016. Disponível em: <https://sp.cut.org.br/noticias/trabalhadores-paralisam-producao-para-pressionar-confab-a-pagar-processo-judicia-d15a>. Acesso em: 5 set. 2019.
- NEVES, M. Hackers dizem que ataques a bancos não visam roubo de dados. **Folha de S.Paulo**, 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/multimedia/videocasts/1042250-hackers-dizem-que-ataques-a-bancos-nao-visam-roubo-de-dados.shtml>. Acesso em: 1 set. 2019.
- OLIVEIRA, F. M. de. Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa: Um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto Ethos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 5, n. 1, p. 1–14, 2006.
- OLIVEIRA, W. L.; TINOCO, J. E. P.; CLARO, J. A. C. D. S. Aferição do Grau de Responsabilidade Social Empresarial em MPES de Jundiaí e Região. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 125-153, 2019.
- PELLEGRINI, P. Knowledge, identity and ideology in stances on GMOs: The case of the Movimento Sem Terra in Brazil. **Science Studies**, v. 22, n. 1, p. 44–63, 2009.

- PENHA, D. Fazenda de café certificada pela Starbucks é flagrada com trabalho escravo. **Repórter Brasil**, 2018. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2018/08/fazenda-de-cafe-certificada-pela-starbucks-e-flagrada-com-trabalho-escravo/>. Acesso em: 31 ago. 2019.
- PINHEIRO, D. A. R. A legitimidade do controle social da gestão pública: uma resposta a Herbert Wechsler. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 5, p. 867–883, 2016.
- PIRES, M. A. *et al.* (Ir)Responsabilidade Social Empresarial: Uma Avaliação do Desastre de Mariana-MG. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 5, p. 1188-1206, 2020.
- PIVETA, M. N. *et al.* Responsabilidade Social Empresarial na Perspectiva dos Colaboradores: Uma Análise da Produção Científica Brasileira e Internacional no Período de 2006 a 2015. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 47, p. 62-80, 2019
- RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RAUFFLET, E. Creating the Context for Corporate Responsibility: The Experience of Instituto Ethos, Brazil. **The Journal of Corporate Citizenship**, n. 30, p. 95–106, 2008.
- REPÓRTER BRASIL. **Moda Livre passa a monitorar 77 grifes e varejistas**, 2016. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/2016/04/moda-livre-passa-a-monitorar-73-grifes-e-varejistas/>. Acesso em: 31 ago. 2019.
- ROHM, R. **A produção de subjetividades em organizações contemporâneas: práticas discursivas e políticas da empregabilidade**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.
- ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332–345, 2015.
- SABIONI, M. *et al.* Contextos (in)adequados para o engajamento cidadão no controle social. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 3, p. 477–500, 2016.

SÆTRA, H. S. The tyranny of perceived opinion: Freedom and information in the era of big data. **Technology in Society**, v. 59, 101155, p. 1-8, 2019.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Schwarcz, 2002.

SEOANE, M.V; HORNIDGE, A. K. The social shaping of media technologies' multiple uses: The case of Mídia NINJA in Brazil. **Information, Communication & Society**, p. 1–16, 2018.

SILVA, A. X. da; CRUZ, E. A.; MELO, V. A importância estratégica da informação em saúde para o exercício do controle social. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, n. 3, p. 683–688, 2007.

SILVA, A. C. *et al.* A Percepção da Responsabilidade Social Empresarial na Relação da Codesa e Arrendatárias com a Comunidade do Entorno. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. Ed. Especial. 3, p. 263-281, 2020.

SOUZA, G. C. de; ORNELAS, A. L. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esforços de uma trajetória intelectual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, p. 438–461, 2015.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUDRÉ, L. “Bayer Monsanto é morte”: mulheres do MST protestam em frente à sede da empresa em SP. **Brasil de Fato**, 2019. Disponível em: <https://www.brasildfato.com.br/2019/09/20/bayer-monsanto-e-morte-mulheres-do-mst-protestam-em-frente-a-sede-da-empresa-em-sp/index.html>. Acesso em: 4 nov. 2019.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7–23, 1998.

VALLA, V. V. Sobre participação popular: uma questão de perspectiva. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 14, supl. 2, p. S07-S18, 1998.

WITZEL, N. Índios propõem boicote a empresas que negociam com invasores de reservas. **Época**, 2019. Disponível em: <https://epoca.globo.com/indios-propoem-boicote-empresas-que-negociam-com-invasores-de-reservas-23627117>. Acesso em: 1 set. 2019.

**Submetido em 24/06/2022**  
**Aprovado em 27/01/2023**