

DIÁLOGO COM STAKEHOLDERS: IDÉIAS E EXPERIÊNCIAS PARA A SUA VIABILIDADE

DIALOGUE WITH STAKEHOLDERS: IDEAS AND EXPERIENCES TOWARDS ITS VIABILITY

Marisa Seoane Rio Resende¹; José Augusto Nogueira Kamel²

¹Serviço Social da Indústria – SESI – Belo Horizonte – Brasil marisa.resende@bol.com.br

²Universidade Federal do Rio de Janeiro – DEI/COPPE/UFRJ - Rio de Janeiro – Brasil
kamel@pep.ufrj.br

Resumo

O presente artigo foi elaborado a partir da monografia do curso de especialização em Gestão de Iniciativas Sociais do Programa de Engenharia de Produção da Coordenação dos Programas de Pós-graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Trata do diálogo entre empresas e comunidades, à luz do conceito de responsabilidade social que valoriza e destaca a importância do diálogo com stakeholders. Para alcançar este objetivo, o trabalho foi dividido em três etapas principais: a primeira trata de um estudo sobre o diálogo na literatura, apresentando os conceitos de alguns dos principais autores. A segunda, um estudo de caso, apresenta e analisa a experiência da AngloGoldAshanti no programa Boa Vizinhança, no qual, o diálogo com a comunidade pode ser analisado sob a ótica deste estudo. A terceira etapa busca compreender as bases do diálogo que sustentam a prática, propondo dez passos a serem observados na construção de um diálogo entre empresas e seus públicos de relacionamento.

Palavras Chave: Ética; Diálogo; Responsabilidade Social.

1. Introdução

No relacionamento profissional com as empresas, observa-se uma crescente preocupação com o diálogo institucional, ou seja, a busca de práticas que permitam o diálogo entre organizações e pessoas, que afetam de alguma maneira, o negócio. Tratado muito além do campo da comunicação interna e externa, o diálogo está sendo proposto por áreas produtivas e de apoio, com interesse direto nesse relacionamento. Posturas e atitudes éticas de uma determinada empresa, por exemplo, exigem dela a conquista de valores éticos também de sua cadeia de fornecimento. O diálogo entre a empresa e seus fornecedores, facilitam o processo de amadurecimento para que ambas alcancem melhores patamares de conduta ética.

Novas formas de relacionamento se estabelecem a partir dos modelos de uma sociedade globalizada. A inclusão social, o desenvolvimento da tecnologia, o acultramento, a complexidade

dos sistemas financeiros e a necessidade de alcance de modelos de desenvolvimento sustentável, exigem da sociedade novas formas de relacionamento humano. O diálogo não se sustenta nos modelos de poder econômico e hierarquia institucional, em que as empresas ditam as regras sobre os públicos com os quais se relacionam. Por outro lado, relacionamento entre empresas e comunidades, vem demonstrando um amadurecimento significativo, principalmente a partir da década de 90, com a ampla promoção da responsabilidade social. A proposta deste trabalho é analisar, se essa forma de diálogo entre ambos – empresa e comunidade -, pode servir de referência e exemplo para outros públicos com os quais as empresas se relacionam.

2. Fundamentação teórica

2.1. O diálogo na literatura: principais conceitos

Na etimologia do termo diálogo, observamos a presença da palavra, que comunica e favorece o estabelecimento de relacionamento entre pessoas. Para Humberto Mariotti “O diálogo é uma forma de fazer circular sentidos e significados.” (MARIOTTI: 2004).

A partir das considerações de Martin Buber, tem-se uma dimensão diferenciada do que habitualmente chamamos de diálogo. O tema comumente tratado no âmbito da comunicação humana, como forma de relacionamento, aprofunda-se num conceito que abrange próprio reconhecimento de si. Somente na medida que o homem reconhece seu EU e reconhece que o EU só existe diante do outro, as relações passam a ser de igual para igual. Para ele, “Entre EU e o TU, não há fim algum, nenhuma avidez ou antecipação; e a própria aspiração se transforma no momento em que passa do sonho à realidade”. (BUBER: 2001).

A relação do homem com o mundo, que se reflete na atitude que o homem toma diante do outro, passa pela responsabilidade e pela interação que as pessoas fazem entre si para conhecer e modificar o mundo. Buber classifica três espécies principais de diálogo, reconhecendo suas várias formas e concedendo-lhes diferentes capacidades de interação.

Conheço três espécies de diálogo: o autêntico – não importa se falado ou silencioso – onde cada um dos participantes tem de fato em mente o outro ou os outros na sua presença e no seu modo de ser e a eles se volta com a intenção de estabelecer entre eles e a si próprio uma reciprocidade viva; o diálogo técnico que é movido unicamente pela necessidade de um entendimento objetivo; e o monólogo disfarçado de diálogo, onde dois ou mais homens, reunidos num local, falam, cada um consigo mesmo, por caminhos tortuosos e estranhamente entrelaçados e crêem ter escapado, contudo, ao tormento de ter que contar apenas com os próprios recursos. (BUBER: 1982, p.53 e 54).

Como educador, Paulo Freire se aproxima dos conceitos de Martin Buber, quanto à atualidade, que reflete a existência do eu pela participação, pela inter-relação social. E ainda, nos remete igualmente ao questionamento da verdadeira existência do diálogo, onde as diferenças distanciam as relações e as hierarquizam. Para Gadotti, ao prefaciá-lo Paulo Freire, não existe diálogo em uma sociedade de classes: “Porque numa sociedade de classes não há diálogo, há apenas um pseudodiálogo, utopia romântica quando parte do oprimido e ardil astuto quando parte do opressor.” (GADOTTI: 1979).

“A Paz Vital” Buberiana e não paz de túmulo, “voltado inteiramente para a união entre conhecimento e vida. O saber desvinculado da ação é considerado estéril, um desvirtuamento da função primordial da pessoa. Sugere que a paz poderia ser obtida se as partes em conflito distinguíssem claramente entre os seus interesses comuns e seus interesses opostos, e tratassem então de chegar a um compromisso, como “bons mercadores”. Esse compromisso deve ser algo de positivo, uma forma de cooperação para descobrir os interesses comuns são realmente maiores, apesar das aparências. (BUBER, 1982, pg 13 e 14)

Paulo Freire valoriza a importância do relacionamento, para ele: “O homem não é uma ilha. É comunicação. Logo, há uma estreita relação entre comunhão e busca.” (FREIRE: 1979, p.28). E, principalmente, o homem é um ser capaz de transformar a sociedade e deve fazê-lo em busca de melhores condições de vida: “O homem deve transformar a sociedade para ser mais.” (Freire: 1979, p.31). E ainda reforça, que o homem é o sujeito da ação: “O destino do homem deve ser criar e transformar o mundo, sendo o sujeito de sua ação.” (FREIRE: 1979). Uma “bela convivencialidade” (ILLICH, 1976).

Para David Bohn, é importante ter uma clara consciência do diálogo. Comumente, a discussão ocupa grande parte do espaço de relacionamento das pessoas quando reunidas em grupos, ao que ele define a seguir: “Em um diálogo, no entanto, ninguém está tentando ganhar. (...) É um jogo chamado ganha-ganha, enquanto que o outro jogo é chamado ganha – perde. No diálogo não estamos jogando uns contra os outros, mas, todos com todos.” (BOHN: 1989).

Ao diálogo impõe-se a distinção de uma série de formas de comunicação, como a negociação, a emissão de opiniões, o debate e tantas outras que emergem do encontro entre pessoas. Tais formas de comunicação carregam ainda a percepção, mesmo que inconsciente, que é preciso vencer o jogo, ter as opiniões individuais reconhecidas e validadas pelo grupo, influenciando assim o grupo como um todo, e ganhando respeito coletivo. No entanto, o diálogo carrega significados e experiências, assim, as palavras circulam gerando idéias, estabelecendo redes e trazendo benefícios para todos os interlocutores. O diálogo é um instrumento para integração de pessoas e propósitos.

Concluindo, existem muitos pontos em comum nas abordagens dos diversos autores, que tratam o diálogo como uma forma distinta das outras formas de comunicação humana. O diálogo é

para eles o relacionamento verdadeiro, livre de interferências, conflitos, interesses. O diálogo é a participação aberta, o ser presente e atual aberto ao outro. Carrega o intuito de aprender junto, de compartilhar significados, de se educar no contato com o outro, de trocar experiências, estabelecer redes e criar algo novo. A força do diálogo está no conjunto coeso de saberes, que por sua unidade, é capaz de transformar.

2.2. O diálogo nas empresas

Na abordagem empresarial, o tema do diálogo não está centrado em autores ou pensadores e sim em estratégias modernas de gestão, que visam principalmente o desenvolvimento sustentável. Os recentes escândalos que envolveram grandes corporações trouxeram à tona a falta de transparência e de governança, que passaram a ter uma importância destacada no cenário econômico, e são ainda, despertadas especialmente pela força do movimento da responsabilidade social no Brasil.

2.2.1. Ferramentas que favorecem o diálogo nas empresas

Particularmente no período de 1990 até 2004, foram criadas importantes ferramentas como o GRI, a SA8000, a AA1000, e outras declarações, pactos, leis e normas, que consolidam a cultura de desenvolvimento sustentável e reforçam a exigência cada vez maior de práticas éticas. Destacamos ainda a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que no Brasil promove amplamente as boas práticas e a aplicação de ferramentas de gestão, trazendo para a pauta nacional as questões inerentes aos temas aqui abordados.

3. Estudo de caso: “Boa Vizinhança”: o diálogo entre empresa e comunidade

Este estudo apresenta um exemplo de diálogo da AngloGold Ashanti, que parte de uma realidade de conflitos históricos com a comunidade, para um diálogo maduro e que vem servindo como referência para o estabelecimento de diálogo com outras partes interessadas, revelando-se um importante instrumento para superação das diferenças e para a construção de uma sociedade que caminha para a sustentabilidade.

3.1. Caracterização da empresa

A AngloGold Ashanti Ltda é uma empresa global, que produz ouro em suas 22 unidades distribuídas nos quatro continentes. Possui um amplo sistema de governança corporativa e de responsabilidade social. No Brasil, a empresa opera em Serra Grande (GO) e Nova Lima (MG).

Em Nova Lima, a AngloGold iniciou suas atividades com a aquisição da Mineradora Morro Velho, e adquiriu a Ashanti em abril de 2004, formando a AngloGold Ashanti com o objetivo de expandir os negócios e aumentar a produção de onças de ouro, no mesmo ano, a Morro Velho passa a ter sua atuação focada na atividade imobiliária e de serviços, consolidando a mineração como atividade principal da AngloGold Ashanti.

3.2. A comunidade

A AngloGold Ashanti atua em Minas Gerais na área de influência dos municípios de Nova Lima com 64295 habitantes, Sabará com 115292 habitantes, Raposos com 14268 habitantes e Santa Bárbara com 24173 habitantes.

Os quatro municípios de influência da AngloGold Ashanti, que fazem parte do programa Boa Vizinhança, possuem características muito semelhantes. Todas com histórico de exploração mineral por volta do século XVIII, de forma predatória, ou seja, não gerando riqueza nem benefícios para as próprias cidades. Sua população, dependente de emprego, não mudou a cultura de produção após a decadência do minério, com exceção de Santa Bárbara que cultivava, e apesar disso é ainda mais pobre que os outros municípios. É evidente que os bons momentos econômicos dos quatro municípios, nunca significaram investimentos locais. A falta de emprego formal e a desigualdade determinam, ainda hoje, os altos índices de exclusão social. Mesmo considerando que existem bons níveis de alfabetização, a escolaridade não acompanha tal evolução, ou seja a população é alfabetizada mas com baixa escolaridade, o que reforça a ainda mais a pobreza na região.

3.3. O programa Boa Vizinhança

O programa Boa Vizinhança partiu da idéia de alguns empregados que desejavam realizar atividades sistematizadas de relacionamento com as comunidades do entorno. É importante enfatizar, que a empresa possui diversos projetos e programas nas comunidades e apóia diversas iniciativas locais. Mas, alguns profissionais de comunicação, relações com a comunidade e desenvolvimento humano, queriam mais, queriam transformar as atuais relações pontuais em um relacionamento contínuo, participativo e permanente, com condições de amadurecer até chegar a

uma comunidade responsável pelo seu próprio desenvolvimento e que participa das decisões de investimentos da empresa na comunidade de forma estratégica e planejada.

O encontro das idéias de vários profissionais e o campo fértil de valores e diretrizes da empresa permitiu que a iniciativa logo se transformasse no programa Boa Vizinhança que passou a congrega esforços das ações já existentes e de novas ações.

As atividades tiveram início em um município piloto: Nova Lima. As lideranças da comunidade foram identificadas e foi realizado o primeiro encontro em agosto de 2004. O Projeto teve início com três vertentes. A primeira foi a criação de material de comunicação escrito, com temas definidos pelas lideranças comunitárias e produzido com esclarecimentos da empresa. A segunda, a criação de uma linha telefônica exclusiva para o relacionamento com a comunidade, onde todos pudessem acionar a empresa, sem custo. A terceira foi a proposição de reuniões periódicas para atendimento de pautas definidas em parceria.

3.4. A pesquisa

Foi elaborada uma pesquisa formada por um questionário contendo doze perguntas e a caracterização dos participantes do programa, tanto aqueles que representam a empresa, quanto os que representam a comunidade. As questões visam identificar de forma simples e objetiva a participação e o relacionamento empresa-comunidade no programa Boa Vizinhança. Foram enviadas 34 pesquisas, sendo 29 para membros da comunidade e 5 para representantes da empresa. Retornaram 23 respondidas que corresponde a 67,65% do total.

3.4.1. Análise dos resultados

Com a pesquisa realizada junto aos participantes do programa Boa Vizinhança é possível ter um olhar mais atento ao relacionamento entre empresa e comunidade, além de uma observação crítica sobre o diálogo, fazendo a co-relação entre a literatura e prática.

Para que o diálogo ocorra é preciso criar condições adequadas. No programa Boa Vizinhança, observamos que 81% dos participantes acreditam que foram criadas condições adequadas para um bom relacionamento onde empresa e comunidade, favorecendo a troca de experiências e a atuação conjunta, transformando questões comuns em melhorias.

A relação hierárquica no programa Boa Vizinhança existe na medida em que a iniciativa é da empresa, e que para o encontro possa ocorrer, a divisão de tarefas com encargos de coordenação, assumidos pela empresa otimiza as etapas de comunicação e infraestrutura para a realização dos

encontros. Para o amadurecimento do grupo, é importante que a coordenação inicial reduza o poder ao longo do tempo, melhorando as condições de diálogo.

Na questão dez da pesquisa, observa-se que os participantes entendem que é fundamental (62%) e desejável (33%) a participação da comunidade no planejamento e avaliação dos investimentos da empresa na comunidade. Confirmando assim a tese de Paulo Freire (1979) de que as massas querem participar mais da sociedade.

Longe de ser simplista ou ingênuo, o programa convive com conflitos e opiniões divergentes, ao que os participantes observam ser possível superar (53%), ou ainda que apenas algumas vezes isso seja possível (39%). Gadotti (1979) refere-se ao conflito, como ponto de coesão de interesses comuns entre aqueles que desejam superar suas condições de opressão. E Buber (2001) enfatiza a necessidade de eliminar os obstáculos para que o encontro possa de fato ocorrer. Assim, é preciso identificar mecanismos para superar os obstáculos.

As relações são assimétricas sempre. Na verdade temos uma visão em que todos evoluam. Uns vão mais do que outros. A educação caminha, coopera em saltos qualitativos e depende do empenho de cada um. É muito mais complexo e trabalhoso e humano do que o autoritarismo massivamente praticado. É um aprendizado vivo, constante, transparente e rico de detalhes, sutilezas, carinho e compreensão com o interesse comum.

Ainda que utópico, podemos dizer que o ponto ideal de debate de idéias deve se dar pela experiência de realização que possa ser compartilhada e servir de transformação para todos. O debate de conflitos, pela defesa de idéias próprias ou pela imposição de um a parcelas dos participantes, culminará no fracasso do grupo.

O Boa Vizinhança ainda não é visto como um programa que se desenvolve em igualdade de condições entre empresa e comunidade, mas como um apoio da empresa ao desenvolvimento da comunidade. É importante que este apoio ocorra numa busca de integração e reciprocidade, para não cair no paternalismo.

Para tanto, a abertura à participação é fundamental. O espaço aberto favorece a confiança e a credibilidade de que as decisões tomadas pelo grupo podem ocorrer com transparência e de forma participativa. Ao mesmo tempo o fechamento do grupo pode gerar novas formas de poder, chanceladas pelo privilégio de participar de um grupo fechado.

A pesquisa mostrou ainda que o programa Boa Vizinhança busca o diálogo entre a empresa e a comunidade com objetivos de troca de experiência (48%) e transformação (27%). E ainda que para 75% é um verdadeiro canal de diálogo. Freire (1979) diz que o homem é capaz de transformar a realidade e deve fazê-lo para melhorar as condições de vida. O diálogo é uma ferramenta para integração de pessoas e propósitos, afirma Bohn (1989) que, por meio do diálogo, todo mundo ganha se alguém ganha, trata-se de um jogo em que os times jogam juntos e não uns conta os

outros, é o chamado jogo do ganha-ganha. O diálogo caminha para que as partes alcancem melhores condições de vida e de desenvolvimento.

Conclui-se que o programa Boa Vizinhança, é um espaço aberto e em construção, propício para o diálogo verdadeiro, e que precisa estar atento às condições criadas para uma participação responsável e comprometida com a transformação, de modo que todos tenham ganhos de qualidade de vida. Mesmo com a dramática história dos municípios vizinhos à AngloGold Ashanti, observa-se um ótimo grau de confiabilidade do programa, aspecto este fundamental para que o diálogo possa ocorrer.

4. Dez idéias seqüenciais para a construção do diálogo entre empresas e seu público de relacionamento.

O diálogo na literatura é tratado como uma experiência de relacionamento absoluta, tão verdadeiro que é capaz de provocar transformações. No diálogo, todo ser se coloca diante do outro e transmite experiências, em uma troca verdadeira. Os conflitos não podem ser ignorados, fazem parte da própria força do grupo que dialoga. No processo de diálogo todos ganham, pois todos buscam o mesmo objetivo.

Quando as empresas passam a assumir o diálogo como oportunidade para o alcance de objetivos globais como o desenvolvimento sustentável, ou estratégias de negócio como a governança corporativa, ou ainda como exigência do próprio mercado como o cumprimento de normas e a obtenção de certificados, novas técnicas são desenvolvidas para facilitar, promover e alcançar resultados a partir desse mesmo diálogo.

Com este estudo, observamos alguns importantes aspectos que precisam ser desenvolvidos no uso do diálogo como instrumento para a construção de um novo modelo de negócios baseado na ética e na transparência, condições estas, fundamentais para a existência do diálogo, aproximando-se da perfeição de que tratam os autores.

A experiência da AngloGold Ashanti, que se apresenta como um rompimento histórico dos meios de exploração de minério e parte para busca de geração de riqueza compartilhada com a comunidade onde se insere, apresenta uma série de indicações de que o diálogo entre empresa e comunidade é possível na sua totalidade, demonstrando uma importante abertura ao novo, ao enfrentamento de conflitos, ao aprendizado, à construção coletiva e ao desejo de transformação que nasce de ambas as partes.

A definição de algumas etapas que possam ser observadas na construção de um diálogo entre empresas e seus públicos de relacionamento tem por objetivo auxiliar na reflexão e na organização da dinâmica de formação de grupos de diálogo. Assim, este estudo apresenta a seguir,

dez etapas para atuação com tais grupos. Reflete a experiência do relacionamento entre empresas e comunidades e estende-se para o relacionamento com outros públicos, mantendo o princípio do diálogo como instrumento de transformação e de alcance de objetivos comuns entre os interlocutores, e se apresenta como uma possibilidade de facilitar a aplicação das ferramentas aqui apresentadas.

Este processo com essas fases, parte da experiência observada no sucesso do relacionamento da Anglo Gold Ashanti com a comunidade e serve de referência para o relacionamento com todos os *stakeholders*, observando-se os objetivos de cada indicação.

- a) Definir a intenção do diálogo: A clareza de propósitos é fator determinante para o início de uma relação que pretende ser duradoura. Tais propósitos devem estar fundamentados em valores éticos, de respeito às partes envolvidas no processo e com interesses que gerem ganhos para todos. É importante que sejam identificados e trabalhados o interesse comum maiores, que apesar das aparências, possam produzir compromissos e promover a cooperação entre as partes interessadas;
- b) Criar condições adequadas para um bom relacionamento, onde as partes possam conversar. Criar um nível de equidade no diálogo significa não abdicar da relação de poder. Preservar as diferenças e utilizá-las para o benefício de todos é uma forma fortalecer o indivíduo na coletividade como descrita por exemplo na SA8000;
- c) Criar um instrumento de posturas, para valorizar as atitudes éticas, definir condutas de valorização do desenvolvimento coletivo, definir referências de ações que contribuam para o fortalecimento do grupo e estabelecer limites para questões que possam prejudicar o diálogo;
- d) Definir um formato de grupo que permita a entrada de novos membros. De acordo com o formato do grupo, pode haver abertura permanente de novos membros ou momentos específicos para nivelamento de informações. Em todos os casos é preciso propiciar condições de integração dos novos participantes em igualdade de condições com os demais;
- e) Estabelecer condições para que os conflitos apareçam, pois somente assim poderão ser enfrentados. Se houver necessidade, podem ser agregados ao grupo profissionais especializados para facilitar o processo de construção do diálogo e a coleta de dados que subsidiem as argumentações sobre o tema de conflito, favorecendo reflexões fundamentadas em dados concretos;
- f) Valorizar as partes, seus atores, sua cultura e aquilo que podem oferecer de melhor para ambos. Para que o diálogo ocorra de igual para igual, é importante que se respeitem e admirem;

- g) Compartilhar decisões que envolvam os interesses das partes. Decisões que envolvem investimentos, aplicação de recursos, estratégias de desenvolvimento e atividades de impacto, devem ser apresentadas com informações de qualidade e credibilidade, permitindo um amplo diálogo que crie condições de agregar valor para as partes;
- h) Valorizar a participação dos membros do grupo em outros foros de participação social, comunitária, de negócios, entre outras. É o comprometimento com realidade que provoca o desejo de transformação, levando para o diálogo mais do que palavras: experiência vivida;
- i) Promover a reciprocidade, a capacidade de trocar, de dar e receber proporcionando um diálogo harmônico entre as partes, como resultado de um esforço de compartilhar experiências, conhecimentos, recursos e resultados. A reciprocidade pressupõe atitudes pró-ativas e contrapartidas permanentes, em que cada uma das partes sente-se valorizada e gratificada ao gerar valor para o outro, compartilhando e produzindo significados;
- j) Buscar sempre o diálogo autêntico. O diálogo entre empresas e seus públicos de relacionamento, é em grande parte o diálogo técnico, movido pela necessidade de um entendimento, mas que para alcançar resultados transformadores precisa evoluir para o diálogo autêntico carregado de sentidos e experiências. No diálogo autêntico todos aprendem, na simplicidade da abertura ao outro, do conhecer ao outro, é possível construir algo novo, construir uma nova história.

O processo constituído de dez fases é uma proposta de ação para empresas que buscam um compromisso com a mudança no relacionamento com seus públicos de influência, baseados no processo de diálogo. Uma espécie de roteiro para uma “bela convivencialidade”. O aperfeiçoamento deste processo depende da experimentação e análise da proposta. No décimo ponto, o diálogo está amadurecendo e o grupo em condições de promover transformações significativas e duradouras. A retroalimentação e educação continuada reiniciam os processos de aprendizagem, diálogo e convívio.

Abstract

The present article was elaborated from the monograph of the specialization course on Management of Social Initiatives of the Production Engineering Program run by the Coordination of Post-Graduation Programs of the Federal University of Rio de Janeiro. It deals with the dialogue between companies and communities, based on the concept of social responsibility that valorizes and stresses the importance of the dialogue with stakeholders. In order to achieve this objective, the work was split in three major phases: the first one is a study about the dialogue in the literature, and includes the views of the main writers. The second one, a case study, presents and analyzes the experience by AngloGold Ashanti through its program “Boa Vizinhança” (Good Neighborhood), in which the dialogue with the community was covered under the purpose of this study. The third phase was aimed to understand the dialogue bases that support practice, thus recommending ten steps to be followed in the construction of a dialogue between companies and their stakeholders.

Key-words: Ethic; Dialogue; Social Responsibility.

5. Referências

- BOHN David. **DIÁLOGO** - Comunicação e Redes de Convivência. São Paulo: Palas Athena, 1989.
- BUBER, M. **Eu e Tu**. 8ª. São Paulo: Centauro, 2001.
- BUBER, M. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- GADOTTI, M., In: FREIRE, P, **Educação e mudança**, Prefácio. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- ILLICH, I., **A Convivencialidade**, Lisboa: Publicações Europa-América, 1976.
- LEIPZIGER, D. **SA 8000**; o guia definitivo para a nova norma social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARIOTTI, Humberto. **O Automatismo Concorde-discordo e as Armadilhas do Reduccionismo**. Instituto de Estudos de Complexidade e Pensamento Sistêmico (www.geocities.com/complexidade), 2000.
- MARIOTTI, Humberto. **Diálogo: Um Método de Reflexão Conjunta e Observação Compartilhada da Experiência**. (http://www.ellerni.org/dialogo/dialogo_Mariotti.pdf), 2004. Consulta 16/10/2005
- URSINI Tarcila Reis, SEKIGUCHI Celso. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: Rumo A Terceira Geração de Normas ISO**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3886&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 14/10/2005.

Dados dos autores:

Marisa Seoane Rio Resende

Serviço Social da Indústria - SESI

Gerência de Integração Empresarial - Conselho de Cidadania Empresarial

Rua Clovis Cyrillo Limonge 180 – Havaí

Belo Horizonte – Minas Gerais – Brasil – CEP 30555-030

Telefones: 31-3263-4351

e-mail: Marisa.resende@bol.com.br

José Augusto Nogueira Kamel

Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Engenharia Industrial - Professor Adjunto II

Rua Nascimento Silva 42, Ipanema, Rio de Janeiro, Brasil, CEP 22421-020.

Telefones: (21) 2513-1138, (21) 9977-8373

e-mail: Kamel@pep.ufrj.br

Recebido para publicação em: 20/10/2006

Aceito para publicação em: 10/0/2007