

Licença Social Para Operar: importância nos contratos de Parcerias Público-Privadas

O presente artigo investiga a importância da Licença Social para Operar (LSO) na gestão de Parcerias Público-Privadas (PPPs), com foco na mitigação do risco de comoção social. A pesquisa, fundamentada em uma revisão integrativa da literatura, explora o papel da LSO na construção de relações de confiança entre empresas privadas, o Estado e a sociedade, buscando equilibrar os interesses econômicos com as demandas sociais e ambientais. O estudo destaca a crescente relevância das PPPs como ferramenta de desenvolvimento e a necessidade de uma gestão responsável que incorpore padrões sociais e minimize o risco de conflitos e resistências por parte da comunidade. A LSO, como um reflexo da percepção e aprovação da sociedade, emerge como um instrumento estratégico para garantir a legitimidade e a sustentabilidade das PPPs. A pesquisa aborda conceitos-chave como risco político, responsabilidade social corporativa, fatores ESG (Ambiental, Social e Governança), desenvolvimento sustentável, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), território e território de identidade, e teoria da complexidade, oferecendo uma compreensão abrangente das dinâmicas que influenciam a implementação da LSO em PPPs. A partir da análise da literatura, são apresentadas sete recomendações estruturantes para empresas privadas que operam em PPPs, abrangendo desde o compartilhamento do risco político até a centralização da LSO na estratégia empresarial. Essas recomendações visam orientar as empresas na superação dos desafios e na potencialização dos benefícios da LSO, promovendo um desenvolvimento sustentável e socialmente responsável.

Palavras-chave: Risco político; Risco de comoção social; Partes interessadas (Stakeholders); Território; Complexidade; ESG e RSC.

Social License to Operate: importance in Public-Private Partnership Contracts

This article investigates the importance of the Social License to Operate (SLO) in the management of Public-Private Partnerships (PPPs), focusing on mitigating the risk of social unrest. The research, grounded in an integrative literature review, explores the role of the SLO in building trustful relationships between private companies, the State, and society, aiming to balance economic interests with social and environmental demands. The study highlights the growing relevance of PPPs as a development tool and the need for responsible management that incorporates social standards and minimizes the risk of conflicts and resistance from the community. The SLO, as a reflection of society's perception and approval, emerges as a strategic instrument to ensure the legitimacy and sustainability of PPPs. The research addresses key concepts such as political risk, corporate social responsibility, ESG (Environmental, Social, and Governance) factors, sustainable development, Sustainable Development Goals, territory and identity territory, and complexity theory, offering a comprehensive understanding of the dynamics that influence the implementation of the SLO in PPPs. Based on the literature analysis, the article presents seven structural recommendations for private companies operating in PPPs, ranging from sharing political risk to centralizing the SLO in business strategy. These recommendations aim to guide companies in overcoming challenges and maximizing the benefits of the SLO, promoting sustainable and socially responsible development.

Keywords: Political risk; Risk of social unrest; Stakeholders; Territory; Complexity; ESG and CSR.

Topic: **Responsabilidade Socioambiental Corporativa**

Received: **11/04/2024**

Approved: **19/08/2024**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Roberto de Oliveira Muniz 

Fundação Getúlio Vargas, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8233390393083837>

<http://orcid.org/0009-0005-0462-6320>

robertomunizkpaz21@gmail.com

Mario Prestes Monzoni Neto 

Fundação Getúlio Vargas, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/7138375286435633>

<http://orcid.org/0000-0001-8530-633X>

mario.monzoni@fgv.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2024.002.0015

Referencing this:

MUNIZ, R. O.; MONZONI NETO, M. P.. Licença Social Para Operar: importância nos contratos de Parcerias Público-Privadas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.15, n.2, p.191-207, 2024.

DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2024.002.0015>

INTRODUÇÃO

O cenário global contemporâneo, marcado por crescentes demandas sociais e restrições orçamentárias governamentais, impulsionou a busca por modelos inovadores de gestão e financiamento de projetos de infraestrutura e serviços públicos (SILVA et al., 2021). Nesse contexto, as Parcerias Público-Privadas (PPPs) emergiram como uma alternativa promissora, combinando a expertise e a eficiência do setor privado com a capacidade regulatória e o interesse público do Estado (MENEZES et al., 2022; SILVA et al., 2021). A expansão das PPPs em diferentes setores e países evidencia seu potencial para impulsionar o desenvolvimento, otimizar a gestão de recursos e promover a sustentabilidade (MEDRANO et al., 2021; WANG et al., 2020). No entanto, a implementação de PPPs não se limita a questões técnicas e financeiras (LI et al., 2021; ZHAO et al., 2023). A legitimidade e a aceitação social desses projetos também são importantes para garantir sua viabilidade e sucesso a longo prazo.

A Licença Social para Operar (LSO), como um reflexo da percepção e aprovação da comunidade em relação às atividades empresariais, pode emergir como um elemento fundamental para a gestão responsável e sustentável (BOUTILIER et al., 2011; CRUZ et al., 2012). A LSO transcende a mera conformidade legal, representando um contrato social implícito entre as empresas, o Estado e a sociedade, que demanda diálogo, transparência e respeito aos interesses e valores das comunidades impactadas (DEMUIJNCK et al., 2016; DEONANDAN et al., 2024).

O presente artigo se propõe, através da revisão de literatura, analisar a importância da implementação da LSO, considerando o seu impacto na gestão e a performance de empresas privadas atuantes em PPPs. Após análise da revisão de literatura, buscou-se a identificação de possíveis lacunas para a elaboração de recomendações aplicáveis para a solução de problemas organizacionais em empresas privadas sob contratos de PPPs. Assim, foram apresentadas possíveis soluções de problemas organizacionais, como por exemplo, a mitigação do risco de comoção social.

A pesquisa busca ainda compreender como a integração de padrões sociais e a gestão responsável podem contribuir para o sucesso das PPPs, equilibrando os interesses econômicos com as demandas sociais e ambientais. A relevância da pesquisa se justifica pela crescente importância das PPPs como ferramenta de desenvolvimento e pela necessidade de garantir sua legitimidade e aceitação social. A LSO, como um instrumento de gestão estratégica, pode contribuir para a construção de relações de confiança entre empresas, Estado e sociedade, minimizando o risco de comoção social e promovendo a sustentabilidade das PPPs.

REVISÃO TEÓRICA

A Dinâmica das Parcerias Público-Privadas

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) emergiram como uma resposta inovadora à crescente necessidade de investimentos em infraestrutura e serviços públicos, em um contexto de limitações orçamentárias governamentais (SILVA et al., 2021). A colaboração entre o setor público e o privado,

materializada em contratos de longo prazo, permite o compartilhamento de responsabilidades, riscos e benefícios na construção, operação e manutenção de projetos (MENEZES et al., 2022; SILVA et al., 2021). As PPPs, adotadas em diversos países e setores, oferecem vantagens como a otimização da gestão de ativos, acesso a capital privado e expertise técnica, promoção da inovação e da eficiência, e a possibilidade de manter a propriedade pública dos ativos (DINIZ et al., 2020). No entanto, também apresentam desafios, como a complexidade contratual, a necessidade de garantir a transparência, o interesse público e a adequada alocação de riscos entre os parceiros (PASIN et al., 2003; SOUSA FILHO, 2021).

A complexidade contratual das PPPs, que envolvem múltiplos atores e interesses, demanda uma estruturação minuciosa e uma gestão eficiente para garantir o sucesso do projeto e evitar conflitos (JIANG et al., 2022; SACHS et al., 2007). A necessidade de transparência em todas as etapas do processo, desde a licitação até a execução e a prestação de contas, é fundamental para assegurar a confiança da sociedade e a legitimidade da parceria (BOARDMAN et al., 2012; RYBNICEK et al., 2020). Além disso, a busca pelo interesse público deve ser um princípio norteador das PPPs, evitando o favorecimento de interesses privados em detrimento do bem-estar coletivo (WU et al., 2020; ZANGOUEINEZHAD et al., 2014). Por fim, a adequada alocação de riscos entre os parceiros, considerando a capacidade de cada um em gerenciar e mitigar potenciais impactos, é crucial para garantir a sustentabilidade financeira e operacional do projeto, minimizando a possibilidade de conflitos e atrasos na execução (KIM, 2014; SACHS et al., 2007).

A falta de atenção a esses desafios pode comprometer a eficácia das PPPs, gerando insatisfação na sociedade, atrasos na execução, aumento de custos e até mesmo a inviabilização do projeto. Portanto, a superação desses desafios demanda uma abordagem colaborativa e transparente, que envolva todos os stakeholders e priorize o interesse público e a sustentabilidade do projeto a longo prazo.

A Licença Social para Operar como ferramenta de legitimidade

A Licença Social para Operar (LSO) representa a aceitação e o apoio da comunidade e dos stakeholders a um projeto ou empresa (RAUFFLET et al., 2013). A LSO, que transcende a mera conformidade legal, reflete a percepção da sociedade sobre a responsabilidade social e o impacto das atividades empresariais (CRUZ et al., 2012; KOMNITSAS, 2020). A obtenção e manutenção da LSO são importantes para garantir a viabilidade e o sucesso de projetos, especialmente em setores como mineração, energia e infraestrutura, que podem gerar impactos significativos nas comunidades locais (CRUZ et al., 2012).

Embora implícita, a LSO funciona como um acordo tácito entre a empresa e a comunidade, demandando um relacionamento baseado em diálogo aberto, transparência nas ações e respeito genuíno aos interesses e valores da população local. A LSO não se limita à obtenção de licenças e alvarás, mas sim à construção de uma relação de confiança e legitimidade, que vai além das obrigações legais (BICE et al., 2017; RAUFFLET et al., 2013).

A ausência ou perda da LSO pode desencadear uma série de consequências negativas para as empresas, especialmente em projetos de grande impacto (BOUTILIER et al., 2011; RAUFFLET et al., 2013). Conflitos, protestos e manifestações populares podem surgir como resposta à falta de diálogo, à percepção

de desrespeito aos direitos da comunidade ou à ausência de benefícios tangíveis para a população local. Essas reações podem gerar atrasos na execução do projeto, aumento de custos, danos à reputação da empresa e, em casos extremos, até mesmo a inviabilização do empreendimento (DEMUJNCK et al., 2016; DEONANDAN et al., 2024).

A importância estratégica da LSO reside em sua capacidade de poder minimizar esses riscos e garantir a sustentabilidade das operações a longo prazo. Uma empresa que possui a LSO demonstra que suas atividades são aceitas e apoiadas pela comunidade, o que tende a contribuir para a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento do projeto e à geração de valor compartilhado. A LSO, portanto, não é apenas um ativo intangível, mas um fator relevante para o sucesso e a longevidade das empresas, especialmente em projetos de PPPs, que dependem da colaboração e do apoio da sociedade para alcançar seus objetivos. Para garantir essa sustentabilidade e aceitação tão cruciais, a gestão proativa do risco de comoção social se torna essencial.

O Risco de Comoção Social e sua gestão

Manifestações, protestos ou oposição da comunidade a projetos de grande porte, representa uma ameaça significativa à sua implementação e sucesso (CHRISTINA et al., 2016; NGUYEN et al., 2024). A crescente conectividade e o poder de mobilização proporcionados pelas redes sociais amplificam a velocidade e o alcance dessas manifestações, tornando o risco ainda mais iminente e desafiador. O descontentamento da comunidade pode ser desencadeado por diversos fatores, como a percepção de falta de transparência no processo decisório, a ausência de consulta prévia à população afetada, a distribuição desigual de benefícios ou a subestimação dos impactos sociais e ambientais do projeto (SILVA et al., 2017).

A gestão proativa dos riscos é, portanto, de extrema importância para garantir a legitimidade e a sustentabilidade das PPPs. Essa gestão envolve a implementação de estratégias que promovam o diálogo aberto e transparente com a comunidade, a participação efetiva dos stakeholders no processo decisório e a alocação adequada de riscos nos contratos de PPPs (GRIMSEY et al., 2002; RYBNICEK et al., 2020; YOUNG, 2013). A comunicação clara e acessível sobre os objetivos, benefícios e impactos do projeto, o estabelecimento de canais de diálogo e a busca por soluções negociadas para eventuais conflitos são medidas essenciais para construir e manter a confiança da comunidade.

Além disso, a alocação de riscos nos contratos de PPPs deve estabelecer responsabilidades e mecanismos de mitigação para lidar com eventuais manifestações e protestos (WU et al., 2020; ZANGOUEINEZHAD et al., 2014). A inclusão de cláusulas que prevejam a participação da comunidade no monitoramento do projeto e a implementação de medidas compensatórias em caso de impactos negativos também pode contribuir para a gestão eficaz desses riscos (ANTUNES JUNIOR et al., 2021).

De forma geral, a gestão proativa do risco de comoção social, embora desafiadora, configura-se como um fator potencialmente decisivo para o sucesso e a sustentabilidade de projetos de PPPs, promovendo a legitimidade e a construção de relações de confiança com a sociedade.

Responsabilidade Social Corporativa, ESG e o Caminho para a Sustentabilidade

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e os fatores ESG (Ambiental, Social e Governança) surgem como pilares fundamentais na busca por um desenvolvimento mais sustentável e socialmente responsável no contexto empresarial moderno (COELHO et al., 2023). A RSC, que envolve a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações e interações com os stakeholders, e os fatores ESG, que fornecem uma estrutura para avaliar e melhorar o desempenho das empresas nessas questões, estão intrinsecamente ligados à obtenção e manutenção da LSO (COELHO et al., 2023).

A RSC, definida como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações comerciais e na interação com as partes interessadas (TANTALO et al., 2012), destaca a importância de ir além da conformidade legal e buscar um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

Os fatores ESG, por sua vez, fornecem uma estrutura para avaliar e melhorar o desempenho das empresas em relação a questões ambientais, sociais e de governança. A crescente popularidade dos fatores ESG reflete a conscientização sobre a importância da sustentabilidade e a busca por investimentos responsáveis. Estudos têm demonstrado que a adoção de práticas ESG pode impactar positivamente o desempenho financeiro das empresas, além de fortalecer sua reputação e atrair investidores (FU et al., 2023; MOHAMMAD et al., 2021; SERAFEIM, 2020).

A integração da RSC, dos fatores ESG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU nas estratégias empresariais representa um caminho promissor para a sustentabilidade. Ao alinhar suas ações com os ODS, as empresas contribuem para um futuro mais sustentável em escala global, ao mesmo tempo em que se posicionam como líderes responsáveis e inovadores (CEBALLOS et al., 2023). Essa abordagem fortalece a reputação da empresa, aumenta seu valor a longo prazo e contribui para a construção da LSO (ZHU et al., 2023).

A busca pela sustentabilidade exige uma mudança de mentalidade e a adoção de práticas que considerem o impacto social e ambiental das atividades empresariais. A RSC e os fatores ESG fornecem ferramentas e diretrizes para que as empresas trilhem esse caminho, promovendo um desenvolvimento mais equilibrado e socialmente responsável. Ao integrar essas práticas em suas estratégias e operações, as empresas não apenas atendem às expectativas da sociedade, mas também constroem um futuro mais próspero e sustentável para todos.

A convergência desses fatores – a busca por investimentos em infraestrutura, a necessidade de legitimidade social e a crescente importância da sustentabilidade – impulsiona a necessidade de aprofundar o entendimento sobre a LSO e sua aplicação no contexto das PPPs.

Território, Identidade e a Complexidade das Relações Sociais

O conceito de território, como um espaço de vida construído por relações sociais e marcado por processos históricos, é central para a compreensão da LSO em PPPs. O reconhecimento do território de identidade, que reflete as identidades culturais, sociais e históricas compartilhadas pela comunidade local, é

fundamental para o estabelecimento de um relacionamento genuíno e colaborativo com os stakeholders (MELO et al., 2019).

A teoria da complexidade, por sua vez, destaca a natureza dinâmica e interdependente das relações sociais, ressaltando a importância da adaptação, da participação e da colaboração na gestão de projetos e na construção da LSO (BAUER et al., 2009). A compreensão da complexidade inerente às PPPs e à LSO permite que as empresas desenvolvam abordagens mais eficazes para lidar com os desafios e potencializar os benefícios dessas parcerias, promovendo um desenvolvimento sustentável e socialmente justo. Adicionalmente, a Política de Desenvolvimento Territorial (PDT) surge como uma ferramenta para promover o desenvolvimento territorial sustentável, integrando as dimensões econômica, social e ambiental, e incentivando a participação ativa da comunidade na tomada de decisões (ANTUNES JUNIOR et al., 2021).

METODOLOGIA

Neste trabalho, foi utilizada uma revisão integrativa para embasar recomendações direcionadas especificamente a empresas privadas com contratos de PPP. Essa abordagem foi escolhida por ser a mais abrangente entre as metodologias de revisão, permitindo a inclusão de estudos tanto experimentais quanto não experimentais (SOUZA et al., 2010). Isso possibilitou uma compreensão ampla da temática em questão e a identificação de lacunas na correlação entre os tópicos abordados. Realizou-se uma busca na literatura em bases de dados acadêmicas como *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. Foram empregadas palavras-chave como "Licença Social para Operar", "parcerias público-privadas", "comoção social", "impacto", "gestão", "sustentabilidade", "performance", "risco político", "risco de comoção social" e "direitos humanos", além de termos complementares como "Risco de comoção social em Parcerias Público-Privadas", "Avaliação do impacto social de PPPs" e "Resposta comunitária aos projetos de PPP". As palavras-chave utilizadas refletem temas relacionados às novas estratégias adotadas por empresas, focadas nos riscos sociais envolvidos na implementação de seus projetos.

Adicionalmente, para garantir a abrangência e relevância dos estudos selecionados, a busca foi refinada com o uso de operadores booleanos ("AND" e "OR"). Foram estabelecidos critérios claros para a inclusão e exclusão de trabalhos. Foram incluídos estudos que tratam diretamente da implementação da LSO, que discutem os impactos na gestão e performance de empresas privadas, e que exploram os desafios e benefícios específicos associados às PPPs. Estudos que não abordavam diretamente PPPs e LSO foram excluídos, assim como resumos, revisões e artigos sem texto completo.

Essa abordagem metodológica permitiu uma revisão abrangente e detalhada, incorporando a análise de como a LSO afeta a gestão e a performance da atividade empresarial em PPPs, ao mesmo tempo em que explorou aspectos adicionais relevantes para o contexto da pesquisa.

Na sequência, após a análise da revisão de literatura, buscou-se a identificação de possíveis lacunas na literatura para a elaboração de recomendações aplicáveis para a solução de problemas organizacionais em empresas privadas sob contratos de PPPs.

DISCUSSÃO TEÓRICA

As PPPs têm o potencial de se estabelecer como uma estratégia eficaz na promoção do desenvolvimento sustentável, dependendo de como são estruturadas e da forma como se relacionam com o meio ambiente (WANG et al., 2020). Essas parcerias podem transcender a simples eficiência na gestão de ativos e finanças, ao promover uma gestão estratégica que não apenas otimiza a alocação de recursos, mas também protege o meio ambiente. Há evidências de que PPPs bem concebidas podem contribuir para a criação de infraestruturas resilientes e sustentáveis, conferindo às comunidades maior controle sobre esses ativos (SHEN et al., 2016; ZHAO et al., 2023)s. Isso, por sua vez, pode resultar na geração de empregos duradouros e no fortalecimento da autonomia econômica e social nas regiões beneficiadas.

Um ponto crucial é o papel das PPPs na facilitação do acesso ao capital financeiro e ao conhecimento técnico do setor privado, fatores que impulsionam a inovação e a adoção de tecnologias sustentáveis (DINIZ et al., 2020). Ao maximizar esses benefícios, as PPPs podem ser fundamentais na construção de um futuro mais próspero e sustentável, promovendo um desenvolvimento socioeconômico responsável que atenda às expectativas de uma ampla gama de stakeholders (MENEZES et al., 2022). No entanto, a implementação das PPPs não está isenta de riscos, sendo o risco político um dos mais relevantes. Este risco é caracterizado pela necessidade de garantir a continuidade e a estabilidade do projeto ao longo de todo o seu ciclo de vida, não apenas em suas fases iniciais (KIM, 2014). A má gestão do risco político pode levar a graves consequências, como a eclosão de comoções sociais, que podem causar danos irreparáveis ou até mesmo a interrupção total do projeto.

Segundo pesquisa da Ernest Young (EY) conduzida nas Américas o risco político apresentaram o maior salto anual entre os temas considerados prioritários para os Conselhos de Administração das empresas em 2024¹.

Dentro desse contexto, a LSO surge como um elemento essencial para o sucesso das PPPs (CRUZ et al., 2012). A LSO pode ser um fator importante para que a empresa desenvolva uma cultura organizacional que enxergue o usuário além de um simples pagador de tarifas (contribuinte pecuniário) (BOUTILIER et al., 2011). Quando a empresa reconhece o valor do serviço público essencial que oferece, ela pode elevar o usuário ao status de cidadão, reforçando o papel social desse serviço. Para isso, conceitos como risco político, RSC, fatores ESG, desenvolvimento sustentável, ODS, território, território de identidade e teoria da complexidade tornam-se chaves para a compreensão de como o risco de comoção social pode ser mitigado por meio da LSO, fazendo com que haja a aceitação e a sustentabilidade das PPPs, bem como para assegurar que essas parcerias realmente contribuam para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar das comunidades envolvidas (CRUZ et al., 2012; KOMNITSAS, 2020).

Diante disso, este artigo apresenta recomendações práticas voltadas para a resolução de desafios organizacionais. Essas recomendações são projetadas para orientar as empresas na superação dos obstáculos identificados, enquanto alavancam os benefícios inerentes à LSO. A ênfase recai sobre a adoção

¹ <http://valor.globo.com/empresas/noticia/2024/02/16/risco-politico-preocupa-conselhos-de-empresas.ghtml>

de práticas que promovam a colaboração eficaz, assegurem uma governança responsável e garantam a sustentabilidade a longo prazo. Ao incorporar essas diretrizes, as PPPs podem se consolidar como um modelo robusto e sustentável de desenvolvimento econômico e social, capaz de atender às expectativas de uma sociedade cada vez mais exigente.

Recomendação 1: Compartilhamento de risco político

A gestão eficaz de PPPs requer uma abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos, especialmente o risco político, que pode impactar significativamente a viabilidade e o sucesso do projeto. Nesse sentido, é proposto a adoção de medidas para garantir uma distribuição equitativa e transparente desse risco entre o setor público e o privado. Para que haja o compartilhamento do risco político durante a vigência da PPP, recomenda-se que as seguintes medidas sejam adotadas:

Inserir compulsoriamente, no edital de concorrência pública, o risco político na matriz de riscos, de forma compartilhada entre o ente público e a empresa privada, ao longo de toda a validade do contrato.

Alocar recursos no orçamento base do projeto para a implementação de atividades socioambientais com a finalidade de construção da LSO.

Destinação pela empresa privada de um percentual financeiro do projeto para manter uma equipe qualificada na busca da construção e gestão da LSO.

Implementar um programa de comunicação social, no intuito de tornar transparente e participativa a relação empresa, governo e sociedade.

A inclusão obrigatória da alocação do risco político na matriz de riscos dos contratos de PPPs é fundamental para mitigar impactos negativos, como a possível comoção social, que podem comprometer a viabilidade e a execução do projeto. O sucesso de uma PPP poderá depender do alinhamento de interesses entre as partes envolvidas, o que requer uma previsão cuidadosa dos riscos e obstáculos que podem surgir durante a execução do contrato. Considerando a importância da matriz de riscos e do seu alinhamento com os interesses nas PPPs para buscar garantir a eficácia do contrato (RIBEIRO, 2010), deve a matriz de risco ser definida desde o edital de licitação, sendo esse um elemento central para assegurar a adequada distribuição de riscos, incluindo o risco político, é essencial para evitar prejuízos desproporcionais a qualquer das partes. Especificamente, o risco político, que engloba ações governamentais, instabilidade política e conflitos sociais, deve ser compartilhado entre o ente público e a empresa privada ao longo de toda a validade do contrato. Esse compartilhamento evita que um lado seja sobrecarregado, garantindo um equilíbrio econômico-financeiro justo.

Além disso, a alocação de recursos no orçamento do projeto para atividades socioambientais é estratégica para construir a LSO. Investir em programas ambientais e educacionais, bem como manter uma equipe qualificada para gerenciar a LSO, são medidas que fortalecem o apoio da comunidade e a aceitação do projeto, facilitando sua execução. Por fim, a implementação de um programa de comunicação social é crucial para tornar a relação entre empresa, governo e sociedade mais transparente e participativa. Isso ajuda a prevenir e mitigar os riscos de comoção social, que podem surgir, especialmente em projetos que impactam comunidades locais, garantindo assim a sustentabilidade e o sucesso do projeto sob o regime de PPPs.

Recomendação 2: Incorporação de práticas de respeito aos direitos humanos nas operações comerciais

A integração dos Direitos Humanos nas políticas e práticas operacionais das empresas comerciais é essencial para garantir sua conformidade com normas globais e proteger a dignidade e os direitos das pessoas afetadas por suas atividades. Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), todas as empresas devem respeitar os Direitos Humanos, o que significa evitar a violação desses direitos e mitigar quaisquer impactos adversos que possam surgir em suas operações (ONU, 2011). Os Direitos Humanos, baseados em princípios de dignidade, justiça, igualdade e respeito, são fundamentais não apenas para a proteção individual, mas também para a sustentabilidade das atividades empresariais.

O alinhamento das empresas com esses princípios é crucial para proteger a privacidade e os direitos dos trabalhadores, garantir ambientes de trabalho seguros, eliminar a discriminação e o trabalho escravo, e promover a adesão à associação sindical. Ignorar esses aspectos pode resultar em sérios danos à reputação e lucratividade das empresas, podendo até levar ao encerramento de suas operações. Em contrapartida, empresas que respeitam os Direitos Humanos fortalecem sua reputação, atraem trabalhadores qualificados e investidores, e tornam-se mais competitivas no mercado.

Para apoiar as empresas nesse compromisso, a ONU desenvolveu os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos (UNGPs), que incentivam as empresas a se comprometerem publicamente com o respeito aos Direitos Humanos, a realizarem a devida diligência e a oferecerem reparações quando necessário (EMANUILOV et al., 2022). A LSO, tradicionalmente focada no impacto ambiental e nas comunidades locais, agora também abrange questões relacionadas aos Direitos Humanos e aos trabalhadores, destacando a importância de considerar esses aspectos em operações empresariais, especialmente em parcerias público-privadas (SOUZA et al., 2019).

Os Princípios Orientadores da ONU baseiam-se em três pilares fundamentais: (1) a obrigação dos Estados de respeitar, proteger e implementar os Direitos Humanos e as liberdades fundamentais; (2) o papel das empresas como entidades que devem cumprir todas as leis aplicáveis e respeitar os Direitos Humanos; e (3) a necessidade de que os direitos e obrigações sejam respaldados por recursos adequados e eficazes em caso de descumprimento. Esses princípios podem ser vitais para a integridade e a responsabilidade social corporativa no cenário contemporâneo, promovendo uma cultura de respeito aos Direitos Humanos como norma global de conduta empresarial.

Recomendação 3: Integração dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ESG nas estratégias empresariais

A incorporação dos ODS da ONU e da estratégia ESG nas operações empresariais é essencial para fortalecer o compromisso político e promover uma gestão empresarial sustentável. As empresas podem integrar os ODS e as questões de ESG em suas estratégias e processos de tomada de decisão, podendo garantir que suas ações sejam alinhadas com princípios de sustentabilidade e responsabilidade social.

A RSC tem se destacado como uma das principais temáticas no mundo dos negócios, focando na

necessidade de equilibrar os objetivos comerciais com as demandas da sociedade e a sustentabilidade do planeta. Atualmente, apenas buscar o lucro não é suficiente; é crucial que as empresas considerem seu impacto social e ambiental, priorizando a ética e a sustentabilidade. A RSC tem oferecido às empresas um caminho viável para um futuro responsável, com práticas que estão cada vez mais no centro das preocupações de governos, populações e gestores de empresas (VASCONCELOS et al., 2012). Essas práticas são fundamentais para a atuação de diferentes atores em uma sociedade globalizada.

Investidores institucionais são incentivados a integrar o compromisso com os direitos humanos em suas estruturas de governança e gestão de investimentos, alinhando-se a diretrizes como os padrões internacionais de direitos humanos, os ODS e o Acordo de Paris. Essas estruturas são essenciais para promover uma recuperação econômica sustentável e implementar as reformas necessárias no sistema global (REINBOTH et al., 2020). Além disso, os indicadores ESG são reconhecidos como métricas importantes para avaliar o desempenho social e sustentável das empresas, refletindo a crescente importância das questões de sustentabilidade.

O risco ESG, definido como a consideração de riscos não financeiros relacionados ao meio ambiente, sustentabilidade, reputação, legalidade, tecnologia, qualidade de produtos ou serviços, trabalho, ética, conformidade e considerações estratégicas, torna-se uma ferramenta valiosa para uma governança corporativa mais holística e avançada (YOUNG, 2013). A adoção de práticas ESG permite uma avaliação abrangente da resposta ao risco e do desenvolvimento sustentável, incentivando as empresas a mitigarem esses riscos e melhorarem sua reputação social (BAI et al., 2022). Os ODS, promovidos como uma visão comum, incentivam a cooperação entre organizações e instituições internacionais para melhorar a coerência política, especialmente em áreas como sustentabilidade, direitos humanos e responsabilidade social. Representando um conjunto universal de metas e indicadores, os ODS guiam as políticas públicas até 2030, abordando desafios sociais, ambientais e de governança que o planeta enfrenta, estreitamente relacionados às práticas ESG.

Por fim, é importante ressaltar que os UNGPs são fundamentais, baseando-se em três pilares: a proteção dos Estados contra abusos de direitos humanos, inclusive por empresas comerciais; o respeito das empresas pelos direitos humanos; e o acesso a reparação para aqueles afetados por atividades empresariais, sejam elas estatais ou privadas (REINBOTH et al., 2020). Portanto, é crucial que as empresas em parcerias público-privadas incluam abordagens ESG e ODS em suas dinâmicas corporativas, tornando essa integração uma recomendação estrutural e vital para a responsabilidade social corporativa e o avanço social sustentável.

Recomendação 4: Reconhecer Território de identidade e implementar comunicação social

Para garantir o sucesso na implementação de uma LSO, é essencial considerar diversos fatores-chave, como a manutenção de uma reputação corporativa positiva e a compreensão da cultura, idioma e história locais. Educar a comunidade sobre o projeto e manter uma comunicação aberta com todos os stakeholders são fundamentais para alcançar resultados eficazes (NELSEN, 2006). Observa-se que há uma tendência crescente para relações mais transparentes com os *stakeholders*, resultando em uma maior entrega de

valores e benefícios às comunidades locais e em uma melhor compreensão dos impactos associados aos serviços (MADDALONI et al., 2022).

Conhecer o território e a identidade local é crucial para identificar fatores convergentes e atender às demandas específicas da comunidade. O conceito de território, em seu sentido amplo, refere-se a uma comunidade com um senso de pertencimento a um espaço natural e social específico (ECLAC, 2019). Já os territórios de identidade são espaços geográficos onde são compartilhadas identidades históricas, culturais e sociais comuns, promovendo um nexo social que facilita o desenvolvimento de políticas públicas que respeitam e reconhecem as diversidades culturais e ambientais.

Várias ferramentas podem apoiar no alcance desses objetivos. O mapeamento dos níveis de interação permite categorizar a participação social em diferentes níveis, como imposição, consulta, diálogo, participação e co-criação. Em políticas públicas, a relação entre o Estado e a sociedade costuma ser hierárquica, com intervenções e consultas. No contexto de concessões de serviços públicos e parcerias público-privadas, é crucial adotar abordagens focadas no diálogo e na parceria (NOVAIS et al., 2018).

A identificação de problemas e impactos diretos na comunidade oferece vantagens importantes, como a clarificação dos desafios sustentáveis enfrentados na execução de serviços. A resiliência da comunidade, considerada um indicador chave de sustentabilidade social, refere-se à capacidade dos residentes de prosperar em um ambiente com mudanças e incertezas. A gestão da mudança dentro da comunidade é essencial para a sustentabilidade a longo prazo e o desenvolvimento regional sustentável (MADDALONI et al., 2022).

Recomendações para a realização de serviços por meio de concessões incluem:

Participação desde o início do projeto: Incluir os stakeholders da comunidade local desde os estágios iniciais é crucial para otimizar os benefícios.

Interação com a "inteligência local": As interações entre autoridades locais e grupos comunitários são fundamentais para obter informações sobre necessidades e problemas reais, evitando efeitos prejudiciais como atrasos e custos adicionais.

Comunicação social alinhada ao propósito.

Estabelecimento de uma mensagem consistente: outro fator chave associado a sustentabilidade social é capacidade de manter a consistência e um fluxo de informações com os *stakeholders* sobre o que foi prometido a eles e o que será entregue pelo projeto e/ou execução de um serviço.

Identificação de benefícios e impactos com enfoque na cultura local: Compreender a identidade territorial e estabelecer uma comunicação eficaz com os stakeholders promove o desenvolvimento sustentável e assegura o bem-estar da comunidade.

Essas abordagens ajudam a promover o desenvolvimento sustentável, garantindo a segurança e a tranquilidade das comunidades locais, e são fundamentais para uma boa prática de responsabilidade social corporativa.

Recomendação 5: Mapeamento dos stakeholders

O mapeamento de *stakeholders* deve focar em estabelecer um relacionamento genuíno e colaborativo, em vez de adotar uma dinâmica de controle. É importante entender as expectativas,

preocupações e impactos potenciais das operações sobre esses stakeholders, engajando-os de forma contínua ao longo de toda a existência do contrato.

Na esfera da LSO, é fundamental identificar quem na comunidade possui poder decisório na concessão da licença, especialmente se a responsabilidade social for um pilar central da estratégia da empresa. A teoria dos *stakeholders*, que defende que a sobrevivência e o desenvolvimento de uma empresa dependem de responder eficazmente aos interesses de seus stakeholders e não apenas dos acionistas, é crucial nesse contexto (DONALDSON et al., 1995). Portanto, os stakeholders devem ser integrados na estratégia empresarial com uma abordagem que combina ética e política.

A crescente ênfase em sustentabilidade e responsabilidade social torna a mera divulgação financeira insuficiente para atender às demandas de informação dos stakeholders (VITOLLA et al., 2019). A LSO é vista como uma forma de legitimação da empresa por seus stakeholders. As abordagens de gestão de stakeholders variam entre tratá-los como meros provedores de recursos e considerá-los como grupos legítimos com interesses dignos de respeito (ESKEROD et al., 2013; FREEMAN et al., 2017).

Stakeholders externos, como famílias, proprietários, usuários e agricultores, desempenham um papel crucial. O relacionamento com essas partes interessadas, baseado em transparência, justiça e inclusão, é essencial para implementar efetivamente a LSO. É notável a falta de atenção ao papel das comunidades nos projetos, sendo imperativo que as empresas se engajem em fornecer informações claras e responder às dúvidas da comunidade para ganhar a credibilidade necessária (BLACK, 2017). A inclusão proativa dos *stakeholders* nas práticas de gerenciamento de projetos e na tomada de decisões pode se tornar essencial, mas ainda é um campo emergente que requer um estudo mais aprofundado e uma adaptação específica para cada projeto.

Recomendação 6: Engajamento da Alta Liderança Corporativa

A implementação de uma LSO por empresas é cada vez mais reconhecida como um elemento crucial para o desenvolvimento e gestão sustentável de longo prazo dos empreendimentos. Ela também desempenha um papel significativo na manutenção da reputação da empresa perante agências reguladoras e no valor da marca. Contudo, alcançar a sustentabilidade social apresenta desafios consideráveis, especialmente na construção de confiança com a comunidade local. A confiança é um recurso dinâmico que demanda tempo para ser construída e esforço contínuo para ser mantida, sendo facilmente prejudicada por eventos e comportamentos empresariais.

Uma das formas de ganhar a confiança da comunidade local é fornecendo "inteligência local", ou seja, informações necessárias para construir conscientização e compreensão do projeto. No entanto, muitas organizações hesitam em permitir que seus gestores se envolvam diretamente com o mundo externo, considerando isso um risco. Além disso, há uma lacuna no preparo dos gestores para incluir as vozes da comunidade nos processos de tomada de decisão empresarial (BLACK, 2017). Frequentemente, prioriza-se stakeholders que podem fornecer recursos cruciais ao projeto, como clientes, patrocinadores e fornecedores. Assim, é vital o engajamento dos gestores através da construção de relacionamentos

interpessoais fortes, oferecendo tratamento justo e informações de alta qualidade.

O engajamento da alta liderança corporativa pode ser substancial para motivar e estabelecer conceitos relacionados às questões sociais dentro da empresa, trazendo benefícios para a comunidade local. Líderes engajados podem inspirar inovação, estimular *stakeholders* a pensarem além do tradicional e se envolverem ativamente em projetos de responsabilidade social, ampliando o comprometimento e entusiasmo no projeto. Além disso, o engajamento da alta liderança fortalece a relevância dos valores sociais e assegura que esses princípios sejam contemplados nas atividades da empresa, resultando em ações que geram impactos positivos na comunidade e facilitam a aceitação do projeto.

O perfil do gestor do projeto deve estar alinhado às diretrizes corporativas. Para isso, ele precisa possuir competências, habilidades e atitudes adequadas para compreender e aplicar essas diretrizes na comunidade local, buscando identificar, capacitar e ampliar as contratações de mão de obra local.

Recomendação 7: Centralização da LSO na estratégia empresarial

Na execução de projetos, especialmente aqueles voltados para a prestação de serviços públicos concessionados, é fundamental adotar uma abordagem que priorize a gestão das expectativas dos *stakeholders*, evitando uma visão meramente instrumental. As empresas devem atuar como facilitadoras na construção da LSO, colocando o projeto em desenvolvimento no centro de suas ações. Durante todo o processo, devem ser consideradas métricas e ações focadas na sustentabilidade social, incluindo uma interação estreita com as comunidades locais, que são *stakeholders* fundamentais.

Observa-se que muitas empresas não têm priorizado o engajamento de *stakeholders* externos na condução dos projetos, como é o caso das comunidades locais, que frequentemente não são consideradas a nível estratégico. Isso leva as empresas a adotarem uma postura reativa frente às reivindicações desses *stakeholders*, em vez de proativa. A sustentabilidade social pode ser negativamente afetada quando as ponderações feitas por essas partes interessadas não são consideradas para moldar um projeto mais benéfico para a comunidade. Muitas vezes, essa ausência de engajamento é justificada pela escassez de tempo e recursos financeiros alocados pelas empresas, especialmente na fase de planejamento do projeto.

Portanto, é essencial que as empresas atuem como facilitadoras na execução dos serviços concessionados ou projetos, colocando-os como prioridade e fomentando o engajamento de *stakeholders* externos, como as comunidades locais. Objetivos corporativos, muitas vezes estrategicamente instrumentais, não garantirão a consolidação da LSO. A LSO deve integrar a estratégia de negócios das empresas, indo além de abordagens meramente instrumentais e sendo vista como necessária para a redução dos riscos de resistência da sociedade à atividade.

Dada a importância da RSC, instituições proeminentes, como as Nações Unidas, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e a Organização Internacional de Normalização, têm disponibilizado diferentes guias e diretrizes para incentivar as empresas a adotarem práticas responsáveis para atingir objetivos destinados a melhorar o ambiente e a sociedade. Essa perspectiva tem levado a mudanças nas estratégias de empresas em todo o mundo, para a adoção de iniciativas voltadas à proteção

ambiental, melhoria dos direitos laborais dos trabalhadores e igualdade de gênero em sua governança (LU et al., 2021). Como resultado, os fatores ESG têm permitido às empresas divulgarem suas práticas responsáveis no mercado (AMATE et al., 2023).

CONCLUSÕES

A presente pesquisa evidencia a importância da Licença Social para Operar (LSO) na gestão de Parcerias Público-Privadas (PPPs), demonstrando seu papel na mitigação do risco de comoção social e na promoção da sustentabilidade. A LSO, como um reflexo da aceitação e aprovação da sociedade, transcende a mera conformidade legal, demandando um relacionamento de confiança entre empresas, Estado e comunidade. A integração de padrões sociais, o respeito aos direitos humanos, a adoção de práticas ESG e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) emergem como elementos-chave para a construção da LSO e o sucesso das PPPs. O estudo ressalta a necessidade de uma gestão responsável e transparente, que incorpore o diálogo, a participação dos stakeholders e o respeito à identidade territorial. As recomendações apresentadas, desde o compartilhamento do risco político até a centralização da LSO na estratégia empresarial, oferecem um guia prático para empresas privadas que buscam operar de forma sustentável e socialmente responsável em PPPs. O futuro das PPPs depende da capacidade de equilibrar os interesses econômicos com as demandas sociais e ambientais, e a LSO se consolida como um instrumento estratégico para alcançar esse equilíbrio, promovendo um desenvolvimento que beneficie não apenas as empresas e o Estado, mas também a sociedade como um todo. Futuros estudos poderiam aprofundar a análise da relação entre LSO e o desempenho das PPPs, investigando o impacto da LSO na geração de valor compartilhado e na capacidade de atração de investimentos. Adicionalmente, pesquisas que explorem a aplicação da LSO em diferentes setores e contextos, considerando as particularidades de cada projeto e as dinâmicas socioculturais das comunidades envolvidas, seriam valiosas para enriquecer o debate e aprimorar a gestão das PPPs.

REFERÊNCIAS

AMATE, A. G.; ORELLANA, A. R.; RAMÍREZ, A. A. R.; BELMONTE, M. C.. Pilar. Do ESG controversies moderate the relationship between CSR and corporate financial performance in oil and gas firms? **Humanities and Social Sciences Communications**, v.10, n.1, p.1–14, 2023. DOI: <http://doi.org/10.1057/s41599-023-02256-y>

ANTUNES JUNIOR, W. F.; BORSATTO, R. S.; ESQUERDO, V. F. S.. Why is it so difficult to promote territorial development through public policies? The obstacles faced by a Brazilian experience. **World Development Perspectives**, v.24, p.100367, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100367>

BAI, X.; HAN, J.; MA, Y.; ZHANG, W.. ESG performance, institutional investors' preference and financing constraints: Empirical evidence from China. **Borsa Istanbul Review**, 2022. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.BIR.2022.11.013>

BAUER, J. M.; HERDER, P. M.. Designing Socio-Technical

Systems. **Philosophy of Technology and Engineering Sciences**, Elsevier, 2009. p.601–630. DOI: <http://doi.org/10.1016/B978-0-444-51667-1.50026-4>

BICE, S.; BRUECKNER, M.; PFORR, C.. Putting social license to operate on the map: A social, actuarial and political risk and licensing model (SAP Model). **Resources Policy**, v.53, p.46–55, 2017. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.RESOURPOL.2017.05.011>

BLACK, L.. The social licence to operate: Your management framework for complex times. **The Social Licence to Operate: Your Management Framework for Complex Times**, p.1–100, 2017. DOI: <http://doi.org/10.4324/9781351275163>

BOARDMAN, A. E.; VINING, A. R.. The political economy of public-private partnerships and analysis of their social value*. In: PUBLIC AND COOPERATIVE ECONOMICS. **Annals**. 2012. p.117–141. DOI: <http://doi.org/10.1111/J.1467->

[8292.2012.00457.X](https://doi.org/10.1177/23409444221140919)

BOUTILIER, R. G.; THOMSON, I.. **Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice.** Cuernavaca and Vancouver, 2011.

CEBALLOS, J. D.; MANDOJANA, N. O.; LÓPEZ, R. A.; MONTIEL, I.. Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. **BRQ Business Research Quarterly**, v.26, n.1, p.2–10, 2023. DOI: <http://doi.org/10.1177/23409444221140919>

CHRISTINA, D.; LOOSEMORE, M.; NEWTON, S.. The dimensionality of public trust in public private partnership projects. In: CONFERENCE OF THE ASSOCIATION OF RESEARCHERS IN CONSTRUCTION MANAGEMENT, 32. **Annals**. Manchester, 2016. p.605–1281.

COELHO, R.; JAYANTILAL, S.; FERREIRA, J. J.. The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.30, n.4, p.1535–1560, 2023. DOI: <http://doi.org/10.1002/CSR.2446>

CRUZ, C.; MARQUES, R.. **O Estado e as parcerias público-privadas.** Lisboa: Sí, 2012.

DEMUIJNCK, G.; FASTERLING, B.. The Social License to Operate. **Journal of Business Ethics**, v.136, n.4, p.675–685, 2016. DOI: <http://doi.org/10.1007/S10551-015-2976-7>

DEONANDAN, K.; SCHOENFELD, J.; SALIM, A.; BOURASSA, M.. Social License to Operate (SLO): Private governance and barriers to community engagement. **The Extractive Industries and Society**, v.17, p.101404, 2024. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.EXIS.2024.101404>

DINIZ, A. S.; PAULA, C. E. A.; ZUIN, D. C.; MELO, D. Q.. As vantagens, desvantagens e cautelas na contratação das parcerias público-privadas pela gestão pública. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.186–202, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0015>

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.65, 1995. DOI: <http://doi.org/10.2307/258887>

ECLAC. **Planning for sustainable territorial development in Latin America and the Caribbean.** Santiago, 2019.

EMANUILOV, I.; YORDANOVA, K.. Business and human rights in Industry 4.0: A blueprint for collaborative human rights due diligence in the Factories of the Future. **Journal of Responsible Technology**, v.10, p.100028, 2022. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jrt.2022.100028>

ESKEROD, P.; HUEMANN, M.. Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. **International Journal of Managing Projects in Business**, v.6, n.1, p.36–50, 2013. DOI: <http://doi.org/10.1108/17538371311291017>

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A. C.. **Managing for Stakeholders.** Yale University Press, 2017. DOI:

<http://doi.org/10.12987/9780300138498>

FU, T.; LI, J.. An empirical analysis of the impact of ESG on financial performance: the moderating role of digital transformation. **Frontiers in Environmental Science**, v.11, p.1256052, 2023. DOI: <http://doi.org/10.3389/FENVS.2023.1256052/BIBTEX>

GRIMSEY, D.; LEWIS, M. K.. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. **International Journal of Project Management**, v.20, n.2, p.107–118, 2002. DOI: [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00040-5](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00040-5)

JIANG, W.; YANG, Q.; JIANG, J.; MARTEK, I.; GAO, F.. Operational risk management of public-private partnership infrastructure projects: a bibliometric literature review. **Buildings**, v.12, n.11, p.1905, 2022. DOI: <http://doi.org/10.3390/BUILDINGS12111905>

KIM, M. J.. Understanding and Mitigating Political Risks of Public-Private Partnerships in U.S. Infrastructure. **SSRN Electronic Journal**, 2014. DOI: <http://doi.org/10.2139/SSRN.2431915>

KOMNITSAS, K.. Social License to Operate in Mining: Present Views and Future Trends. **Resources**, v.9, n.6, p.79, 2020. DOI: <http://doi.org/10.3390/RESOURCES9060079>

LI, H.; WANG, F.; ZHANG, C.; WANG, L.; AN, X.; DONG, G.. Sustainable supplier selection for water environment treatment public-private partnership projects. **Journal of Cleaner Production**, v.324, p.129218, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.129218>

LU, J.; WANG, J.. Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective. **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v.70, p.101264, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.INTFIN.2020.101264>

MADDALONI, F. D.; SABINI, L.. Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects? **International Journal of Project Management**, v.40, n.7, p.778–797, 2022. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.007>

MEDRANO, M. G.; MARTÍN, T. G.. Analysis of public-private partnership models in high-speed railway transport in Portugal. **Transportation Research Procedia**, v.58, p.29–36, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.TRPRO.2021.11.005>

MELO, W.; VIEIRA, C. S.. A exaltação polissêmica do conceito de território: uma nova abordagem no efêmero período das políticas brasileiras de desenvolvimento territorial. **Novos Rumos Sociológicos**, v.6, n.10, p.73, 2019. DOI: <http://doi.org/10.15210/norus.v6i10.15784>

MENEZES, D. C.; VIEIRA, D. M.. Stakeholders, fatores críticos de sucesso e geração de valor em parcerias público-privadas. **Revista de Administração Pública**, v.56, n.1, p.47–79, 2022. DOI: <http://doi.org/10.1590/0034-761220200659>

MOHAMMAD, W. M. W.; WASIUZZAMAN, S.. Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. **Cleaner**

Environmental Systems, v.2, p.100015, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.CESYS.2021.100015>

NELSEN, J. L.. Social license to operate. **International Journal of Mining, Reclamation and Environment**, v.20, n.3, p.161–162, 2006. DOI: <http://doi.org/10.1080/17480930600804182>

NGUYEN, T.; HALLO, L.; GUNAWAN, I.. Investigating risk of public–private partnerships (PPPs) for smart transportation infrastructure project development. **Built Environment Project and Asset Management**, v.14, no 1, p.74–91, 2024. DOI: <http://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2023-0053/FULL/XML>

NOVAIS, T. O.; LOPES, E. A.; JESUS, M. S.; SILVA, W. C.; CARLOS, L. A. S.. Co-criando métodos colaborativos para construção de ambientes sociais mais autônomos e horizontais. **Comunicação em Ciências da Saúde**, v.28, no 02, p.188–197, 2018. DOI: <http://doi.org/10.51723/ccs.v28i02.228>

ONU. **Guiding Principles on Business and Human Rights Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework**. Organização das Nações Unidas, 2011.

PASIN, J. A. B.; BORGES, L. F. X.. **A nova definição de parceria público-privada e sua aplicabilidade na gestão de infraestrutura pública**. 2003.

RAUFFLET, E.; BABA, S.; PERRAS, C.; DELANNON, N.. Social License. **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**, p.2223–2230, 2013. DOI: http://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_77

REINBOTH, B.; PEDERSEN, N. H.. **Why and how investors should act on human rights**. 2020.

RIBEIRO, M. P.. **Concessões e PPPs: melhores práticas em licitações e contratos**. 2010.

RYBNICEK, R.; PLAKOLM, J.; BAUMGARTNER, L.. Risks in Public–Private Partnerships: A Systematic Literature Review of Risk Factors, Their Impact and Risk Mitigation Strategies. **Public Performance & Management Review**, v.43, n.5, p.1174–1208, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1080/15309576.2020.1741406>

SACHS, T.; TIONG, R.; WANG, S. Q.. Analysis of political risks and opportunities in public private partnerships (PPP) in China and selected Asian countries: Survey results. **Chinese Management Studies**, v.1, n.2, p.126–148, 2007. DOI: <http://doi.org/10.1108/17506140710758026>

SERAPEIM, G.. **Social-Impact Efforts That Create Real Value**. Harvard Business Review, 2020.

SHEN, L.; TAM, V. W. Y.; GAN, L.; YE, K.; ZHAO, Z.. Improving Sustainability Performance for Public-Private-Partnership (PPP) Projects. **Sustainability**, v.8, n.3, p.289, 2016. DOI: <http://doi.org/10.3390/SU8030289>

SILVA, G. M.; LOURENÇO, R. L.; ANGOTTI, M.. Parcerias Público-Privadas: modernização administrativa e relacionamentos econômicos imersos em conflitos de interesse e corrupção. **Revista de Administração Pública**,

v.55, n.3, p.538–558, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1590/0034-761220190479>

SILVA, V. L. C.; TURCI, S. R. B.; OLIVEIRA, A. P. N.; RICHTER, A. P.. O risco de parcerias público-privadas em saúde pública pode ser classificado? **Cadernos de Saúde Pública**, v.33, n.3, p.e00086316, 2017. DOI: <http://doi.org/10.1590/0102-311X00086316>

SOUSA FILHO, D.. Parcerias público-privadas e a implementação dos direitos sociais. **Revista Eletrônica da PGE-RJ**, v.4, n.1, 2021. DOI: <http://doi.org/10.46818/PGE.V4I1.200>

SOUZA, M. M.; REGERT, R.; BAADE, J. H.; ANTÔNIO, M.; MIGUEL, M.; MEDEIROS, G.; JUNIOR, B.; SARTOREL, A.. O estado e a garantia de direitos humanos. **Ponto de Vista Jurídico**, v.8, n.2, p.89–96, 2019. DOI: <http://doi.org/10.33362/JURIDICO.V8I2.2036>

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R.. Revisão integrativa: o que é e como fazer Integrative review: what is it? **How to do it?** v.8, n.1, p.102–108, 2010.

TANTALO, C.; CAROLI, M. G.; VANEVENHOVEN, J.. Corporate social responsibility and SME’s competitiveness. **International Journal of Technology Management**, v.58, n.1–2, p.129–151, 2012. DOI: <http://doi.org/10.1504/IJTM.2012.045792>

VASCONCELOS, I.; ALVES, M.; PESQUEUX, Y.. **Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Sustentável olhares habermasianos**. Fórum, 2012.

VITOLLA, F.; RAIMO, N.; RUBINO, M.. Appreciations, criticisms, determinants, and effects of integrated reporting: A systematic literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.26, n.2, p.518–528, 2019. DOI: <http://doi.org/10.1002/CSR.1734>

WANG, N.; GONG, Z.; LIU, Y.; THOMSON, C.. The influence of governance on the implementation of Public-Private Partnerships in the United Kingdom and China: A systematic comparison. **Utilities Policy**, v.64, p.101059, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.JUP.2020.101059>

WU, J.; LIU, H. J.; SING, M. C. P.; HUMPHREY, R.; ZHAO, J.. Public–private partnerships: implications from policy changes for practice in managing risks. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v.27, n.9, p.2253–2269, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1108/ECAM-09-2018-0400/FULL/XML>

YOUNG, S.. Environmental, Social, and Governance Risk. **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**, p.1025–1032, 2013. DOI: http://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_217

ZANGOUINEZHAD, A.; AZAR, A.. How public-private partnership projects impact infrastructure industry for economic growth. **International Journal of Social Economics**, v.41, n.10, p.994–1010, 2014. DOI: <http://doi.org/10.1108/IJSE-04-2013-0083/FULL/HTML>

ZHAO, J.; LIU, H. J.; LOVE, P. E. D.; GREENWOOD, D.; SING, M. C. P.. Value for Money assessments for Public-Private Partnerships: characteristics, research directions, and policy

implications. **Developments in the Built Environment**, v.16, p.100246, 2023. DOI: <http://doi.org/10.1016/J.DIBE.2023.100246>

ZHU, N.; ZHOU, Y.; ZHANG, S.; YAN, J.. Tax incentives and

environmental, social, and governance performance: empirical evidence from China. **Environmental Science and Pollution Research**, v.30, n.19, p.54899–54913, 2023. DOI: <http://doi.org/10.1007/S11356-023-26112-3/TABLES/5>

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.